



RESEARCH ARTICLE

## Identifying the Obstacles to the Implementation of Policies of the Cooperative Sector in Iran

Mohammad Haghshenas Gorgabi<sup>1\*</sup>, Javad Haddadi Dozein<sup>2</sup>

1- Ph.D. Student in public Administration, University of Allameh Tbatba'i, Tehran, Iran

2- Ph.D. Student in technology management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

\*Corresponding Author's Email: [Mo.haghshenas@ut.ac.ir](mailto:Mo.haghshenas@ut.ac.ir)



<https://doi.org/10.22059/jppolicy.2022.87947>

Received: 25 September 2021

Accepted: 14 April 2022

### ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the factors hindering the implementation of policies in the cooperative sector in the upstream documents of the country, the most important of which are Article 44 of the Constitution, general policies, the law of the fifth & sixth five-year development plans. The research method is qualitative & the data have been analyzed by theme analysis. In-depth semi-structured interviews were conducted with 26 people using purposive snowball sampling. Findings show that the main obstacles to the implementation of public policies in the cooperative sector are in two general categories: 1- Obstacles in policy formulation & 2- Obstacles in policy implementation (top-down & bottom-up approach). These barriers include cultural-psychological barriers to policy-making, process barriers to policy-making, structural barriers to policy-making, legal barriers to policy implementation, structural barriers to policy implementation, cultural barriers to policy implementation, environmental barriers to policy implementation, & individual human barriers to policy implementation. There are several factors in each category to prevent the implementation of these policies.

**Keywords:** Implementation of Public Policies, Cooperation, Cooperation Policies, Barriers to Cooperation.





مقاله پژوهشی

## شناسایی موانع تحقق سیاست‌های بخش تعاون در ایران

محمد حق‌شناس گرگابی<sup>۱\*</sup>، جواد حدادی دوزین<sup>۲</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
 ۲- دانشجوی دکتری مدیریت فناوری دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

\* رایانامه نویسنده مسئول: Mo.haghshenas@ut.ac.ir



<https://doi.org/10.22059/jppolicy.2022.87947>

تاریخ دریافت: ۲ مهر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۲۵ فروردین ۱۴۰۱

### چکیده

هدف مطالعه حاضر، شناسایی عوامل بازدارنده اجرای سیاست‌های بخش تعاون در استان بالادستی کشور از جمله اصل ۴۴ قانون اساسی، سیاست‌های کلی، قانون برنامه پنج‌ساله پنجم و ششم توسعه کشور است. روش پژوهش این مطالعه، کیفی و از طریق تجزیه و تحلیل تم (مضمون) است که طی آن به صورت هدفمند و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی با ۲۶ تن از سیاست‌گذاران دولتی (مقامات و مدیران دولتی)، مدیران و مسئولان هیئت‌مدیره تشکل‌ها و شرکت‌های تعاونی و کارشناسان، صاحب‌نظران و نخبگان بخش تعاون، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساخت یافته انجام شده است. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که عمده موانع موجود بر سر راه تحقق سیاست‌های بخش تعاون در دودسته کلی موانع موجود در تدوین مناسب سیاست‌ها و موانع موجود در اجرای سیاست‌ها (رویکرد بالا به پایین و پایین به بالا) قرار دارد. موانع تدوین سیاست‌ها شامل موانع فرهنگی- روان‌شناختی، موانع فرایندی و موانع ساختاری است. موانع اجرای سیاست‌ها شامل موانع قانونی - حقوقی، موانع ساختاری، موانع فرهنگی، موانع محیطی، موانع انسانی و فردی است که در هر دسته عوامل متعددی وجود دارد که مانع تحقق این سیاست‌ها شده است.

واژگان کلیدی: اجرای سیاست‌های عمومی، تعاون، سیاست‌های تعاون، موانع تعاون.

## مقدمه

تعاونی‌ها فواید و کارکردهای بسیاری دارند. بخش تعاون بر اساس ارزش‌هایی همانند خودیاری، مسئولیت‌پذیری و برابری شکل گرفته و در کلیه عملیات خود مسئولیت اجتماعی را نادیده نمی‌گیرد و می‌تواند با تعمیم مالکیت، زمینه گسترش عدالت اجتماعی را به‌عنوان یکی از اهداف اصل ۴۴ فراهم نماید چراکه در مقایسه با دو رکن قانونی دیگر (بخش دولتی و بخش خصوصی) از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های بیشتر برای تحرک چرخ‌های اقتصادی برخوردار است (Kazemi, 2007: 4). آنها حتی می‌توانند در حوزه‌هایی که بخش دولتی یا خصوصی به دلایلی حضور ندارند به‌عنوان مکمل یا جایگزین وارد شده و فعالیت کنند (Abdi & Kohan Hoshnejad, 2016). علی‌رغم توانمندی تعاونی و اهمیت ویژه آن در سیاست‌گذاری عمومی و اسناد بالادستی کشور از جمله سند چشم‌انداز، قانون اساسی، سیاست‌های کلی و قوانین برنامه، این بخش با مشکل عدم اجرای سیاست‌های آن روبه‌رو است. به‌طورمثال با عدم توفیق در رسیدن به سهم ۲۵ درصدی تعاون در اقتصاد (مطابق برنامه پنجم توسعه)، این سهم مجدداً در برنامه ششم هدفگذاری شد. مسئله بسیار مهم در این حوزه بحث نادیده گرفتن علل و عواملی است که در عدم تحقق این سیاست‌ها نقش‌آفرین است. علی‌رغم وجود مطالعات اجمالی و محدود؛ کار علمی منسجمی که بتواند به‌خوبی موانع تحقق سیاست‌های بالادستی حوزه تعاون در کشور را تبیین کند انجام نشده است. از این‌رو ضروری است که جهت کمک به سازمان‌ها و نهادهای تصمیم‌گیر در این حوزه با انجام یک پژوهش علمی به تشریح و شناسایی علل و عوامل عدم تحقق سیاست‌های بالادستی و برنامه‌های کلان حوزه تعاون جهت پر کردن این خلأ علمی پرداخته شود.

هدف از انجام این تحقیق، شناسایی و بررسی عوامل مهم و تأثیرگذاری است که مانع تحقق برنامه‌های کلان حوزه تعاون شده است. بررسی شکاف موجود در مسیر سیاست‌گذاری و اجرای سیاست‌ها می‌تواند برای شناخت این مشکل کمک‌کننده باشد. پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال اصلی است که عوامل مؤثر بر عدم تحقق سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های کلان حوزه تعاون کدام‌اند؟ در ادامه این پژوهش ابتدا با بررسی ادبیات موضوع شرکت‌های تعاونی در داخل و خارج از ایران و اسناد بالادستی موجود و جمع‌بندی نتایج سایر تحقیقات داخلی و خارجی پیشینه پژوهش ارائه می‌گردد و سپس به تبیین یافته‌های پژوهش پرداخته خواهد شد.

## پیشینه پژوهش

### پیشینه نظری

قانون تجارت ایران در ماده ۱۷، ۱۹۰ و ۱۹۲ شرکتی را تعاونی می‌داند که تمام یا حداقل ۵۱٪ سرمایه آن به‌وسیله اعضای در اختیار شرکت قرار می‌گیرد و سازمان‌ها و نهادهای مختلف را مجاز کرده که می‌توانند از طرق مشروع اقدام به کمک در تأمین و یا افزایش سرمایه شرکت‌های تعاونی نمایند بدون آنکه عضو باشند و شرکت تعاونی را به دو نوع تولیدی و مصرف‌تقسیم‌بندی کرده است. همچنین در قانون شرکت‌های تعاونی (ماده ۲)، شرکت تعاونی شرکتی است که به‌منظور رفع نیازمندی‌های مشترک

۱ - سند چشم‌انداز بیست ساله در افق مشخص شده خود جامعه ایران را دارای ویژگی‌های بسیاری از جمله روحیه تعاون برشمرده است. اصل ۳ قانون اساسی دولت را موظف به توسعه تعاون عمومی بین مردم کرده، اصل ۴۳ یکی از ضوابط مهم اقتصاد جمهوری اسلامی ایران را شکل تعاونی آن قرار داده، اصل ۴۴ بخش تعاون را در کنار بخش دولتی و خصوصی یکی از سه پایه نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران می‌داند و اصل ۱۴۱ دو شغله بودن را برای تمامی کارمندان دولتی به‌جز مواردی مانند عضویت در هیئت مدیره یا مدیریت عامل شرکت‌های تعاونی ممنوع کرده است. در قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه در مواد مختلفی به تعاون پرداخته است از جمله؛ در ماده ۶ دولت را موظف به تأدیه بدهی اشخاص حقیقی و حقوقی تعاونی از طریق بازارهای کوتاه‌مدت کرده است؛ در ماده ۱۹ دولت موظف به ارتقای مشارکت مردمی و فراهم کردن بستر اجرائی لازم برای تعاون و همکاری آحاد مردم در قالب تشکلهای اقتصادی تعاونی از راه افزایش سرمایه بانک توسعه تعاون شده است؛ در ماده ۲۴ دولت موظف شده است تمهیدات قانونی لازم را جهت دستیابی سهم تعاون در اقتصاد به بیست و پنج درصد فراهم کند، ماده ۲۵ به‌منظور مردمی شدن و گسترش سهم بخش خصوصی و تعاونی در اقتصاد تمامی دستگاه‌های اجرائی را مجاز می‌کند از بخش خصوصی و تعاونی خدمات خرید کند؛ در ماده ۷۴ دولت موظف شده است از بخش‌های خصوصی و تعاونی برای ایجاد شهرک‌های دانش سلامت حمایت کند. همچنین در سیاست‌های کلی نظام به موضوع تعاون اهمیت ویژه‌ای داده چراکه در بسته‌های سیاستی مختلفی به این موضوع پرداخته است از جمله؛ در سیاست‌های کلی امنیت اقتصادی تأکید دارد که شرایط فعالیت اقتصادی برای بخش‌های دولتی، تعاونی و خصوصی، در شرایط عادی باید یکسان و عادلانه باشد؛ در سیاست‌های کلی تشویق سرمایه‌گذاری بر تقویت و حمایت از توسعه سرمایه‌گذاری بخش تعاونی و توانمندسازی آنها در فعالیت‌های اقتصادی کشور برابر با سیاست‌های ابلاغی اصل ۴۴ قانون اساسی تأکید کرده؛ سیاست‌های کلی اشتغال به توجه بیشتر در پرداخت یارانه‌ها به حمایت از سرمایه‌گذاری، تولید و اشتغال مولد در بخش‌های تعاونی تأکید دارد؛ سیاست‌های کلی تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی افزایش سهم بخش‌های تعاونی در تولید ملی را از راه‌هایی مانند رفع تبعیض بین بخش دولتی و بخش‌های خصوصی و تعاونی تأکید کرده؛ سیاست‌های کلی نظام در بخش کشاورزی نوسازی نظام تولید کشاورزی را با توسعه و تقویت تعاونی‌ها مورد توجه قرار داده؛ و در سیاست‌های کلی اصل ۴۴ واگذاری برخی بنگاه‌های دولتی را به شرکت‌های تعاونی مجاز شمرده است.

و بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی اعضاء از طریق خودیاری و کمک متقابل و همکاری آنان موافق اصولی مندرج در قانون تشکیل می‌شود و (مطابق ماده ۱۸) به سه رشته تعاونی کشاورزی، مصرف و رشته کار و پیشه تقسیم می‌شود. در مورد سیاست می‌توان آن را به‌طور کلی اینگونه تعریف کرد که سیاست مجموعه‌ای از تصمیمات به هم وابسته است که به‌وسیله گروه‌ها یا بازیگران سیاسی باهدف دستیابی به اهداف خاص یا به‌دست آوردن ابزار مناسب برای دستیابی به آن اهداف اتخاذ می‌شود (Jenkins, 1978: 153). جیمز اندرسون سیاستگذاری را مجموعه‌ای از اقدامات یا عدم انجام اقداماتی می‌داند که یک بازیگر یا مجموعه‌ای از بازیگران در برخورد با یک مسئله یا دغدغه پیش می‌گیرند (Smith & Larimer, 2016: 26). سیاست‌ها و خط‌مشی‌های بخش تعاون، قسمتی از یک سیاست عمومی جامع ملی، مبنی بر همکاری را تشکیل می‌دهند که در آن جایگاه و نقش تعاونی‌ها با شناسایی محدوده فعالیتشان در توسعه اقتصادی-اجتماعی کشورهای مربوطه تعیین می‌شود (Hill & Varone, 2016). هاینز فکر اجرا را مجموعه‌ای منظم و سنجیده از یک سری فعالیت‌ها می‌داند که به‌وسیله دولت سازمان‌یافته‌اند و به سمت اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدتی که در بیانیه خط‌مشی مشخص شده‌اند هدایت می‌شوند (Qolipour, 2015: 193). اجرای خط‌مشی (سیاست)، شامل اهداف، طرح‌ها و پیشنهادها، دستیابی به اهداف، برنامه‌های مصوب، تصمیمات و حتی آثار آن برنامه‌ها است (Sabatier & Weible, 2014: 41). اجرای خط‌مشی، به پیوند بین نیت خط‌مشی گذار و نتایج حاصل از آن اشاره دارد (Smith & Larimer, 2016: 182). مانع، عامل بازدارنده‌ای است که از به‌کارگیری ابزارهای مشخص، جلوگیری یا راه‌های اجرایی شدن آن‌ها را محدود می‌کند. این موانع می‌توانند باعث بی‌اثر و یا کم‌اثر شدن خط‌مشی شوند و جلوی اجرای موفق آن را می‌گیرند (Konsult, 2009). پرسمن و وایلداوسکی (1973) بیان نموده‌اند که انجام هر کار واقعی در عمل مستلزم مجاب کردن دامنه وسیعی از موسسه‌ها در سطوح مختلف دولتی برای تصویب تصمیم‌های اجرایی کلیدی است. پرسمن و وایلداوسکی مطرح کرده‌اند که هر چه مصوبات بیشتری به‌منظور انجام اقدامی صادر شود احتمال بیشتری وجود دارد که آن اقدام انجام نشود. آن‌ها پیشنهاد کرده‌اند که کاهش نقاط تصمیم و انتقال کنترل و حق دستور دهی برای اجازه دادن به کسانی که به پروژه نزدیک‌تر هستند می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیم‌های سریع و اثربخش‌تر شود. چهار اثر زیان‌آور بنیادی وجود دارد که می‌تواند در فرآیند اجرا رخ دهد: ۱- انحراف منابع ۲- انحراف از هدف خط‌مشی ۳- مقاومت در برابر کنترل و ۴- پراکنده‌سازی انرژی شخص و سیاسی (Bardach, 1977). محدودیت‌های مؤثر در اجرای موفق شامل موارد زیر است: عدم تبیین کامل و شفاف ویژگی‌های خط‌مشی، وجود معیارهای متعارض عملی، فقدان انگیزاننده‌های لازم، شایستگی پایین مجریان، منابع ناکافی برای اجرا (Lindblom, 1980). مهم‌ترین علل عدم اجرای صحیح خط‌مشی‌ها ناآگاهی و درک نادرست دستورها توسط مجریان، عملی نبودن اجرای تصمیمات و مقاومت مجریان در اجرای خط‌مشی است (Anderson, 1982). قلی‌پور (2015) عوامل بازدارنده و موانع اجرای کامل خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها را به سه دسته ذیل تقسیم نموده است: ۱. عوامل ناشی از سیاستگذاری: هدف‌گذاری مبهم و غیرواقعی، نادرستی نظریه خط‌مشی، عدم اجرای آزمایشی و بازخورد، ساده‌انگاری در دریافت مشکل، نبود توافق همگانی در مورد خط‌مشی. ۲. عوامل محیطی: حوادث غیرمترقبه، کمبود زمان و منابع، کمبود حمایت‌های عمومی، ناسازگاری فناوری، تعارض خط‌مشی با هنجارهای و ارزش‌های اجتماعی. ۳. عوامل ساختاری: نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی، مشخص نبودن وظایف و مسئولیت‌های بخش‌های اجرایی و نبود نظام ارزیابی عملکرد (Qolipour, 2015: 197-201). امروزه عموم سیاستگذاران، جامعه‌شناسان و اقتصاددانان وجود نابرابری‌های فزاینده اقتصادی-اجتماعی در جوامع را ناشی از نبود مشارکت کافی مردم در فرآیند رشد و توسعه اقتصادی می‌دانند. این در حالی است که اگر مشارکت مردم در سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از منابع از طریق دخالت آن‌ها در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اجرای طرح‌های توسعه بیشتر شود، این نابرابری‌ها کاهش خواهد یافت. مطالعات نشان می‌دهد که تعاونی‌ها به‌منزله نهادهای مردمی، عامل تشویق مشارکت مردم و دخالت آنان در فعالیت‌های اقتصادی-اجتماعی است (Movahedi Naini, 2004: 52). بخش تعاونی یکی از مهم‌ترین بخش‌ها در ساختار یک کشور و دولت و این مهم همواره مورد توجه حاکمان بوده است. به‌علاوه از آنجایی که ایران به دنبال توسعه شرکت‌های تعاونی در بخش‌های مختلف از قبیل کشاورزی، عمران، فروش و صادرات است لذا مطالعات شرکت‌های تعاونی در ساختار ایران بسیار مهم است. آغاز تعاون رسمی در ایران را می‌توان از حیث عنوان موادی در قانون تجارت سال ۱۳۰۳ شمسی دانست؛ اما از لحاظ تشکیل و ثبت و فعالیت‌های رسمی تعاونی، می‌توان سال ۱۳۱۴ را آغاز فعالیت تعاونی در ایران دانست؛ زیرا در این

سال توسط دولت اقدام به تشکیل نخستین شرکت تعاونی روستایی در منطقه داورآباد گرمسار گردید. مبنای تشکیل شرکت فوق قانون تجارت سال ۱۳۱۱ بود که در چند ماده بحثی از شرکت‌های تعاونی آورده بود (Hasani, 1984: 34).

### پیشینه تجربی

خلاصه‌ای از علل عدم تحقق سیاست‌های عمومی تعاون در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱ - پیشینه تجربی پژوهش

محقق	سال	محل انتشار	روش تحقیق	یافته‌ها
Prablu	2004	آفریقای جنوبی	روش پیمایشی - گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه و تحلیل با روش نمونه‌گیری تصادفی انجام شد و داده‌ها با روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی تحلیل شد	ضعف در اجرای سیاست‌ها در غیاب سازوکار مؤثر بر بازدید و نظارت در سطح دولت، فقدان مدیریت حرفه‌ای، برنامه‌ریزی غیر مؤثر منابع انسانی و استراتژی توسعه و کمبود آموزش پایه، فقدان برنامه‌ریزی کسب‌وکار و توسعه، اجرای برنامه‌های مورد حمایت دولت به قیمت به خطر افتادن استقلال تعاونی‌ها، کنترل و دخالت دولت در امور مدیریتی، کار شبکه‌ای ضعیف بین تعاونی‌ها، کمبود سرمایه و مشکلات مربوط به جمع‌آوری سرمایه، فقدان برنامه عملیاتی و استراتژیک برای تجدید حیات و یا تجدید ساختار تعاونی‌های ضعیف یا بیمار که هنوز توان ادامه حیات دارند
Mülayim, Ozdemir, Ünal et al,	2003 2005 2009	ترکیه	چالش‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و تکنیک دلفی فازی، شناسایی شد و با استفاده از روش تحلیل عاملی و خوشه بندی دسته بندی و تشریح شدند	ضعف آموزش و تحقیقات، نبود همبستگی میان اعضا، فقدان سرمایه‌گذاری، پایین بودن سطح سواد اعضا و مدیران، فقدان مدیر واجد شرایط، ناکافی بودن حمایت‌های دولتی، کمبود سرمایه، ضعف یکپارچه‌سازی، ضعف آموزش و پرورش، ضعف مدیریت، ایرادات قانونی و ممیزی
Shufang & Apedaile,	2007	کانادا و چین	با استفاده از روش کیو موانع شناسایی و سپس با استفاده از تحلیل عاملی کیو، ذهنیت‌های مختلف افراد نسبت به این موضوع مورد تحلیل قرار گرفت	ضعف مدیریت، روحیه فردگرایی، غفلت از اصول تعاون
The Center for social management & organization of Sydney University	2006	استرالیا	با روش پیمایشی و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به گردآوری و تحلیل داده‌ها پرداخته است	محدودیت سرمایه مهم‌ترین چالش‌های تعاونی‌ها است
Benturaki, 2000, Kashuliza & ngoilo	1993	تانزانیا	داده‌ها با روش گلوله برفی هدفمند و از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع‌آوری و با روش کیفی پیمایشی تحلیل شدند	سیاست‌های مداخله‌گرانه دولت، تخلف از اصول اساسی تعاون، قوانین غیر پیشرفته تعاونی، فقدان استقلال، عدم توانمندسازی اعضا، یک‌طرفه بودن سیاست تأسیس شرکت‌ها، عدم مشارکت اعضا در اتخاذ سیاست‌ها، رهیافت از بالا به پایین بودن اتخاذ سیاست‌ها
Robertson & MOZAS	2003	اسپانیا	پیمایشی و استفاد از مصاحبه	عدم آگاهی اعضا، عدم مهارت لازم اعضا، فقدان انگیزه لازم در اعضا
Carlo et al	2000	ایتالیا	پیمایشی و استفاد از مصاحبه	روحیه فردگرایی، عدم همکاری اعضا، نبود مسئولیت‌پذیری در اعضا، ناآگاهی و غفلت اعضا از اصول تعاونی
The center for cooperative studies of Wisconsin University, Brunis,	2001 2006	آمریکا	داده‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته جمع‌آوری و با روش تحلیل محتوا تجزیه و تحلیل شد	ضعف آموزش اعضا، تعاونی‌ها برای روبرو شدن با فناوری نوین، سازگار نشدن تعاونی‌ها با فناوری‌ها، بالا بودن هزینه‌های اجرایی؛ ناتوانی در ایجاد توازن در علایق متفاوت اعضا؛ انتظارات زیاد اعضا از تعاونی، عدم وجود مدیر مقتدر در بین اعضا

