

# Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2025.515416.2143



## Identifying and explaining the indicators of assigning governmental enterprises to development and civil of counties cooperatives in Ilam province

**Ardeshir Shiri \***, Associate Proffessor, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran

**Seydmehdi Vayseh**, Associate Proffessor, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran

**Hamed Ghasempour**, PhD, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 24 April 2025

Revised: 20 May 2025

Accepted: 8 October 2025

#### Keywords

Urban Development and Civil Cooperatives, Ilam Province, Managerial competence, Transparency and accountability

#### Corresponding Author Email:

a.shiri@ilam.ac.ir

### ABSTRACT

Iran's economy has been marked by bitter experiences in the privatization of state-owned enterprises, with many of them either reverting to government ownership or ceasing operations altogether. To prevent a recurrence of such failures and to foster greater social participation, policymakers have increasingly directed privatization initiatives toward Urban Development and Civil Cooperatives. Nevertheless, instances of these cooperatives' underperformance in enterprise governance have also been observed. Experts argue that one of the fundamental reasons for such shortcomings is the lack of clear criteria for assessing the eligibility of cooperatives entrusted with managing state-owned enterprises. Accordingly, the present study aimed to identify and explain the criteria for transferring state-owned enterprises to Urban Development and Civil Cooperatives in Ilam Province. This research employed a mixed-methods approach. In the qualitative phase, thematic analysis was carried out using a focus group discussion with 12 purposively selected academic and practical experts. In the quantitative phase, the fuzzy Delphi method was applied with the participation of 9 of these experts. The findings indicate that decision-makers should consider six key criteria when transferring state-owned enterprises to Urban Development and Civil Cooperatives: managerial competence of implementers, organizational cohesion, transparency and accountability, financial capacity and economic management, technical capacity and executive management, contribution to local development.

### How to cite this article:

Shiri A., Vayseh S.M., Ghasempour H. (2026). Identifying and explaining the indicators of Assigning governmental enterprises to Development and Civil of Counties Cooperatives in Ilam Province, *Journal of Strategic Management Studies*, 65(17), 161-185(In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.515416.2143>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

The Iranian economy has experienced numerous setbacks in the transfer of state-owned enterprises to the private sector, with many enterprises either reverting to government ownership or ceasing operations permanently. These repeated failures have not only caused economic inefficiencies but have also eroded public trust in privatization policies and hindered sustainable economic development. In response, policymakers and government officials have increasingly directed transfers toward Development and Civil Cooperatives of Counties, aiming to strengthen social cooperation, promote participatory management, and enhance local economic and social development. Despite these efforts, evidence suggests that these cooperatives have not always been successful in managing transferred enterprises. Various explanations have been proposed, ranging from structural and financial limitations to inadequate managerial expertise. Among these, experts consistently highlight a critical gap: the absence of clear and systematic indicators to assess the competence and readiness of cooperatives undertaking enterprise management. Without such benchmarks, transfers are vulnerable to inefficiency, mismanagement, and eventual failure, leading to repeated economic and social losses. Against this backdrop, the present study was conducted with the objective of identifying and conceptualizing the key indicators for transferring state-owned enterprises to Development and Civil Cooperatives in Ilam Province, thereby providing policymakers with a structured and evidence-based framework for decision-making. This research not only addresses a critical knowledge gap but also contributes to broader discussions on cooperative governance and sustainable local development.

### Methodology:

This research adopts an exploratory, mixed-methods approach. In the qualitative phase, experiences of 12 employees from public organizations in Ilam city were collected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using open, axial, and selective coding, employing participants' own terminology to ensure authenticity and richness of meaning. Open codes were first extracted from interviews and subsequently merged into axial codes, with MAXQDA 2020 software utilized for systematic analysis. In the quantitative phase, the extracted components were further refined and prioritized using the fuzzy Delphi method, allowing for consensus among experts on the relative importance and validity of each indicator. This combination of qualitative exploration and quantitative validation ensures a robust framework that reflects both practical experience and expert judgment.

### Findings:

The study identified six key indicators, each with multiple sub-indicators, that are essential for a reliable transfer of state-owned enterprises to urban development cooperatives in Ilam Province: Professional competence of executives, encompassing specialized, ethical, and financial skills necessary for effective leadership, strategic decision-making, and ethical stewardship. Organizational cohesion, reflected in systematic organizational structures, clear hierarchies, program-oriented planning, and alignment of goals across departments. Transparency and accountability, represented by continuous performance monitoring, compliance with legal frameworks, rule-based operations, and financial transparency. Financial capacity and economic management, including credibility, resource efficiency, financial planning, and the ability to mobilize and allocate resources effectively. Technical capacity and executive management, consisting of skilled human resources, applied technology, market orientation, and strong networks both within and beyond the cooperative. Local development, characterized by the capacity to generate employment, promote social participation, foster social responsibility, and enhance community well-being. Collectively, these indicators provide a comprehensive and actionable framework for evaluating the readiness, suitability, and long-term viability of cooperatives in managing state-owned enterprises, thereby reducing the risk of repeating failures observed in previous privatization initiatives.



### **Discussion and Conclusion**

the findings of this study highlight the necessity of a multidimensional assessment framework for the successful transfer of state-owned enterprises to urban development cooperatives. Six key indicators—executive competence, organizational cohesion, transparency and accountability, financial capacity and economic management, technical capacity and executive management, and local development—collectively ensure that cooperatives are adequately prepared to manage enterprises effectively. Executive competence is foundational, as skilled and ethically responsible leaders directly influence strategic decision-making and operational efficiency. Organizational cohesion ensures alignment of internal structures, communication channels, and programmatic objectives, which minimizes inefficiencies and enhances policy implementation. Transparency and accountability build stakeholder trust, reduce mismanagement risks, and support legal and ethical governance. Financial capacity and economic management provide cooperatives with the resources and credibility needed to sustain operations, invest in growth, and withstand economic challenges. Technical capacity and executive management emphasize the importance of human resources, applied technology, market orientation, and network relationships, enabling cooperatives to adapt to changing conditions and maintain competitiveness. Local development highlights the broader socio-economic role of cooperatives, including job creation, promotion of social participation, and fulfillment of social responsibility, ensuring that enterprise transfers contribute to community welfare and sustainable regional growth. The study also underscores a common challenge: cooperative managers often start with high motivation but gradually disengage, jeopardizing enterprise performance. By systematically assessing the six indicators, policymakers can mitigate this risk and ensure that transfers are more strategic, accountable, and socially beneficial. Overall, the research provides a validated and actionable framework that can guide decision-makers in selecting capable cooperatives, supporting sustainable enterprise performance, and promoting broader economic resilience and regional development in Iran. Implementing these indicators ensures that transfers are effective, efficient, and aligned with both organizational and community goals.