Prakash	2003	کشورهای در حال توسعه	پیمایشی و استفاد از مصاحبه	کمبود اعتبارات؛ ضعف آموزش اعضا؛ ضعف در مدیریت
داخلی				
Abdollahza deh & et al.,	2019	فصلنامه تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران (علوم کشاورزی ایران)	در مرحله نخست با مروری نظام مند، وضعیت ترویج تعاون در کشور واکاوی شد. بدین ترتیب، تعداد ۴۴ عامل خارجی (۱۸ مورد فرصت ها و ۲۶ مورد تهدیدها) و ۳۵ عامل داخلی (۱۷ مورد قوت ها و ۱۸ مورد ضعف ها) شناسایی شدند. در مرحله دوم نسبت به تدوین یافته های این مرحله در قالب یک پرسشنامه برای ارزیابی و تدوین راهبردها بر مبنای روش تحلیل SWOT و ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی (QSPM) اقدام شد. در نهایت با استفاده از تکنیک QSPM جذابیت راهبردها تعیین شد.	عدم کفایت کمی نیروی انسانی موجود در بخش ترویج تعاون، عدم تعریف شرح وظایف مشخص برای عوامل اجرایی ترویج تعاون، عدم استقرار بنیان‌های نظری، فلسفی و مفهومی ترویج تعاون، پایین بودن سطح مهارت‌ها و مدیریت‌های مرتبط با فعالیت ترویج تعاون در کشور، عدم آگاهی و حمایت کامل مدیران ادارات تعاون از فعالیت‌های ترویجی، کمبود امکانات و تسهیلات و اعتبارات برای ارائه خدمات ترویج تعاون، عدم تناسب رشته تحصیلی نیروی انسانی کنونی شاغل در ترویج تعاون، عدم پرداختن به توسعه حرفه‌ای عوامل ترویج تعاون، عدم استفاده مطلوب از ظرفیت اصول و ارزش‌های تعاونی در اغلب تعاونی‌ها، پایین بودن سطح سواد اعضای تعاونی‌ها به‌ویژه در مناطق روستایی، عدم بهره‌گیری کامل از ظرفیت‌های دانش و فناوری از سوی تعاونی‌ها در حوزه‌های فعالیتی خویش، نظام‌مند نبودن تصدی مدیریت در تعاونی‌ها، عدم تناسب حجم برخی فعالیت‌ها با توانایی‌های مدیریتی، محدودیت و ضعف در ارائه تعریف درست از اصول حاکم بر مدیریت تعاونی‌ها، عدم مطابقت آموزش‌ها با ویژگی‌های موردنظر
Hosseinnejad & et al.	2020	فصلنامه تعاون و کشاورزی (تعاون)	ابتدا چارچوب کار با استفاده از مطالعات و تحقیقات مرتبط پیشین فراهم آمد، سپس با استفاده از روش دلفی خبرگان و با نمونه‌گیری قضای و زنجیره‌ای سعی شده تا الگوی صحیح مطابق نظر خبرگان تهیه و تدوین شود و سرانجام، شناسایی عوامل مؤثر بر دیرپایی شرکت‌های تعاونی صورت گیرد. جامعه آماری را شرکت‌های تعاونی کارآفرین متقاضی دریافت ضمانت نامه در صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون تشکیل دادند. برخی از مدیران عامل، اعضای هیئت مدیره و مدیران تعاونی، در فرایند دلفی نخبگان شرکت داشتند. برپایه نتایج، مراحل چهارگانه دلفی طی شد و در نهایت، الگوی تأییدشده خبرگان با ابعاد چهارگانه و شاخص‌های متعدد مربوط به عوامل دیرپایی شرکت‌های کارآفرین تدوین شد.	<b>عوامل مرتبط با ایده:</b> رقابت‌پذیری محصول تعاونی - تناسب ایده کسب‌وکار با تجربه و قابلیت مدیریتی ارکان و مدیران - تناسب ایده کسب‌وکار با تحصیلات و تخصص ارکان و مدیران تعاونی - تناسب ایده کسب‌وکار با علائق ارکان و مدیران تعاونی - تناسب ایده کسب‌وکار با نیاز اعضای تعاونی - داشتن ایده خلقی در کسب‌وکار تعاونی - ایجاد ارزش منحصربه‌فرد برای مشتریان - میزان نوآوری و خلاقیت در محصولات تعاونی؛ <b>عوامل محیطی:</b> دسترسی به مراکز نوآوری - در دسترس بودن سرمایه لازم - دسترسی آسان به مواد اولیه - ثبات قیمت ارز - دسترسی به مراکز مشاوره تخصصی؛ <b>عوامل فرآیندی:</b> داشتن شبکه عرضه و فروش - داشتن برنامه استراتژیک - داشتن برند - ارتباط قوی با مشتری - بهبود و کیفیت محصول یا خدمت - آموزش اعضا، ارکان و مدیران تعاونی - دارا بودن مرکز تحقیق و توسعه و تخصیص بودجه مناسب به آن - استفاده از امکان فضای مجازی برای بازاریابی و فروش - استفاده از فناوری‌های مدرن و نوین: - تأمین مالی تعاونی با استفاده از روش‌های نوین - اعتمادسازی در خصوص تعاونی‌ها - شبکه‌سازی و قرار گرفتن در زنجیره تولید موفق - داشتن استراتژی بازاریابی مناسب - مدیریت مؤثر و اعمال کنترل بر روی فرایندها - مدل‌سازی و مستندسازی فرایندهای کسب‌وکار در تعاونی - بهبود فرایندها و رفع گلوگاه‌ها - طراحی فرایندهای جدید - استانداردهای فرایندها؛ <b>عوامل مرتبط با عاملین تعاونی:</b> - مشارکت اعضا - انگیزه‌های فردی مؤسسان - شناخت اعضا نسبت به هم - همبستگی اعضای تعاونی - شناخت و آگاهی از اصول تعاونی - دانش فنی مؤسسان و مدیران - روحیه خلاق مؤسسان و مدیران - دارا بودن تجربه کارآفرینی - یادگیری و ارزش‌آفرینی - میزان درک فرصت‌های کارآفرینانه توسط مؤسسين - میزان آگاهی و دانش کارآفرینانه - میزان مخاطره‌پذیری در تعاونی - زمان صرف شده توسط اعضا برای رسیدن به اهداف تعاونی

<p>دخالت دولت در مدیریت تعاونی‌ها (عدم استقلال کامل شرکت‌های تعاونی) - عدم مدیریت حرفه‌ای تعاونی‌ها و تشکل‌ها در سطوح شهرستان‌ها، دهستان‌ها و روستاها - فقدان برقراری ارتباط منطقی اعضای با شرکت‌های تعاونی - مدیریت موروثی تشکل‌ها - عدم کفایت تعاونی‌ها در توجه به امور توسعه‌ای (توسعه روستا و کشاورزی) - تعدد و تنوع مراجع ثبت و ارائه مجوز تعاونی‌های بخش کشاورزی - دولتی بودن سازمان تعاون روستایی به‌عنوان مسئول و متولی شبکه تعاونی‌ها و تشکل‌ها - یکپارچه و فراهم نبودن اطلاعات و آمار دقیق در مجموعه تشکل‌ها و تعاونی‌ها - جامع نبودن فعالیت‌های شرکت‌های تعاونی روستایی - امکانات پراکنده و وسیع تعاونی‌ها - تعریف نامناسب از نحوه روابط بین اتحادیه‌های ملی با اتحادیه‌های استانی و شهرستان و در نهایت اتحادیه‌ها با شرکت‌های تعاونی - عدم کفایت فرآیند نظارت سازمان بر مجموعه و همچنین اتحادیه‌ها بر شرکت‌ها - سطح پایین تحصیلات و مهارت‌های کارکنان و پرسنل مجموعه تعاونی‌ها تشکل‌ها - فقدان ترسیم مدل توسعه‌ای بومی برای سازمان و شبکه و همچنین استراتژی‌ها و برنامه‌های مشخص برای دستیابی به بهبود و توسعه روستایی - عدم شفافیت در تعریف وظایف حمایتی و هدایتی سازمان و عدم ایجاد سبب حمایتی از شبکه در سازمان تعاون روستایی - داشتن نقش منفعلانه شبکه در قبال مدیریت توسعه کشاورزی (تمام فعالیت‌ها متوجه وظایف بازرگانی است که از طرف وزارتخانه و سازمان به او محول می‌شود) - عدم استقبال و گرایش تعاونی‌ها و تشکل‌ها به مشاوره و پژوهش - ارتباط و اعتماد بسیار ضعیف (بین کشاورزان و تعاونی‌ها، تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها، تعاونی‌ها و تشکل‌ها و سازمان مرکزی تعاون روستایی به‌عنوان نماینده دولت در امور روستایی و کشاورزی) - عدم توجه سازمان تعاون روستایی به ظرفیت‌های موجود در اساسنامه فعلی مثل تأمین امکانات و تسهیل در سرمایه‌گذاری - عدم توجه به ظرفیت بورس کالا برای عرضه محصولات کشاورزی</p>	<p>این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش انجام، توصیفی تحلیلی است. جامعه آماری، تعاونی‌های روستایی ایران است و نمونه‌ها، افراد متخصص و خبره و ذینفعان در این زمینه تشکیل داده است. به منظور دستیابی به اطلاعات مورد نیاز جهت سنجش متغیرهای مورد تحقیق، از روش‌های پیمایشی و اسنادی بهره گرفته شده و برای بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها، از آزمون‌های آماری نظیر تحلیل‌های رگرسیونی چندگانه با روش گام به گام استفاده شد.</p>	<p>فصلنامه اقتصاد فضا و توسعه روستایی سال چهارم پاییز ۱۳۹۴ شماره ۳ (پیاپی ۱۳)</p>	<p>2015</p>	<p>Karim</p>
<p>تعاونی‌های اعتبار آزاد که به علت خلأ نظارتی پدید آمده‌اند - قوانین دست‌وپاگیر و تشریفات قانونی فراوان - سپرده‌پذیری پایین این نهادها (عمده تعاونی‌های اعتبار در ایران از اعضای خود سپرده دریافت نمی‌کنند یا به‌عنوان منبع اصلی برای تجهیز خود شمرده نمی‌شوند) - عدم استفاده از قراردادهای متنوع برای اعطای تسهیلات به اعضا (این دشواری از کمبود منابع مالی آنها ناشی می‌شود)</p>	<p>بهره‌گیری از تجربه ایران و دیگر کشورها به روش مصاحبه با خبرگان و تحلیل نتیجه‌های ایده‌ها، سپس طراحی مدل مطلوب برای تعاونی‌های اعتبار ایران متناسب با فقه امامیه</p>	<p>فصلنامه اقتصاد اسلامی</p>	<p>2016</p>	<p>Mousaviyan &amp; et al.</p>
<p>چالش‌ها و مشکلات عمومی کشور - زیرساخت‌های فرهنگی نامناسب کشور - مشکلات اقتصادی درون تعاونی‌ها - نبود برنامه‌ریزی مشخص و مدون در خصوص تعاونی - ضعف سرمایه‌انسانی در تعاونی - چالش‌های تعاون در عرصه بین‌الملل - چالش‌های حقوقی تعاونی‌ها - نگاه کوتاه‌مدت به تعاونی - پیدایش تعاملات ناهنجار - صدمه دیدن ساختار تعاونی - ظهور بی‌اعتمادی ناشی از موفق نبودن تعاونی‌ها</p>	<p>در ابتدا اسناد موجود در وزارت تعاون، کار، و رفاه اجتماعی با استفاده از نمونه‌گیری نظری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند؛ در ادامه، با استفاده از تکنیک مصاحبه عمیق و آزاد با مدیران، کارکنان، و خبرگان تعاون در کشور، داده‌های لازم گردآوری و تنظیم می‌شوند.</p>	<p>فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه</p>	<p>2018</p>	<p>Safari</p>
<p>عامل اقتصادی (محدودیت سرمایه و عزم به‌کارگیری روش مناسب برای حل این مشکل) - عامل فرهنگی - اجتماعی (بی‌اعتنایی اعضا نسبت به سرنوشت تعاونی، کاهش محسوس حس فرهنگ کار جمعی و تعاونی) - عامل آموزشی (عدم آشنایی اعضا تعاونی نسبت به بهره‌وری، مدیریت، خلاقیت، مسائل حقوقی و ...) - عامل فنی (عدم آگاهی و آشنایی اعضا با فناوری اطلاعات و ارتباطات، بازاریابی نوین، کسب‌وکارهای جدید و ...)</p>	<p>جامعه آماری پژوهش را کلیه اعضای شرکت‌های تعاونی - عشایری این استان به تعداد ۱۵۰ نفر تشکیل دادند که همه آنها به شیوه سرشماری انتخاب و مطالعه شدند. زمان گردآوری داده‌های تحقیق حاضر مربوط به سال ۹۳-۱۳۹۲ و ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته است. به‌منظور شناسایی موانع توسعه شرکت‌های تعاونی عشایری، تعداد ۵۴ گویه در قالب پاسخهای پنج‌گزینه‌ای طیف لیکرت مطرح شدند. همچنین، موانع توسعه شرکت‌های تعاونی عشایری بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مشخص شدند.</p>	<p>فصلنامه روستا و توسعه</p>	<p>2015</p>	<p>Arayesh, &amp; Taheri</p>

<p>کم‌توجهی به شرکت‌های تعاونی در طرح هدفمند کردن یارانه‌ها، کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش، عدم همکاری بانک‌ها در زمینه تسهیلات تکلیفی، بالا بودن سود تسهیلات بانکی برای تشکیل شرکت‌های تعاونی</p>	<p>گردآوری داده‌ها با تکمیل پرسشنامه در جامعه آماری دربرگیرنده اعضا هیئت مدیره شرکتهای تعاونی تولید استانهای فارس، خوزستان، خراسان رضوی، خراسان جنوبی، آذربایجان غربی و مازندران بود. حجم نمونه با فرمول کوکران ۷۹ نفر و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعیین شد. برای اولویت بندی متغیرهای تحقیق از شاخص ضریب تغییرات و برای بررسی تأثیر همزمان متغیرهای مورد مطالعه از رگرسیون چندگانه استفاده شد.</p>		2014	Palouch & Teimuri
---	---	--	------	-------------------

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کاربردی و کیفی و از نوع تحلیل تم است. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات مرتبط از مصاحبه پژوهش کیفی و از بین روش‌های مصاحبه کیفی از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. در ابتدای مصاحبه به‌طور کلی هدف پژوهش ذکر گردید و تأکید شد که از مصاحبه تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به‌هیچ‌وجه در پژوهش انجام‌شده مشخص نخواهد شد. با توجه به سؤالات تحقیق، سؤالات زیر در مصاحبه به‌عنوان سؤالات اصلی لحاظ گردید و با توجه به ماهیت نیمه ساختاریافته مصاحبه، سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌ها و به‌منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه‌شده طرح گردید. ۱- عوامل مؤثر بر عدم تحقق سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها و سیاست‌های عمومی کلان حوزه تعاون ناظر بر سیاست‌های کلی، برنامه‌های توسعه پنجم و ششم کدام است؟ ۲- در حوزه تعاون در تدوین سیاست‌هایی در اسناد بالادستی چه ایرادات و موانعی در جهت ایجاد مشکل در اجرا وجود دارد و ۳- چه عواملی مانع اجرای این سیاست‌ها در عمل شده است؟ جامعه آماری در این پژوهش شامل سه گروه: ۱- سیاست‌گذاران دولتی ۲- مدیران و مسئولان هیئت‌مدیره تشکیل‌ها و شرکت‌های تعاونی و ۳- کارشناسان، صاحب‌نظران و نخبگان بخش تعاون است. در جدول شماره ۳ جامعه آماری مورد استفاده به همراه جزئیات قابل مشاهده است.

جدول ۳ - جامعه آماری تحقیق

مصابه‌شونده	نشان اختصاری در جدول	تعداد کل	جنس	تحصیلات	تعداد
سیاست‌گذاران دولتی (مقامات و مدیران دولتی)	P	۵	مرد	دکتری	۴
			مرد	کارشناسی ارشد	۱
مدیران و مسئولان هیئت‌مدیره تشکیل‌ها و شرکت‌های تعاونی	M	۹	مرد	دکتری	۲
			مرد	کارشناسی ارشد	۴
			زن	کارشناسی ارشد	۱
			زن	کارشناسی	۲
کارشناسان، صاحب‌نظران و نخبگان بخش تعاون	E	۱۲	مرد	دکتری	۳
			زن	دکتری	۱
			مرد	کارشناسی ارشد	۵
			زن	کارشناسی ارشد	۱
			مرد	کارشناسی	۲

در پژوهش حاضر به دلیل اینکه جامعه پژوهش برای پژوهشگران مشخص نبوده و پژوهشگران به دنبال شناسایی افراد متخصص در زمینه سیاست‌گذاری بخش تعاون بودند از روش نمونه‌گیری گلوله برفی به صورت هدفمند استفاده کرده‌اند. انتخاب نمونه‌ها نیز تا جایی تداوم‌یافته که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفته باشد و پژوهشگر دریافت که نمونه‌های بعدی اطلاعات



تمایزی در اختیار وی قرار نخواهند داد. در پژوهش حاضر از مصاحبه ۲۶ به بعد مفهوم جدیدی به مفاهیم قبلی افزوده نشد و برای اطمینان از اینکه پژوهش به اشباع نظری رسیده است، فرآیند مصاحبه را تا مصاحبه ۳۲ ادامه داده و بعد از این مصاحبه‌ها برای پژوهشگران اطمینان حاصل شد که پژوهش به اشباع نظری رسیده است. برای ارزیابی تحلیلی‌های تم از فرآیند دریافت بازخور از پاسخ‌دهندگان استفاده شده است (King & Horrocks, 2010). برای یافتن تم‌ها، ابتدا داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، کدگذاری و دسته‌بندی شدند، سپس تم‌های حاصل از داده‌ها تعیین و نامگذاری شدند. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، دسته‌بندی کدها در نهایت به ۵۳ دسته مفهومی، ۸ تم فرعی و ۲ تم اصلی منجر شده است. برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی اقدامات لازم برای افزایش مقبولیت و قابلیت تأیید انجام شده است (Razavizadeh & Mohammadpour, 2010). جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شد به این صورت که برای رسیدن به مقبولیت، محققان علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول انجام مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شونده در پایان تمام مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گران و تأیید یا اصلاح آن توسط آنان متن کامل تایپی و دست‌نویس، دوازده مصاحبه اول همراه با کدهای سطح اول به افرادی که از آن‌ها مصاحبه به‌عمل آمده بود جهت تأیید و یا اصلاح برگردانده شد که همگی مورد تأیید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آن‌ها در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به‌دست‌آمده به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی آنها اعمال گردید. در این فرآیند درگیری مداوم با زمینه و بازنگری ناظرین که بر اساس آن متن کامل سه مصاحبه اولیه پیاده شده همراه با کدگذاری باز به دو تن از همکاران تیم تحقیقاتی و پنج تن از اعضای هیئت‌علمی ارائه و نظر تأییدی آن‌ها در جهت پیاده کردن و کدگذاری صحیح متون دریافت شد به این روند کمک بسیاری کرد.