**Keywords:** Urban development and civil cooperatives, Ilam province, Managerial competence, Transparency and accountability



## شناسایی و تبیین شاخص‌های واگذاری بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهری در استان ایلام

اردشیر شیری\*، دانشیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران  
صیدمهدی ویسه، دانشیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران  
حامد قاسم‌پور، دانش‌آموخته دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

| چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | اطلاعات مقاله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>اقتصاد ایران مملو تجربه‌های تلخ از واگذاری بنگاه‌های دولتی به بخش خصوصی است، به طوری که تعداد کثیری از آنها یا به بدنه دولت بازگشته‌اند و یا برای همیشه چرخ آنها متوقف شده است. به همین سبب سیاست‌گذاران و دولت‌مردان به منظور احتراز از شکست‌های پیشین و تقویت همیاری اجتماعی جهت واگذاری‌ها را به سمت‌وسوی تعاونی‌های توسعه و عمران شهری هدایت کرده‌اند. اگرچه می‌توان مصادیقی از عدم توفیق این سنخ تعاونی‌ها در حکمروایی بنگاه‌ها نام برد و دلایل متعددی را ردیف کرد اما حادثان امر فقدان شاخص در تعیین صلاحیت تعاونی‌های که برای اداره و مدیریت بنگاه‌ها وارد گود شده‌اند را از دلایل اساسی آن می‌دانند. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین شاخص‌های واگذاری بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهری در استان ایلام اجرا شده بود. این پژوهش، از نظر روش تحقیق، ترکیبی است. در فاز کیفی از استراتژی تحلیل مضمونی استفاده شده و در مرحله کمی، رویکرد دلفی فازی مطرح نظر بوده است. جهت جمع‌آوری داده‌های مرحله نخست به شیوه گروه کانونی از تعداد ۱۲ نفر از خبرگان علمی و عملی به روش هدفمند دعوت به عمل آمد تا در باب موضوع به گفتگو بنشینند و در مرحله دوم از تعداد ۹ نفر از آنها به منظور حضور در پنل دلفی دعوت به عمل آمد. نتایج نشان داد تصمیم‌گیران می‌بایستی برای واگذاری یک بنگاه دولتی به تعاونی توسعه و عمران شهری ۶ شاخص صلاحیت حرفه‌ای مجریان، انسجام تشکیلاتی، شفافیت و پاسخگویی، توان مالی و مدیریت اقتصادی، توان فنی و مدیریت اجرایی و توسعه محلی را مورد توجه قرار دهند.</p> | <p><b>سابقه مقاله</b><br/>تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۴<br/>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۳۱<br/>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۰</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b><br/>تعاونی‌های توسعه و عمران شهری، استان ایلام، صلاحیت مجریان، شفافیت و پاسخگویی</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b><br/><a href="mailto:a.shiri@ilam.ac.ir">a.shiri@ilam.ac.ir</a></p> |

استناد به این مقاله: شیری، اردشیر؛ ویسه، صیدمهدی؛ قاسم‌پور، حامد (۱۴۰۵). شناسایی و تبیین شاخص‌های واگذاری بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهری در استان ایلام. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۷(۶۵)، ۱۶۱-۱۸۵.

## ۱. مقدمه

در سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی تأکید شده است که دولت، به جز موارد استثنا با تصویب مجلس شورای اسلامی در مدت معینی، حق هیچ‌گونه فعالیت جدیدی ندارد و از ابتدای برنامه چهارم توسعه نیز لازم است سالیانه ۲۰ درصد از این فعالیت‌ها را به نهادهای عمومی غیردولتی، بخش‌های تعاونی و خصوصی واگذار نماید و به آنها نیز اجازه داده شده است که در آن موارد سرمایه‌گذاری و مالکیت و مدیریت داشته باشند. در همین سیاست‌های اجرایی، نقش تعاونی‌ها در استقرار عدالت شامل فقرزدایی از دهک پایین جامعه، توانمندسازی تعاونی‌ها و حمایت‌های مالی و مالیاتی بسیار پررنگ نشان داده شده است [۲]. همچنین، در قوانین بودجه‌ای کشور، بر بسترسازی جهت مشارکت حداقل ۵۱ درصدی بخش خصوصی و تعاونی در طرح‌های توسعه‌ای و زیربنایی با اولویت مناطق محروم و کمتر توسعه‌یافته براساس مزیت‌های منطقه‌ای و با تکیه بر جهت‌گیری آمایش تأکید شده است (قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور). اما با وجود قوانین و مقررات و تأکیدات سیاست‌گذاران کشور در کاهش تصدی‌گری دولت، بخاطر انحراف در اهداف خصوصی‌سازی، شاهد انواع مفاسد اقتصادی از جمله رانت و تبعیض هستیم [۱۱]. به همین سبب دولت‌ها با ساخت و حمایت از تعاونی‌ها می‌توانند از شدت فساد تا حدودی فروکاهند [۲۲] و با درآمد کم، شرایط بد زندگی (قیمت بالای غذا و هزینه‌های زندگی) مقابله کنند و با حمایت از تولید کالا و ارائه خدمات و ارضای نیازهای قانونی اعضا و همچنین ارتقای همکاری، مشارکت و در مجموع تقویت ارتباطات بین فردی در توسعه منطقه‌ای نقش‌آفرین باشند [۱]. طرح‌های توسعه شهری ذیل توسعه منطقه‌ای به نحو بارزی پیوندی همه‌سویه با زندگی شهرنشینان دارند که در چارچوب اهداف و برنامه‌های تعاونی‌های توسعه و عمران شهری می‌توان با بسترسازی شرایط راه را برای رفع مشکلات اجتماعی فراهم ساخت [۳۱]. تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی بخاطر ظرفیت‌ها و فرصت‌های قانونی تسهیل‌گر و امکان‌نیل به انتفاع عمومی در چارچوب فعالیت‌های اقتصادی فراهم می‌سازند [۲۴]. این دسته از تعاونی‌ها کلید توسعه منطقه‌ای، الگویی برای خوداشتغالی و رفع بیکاری در مناطق محروم و نمادی از نوآوری اجتماعی هستند [۱۸]. بنا بر اساسنامه شرکت‌های توسعه و عمران شهرستانی، این شرکت‌ها از نوع متعارف و چندمنظوره هستند (اساسنامه نمونه تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی، ۱۳۹۱)؛ بدین معنی که فعالیت‌های آنها در حوزه‌های مختلفی اعم از تولیدی، توزیعی و خدماتی قابل تعریف است که می‌تواند منجر به رشد و توسعه اقتصادی شهرستان‌ها، هدایت منابع مردمی به بخش‌های تولیدی شوند. همچنین، می‌توانند مجری طرح‌هایی باشند که به دلیل رانت‌زا بودن امکان واگذاری به بخش خصوصی وجود ندارد. در همین زمینه، در ماده ۵ قانون تأسیس این دسته از تعاونی‌ها آمده است: «دولت و سازمان‌های وابسته می‌توانند فعالیت‌ها، طرح‌ها، زمین‌ها و املاک قابل واگذاری در بخش‌های تولیدی، توزیعی و خدماتی را در مواردی که برگزاری مزایده به صرفه و صلاح نباشد با تأیید یکی از کمیسیون‌های دولت از طریق ترک تشریفات مزایده و از طریق مذاکره به تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی واگذار نمایند» (ماده ۵ تشکیل تعاونی‌های کشور). ظرفیت‌های پیش‌بینی‌شده برای تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی نشانگر التفات سیاست‌گذار به توسعه شهری بر محور تعاونی‌ها بوده است که با حداکثرسازی مشارکت مردم بومی، توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را برای بومیان به ارمغان می‌آورد. همچنین، می‌توانند تا حدودی قابل قبول از چالش‌هایی که از واگذاری بنگاه‌های دولتی به بخش خصوصی حاصل گردیده نظیر شفافیت، تنزل در کارایی بنگاه‌های واگذارشده، عدم پاسخگویی بنگاه‌های نیمه‌دولتی به مراجع ذی‌صلاح، افزایش فساد و افزایش فاصله طبقاتی بکاهد [۲۶].