## یافته‌های پژوهش

### چارچوب تحلیل تم

چارچوب پیشنهادی تحلیل تم این پژوهش (جدول ۴) پس از بررسی تک تک مصاحبه‌ها و کدگذاری آنها به روش دستی و مبتنی بر گام‌های روش تحلیل تم-که در بخش روش تحقیق تشریح شده است-به دست آمد. پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌های مفهومی (مضامین اولیه) مشابه از تمامی کدهای مصاحبه‌ها گردآوری شد و در قالب مفاهیم یکپارچه‌ساز در تم فرعی دسته‌بندی شد و سپس تم‌های فرعی نیز به سبب مشابهت و قرابت مفهومی در قالب تم‌های اصلی شبکه تحلیل مضامین دسته‌بندی شد.

جدول ۴ - چارچوب پیشنهادی تحلیل تم

تم اصلی	تم فرعی (مضامین یکپارچه ساز)	دسته مفهومی (مضامین اولیه)	کدهای مصاحبه
موانع تدوین سیاست‌های تعاون	موانع فرهنگی- روان‌شناختی در تدوین سیاست‌ها	عدم باور و اعتقاد به اثربخشی بخش تعاون در جامعه	M3-M8-P4
		روحیه پایین مشارکت‌پذیری مردم ایران	E1-E4-M5-P1
		تفکر لیبرالی و فن‌سالارانه مدیران ارشد کشور	E5-E9-M3
		دلالت محور بودن اقتصاد ایران	P4-E12-M6
		نگاه تک‌بعدی و صرف به تعاونی‌ها فقط به‌عنوان فعال بخش کشاورزی	P5-M7-P1
	موانع فرایندی در تدوین سیاست‌ها	عدم باور به بخش تعاونی توسط سیاستگذاران	P1-M2
		عدم توافق جمعی کافی نسبت به برخی سیاست‌ها	M4-M9-P2
		هدف‌گذاری مبهم و غیرواقعی در برخی موارد	M8-E3-E2
		تدوین غیر فنی سیاست‌ها و برنامه‌ها	P2-M4-E11
		تدوین بدون تعامل با بدنه اجرایی سیاست‌ها و برنامه‌ها	M7-M1-E7
موانع ساختاری تدوین سیاست	ایجاد شرکت‌ها بدون در نظر گرفتن ظرفیت‌ها	P3-E2-E10	
	تدوین بدون بازخور گرفتن از نتایج سیاست‌های سابق	E6-E8-M5	
	وجود نهادهای متعدد موازی تدوین سیاست	P2-P5-M1-E12	

M7-P1-M9	مشخص نبودن نحوه و نوع ارتباط نهادهای تدوین‌گر	موانع قانونی - حقوقی در اجرای سیاست‌ها	موانع اجرا و پیاده‌سازی سیاست‌های عمومی تعاونی
E9-E3-P3	ناهماهنگی یا هماهنگی دیرهنگام نهادهای سیاستگذار		
P3-M8-E12	نیود نظم سلسله مراتبی برای کارشناسی و تدوین سیاست‌های مناسب		
E2-M3-M8	مستثنا بودن تعاونی روستایی از قوانین اقتصادی کشور		
M4-E11-E5	به‌روز نبودن قوانین		
E6-M3-P3	تشریفات قانونی زائد		
E8-M2-M7	عدم استقلال سازمان تعاونی روستایی از جهاد کشاورزی		
M5-M4-E10	عدم ارتباط بین وزارت تعاون و تعاونی روستایی		
P5-E6-E1	عدم تخصیص اعتبارات دولتی برای بخش ستادی تعاون		
M4-M7-M6	خشک‌سالی و بحران‌های طبیعی و عدم حمایت از تعاون‌گران در مقابل این بحران‌ها	موانع ساختاری در اجرای سیاست‌ها	موانع اجرا و پیاده‌سازی سیاست‌های عمومی تعاونی
P2-M3-E6	ضعف شبکه گسترده ارتباطی بین تعاونی		
P1-E2-E7	فراهم نکردن زمینه‌های مشارکت افراد جامعه در اجرای برنامه‌ها و سیاست‌ها		
M1-E11-P5-M8-E6	نظارت ضعیف بر عملکردها		
P3-E2-M3	پراکندگی زیاد منابع و امکانات تعاونی‌ها		
P5-E6-M4	نیود سازوکار ارتباطی مشخص بین تشکل‌ها و تعاونی‌های استانی با کشوری و بالعکس		
M1-E2-M7	نداشتن رسانه و سیستم اطلاع‌رسانی مناسب سیاست‌ها		
P3-E6-M5	شایع بودن دیدگاه‌های کوتاه‌مدت و زودبازده در بین مدیران		
M6-E1	بی‌اعتقادی مجریان به سیاست‌های موجود در حوزه تعاون		
M4-M9	تعهد ناکافی مدیران ارشد سازمان به بخش تعاون	موانع فرهنگی در اجرای سیاست‌ها	موانع اجرا و پیاده‌سازی سیاست‌های عمومی تعاونی
P1-M2-M6	عدم تمایل یا تمایل اندک و ناکافی تعاونی‌ها به پژوهش و مشاوره		
P2-M7	اعتماد ناکافی بین بازیگران و عناصر مختلف از جمله بین اتحادیه‌ها و تعاونی‌ها، تعاونی‌ها و کارگران و کشاورزان، تعاونی‌ها و نمایندگان دولت و ...		
M9-M6-P4-E7	تعدد مراجع ثبت و صدور مجوز		
P4-M8	نیود یا دسترسی اندک به مراکز مشاوره تخصصی		
M5-M3-E2	نوسانات اقتصادی و نرخ ارز		
P5-M7	وجود تحریم‌ها		
M4-E3	عدم دسترسی آسان مواد اولیه		
P2-M6-E4-E10	نیود آمار و اطلاعات دقیق و کافی از تعاونی‌ها، اتحادیه‌ها و تشکل‌ها		
P1-P2-M8-M9	نیود تعاونی‌ها در سازمان بورس و فرابورس	موانع محیطی اجرای سیاست‌ها	موانع اجرا و پیاده‌سازی سیاست‌های عمومی تعاونی
M8-E7-E10	نظارت ناکافی بر عملکرد تعاونی‌ها		
P3-E5-E6	کمبود نیروی انسانی آشنا به مباحث تعاون و کارکردهای آن		
M2-P3-M4-E6	اشغال مشاغل کلیدی به‌دست ورشکستگان سیاسی		
P3-M7-E5-E2-M8	انگیزه نامتناسب مؤسسان		
M1-M6-E3-E6	نداشتن آگاهی مناسب از تعاونی‌ها توسط مؤسسان		
M5-M9-E9-E7	صرف وقت و انرژی ناکافی برای فعالیت‌های تعاونی		
P4-M3-E2-E11	نداشتن روحیه ریسک و مخاطره‌پذیری		
M9-M7-E3-E1-M4	نداشتن روحیه کار تیمی اعضا		
P5-M2-E1-E9-M6	مدیریت موروثی به‌جای شایسته‌سالاری	موانع فرهنگی در اجرای سیاست‌ها	موانع اجرا و پیاده‌سازی سیاست‌های عمومی تعاونی
M1-E5-E4-E8	نداشتن برنامه و هدفمندی برای پیشبرد تعاونی توسط اعضا		
P2-M6-E7-E3	نیود هماهنگی و جلسات نامنظم		
M1-E8-E9	نداشتن نگاه بلندمدت و تمرکز بر اقدامات کوتاه‌مدت		

Source: the research findings

## تشریح یافته‌ها

در این بخش پس از کدگذاری و تحلیل تم مصاحبه‌های به عمل آمده، برای تعدادی از موانع و چالش‌های به دست آمده یا همان دسته‌های مفهومی، نمونه جمله مصاحبه‌ای آورده شده تا مشخص شود به چه طریقی دسته‌های مفهومی حاصل شده‌است. در ادامه تم‌های فرعی به دست آمده تشریح شده و در نهایت یافته‌های حاصل از شبکه تحلیل تم در قالب شکل انمایش داده شده است:

### تم اصلی: موانع تدوین سیاست‌های عمومی تعاونی

#### تم فرعی اول: موانع فرهنگی - روان‌شناختی در تدوین سیاست‌ها

روحیه پایین مشارکت‌پذیری مردم ایران: با کاهش سرمایه اجتماعی و فردگرایی روحیه مشارکت‌جویی مردم در فعالیت‌های تعاونی کاهش یافته است، هرگاه در جامعه‌ای فردگرایی در کنار بی‌اعتمادی افزایش یابد، به مراتب روحیه کار جمعی و فعالیت تعاونی نیز در آن جامعه سست‌تر می‌شود. حول این مفهوم مصاحبه‌شونده‌ای مطالب زیر را بیان کرده است: {... باید بپذیریم که فرهنگ عمومی بر اساس شکل فردگرایی شکل گرفته است مثل ضرب‌المثل معروفی که می‌گوید اگر شریک خوب بود خدا شریک داشت... با این وصف نمی‌شود انتظار و توقع تا فرهنگ‌سازی نشه از کسی داشت...: M3}

تفکر لیبرالی و فن‌سالارانه مدیران ارشد کشور: با پیروزی نظام سرمایه‌داری بر کمونیسم بسیاری به حمایت از نظام سرمایه‌داری و اقتصاد آزاد پرداختند و آن را تنها راه پیشرفت و نجات کشورها می‌دانند از این رو مدیرانی وجود دارند که نگاه مثبتی به تعاون که در تقابل با نگاه سرمایه‌داری است ندارند. حول این مفهوم مصاحبه‌شونده‌ای مطالب زیر را بیان کرده است: {... نگاه لیبرالی که در کشور موجود است بخش تعاون را اصلاً قبول ندارد، وقتی کسی لیبرالی فکر کند می‌تواند مدعی تعاون دوستی باشه؟...: E5}

دلالت محور بودن اقتصاد ایران: یکی از مشکلات اساسی و مهمی که در سال‌های اخیر به‌طور حاد اقتصاد ایران با آن درگیر بوده اقتصاد دلال محور و واسطه‌گرا بوده است. در اقتصاد مبتنی بر دلالتی و سوداگری، بخش مولد بیشترین آسیب را دیده و سازوکار اقتصاد به سمت حباب‌های قیمتی و نوسان‌های شدید سوق می‌یابد حول این مفهوم مصاحبه‌شونده‌ای مطالب زیر را بیان کرده است: {... در چنین اقتصادی توقع اینکه شرکت‌ها بخواهند طبق سیاست‌ها پیش بروند کاملاً محال است، اقتصاد دلال محور اجازه خودنمایی شرکت‌ها که اغلب تولیدی هستند را نمی‌دهد... معلوم است در چنین اقتصادی شرکت‌های تولیدی ورشکست می‌شوند...: E12}

هدف‌گذاری مبهم و غیرواقعی در برخی موارد/ مشخص نبودن نحوه و نوع ارتباط نهادهای تدوین‌گر: در اینکه مسئولیت اصلی مدیران هدف‌گذاری برای سازمان یا شرکت است شکی نیست. اما اهداف خوب نیز اهدافی‌اند که از برخی ویژگی‌ها برخوردار باشند. نداشتن ابهام و واقعی بودن از این دست از ویژگی‌ها است. از مزایای هدف‌گذاری بدون ابهام و واقعی می‌توان به همسوسازی سریع‌تر کارکنان با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت شرکت، شکل‌گیری دستورالعمل‌ها و معیارهایی برای بررسی عملکرد موفقیت‌آمیز کارکنان یا برنامه‌های تشویقی شرکت و بهبود مشارکت کارکنان در امور اشاره کرد در این خصوص مصاحبه‌شونده‌ای اظهار کرد: {... ما می‌بینیم که بعضاً آنقدر اهداف مبهم و غیرواقعی است که پس از مدتی نه تنها کارکنان که مدیران نیز پی می‌برند که چنین هدفی اصلاً قابل دستیابی نیست و به عبارتی بهتر خود مدیران نیز نمی‌دانند چه می‌خواهند و به کدام نقطه می‌خواهند برسند...: E2}

#### تم فرعی دوم: موانع فرایندی در تدوین سیاست‌ها

تدوین غیر فنی و بدون تعامل سیاست‌ها و برنامه‌ها: بعضی از مصاحبه‌شوندگان به این مورد اشاره نمودند که یکی از موانع مهم عدم تحقق سیاست‌ها و برنامه‌های اسناد بالادستی بخش تعاون، نداشتن نگاه فنی و تخصص لازم و متناسب با برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی و جهت‌دهی در بخش تعاون است ممکن است نگاه تخصصی و فنی مشخص وجود داشته باشد ولی نمی‌توان مطمئن بود که این توانمندی بتواند تناسب مناسبی با بخش تعاون و مختصات منحصربه‌فرد آن باشد. حول این مفهوم مصاحبه‌شونده‌ای مطالب زیر را بیان کرده است: {... من فکر می‌کنم تخصص و برنامه‌های بخش تعاون به‌خصوص در تعاون روستایی

وجود دارد اما یک تفاوت و مشکل هم این است که این برنامه‌ها بودجه‌ریزی‌ها و کلاً برنامه‌هایی که در تعاون وجود دارد متناسب با ویژگی‌ها ساختار و مجموعه تعاون فنی و تخصصی نیست... من فکر می‌کنم بخشی از خود این موضوع به نرسیدن نظرات و درگیر نکردن افراد مطلع با سابقه، کارمندان و مدیران شرکت‌ها و کلاً زیرمجموعه‌هاست... {M7}.

تدوین بدون بازخور گرفتن از نتایج سیاست‌های سابق: بازخورد روشی برای کنترل سیاست‌های تدوین شده تعاونی، به وسیله وارد نمودن مجدد نتایج عملکرد گذشته سیستم به درون آن است تا به وسیله آن سیاستگذاران از ضعف‌های عملکردی آگاهی یافته و راهی جهت حل کردن موضوع بیابند. حول این مفهوم مصاحبه‌شونده‌ای مطالب زیر را بیان کرده است: {... گرفتن بازخور از نتایج سیاست‌های سابق که بالاخره چی شد خیلی مهمه چون تا نفهمند برنامه‌های سابق چه شکلی و به چه موانعی رسیدند باز نمی‌توانیم سیاست جدید تدوین کنیم... E8}

## تم فرعی سوم: موانع ساختاری تدوین سیاست‌ها

وجود نهادهای متعدد موازی تدوین سیاست / ناهماهنگی یا هماهنگی دیر هنگام نهادهای سیاستگذار / نبود نظم سلسله مراتبی برای کارشناسی و تدوین سیاست‌های مناسب: به‌مانند بسیاری از بخش‌ها، بخش تعاون نیز از نهادهای متعدد و موازی در امر سیاستگذاری این بخش رنج می‌برد. وزارت صمت، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، اتاق تعاون، وزارت کشاورزی، سازمان تعاونی روستایی ایران، اتحادیه‌های متعدد نظارت و هماهنگی تعاونی‌ها، سازمان تعاون مصرف شهر و روستا برخی از سازمان‌های سیاستگذار در بخش تعاونی هستند که در مواردی بین سیاست‌های آن‌ها تعارض یا اختلاف وجود دارد به‌عنوان مثال مصاحبه‌شونده‌ای ابزار داشت: {... در برهه‌ای سیاست وزارت جهاد کشاورزی حمایت از تعاونی‌های تولیدکننده بود اما در همان زمان وزارت صمت و اتحادیه‌های تعاونی حمایتی مبنی بر ارائه وام یا سایر تسهیلات برای خرید و راه‌اندازی چنین سوله‌ها یا کارخانجاتی به عمل نمی‌آوردند... E12}.

## تم اصلی: موانع اجرا و پیاده‌سازی سیاست‌های عمومی تعاونی

### تم فرعی چهارم: موانع قانونی - حقوقی اجرای سیاست‌ها

به‌روز نبودن قوانین: با قدیمی بودن برخی قوانین در حوزه تعاون و تعاون روستایی (تصویب اولین قانون شرکت‌های تعاونی ۱۳۳۴)، شاهد برخی محدودیت‌ها در این زمینه هستیم که مانع تحقق مناسب و کامل سیاست‌های اسناد بالادستی می‌شود که چنانچه این مانع رفع نشود شاهد تضاد گسترده به وجود آمده بین این قوانین و سیاست‌ها و برنامه‌ها می‌باشیم حول این مفهوم مصاحبه‌شونده‌ای مطالب زیر را بیان کرده است: {... ساختار تعاون برای حدود ۴۰ سال پیش است که هیچ اصلاحاتی تاکنون برای آن صورت نگرفته که به دنبال برطرف کردن چالش‌های آن هستیم بخصوص در تعاون روستایی... E11}

تشریفات قانونی زائد / تعدد مراجع ثبت و صدور مجوز: یکی از موانع اصلی در اجرای موفق سیاست‌ها در بخش‌های مختلف و به‌خصوص بخش تعاون تشریفات زائد قانونی یا اداری و به عبارتی روند صدور مجوز، فعالیت، جذب سرمایه‌گذاری طولانی و غیرضرور بودن بسیاری از مراحل و روندهای صدور مجوزها است که ضروری است دستگاه‌های متولی بر این امر اهتمام به خرج دهند برای نمونه: {... برای گرفتن مجوز تأسیس و بهره‌برداری از نوعی واحد فرآوری و تبدیل اداره صنعت و معدن، اداره کار، بیمه، بهداشت و نهادهای دیگر متولی اینقدر فرآیندهای طولانی و به عبارتی پاسکاری بین خود را انجام می‌دهند که زمان و هزینه بسیار بالایی را از متقاضی صرف می‌کند... E7}.

### تم فرعی پنجم: موانع ساختاری اجرای سیاست‌ها

خشک‌سالی و بحران‌های طبیعی و عدم حمایت از تعاون گران در مقابل این بحران‌ها: از آنجایی که فعالیت اکثر تعاونی‌ها در حوزه تولید و اشتغال در بخش‌های تولیدی و کشاورزی بوده است، بحران کم‌آبی و خشک‌سالی‌های اخیر به شدت آن‌ها را آسیب‌پذیر کرده است و مانع تحقق بسیاری از برنامه‌های تدوین شده بالادستی شده است. حول این مفهوم مصاحبه‌شونده‌ای مطالب زیر را بیان کرده است: {... با بحران کم‌آبی سال‌های اخیر نمی‌توانیم توقعی در مورد تحقق سیاست‌های بخش تعاون اون هم در شرکت‌های که در بخش کشاورزی یا مرتبط با آن هستند داشته باشیم... M6}

ضعف شبکه گسترده ارتباطی بین تعاونی: عدم وجود ارتباطات گسترده و منظم و طبق اصول در بین تعاونی‌ها به خصوص تعاونی‌هایی که در حوزه‌های مشترک یا همانند فعالیت می‌کنند مانع انتقال تجربیات و یادگیری و حتی تبادل نیروی انسانی برای بهبود کسب‌وکار و سایر مزایای دیگر آن‌ها شده است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شونده‌ها ابراز داشت: {... ما برای برخی از مشکلاتی که برایمان به وجود آمده بود به تعاونی مشابهی در یک شهر دیگر مراجعه کردیم چون حس می‌کردیم این مشکلات مختص چنین تعاونی‌هایی است و همین‌طور شنیده بودیم که این تعاونی خاص نیز قبلاً با چنین مشکلاتی مواجه بوده اما زمانی که مراجعه کردیم حاضر به همکاری نبودند و ... E6}.