از این‌رو، برای احتراز از چالش‌های بوجود آمده از واگذاری بنگاه‌های دولتی به بخش خصوصی در سال‌های اخیر، می‌بایست از ابعاد متعددی واگذاری بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی مورد بررسی قرار گیرد تا با دیدی جامع، یکپارچه و کل‌نگرانه به واگذاری‌ها نگریسته شود که شاخص‌های واگذاری مطمئن بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی کدامند؟ یا به عبارتی، یک تعاونی توسعه و عمران شهری از چه بایسته‌های برخوردار باشد تا سکان هدایت یک بنگاه دولتی را به آن سپرد؟ این سؤال محوری به مثابه دغدغه مدیران و سیاست‌گذاران اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان ایلام از این امر حکایت دارد که دست‌اندرکاران وزارتخانه به اشکالات متعدد و چالش‌های زایشی از واگذاری‌ها بنگاه‌های دولتی به دو تعاونی توسعه و عمران شهری در شهرستان ایلام و مهران در طی سال‌های گذشته پی‌برده‌اند و درصدد سازمان‌دهی سازوکاری علمی و برآمده از داده‌های معتبر برای واگذاری از بدو واگذاری هستند. بنابراین، از طریق شناخت شاخص‌ها می‌توان از یک‌سو نقشه راهی در خصوص کم و کیف و چگونگی دستیابی به اهداف مرحله‌ای انجام پروژه، برای سرمایه‌گذار

فراهم گردد و دیگر اینکه مقرون به صرف‌ترین و مناسب‌ترین راهکار برای تأمین اهداف و یک توصیه مستدل برای پذیرش یا رد قضیه واگذاری ارائه نماید [۲۹] از این رو، پژوهش حاضر درصدد برآمده است تا شاخص‌های اطمینان‌بخش جهت واگذاری بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهری در استان ایلام را به تصمیم‌گیران واگذاری پیشنهاد نماید.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری نظری

**چیستی مفهوم تعاونی:** به گروهی که به نحو تعاون فعالیت می‌کند، Cooperative اطلاق می‌شود. منظور از واژه تعاون که در تقابل با رقابت می‌باشد: «همکاری برای وصول به هدفی است که مورد نظر افراد دیگر نیز هست، اما مقصودشان از رقابت، تلاش فرد یا مؤسسه برای محروم کردن دیگران جهت وصول به هدفی که مورد نظر هر دوی آنان است، می‌باشد». همچنین، تعاون را به معنای خودیاری و همیاری نیز معنا کرده‌اند [۲۱] در زبان فارسی، ریشه لغوی تعاون «عَوْن» است. عون به معنای یاری، کمک و پشتیبانی کردن یکی به دیگری است. در فرهنگ لغت دهخدا، تعاون به معنای «هم‌پشت شدن، یکدیگر را یاری کردن، یاری کردن بعضی قوم بعضی دیگر را، با هم مددکاری یکدیگر را کردن» آمده است. تعاون یعنی تعامل دو یا چند نفر یا سازمان که سمت هدف مشترک و دارای سودمندی رهسپار هستند. بدین معنا که هر یک از طرفین با مشارکت فعال در تحقق هدف جمعی، از منافع اشتراکی فراتر از منافع فردی دفاع می‌کنند [۴] و ب<sup>۱</sup> تعاون را اقتصاد دموکراسی تعبیر کرده است. به نظر این نویسنده، «اصل دموکراسی» در تعاونی از مهم‌ترین اصول آن است. بوگاردوس<sup>۲</sup> معتقد است: «تعاون آمیخته‌ای از خودیاری و کمک متقابل است که جهت‌گیری آن به‌سوی پایه‌گذاری ارزش‌های انسانی است». کاگنا<sup>۳</sup> یکی از اندیشمندان اقتصاد تعاونی، تعاون را «اقتصاد برادری» نامیده است. وی با این تعبیر بر جنبه گذشت و فداکاری در تعاون تأکید دارد. کامبل<sup>۴</sup> بر جنبه «با هم کارکردن» تأکید می‌کند و می‌نویسد: «موقعی که ما راجع به تعاون صحبت می‌کنیم منظور عبارت است از گروه متشکل از افرادی که با شرکت یکدیگر بتوانند اموری را که انجام آن برای یک نفر مقدور نیست، از عهده برآیند. باید برای این لغت «با هم کارکردن» تأکید کنیم». لازلو و والکو<sup>۵</sup> در کتاب تعاون در دوران کنونی می‌نویسد: «تعاون یک ساخت اجتماعی است، مرکب از عوامل و مؤلفه‌های متعدد که ادراک آن بسیار دشوار است». به نظر می‌رسد درک درست تعاونی به عنوان یک فعالیت اقتصادی و اجتماعی بدون توجه به خاستگاه تاریخی آن و نیز سیر تحولاتش و نظریه‌های گوناگون در طول تاریخ درباره آن شکل گرفته است، امر مشکلی باشد. به همین دلیل لوئیس اسمیت<sup>۶</sup> معتقد است: «تنها با بررسی تکامل تعاونی، می‌توان به مفهوم آن پی برد» [۱۷] به طور کلی، تعاون، مجموعه‌ای از شیوه‌های رفتار و اصول راهنمای زندگی فردی و اجتماعی و در واقع طریقه‌ای برای زندگی و فلسفه‌ای برای حیات انسانی است که دارای کارکردهای متعدد اخلاقی، حل مشکلات زندگی، تأمین سلامت جامعه و رفاه اجتماعی است. علاوه بر آن، تعاون نقش اساسی در گسترش عدالت اقتصادی، روح دموکراسی و تفاهم اجتماعی دارد. همچنین، در تضعیف و زائل ساختن نابرابری و بی‌عدالتی‌های اقتصادی و اجتماعی نقش مؤثری داشته و به منزله نهادی مردمی عامل تشویق مشارکت‌های مردمی و حضور فعال و مستمر در فعالیت‌های اجتماعی است. از سوی دیگر، رشد تعاونی‌ها، گویای رشد فرهنگ جوامع انسانی است و از این دیدگاه است که همواره سعی می‌شود با نهادینه شدن فرهنگ تعاون، فرصتی فراهم شود تا نیروهای مردمی، توان سرمایه‌گذاری اقتصادی برای تأمین عدالت اجتماعی و اقتصادی را به دست آورند [۱۱]

**شرکت‌های تعاونی:** معمولاً شرکت‌های تعاونی با دو عنصر اجتماعی و دیگری اقتصادی مشخص می‌شوند. این شرکت‌ها اتحادیه‌هایی از افرادی هستند [۱۰] که دارای نیازها و حوایج مشابه هستند که برای رفع این نیازها تشکیل یک مؤسسه را بر اقدامات فردی ترجیح داده‌اند. مالکیت این مؤسسه‌ها متعلق به اعضا است. به این طریق که سرمایه این شرکت‌ها از طریق سهام اعضا تأمین می‌گردد. در واقع هدف از تشکیل این مؤسسه‌ها و شرکت‌ها، رفع نیاز سهامداران آن است. لذا دارای اصول و قواعد تشکیلاتی و سازمانی مشخصی هستند که روابط اجتماعی اعضا و روابط اقتصادی آنها را بررسی و تعیین می‌نمایند. برخی از صاحب‌نظران تعریف خلاصه‌تری از شرکت‌های تعاونی ارائه داده‌اند و معتقدند:

<sup>1</sup> Weeb  
<sup>2</sup> Emory Bogardus  
<sup>3</sup> Cogna

<sup>4</sup> Campbell  
<sup>5</sup> Lazlo Valko  
<sup>6</sup> Louis Smith

شرکت تعاونی واحدی است که مالکیت و کنترل آن در دست اعضای آن قرار دارد به گونه‌ای که خود آنها مالک و مدیر آن هستند [۴] در تعریف دیگر، شرکت تعاونی، بنگاهی مردم‌محور است که مالکیت و مدیریت آن در دست اعضای آن است و به قصد برآوردن نیازهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مشترک آنها ایجاد می‌شود [۶]. به بیان دیگر، شرکت تعاونی، سازمانی متشکل از افرادی است که به‌منظور بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی اعضا و وصول به هدف مشترک و رفع نیازمندی‌های آنان، از طریق کار، کوشش جمعی، همکاری و اشتراک مساعی همگان و با رعایت اصل آزادی و تساوی حقوق و رأی تشکیل می‌شود. برخلاف شرکت سهامی، شرکت تعاونی سازمانی که افراد آن دارای موقعیتی یکسان و برابر بوده و در تصمیم‌گیری‌ها سهیم‌اند. برتری شرکت‌های تعاونی بر شرکت‌های سهامی آن نیست که شرکت‌های تجاری به طریق استبدادی اداره می‌شوند و تعاونی‌ها به طریق آزادی، بلکه اصل تعاون در این است که کنترل اداره امور شرکت در مؤسسات تجاری، محدود به صاحبان سرمایه بوده و مؤسسات تعاونی در دست کلیه اعضا است. در شرکت‌های تعاونی، صاحب سهم صرف‌نظر از تعداد سهامی که دارد، فقط دارای یک رأی است در حالی که در شرکت‌های غیرتعاونی، صاحب سهم بر حسب مقدار سهام و نوع آن، ممکن است صاحب چندین رأی باشد. نتیجه مهمی که از این روش حاصل می‌شود آن است که در شرکت تعاونی، یک فرد یا یک گروه کوچک به‌هیچ وجه نمی‌تواند بر مبنای تعداد سهامی که در اختیار دارد کارهای شرکت را قبضه کند و کنترل آن را به دست گیرد [۱۲] به بیان دیگر، تعاونی‌ها از سایر شرکت‌های اقتصادی متمایز هستند، خصوصاً به این دلیل که منطق مشارکت خصوصی و مشترک را دنبال نمی‌کنند و هدف آن سودآوری نیست بلکه ایجاد شرایطی است تا واحدهای خودمختار مرتبط با آنها بتوانند خود را به‌طور کارآمد در بازارها مستقر کنند. بنابراین، تعاونی نوعی سازمان‌دهی افراد برای بهبود شرایط زندگی آنها و ایجاد سازوکار مربوط برای توسعه اقتصادی و اجتماعی بی‌شماری از مردم در سراسر جهان، چه روستا و چه در شهر می‌باشد [۳]. هدف شرکت‌های تعاونی پیوند دادن ظرفیت‌های متمایز فردی و یک هدف مشترک در کنار غلبه بر رفتارهای فردگرایانه است [۲۶]. هدف شرکت‌های تعاونی، تولید کالا و ارائه خدمات و ارضای نیازهای قانونی اعضا و همچنین ارتقای همکاری، مشارکت و در نتیجه تقویت ارتباطات بین فردی است [۱۰].

**تعاونی توسعه و عمران شهری:** بنا بر اساسنامه شرکت‌های توسعه و عمران شهرستانی، این شرکت‌ها از نوع متعارف و چندمنظوره هستند (اساسنامه نمونه تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی، ۱۳۹۱)؛ بدین معنی که فعالیت‌های آنها در حوزه‌های مختلف اعم از تولیدی، توزیعی، خدماتی و... می‌تواند گستره یابد و منجر به رشد و توسعه اقتصادی شهرستان‌ها و هدایت منابع مردمی به بخش‌های تولیدی گردد. همچنین، می‌توانند مجری طرح‌هایی باشند که به دلیل رانت‌زا بودن امکان واگذاری به بخش خصوصی وجود ندارد. در ماده ۵ قانون تأسیس این دسته از تعاونی‌ها آمده است:

«دولت و سازمان‌های وابسته می‌توانند فعالیت‌ها، طرح‌ها، زمین‌ها و املاک قابل واگذاری در بخش‌های تولیدی، توزیعی و خدماتی را در مواردی که برگزاری مزایده به صرفه و صلاح نباشد با تأیید یکی از کمیسیون‌های دولت از طریق ترک تشریفات مزایده و از طریق مذاکره به تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی واگذار نمایند» (ماده ۵ تشکیل تعاونی‌های کشور).

ظرفیت‌های پیش‌بینی‌شده تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی نشانگر التفات سیاست‌گذار به توسعه شهری بر محور تعاونی‌ها بوده است که با حداکثرسازی مشارکت مردم بومی، توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را برای بومیان به ارمغان می‌آورد. همچنین، می‌توانند تا حدودی قابل قبول از چالش‌هایی که از واگذاری بنگاه‌های دولتی به بخش خصوصی حاصل گردیده نظیر شفافیت، تنزل در کارایی بنگاه‌های واگذارشده، عدم پاسخگویی بنگاه‌های نیمه‌دولتی به مراجع ذی‌صلاح، افزایش فساد و افزایش فاصله طبقاتی بکاهد [۹]. در مجموع بررسی‌ها نشان می‌دهد که در اجرای قانون تأسیس تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی، تاکنون تعداد ۱۳۶ تعاونی توسعه و عمران با عضویت بیش از ۱۵۳ هزار نفر در سراسر کشور مشغول به فعالیت می‌باشند (مصاحبه مدیرکل دفتر توسعه سرمایه‌گذاری اقتصاد تعاون، ۱۴۰۲/۰۲/۳۰). با این وجود، گرچه سرعت تأسیس این تعاونی‌ها در سال‌های اخیر بیشتر و تعدادی از تعاونی‌های تأسیس شده نیز موفقیت‌هایی کسب کرده‌اند [۲۲]؛ اما گزارش‌های سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۷ وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نشان می‌دهد در مجموع، موفقیت مطلوبی از نظر تعداد و فعالیت‌های انجام شده، نداشته‌اند [۲۳].