**نظارت ضعیف بر عملکردها:** شرکت‌های تعاونی نیازمند بررسی و ارزیابی دوره‌ای عملکرد و فرآیندهای مناسب تشخیص و شناسایی کارایی، اثربخشی و از همه مهم‌تر بهره‌وری در استفاده از تمام ظرفیت‌ها و نیروی انسانی است حول این مفهوم مصاحبه‌شونده‌ای مطالب زیر را بیان کرده است: {...انگار محدودیت عملکردی خواسته یا ناخواسته می‌تواند تاثیر داشته باشد این‌طور برایت گفته باشم که اگر یک عملکرد، خوب سنجیده می‌شد این جور نمی‌شد... P5}

**نداشتن رسانه و سیستم اطلاع‌رسانی مناسب:** استفاده از سیستم‌های اطلاع‌رسانی و تکنولوژی‌های ارتباطی، شرکت‌ها و افراد مرتبط را قادر می‌سازند که در عین تلاش برای کسب و آشنایی با سیاست‌ها و برنامه‌های تدوین شده کلان و بالادستی، دانش نو، شیوه‌های پیشرفته فناوری لازم را نیز به خدمت گیرند و با ارتقای سطح دانش عمومی و آگاهی‌های اجتماعی، اقشار و گروه‌های فراگیرتری از جامعه را به میدان مبارزه جهت کسب نتایج مورد انتظار برنامه‌ها، وارد سازند. حول این مفهوم مصاحبه‌شونده‌ای مطالب زیر را بیان کرده است: {...من نظرم این است که ما سیستم اطلاع‌رسانی درستی نداریم به خاطر همین هم هست که خیلی از شرکت‌ها از اینکه سیاست و برنامه‌ها، چی از آن‌ها می‌خواهد اطلاع ندارند... MI}

#### تم فرعی ششم: موانع فرهنگی اجرای سیاست‌ها

**عدم تمایل یا تمایل اندک و ناکافی تعاونی‌ها به پژوهش و مشاوره:** تعاونی‌ها عمدتاً به دلیل اینکه مدیران آنها از سطح تحصیلات بالایی برخوردار نیستند نسبت به پژوهش و تحقیق دیدگاه مثبتی ندارند. شاید دلیل دیگر آن این باشد که پژوهش را صرفاً مختص به مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی می‌بینند. به‌رحال دیدگاه ضعیف نسبت به امر پژوهشی برای ایجاد فرصت یا حل مشکل در تعاونی‌ها وجود دارد {... ما در زمینه خرید یا ساخت نوعی دستگاه نمی‌توانستیم به تصمیم قاطع برسیم چراکه برآورده درستی از میزان دقیق هزینه خرید و انتقال و راه‌اندازی و تعمیر و نگهداری و خرید قطعات و ساخت آن نداشتیم از این رو این تصمیم به‌صورت علمی و اصولی گرفته نشد و صرفاً بر اساس تجربه به این نتیجه رسیدیم که این دستگاه را خودمان بسازیم. نتیجه این شد که زمانی که به مراحل اولیه ساخت دستگاه رسیدیم هزینه‌های ساخت این‌قدر زیاد شدند که با همان هزینه اولیه می‌توانستیم دو عدد از آن دستگاه خریداری کنیم ضمن آنکه می‌توانستیم تولیدمان را نیز متوقف نکرده و حتی بیشتر از قبل افزایش دهیم... M6}.

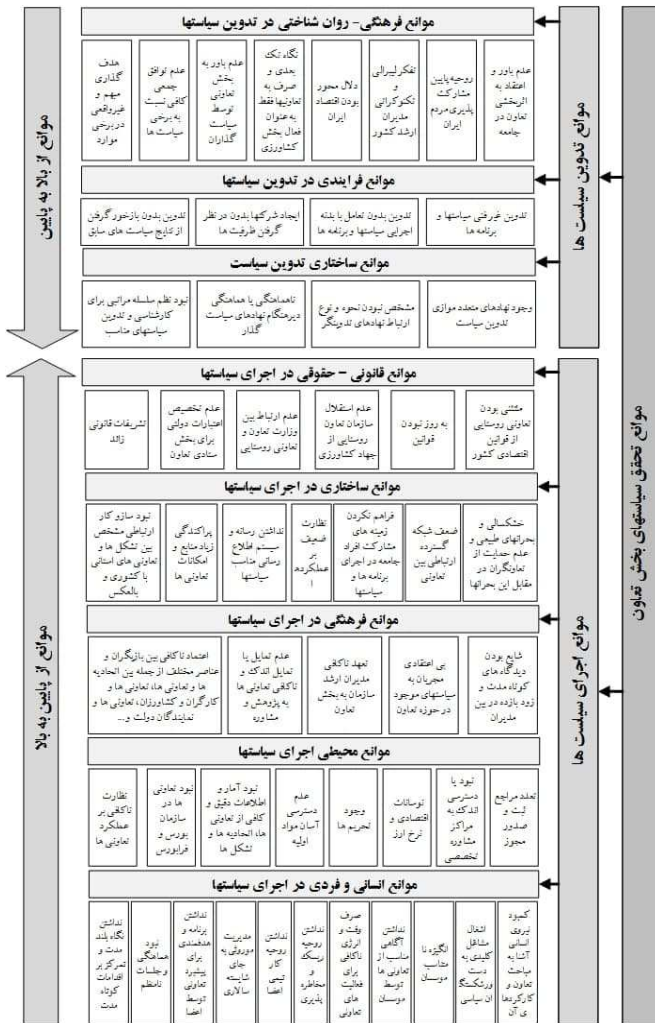
**اعتماد ناکافی بین بازیگران و عناصر مختلف از جمله بین اتحادیه‌ها و تعاونی‌ها، تعاونی‌ها و کارگران و کشاورزان، تعاونی‌ها و نمایندگان دولت و ...:** عناصر مختلف سیاست‌گذاری و اجرای سیاست‌های تعاونی اعم از اتحادیه‌ها، نمایندگان دولت، کشاورزان و کارگران از اعتماد کافی میان خود برخوردار نیستند که این عدم اعتماد کافی در مواردی باعث عدم اتحاد و تشکیل شرکت‌های تعاونی می‌گردد و در مواردی نیز موجب مشکلات و کندی راهبردی یا حتی کارکردی می‌شود.

#### تم فرعی هفتم: موانع محیطی اجرای سیاست‌ها

**نبود یا دسترسی اندک به مراکز مشاوره تخصصی:** مراکز مشاوره در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی در کشور یا وجود ندارند یا در صورت وجود اندک و دسترسی به آنها به‌سختی امکان‌پذیر است. همچنین اطلاعات در این زمینه به‌ندرت در دسترس قرار می‌گیرد که در حوزه خاص کدام شرکت‌ها یا مراکز مشاوره‌ای فعالیت دارند. از این رو بخش تعاون نیز به‌مانند سایر شرکت‌ها و سازمان‌های برخوردار از چنین امکانی نیستند و به طبع در سرمایه‌گذاری و فعالیت دچار مشکلاتی خواهند شد. عدم دسترسی آسان مواد اولیه/ نبود آمار و اطلاعات دقیق و کافی از تعاونی‌ها، اتحادیه‌ها و تشکلهای/ نبود تعاونی‌ها در سازمان بورس و فرابورس: یکی از ابزارهایی که می‌تواند فعالیت تعاونی‌ها را شفاف‌تر کرده و قدرت رقابت و خرید و فروش سهام و سایر مزایای دیگر را به همراه آورد پذیرش و فعالیت این شرکت‌ها به در سازمان بورس و فرابورس است.

نظارت ناکافی بر عملکرد تعاونی‌ها: نظارت، ارزشیابی عملکرد که پیش‌زمینه هدایت فعالیت‌های تعاونی است چندان توسط دولت و نهادهای مسئول انجام نمی‌شود.

## تم فرعی هشتم: موانع انسانی و فردی اجرای سیاست‌ها



نداشتن آگاهی مناسب از تعاونی‌ها توسط مؤسسان/نداشتن روحیه ریسک و مخاطره‌پذیری اعضا/نداشتن روحیه کار تیمی اعضا/نبود هماهنگی و جلسات نامنظم/نداشتن برنامه و هدفمندی برای پیشبرد تعاونی توسط اعضا/نداشتن نگاه بلندمدت و تمرکز بر اقدامات کوتاه‌مدت/انگیزه نامتناسب مؤسسان/صرف وقت و انرژی ناکافی برای فعالیت‌های تعاونی/مدیریت موروثی به جای شایسته‌سالاری: هنگامی که سیاست‌های کلان کشور از نهادهای بالادستی ابلاغ و برای اجرا به نهادهای پایین‌دستی به اجرا درآید می‌توان گفت در مراحل اجرا مشکلات خاصی پدید می‌آید که در مراحل اولیه و تسری به نهادهای پایین‌تر وجود ندارد. اعضا و مؤسسين و هیئت‌مدیره از این دست موانع‌اند. بسیار دیده می‌شود که مدیران تعاونی‌های نسبت به قابلیت‌ها و فرصت‌های تعاونی و نحوه کار تعاونی‌های آشنایی کاملی ندارند، در تصمیم‌گیری‌های بسیار محتاط عمل می‌کنند، اغلب بدون برنامه و تفکر برای گسترش و سرمایه‌گذاری و با اهدافی غیر از رشد و پیشرفت تعاونی وارد هیئت مدیره می‌شوند و به همین دلیل وقت و انرژی کافی برای پیشبرد کار تعاونی صرف نمی‌کنند.

## توصیه‌های سیاستی

شکل ۱ - موانع اجرای اسناد سیاست‌های بخش تعاون براساس نتایج پژوهش.

نتایج حاصل از این تحقیق را می‌توان با بررسی پاسخ‌های مصاحبه‌ها از منظر سیاست‌گذاری عمومی با رویکردهای بالا به پایین و پایین به بالا نیز طبقه‌بندی نمود. رویکرد بالا به پایین بر مبنای این فرض است که سیاست‌گذاری بیشتر مرتبط با تدوین سیاست برای جامعه با تصمیم دولت مرکزی آغاز می‌شود؛ اما رویکرد پایین به بالا در رابطه با اجرای سیاست‌هاست که از شرکت‌های تعاونی شروع شده و نهایتاً به مدیران کشور می‌رسد. شکل ۱ در انتهای بخش یافته‌ها به طور کامل موانع بر سر راه سیاست‌های عمومی بخش تعاون در ایران را که از یافته‌های تحقیق پیش رو به دست آمده است نشان می‌دهد و بالتبع این نکته را هویدا می‌کند که رفع هر کدام از این موانع می‌تواند به تحقق سیاست‌های تعاونی کمک کند.

با در نظر گرفتن نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌شود که با تدوین مجموعه سیاست‌های عمومی تبلیغی و ترویجی اقدام به فرهنگ‌سازی تعاون برای گرایش بیشتر مردم جامعه به تعاون نمود تا نگاه مدیران و آحاد جامعه از وضعیت



منفی به وضعیتی مثبت در مورد تعاون تغییر یابد؛ قوانین و مقررات فعلی بازنگری و موارد زاید حذف و قوانین موثرتر تصویب شود، نظام نظارت و کنترل بر تعاونی ها و عملکرد مدیران و هیئت مدیره و سیستم حسابرسی عملکرد برای کنترل و گزارش آن به سهامداران توسط دولت ایجاد شود. ساختار فعلی دولتی برای سامان دهی تعاونی ها که به شکل ادارات پراکنده در وزارت جهاد کشاورزی و وزارت کار و رفاه اجتماعی است تغییر یافته و در قالبی متمرکز و سازمانی مستقل با کارکرد، مأموریت و انسجام دقیق به ایفای نقش هدایت، حمایت و نظارت دولتی پردازد. همچنین پیشنهاد می شود پژوهش هایی به بررسی اثرات تعاون و نقش آن در پیشرفت کشور پردازد و ضعف تعاونی ها را به خوبی و با نگاه جزءنگرانه مبتنی بر نقش فساد و دخالت های سیاسی در مدیریت آن ها را بر روی تحقق سیاست های این بخش بررسی نماید.

#### References:

- 1- A look at the emergence & expansion of cooperatives. Cooperative magazine 1992 number 18 [in Persian].
- 2- Abdi, Bijan & Kohan Hoshnejad, Roohallah (2016). The role of cooperative economy in fulfilling the requirements of resistance economy. Cooperative & Agriculture Quarterly 5 (17), 143-174 [in Persian].
- 3- Abdollahzadeh, Gholamhossein; Sharifzadeh, Mohammad Sharif; Hosseini Nia, Gholam Hossein & Heydari, Ali Qoli (2019). Strategic planning for the development of cooperation promotion system in Iran. Journal of Economic Research & Agricultural Development of Iran (Agricultural Sciences of Iran), Volume 50, Number 2, pp. 311-332 [in Persian].
- 4- Anderson, J. E. (1975). Public Policy-making, New York: Praeger publishers.
- 5- Arayesh, Mohammad Bagher & Taheri, Mohammad Rashid (2015). Identification of obstacles of the development of nomadic cooperative companies in Ilam province from the perspective of cooperative members. Village & Development Quarterly, Year 18, Number 4 [in Persian].
- 6- Axin, J. H. (1988). Guideline for extension alternative approaches. Translated by Shabazi, E. Agricultural extension organization publication. Tehran. (In Farsi).
- 7- Bardach, E. (1977). The implementation game: What happens after a bill becomes a law.
- 8- Bennesen, M. & Wolfenzon, D. (2000). The Balance of Power in Closely Held Corporations. Journal of Financial Economics, 58(1), 113-139.
- 9- Benturaki, J. (2000). Cooperatives & poverty alleviation. England IDS: TEMA.
- 10- Blockbern, D. (2001). Foundation & revolution in agricultural extension activities. Translated by Fafajollah-Hosseini, S. J. Islamic Azad University Press. Tehran. (In Farsi).
- 11- Bogardus, Emory. 2003. Principles of Cooperation, translated by Mehdi Taleb. Tehran: Central Publications of the State Cooperative [in Persian].
- 12- Boutilier, R. (2017). Stakeholder Politics: Social Capital, Sustainable Development, & the Corporation: Routledge.
- 13- Boyatzis, R. E. (1998). Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis & Code Development, California: Sage.
- 14- Brunis, c., Goldsmith P.D., Hahn, D.E., & Taylor, W.J. (2001). Critical success factors for emerging agricultural marketing cooperatives. Cooperation, 16(1):14-24
- 15- Carlo, R., Dave, W., Peterson, C. & Sabbatinia, M. (2000). Effective of managers power on capital structure: a study Italian agricultural cooperatives. International Journal of Food & Agribusiness Management review, 3:27-39.
- 16- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-win-win Business Strategies for Sustainable Development. California Management Review, 36(2), 90-100.
- 17- Farajzadeh, Zakaria; Zarei, Samad & Mokhtari, Sohrab (2016). Microfinance & job creation in cooperatives of Fars province with emphasis on rural cooperatives: evaluation of the views of cooperative members & determining factors. Village & Development 20(2), 177-201 [in Persian].
- 18- Ferdousy, S. & Rahman, M. S. (2009). Impact of Multinational Corporations on Developing Countries. Journal of Business Administration, 24(1), 111-137.
- 19- Gilson, R. J. (2007). Controlling Family Shareholders in Developing Countries: Anchoring Relational Exchange. Stanford Law Review, 60, 633.
- 20- Hasani, Hassan. (1984). Cooperative rights. Tehran: University of Tehran [in Persian].
- 21- Henry, Hagen (2012), Guidelines for Cooperative Legislation. 3rd Ed. Revised. Geneva: International Labor Office.
- 22- Hill, M. J., & Varone, F. (2016). The public policy process. Taylor & Francis
- 23- Hosseinnejad, Mehdi; Hosseini Nia, Gholam Hossein & Vazife Dost, Hossein (2020). Key factors of sustainability of entrepreneurial cooperative companies covered by cooperative investment guarantee fund. Cooperative & Agriculture Journal, Volume 9, Number 34; pp. 33-61 [in Persian].
- 24- Jenkins, w. (1978). Policy analysis: A political & organisational perspective. London: M. Robertson
- 25- Karim, Mohammad Hossein (2015). Challenges of rural cooperative networks in Iran. Journal of Space Economy & Rural Development, Number 3, pp. 173-196 [in Persian].
- 26- Kashuliza, AK. & ngoilo, L.N. (1993). Operational & financial performance of former cooperative in Tanzania. Agricultural cooperative in Tanzania Boulder Colorado. USA, Westview press 17(3), Abstract Number 1950.
- 27- Khafaei, Behzad (2009). Factors affecting the failure of cooperative companies in the agricultural sector in Bushehr & Dashtestan cities. Quarterly of Cooperative & Agriculture, 20 (212), pp. 200-183 [in Persian].
- 28- King, N, & Horrocks, C. (2010), Interviews in Qualitative Research, London: Sage.
- 29- Konsult. (2009). Barriers to Implementation. The KonSULT Knowledgebase, available online at: <http://www.konsult.leeds.ac.uk/public/level1/sec10/index.htm>
- 30- Kristensen, P. H. & Lilja, K. (2011). Nordic Capitalisms & Globalization: New Forms of Economic Organization & Welfare Institutions. Oxford University Press.
- 31- Leeuwis, C. & Van Den Ban, A.W. (2004). Communication for rural innovation- rethinking agricultural extension, (Third Edition) Blackwell Science, UK.

- 32- Lindblom, C. E. (1980). *the Policy Making Process*. New Jersey: Prentice Hall Press.
- 33- Mensah, J. K.; Domfeh, K. A.; Ahenkan, A. & Bawole, J. N. (2013). Policy & Institutional Perspectives on Local Economic Development in Africa: The Ghanaian Perspective. *Journal of African Studies & Development*, 5(7), 163-170.
- 34- Moin, Mohammad (1985). *Farsi dictionary*, Amir Kabir Publishing House, Volume 1, p. 1097 [in Persian].
- 35- Mousaviyan, Seyed Abbas; Fazelian, Seyed Mohsen & Ali Hosseini, Mehdi (2016). Pathology of credit cooperatives & providing the ideal model. *Islamic Economics*, year 16, number 61 [in Persian].
- 36- Movahedi Naini, Abdul Hamid. (2004). "The role of cooperatives in creating employment for women". *Cooperative Monthly*, No. 157 (Autumn), pp. 50-54 [in Persian].
- 37- Mülayim, Z. G. (2003). *Cooperative*. Journal of Yetkin Yayınları, Ankara: 125-128.
- 38- Nel, E. L. & Rogerson, C. M. (2005). *Local Economic Development in the Developing World: The Experience of Southern Africa*: Transaction Publishers.
- 39- Omani, Ahmdreza; Nourivandi, Azadeh; & Chizari, Mohammad (2002), "Rural development & agriculture: LISA agriculture, a new strategy to preserve environmental resources". *Jihad*, year 22, number 252, pp. 35-46 [in Persian].
- 40- Ozdemir, G. (2005). Cooperative shareholder relations in agricultural cooperatives in Turkey. *Journal of Asian Economics*, 16: 315-32.
- 41- Palouch, Mojtaba & Teimuri, Mehrdad (2014). Economic components of cooperative companies of agricultural production from the point of view of beneficiaries: challenges & solutions. *Village & Development Quarterly*, year 17, number 4 [in Persian].
- 42- Prakash, D. (2003). *Development of agricultural cooperatives-relevance of Japanese experiences to development countries*. New Dehli: publishin Rural Development & Management India.
- 43- Pressman, J., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation* University of California Press. Berkeley, CA.
- 44- Qolipour, Rahmatollah. (2015). *Decision making & public policy*. Tehran: SAMT Press [in Persian].
- 45- Razavizadeh, Neda & Mohammadpour, Ahmed. (2010). Interpretive construction of the lived experience of school benefactors (case study: Mashhad school benefactors). *Strategy of Culture*, No. 10 & 11 (summer & autumn), pp. 41-66 [in Persian].
- 46- Robertson, R.J. & MOZAS, M.A. (2003). Educational level & training of human resources in farm cooperatives in the knowledge-based society: An empirical study. *Journal Rural Cooperative*, 31(2):145-165.
- 47- Sabatier, P., & Weible, C. (Eds.). (2014). *Theories of the policy process*. Westview Press.
- 48- Safari, Saeed (2019). Probing the Reasons Why the Goals of the Fifth Economic, Social & Cultural Development Plan Have not Been Realized in the Cooperative Sector in Iran. *Journal of Management & Development Process*, Winter 31, Number 4 [in Persian].
- 49- Scramp, S. (2007). *Cooperatives: Pathways to Economic, Democratic & Social Development in the Global Economy*. Washington: ODCD.
- 50- Seddiqi, H. & Darvishnia, A. A. (2007), "Surveying the success rate of rural production cooperative companies in Mazandaran province". *Iranian Agricultural Sciences*, year 33, number 2, pp. 313-323 [in Persian].
- 51- Shufang, Z. & Apedaile, L. P. (2007). *Cooperative organization in rural Canada & agricultural cooperative Movement in China*. Center for the Study of Cooperatives University of Saskatchewan. Saskatoon. Sk.
- 52- Smith, K. B., & Larimer, C. W. (2016). *The public policy theory primer*. translated by Hasan Da'nai Fard. Tehran: Saffar [in Persian].
- 53- Taleb, Mehdi (1997). *Principles & ideas of cooperation*, Tehran University Press, pp. 6-9 [in Persian].
- 54- Ünal, V., Güçlüsoy, H. & Franquesa, R. (2009). A comparative study of success & failure of fishery cooperatives in the Aegean, Turkey. *Journal of Applied Ichthyology*, 25(4): 394-400.