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر در چارچوب روش آمیخته تعریف می‌شود. در بخش کیفی، از آنجا که محققین به دنبال کشف و شناسایی شاخص‌ها و استانداردهایی برای پذیرش و یا عدم پذیرش موضوعی بودند، استراتژی تحلیل مضمونی<sup>۱</sup> چارچوب استاندارد براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) را مطرح نظر قرار دادند. تحلیل مضمونی نسبت به سایر استراتژی‌های کیفی رایج، که اغلب یک رویکرد نظری پشتیبان دارند و بر انتزاع نظری بیشتر استوارند، وابستگی خاصی به رویکردهای نظری ندارد و انعطاف‌پذیری نظری لازم را فراهم می‌کند و دامنه متنوعی از داده‌ها را در بر می‌گیرد. به زعم کلارک و براون (۲۰۱۶) تحلیل مضمونی به موقعیت خاص یا معرفت‌شناختی وابسته نیست و روش تحلیلی اساساً مستقل از نظریه است و بنابراین می‌تواند در طیف وسیعی از رویکردهای نظری و معرفت‌شناختی استفاده شود [۳۰]. تحلیل مضمونی روشی است برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای درون داده‌ها. این روش حداقل خود، داده‌ها را سازماندهی و به شیوه‌ای غنی و مفصل توصیف می‌کند. اما معمولاً فراتر از این حداقل پیش رفته و جنبه‌های مختلف موضوع تحقیق را تفسیر می‌نماید [۲۴]. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه گروهی در قالب تشکیل گروه مرکز<sup>۳</sup> یا گروه کانونی است. در روش گروه کانونی، اعضای گروه روی یک بحث جمعی متمرکز می‌شوند تا مسئله خاصی را بررسی کنند. در طول جلسه مشارکت‌کنندگان تشویق می‌شوند با یکدیگر صحبت کرده، به تبادل نظر پرداخته، تجربه‌های یکدیگر را تفسیر کرده و نقطه نظرهای خود را بیان دارند [۱۵]. در این پژوهش، از تعداد ۱۲ نفر از خبرگان علمی و عملی به روش هدفمند برای تشکیل گروه کانونی دعوت به عمل آمد. برای انتخاب اعضا چند شاخص مدنظر محققین بود: (۱) آگاهی علمی به مبحث تعاون و تعاونی و (۲) سابقه فعالیت اجرایی در بخش تعاونی چه به عنوان کارگزار دولتی و یا سهامدار در شرکت‌های تعاونی<sup>۴</sup>. در جدول شماره (۱) داده‌های جمعیت‌شناختی اعضای گروه کانونی گزارش شده است.

جدول ۱. اعضای گروه کانونی

| شماره مصاحبه | مدرک تحصیلی   | رشته تحصیلی     | سابقه خدمت | پست سازمانی                      |
|--------------|---------------|-----------------|------------|----------------------------------|
| ۱م           | کارشناسی ارشد | علوم اجتماعی    | ۲۹         | معاون تعاون                      |
| ۲م           | کارشناسی      | حسابداری        | ۲۹         | کارشناس نظارت بر تعاونی‌ها       |
| ۳م           | کارشناسی ارشد | علوم اجتماعی    | ۱۷         | کارشناس مسئول نظارت بر تعاونی‌ها |
| ۴م           | دکتری         | جامعه‌شناسی     | ۲۸         | کارشناس نظارت بر تسهیلات تعاونی  |
| ۵م           | دکتری         | اقتصاد کشاورزی  | ۱۴         | رئیس اداره تشکیل تعاونی‌ها       |
| ۶م           | کارشناسی ارشد | مدیریت اجرایی   | ۱۷         | رئیس اداره تعاونی‌ها             |
| ۷م           | کارشناسی ارشد | مدیریت بازرگانی | ۲۸         | رئیس اداره نظارت بر تعاونی‌ها    |
| ۸م           | کارشناسی      | حسابداری        | ۳۰         | مدیر تعاونی ۱۸۹ شهرستان ایلام    |
| ۹م           | دکتری         | مدیریت دولتی    | ۲۸         | مدیرکل تعاون، کار و رفاه اجتماعی |
| ۱۰م          | دکتری         | مردم‌شناسی      | ۱۴         | عضو هیئت علمی دانشگاه ایلام      |
| ۱۱م          | دکتری         | جامعه‌شناسی     | ۲۰         | عضو هیئت علمی دانشگاه ایلام      |
| ۱۲م          | کارشناسی ارشد | مدیریت بازرگانی | ۱۸         | کارشناس مشاغل خانگی              |

<sup>۱</sup> thematic analysis

<sup>۲</sup> Clarke & Braun

<sup>۳</sup> Focus Group

<sup>۴</sup> دو نفر از اعضای کانون، از بازنستگان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی بودند که با توجه به پرس‌وجوی صورت گرفته از آنجا که از دانش و تجربه قابل قبولی در باب موضوع برخوردار بودند، برای حضور در کانون از آنها دعوت به عمل آمد.

برای کنترل کیفیت از معیار قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> به داده‌های کیفی از رهگذر شاخص‌های چهارگانه لینکن و گوبا<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) شامل باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری استفاده شد. در ادامه، جهت سنجش اعتبار شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان، از روش دلفی فازی<sup>۳</sup> استفاده شده است. روش دلفی فازی بر مبنای تفکر گروهی متخصصین بنا شده که اعتبار اطلاعات جمع‌آوری شده را تضمین می‌کند [۶]؛ و این اطمینان را می‌دهد که هیچ سوءتعبیری از عقاید و نظرات متخصصین نشود. زیرا در این روش مشکک بودن بر تمام فرآیند پژوهش مستولی است [۲۵]. کاربرد این روش با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص باشند، این افراد، پنل دلفی شناخته می‌شوند. اهمیت زیادی دارد که اعضای برای پنل انتخاب شوند که یک تعادلی از بی‌طرفی و علاقه به موضوع داشته باشند. انتخاب افراد با دانش در رشته خود و تعهدشان به ارائه پاسخ به سؤال‌ها یک موضوع در دوره‌های مختلف، از ضروریات است. بعضی از مطالعه‌ها شامل ۶۰ متخصص و بعضی دارای صرفاً ۱۵ متخصص بوده‌اند [۸]؛ کمترین تعداد متخصصین در صورتی که دارای تجانس باشند، حدود ۱۰ تا ۱۵ نفر می‌باشد [۲۵] با توجه به استاندارد تعیین شده، در این پژوهش، از ۹ نفر از خبرگان که همگی از مشارکت‌کنندگان مرحله پیشین نیز بودند، به روش هدفمند دعوت به عمل آمد که در پنل دلفی این پژوهش نیز حضور یابند. برای سنجش نظرات خبرگان از طیف متغیرهای کلامی ۵ ارزشی به شرح جدول استفاده می‌شود.

جدول ۲. تعریف متغیرهای زبانی-کلامی

| متغیر کلامی | عدد فازی مثلثی     | عدد فازی قطعی شده |
|-------------|--------------------|-------------------|
| خیلی زیاد   | (۰/۷۵، ۱، ۰/۷۵)    | ۰/۷۵              |
| زیاد        | (۰/۵۰، ۰/۷۵، ۱)    | ۰/۵۶۲۵            |
| متوسط       | (۰/۲۵، ۰/۵۰، ۰/۷۵) | ۰/۳۱۲۵            |
| کم          | (۰، ۰/۲۵، ۰/۵۰)    | ۰/۰۶۲۵            |
| خیلی کم     | (۰، ۰، ۰/۲۵)       | ۰/۰۶۲۵            |

در جدول ۲ اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکوسکی<sup>۴</sup> به شرح رابطه زیر محاسبه شده است:

رابطه ۱)

$$X = m + \frac{\alpha (\text{وسط حد}) - \beta (\text{حد بالا})}{4}$$

همچنین، میانگین فازی هر کدام از مقوله‌ها با توجه روابط زیر محاسبه می‌شود:

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i=1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه ۲)}$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right) \quad \text{رابطه ۳)}$$

در این فرمول،  $A_i$  نشان‌دهنده نظر خبره  $i$  ام و  $A_{ave}$  بیان‌کننده میانگین نظرات خبرگان مطالعه است. برا این اساس، پرسشنامه‌ای محقق ساخته با ۶ سؤال بر طبق طیف ۵ ارزشی لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) به صورت الکترونیکی تنظیم شد. سؤال‌های مربوطه همان شاخص‌های شناسایی شده در مرحله کیفی هستند که برای اعتبارسنجی به ورطه آزمون گذاشته شده‌اند. اعتبار و ادامه روند تبادل نظر در پنل دلفی، از طریق شاخص نرخ ناسازگاری<sup>۵</sup> تعیین می‌گردد.

<sup>۱</sup> . Trustworthiness

<sup>۲</sup> . Lincoln & Guba

<sup>۳</sup> . Fuzzy Delphi

<sup>۴</sup> . Minkowski

<sup>۵</sup> . Inconsistency Ratio

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

**الف) بخش کیفی.** در این بخش از استراتژی تحلیل مضمونی کلارک و بروان (۲۰۰۶) در قالب فرآیندی شش مرحله‌ای، استفاده شده است. این تحلیل شامل رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول آغاز می‌شود.

**مرحله اول: آشنایی با داده‌ها.** برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، خود را در آنها غوطه‌ور کند. غوطه‌ور شدن داده‌ها معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال، یعنی جست‌وجوی معانی و الگوهاست.

**مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه.** مرحله دوم زمانی آغاز می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه در متن مصاحبه‌هاست. کدها ویژگی‌هایی از داده‌ها را معرفی می‌کنند که از دید تحلیلگر جالب به نظر می‌رسند. در این مرحله ۷۴ کد اولیه از مصاحبه‌ها به دست آمد.

جدول ۳. برچسب‌زنی برای ایجاد کدهای اولیه

| ردیف | نمونه نقل قول (نکات کلیدی)                                                                                                      | کد اولیه                                    |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| ۱    | "باید به افرادی تعاونی رو ایجاد کنن که سابقه کار کردن تو سطح مدیریتی داشته باشن؛ بدونین مدیریت کردن چیه" (م ۱)                  | سابقه خدمت اعضای تعاونی در سطوح مدیریتی     |
| ۲    | "مهارت و کار فنی بلد باشن آدمای فنی باشن" (م ۶)                                                                                 | دانش فنی                                    |
| ۳    | "چقد خوب میشه، که سابقه کار تو تعاونی‌ها رو داشته باشن؛ با چم و خم کار آشنان" (م ۱)                                             | سابقه فعالیت در حوزه تعاونی                 |
| ۴    | "این اعضا هیئت مدیرش رشته‌های تحصیلی مختلفی باشن، به نظرم تعاونی را یکسونگر نمیکنه و میتونن سراغ پروژه‌های مختلفی برن" (م ۶)    | تنوع رشته‌های تحصیلی میان اعضا              |
| ۵    | "پروژه‌های قبلی که داشتن رو با موفقیت تحویل داده باشن نه اینکه هر جا رفتن پروژه‌ها ناتمام بوده باشه یا زخمیش کردن و رفتن" (م ۳) | تجربه موفقیت‌آمیز در اجرا و مدیریت پروژه‌ها |

**مرحله سوم: کدگذاری گزینشی.** این گام به تحلیل در سطحی کلان‌تر از کدهای اولیه تمرکز داشته و کدهای مختلف دوباره بازبینی، بررسی و مرتب می‌شوند. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را آغاز می‌کند و در نظر می‌گیرد چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد مضمون کلی ترکیب شوند. محققین کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشتند و به تعداد ۶۷ کد اولیه دست یافتند.

**مرحله چهارم: ظهور مضمون‌های فرعی و اصلی.** گام چهارم هنگامی آغاز می‌شود که پژوهشگر، مجموعه‌ای از مضمون‌ها را پیشنهاد دهد و بخواهد آنها را پالایش کند. طی این گام‌ها، مشخص شد که برخی از مضمون‌های پیشنهادشده، واقعاً مضمون نیستند (مثلاً اگر داده‌های کافی وجود نداشت و یا داده‌های آن، خیلی متنوع بودند) یا برخی مضمون‌ها با همدیگر همپوشانی داشتند (مثلاً دو مضمون جدا، یک معنی و مفهوم داشته و مجموعاً تشکیل‌دهنده مضمون واحدی بودند). در همین رابطه، پاتون (۱۹۹۰) معتقد است: «داده‌های درون هر مضمون باید به لحاظ معنی و مفهوم، با هم انسجام و همخوانی داشته باشد و در عین حال باید تمایزهای واضح و مشخصی میان مضمون‌های مختلف وجود داشته باشد». مضمون‌ها بایستی به اندازه کافی خاص، مجزا، غیرتکراری و نیز به اندازه کافی گسترده باشند تا مجموعه ایده‌های مطرح شده در درون داده‌ها را شامل شوند. همانطور که از جدول (۳) ملاحظه می‌شود از ترکیب چند کد اولیه، یک مضمون فرعی پدیدار شده است. این مضمون فرعی حالت تجریدی و انتزاعی سطح بالاتری از کدهای اولیه داشته و از همان ترسیم ضمنی الگوها و ارتباط‌های میان کدها ناشی شده است. پس از ترکیب کدها و تعریف مضمون‌های فرعی، چند کد وجود داشتند که چندان مرتبط با هیچ کدام از مضمون‌ها شکل گرفته نبودند و همچنین ارتباط مشخصی هم با دیگر کدهای تعریف شده نداشت. لذا این کدها در ابتدا برچسب سایر خوردند و در ادامه پژوهش با تغییراتی که با اشراف بیشتر بر روی الگوی ارتباطی حاصل شد. چند کد از این دست به مضمون فرعی خاصی پیوستند و مابقی از تحلیل کنار رفتند. در ادامه،

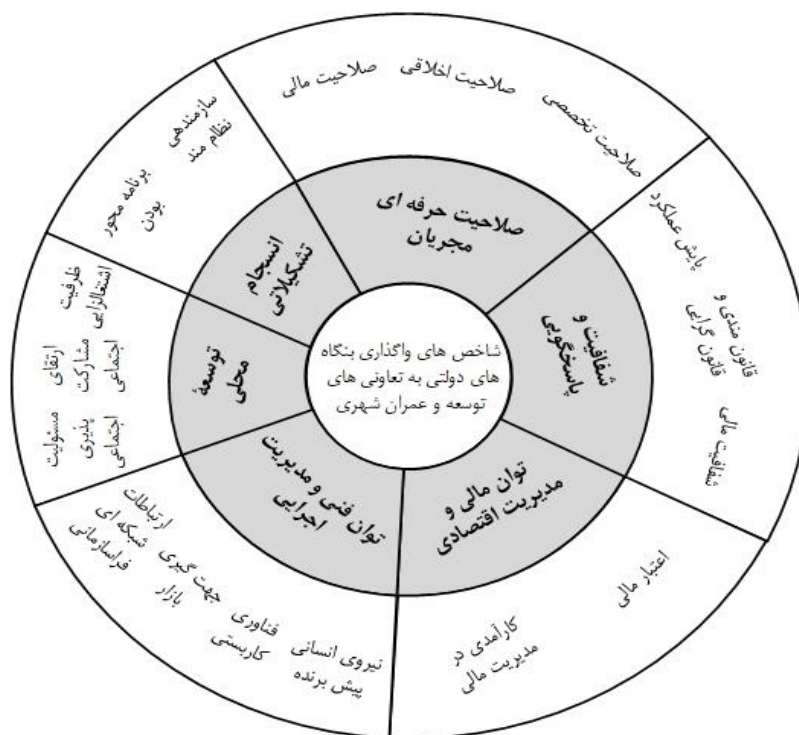
در سطح بالاتری از ظهور مضمون‌ها از ترکیب چند مضمون فرعی، یک مضمون اصلی هویدا شد. مضمون‌های اصلی، پایه‌های فهم مسئله و رفع چالش را بیان می‌کنند که در حالتی فراتر از مرحله قبلی ظهور و بروز یافته‌اند.

جدول ۴. مضمون‌های فرعی و اصلی شکل‌دهنده مدل

| ردیف | کد اولیه                                                         | مضمون فرعی               | مضمون اصلی            |
|------|------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| ۱    | سابقه خدمت اعضای تعاونی در سطوح مدیریتی                          | صلاحیت تخصصی             | صلاحیت حرفه‌ای مجریان |
| ۲    | سابقه فعالیت در حوزه تعاونی                                      |                          |                       |
| ۳    | دانش فنی                                                         |                          |                       |
| ۴    | تنوع رشته‌های تحصیلی میان اعضا                                   |                          |                       |
| ۵    | تجربه موفقیت‌آمیز در اجرا و مدیریت پروژه‌ها                      |                          |                       |
| ۶    | سابقه مدیریتی در پروژه‌های کلان شهری                             |                          |                       |
| ۷    | توان مدیریت اقتصادی و کار عمرانی                                 |                          |                       |
| ۸    | آگاهی به وظایف و حدود اختیارات تعاونی                            |                          |                       |
| ۹    | اعضای خوش‌نام با سرمایه اجتماعی مطلوب                            | صلاحیت اخلاقی            |                       |
| ۱۰   | فاقد سوءپیشینه در سوءاستفاده از اموال و فساد مالی و مشکلات حقوقی |                          |                       |
| ۱۱   | اعتبارسنجی حساب‌های مالی معرفی شده توسط اعضا                     | صلاحیت مالی              |                       |
| ۱۲   | شناخت منابع درآمدی و مالی اعضا                                   |                          |                       |
| ۱۳   | سودآوری در انجام پروژه‌های قبلی                                  |                          |                       |
| ۱۴   | گردش مالی سه سال اخیر                                            |                          |                       |
| ۱۵   | سابقه استفاده موفق از وام‌های بانکی و اعتباری                    |                          |                       |
| ۱۶   | مدیریت دارایی‌ها؛ ماشین آلات و زیرساخت‌های بنگاه                 |                          |                       |
| ۱۷   | ساختار سازمانی مشخص و روشن                                       | سازماندهی نظام‌مند       | انسجام تشکیلاتی       |
| ۱۸   | تعریف وظایف شفاف وظایف اعضا                                      |                          |                       |
| ۱۹   | تصمیم‌گیری غیرمتمرکز برای حداکثرسازی مشارکت اعضا                 | برنامه محور بودن         |                       |
| ۲۰   | برخورداری از یک برنامه راهبردی و عملیاتی                         |                          |                       |
| ۲۱   | بهره‌مندی از استراتژی بازاریابی، تولید و توسعه بازار؛            |                          |                       |
| ۲۲   | برخورداری از برنامه مالی ۳ تا ۵ ساله                             |                          |                       |
| ۲۳   | طرح توجیهی اقتصادی؛ با پیش‌بینی سودآوری و بازگشت سرمایه          |                          |                       |
| ۲۴   | نظارت دولت (اداره کل تعاون) برای کنترل پروژه‌ها                  | پایش عملکرد              | شفافیت و پاسخگویی     |
| ۲۵   | تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد                                    |                          |                       |
| ۲۶   | انتشار گزارش‌های سالانه از نحوه عملکرد تعاونی                    |                          |                       |
| ۲۷   | تعیین مسئولیت‌ها و پاسخگویی در برابر آن                          |                          |                       |
| ۲۸   | نظارت گروهی بر بنگاه                                             |                          |                       |
| ۲۹   | ثبت قانونی تعاونی                                                | قانون‌مندی و قانون‌گرایی |                       |
| ۳۰   | قانون‌مندی مشخص و شفاف                                           |                          |                       |
| ۳۱   | اختیار لغو واگذاری و انتقال مدیریت                               |                          |                       |
| ۳۲   | ضمانت اجرایی در صورت خسارت به دولت و مردم                        |                          |                       |
| ۳۳   | عدم وجود پرونده حقوقی علیه تعاونی                                |                          |                       |
| ۳۴   | پذیرش نظارت دستگاه‌های دولتی                                     |                          |                       |
| ۳۵   | توافقنامه حقوقی معتبر با دولت                                    |                          |                       |

| ردیف | کد اولیه                                                                          | مضمون فرعی            | مضمون اصلی                 |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| ۳۶   | گزارش‌ها مالی شفاف و مورد تأیید (صورت‌های مالی و ترازنامه مالی)                   | شفافیت مالی           |                            |
| ۳۷   | گزارش‌های مستمر از عملکرد تعاونی‌ها                                               |                       |                            |
| ۳۸   | مشخص بودن هزینه‌ها (دخل و خرج)                                                    |                       |                            |
| ۳۹   | پایبندی به قوانین حسابداری                                                        |                       |                            |
| ۴۰   | سرمایه مالی قابل قبول تعاونی                                                      | اعتبار مالی           | توان مالی و مدیریت اقتصادی |
| ۴۱   | توانایی تأمین مالی تعاونی توسط اعضا؛ جذب سرمایه از منابع خصوصی و صندوق‌های حمایتی |                       |                            |
| ۴۲   | توانایی افزایش سرمایه تعاونی توسط اعضا                                            |                       |                            |
| ۴۳   | نسبت بدهی به دارایی                                                               |                       |                            |
| ۴۴   | قابلیت پرداخت هزینه‌های جاری                                                      | کارآمدی در            |                            |
| ۴۵   | دریافت وام و توان بازپرداخت آن                                                    | مدیریت مالی           |                            |
| ۴۶   | توان جذب سرمایه‌گذار                                                              |                       |                            |
| ۴۷   | بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و ماهر در بخش‌های مختلف جهت اجرا                  | نیروی انسانی          | توان فنی و مدیریت اجرایی   |
| ۴۸   | انعطاف و ظرفیت برای بهره‌گیری از مشاوران و خبرگان در بخش‌های مختلف                | پیش برنده             |                            |
| ۴۹   | بهبود مستمر و منظم فرآیندهای تولید یا ارائه خدمات                                 | فناوری کاربردی        |                            |
| ۵۰   | میزان سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین و به‌روزرسانی خط تولید و بهبود خدمات        |                       |                            |
| ۵۱   | وجود تجهیزات و امکانات فنی لازم جهت بهره‌برداری بهینه از بنگاه                    |                       |                            |
| ۵۲   | بازار هدف محصول یا خدمت قابل ارائه                                                | جهت‌گیری بازار        |                            |
| ۵۳   | قابلیت صادرات و توسعه بازارهای جدید                                               |                       |                            |
| ۵۴   | میزان تقاضای بازار برای محصولات                                                   |                       |                            |
| ۵۵   | امکان رقابت‌پذیری در بازار                                                        |                       |                            |
| ۵۶   | بازار در دسترس برای خرید مواد اولیه و فروش                                        |                       |                            |
| ۵۷   | ارتباطات با نهادهای اثرگذار شهری و مقام‌های استانی و شهری                         | ارتباطات شبکه‌ای فرا  | توسعه محلی                 |
| ۵۸   | تعامل با اتحادیه‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهت هماهنگی                              | سازمانی               |                            |
| ۵۹   | فراهم کردن فرصت‌های شغلی جدید                                                     | ظرفیت اشتغال زایی     |                            |
| ۶۰   | به‌کارگیری نیروی بومی                                                             |                       |                            |
| ۶۱   | اولویت قرار دادن کارکنان پروژه در واگذاری                                         | ارتقای مشارکت اجتماعی |                            |
| ۶۲   | میزان مشارکت و رضایت مردم محلی                                                    |                       |                            |
| ۶۳   | شفافیت در عضویت و توسعه فعالیت‌های تعاونی                                         |                       |                            |
| ۶۴   | توجه به محرومیت‌زدایی و بهبود کیفیت زندگی شهروندان                                | مسئولیت‌پذیری اجتماعی |                            |
| ۶۵   | در اولویت‌بودن پروژه‌های عمرانی محلی                                              |                       |                            |
| ۶۶   | الزام به کنترل اثرات زیست محیطی و تلاش برای آسیب‌نرساندن به آن                    |                       |                            |
| ۶۷   | الزام به بهره‌گیری حداکثری از تأمین‌کنندگان محلی                                  |                       |                            |

**مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها.** مرحله پنجم زمانی آغاز می‌شود که تصویر رضایت‌بخشی از مضمون‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، مضمون‌های اصلی ارائه شده برای تحلیل را تعریف و بار دیگر بازبینی می‌کند و در ادامه، به تحلیل داده‌های داخل آنها می‌پردازد. از طریق تعریف و بازبینی، ماهیت چیزی که مضمون در مورد آن بحث می‌کند، مشخص و تعیین می‌شود که مضمون اصلی، کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله پس از رفت‌وبرگشت‌های متعدد، در نهایت تعداد ۱۷ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی شناسایی شد. شکل (۱) نمودار دایره‌ای چندسطحی روابط مضمون‌های اکتشافی پژوهش حاضر شامل مضمون‌های فرعی و مضمون‌ها اصلی را نشان می‌دهد.



شکل ۱. توزیع چندسطحی روابط مضمون‌های اکتشافی الگوی معیارهای واگذاری

**گام ششم: تدوین گزارش.** در آخرین گام، به تبیین مضامین اصلی و فرعی هم‌پیوند با کدها که شکل‌دهنده الگو و ساختار برجسته به دست آمده از متن است، پرداخته می‌شود. هدف از این کار، بررسی مجدد سؤال‌های پژوهش و علایق نظری نهفته در آنهاست تا با بحث و بررسی عمیق الگوها از تشریح متن، به سؤال‌های اصلی پژوهش پاسخ داده شود.

پس از جمع‌آوری داده‌ها و انجام تحلیل، مشخص شد که برای واگذاری اطمینان‌بخش بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهری در استان ایلام ۶ شاخص "صلاحیت مجریان"، "انسجام تشکیلاتی"، "پاسخگویی و شفافیت"، "توان فنی و مدیریت اجرایی"، "توان مالی و مدیریت اقتصادی" و "توسعه محلی" بایستی در نظر گرفته شود. به عبارتی، با عنایت به پنج شاخص مذکور سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران می‌توانند از تجربیات تلخ واگذاری بنگاه‌های دولتی احتراز ورزند و با رعایت استانداردها به پویایی و موفقیت بنگاه دولتی کمک شایانی نمایند. شاخص صلاحیت مجریان با سه مؤلفه «صلاحیت تخصصی»، «صلاحیت اخلاقی» و «صلاحیت مالی» بر حضور مدیرانی با دانش تخصصی و تجربه مرتبط، اخلاق مدار و با مهارت مالی در صدر تعاونی توسعه و عمران شهری تأکید دارد. به بیانی، حضور مدیران متخصص و با تجربه، تضمین می‌کند فرمان حرکت تعاونی در مسیر درست و واقعی آن قرار خواهد گرفت. مدیران آزمون دیده به دلیل تجربه شکست‌ها و موفقیت‌های متعدد در طی مسیر شغلی، پیشامدهای درون تعاونی را کنترل می‌کنند و در مقابل پیشامدهای بیرونی، به سرعت و به موقع واکنش

نشان داده و با آن سازگار می‌شوند. افزون بر این، خوش‌نامی و اعتبار اجتماعی و عدم سوءاستفاده مالی در پیشینه کاری مجریان تعاونی، ارزش برند کارفرمایی تعاونی را دوچندان می‌سازد. به گونه‌ای که حس اعتماد میان مدیران شهری، استانی و مردم محلی بوجود می‌آید و با فراغ بال از برنامه‌ها و پروژه‌های آن حمایت می‌کنند. افزون بر این، اطمینان یافتن به وضعیت مالی اعضای تعاونی و خزانه اعتباری تعاونی و برنامه‌های موفقیت‌آمیز مالی گذشته اعضا، به سیاستگذاران واگذاری این نوید را می‌دهد که برخلاف تجربه تلخ واگذاری‌های پیشین، این بار سکان‌دار بنگاه دولتی، از اوضاع و احوال مالی مناسبی برخوردارند و می‌توانند موفقیت بنگاه را تضمین نموده و از ایستایی و مرگ بنگاه، که سنوات پیشین تجربه ناگواری را حاصل کرده، جلوگیری به عمل آورند. در همین زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه دیدگاه خویش را با ما در میان گذاشت:

«...تعاونی حتماً باید برای تولیدات خودش و خدماتی که ارائه می‌دهد بازاربایی بکند، و در این زمینه هم استراتژی داشته باشد»

دیدگاه یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان به عنوان مصداقی برای تصدیق صلاحیت جالب توجه است:

«...کسانی که تعاونی را می‌خوان ایجاد بکنن و یا ایجاد کرده‌اند صلاحیت داشته باشند یعنی صلاحیتشون تأیید بشه صلاحیت مدیریتی،

مالی، اخلاقی تا با اطمینان بشه این بنگاه رو بهشون واگذار کرد»

شناساهای سازماندهی نظام‌مند و برنامه‌محور بودن مواردی هستند که ذیل مفهوم انسجام تشکیلاتی مطرح گشته‌اند. در نگاه نخست اکثر تعاونی‌ها در کشور، از ساختار مشخص و تعریف‌شده‌ای برخوردار نیستند و شاید هم بتوان آن را بزرگترین عامل عدم موفقیت آنها دانست. اما بهره‌مندی تعاونی توسعه و عمران شهری از ساختار سازمانی مشخص، شرح وظایف معین، سازوکار تصمیم‌گیری غیرمتمرکز با هدف حداکثرسازی مشارکت اعضا، بهره‌مندی از برنامه‌ای راهبردی با مزیت ترسیم و تعیین نقشه راه تعاونی، مجهز به استراتژی بازاربایی و مالی و هدف‌گیری بازارها در آینده این اطمینان را به سیاستگذاران و مدیران منتقل می‌کند که تعاونی دارای بنیه قوی، مسنجم و هم‌افزا است که ضمن ثبات سازماندهی، برای زیست بلندمدت خویش برنامه دارد، تحولات آینده را پیش‌بینی می‌کند و برای انطباق با آن استراتژی مشخص و معینی دارد. به عنوان مصداقی در باب این مضمون، یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش نظر خود را این چنین با ما در میان گذاشت:

«... تعاونی باید ساختار مشخص و روشنی داشته باشد که معلوم باشد هر کسی چه وظیفه و مسئولیتی دارد...»

پایش عملکرد، قانون‌مندی و قانون‌گرایی و شفافیت مالی سه معرف شناسای بُعد شفافیت و پاسخگویی را سامان می‌دهند. اگر بپذیریم برای پیشگیری از انحراف در مسیر حرکت تعاونی، بایستی شاخص‌ها و استانداردهای عملکردی تعریف شود به مانیتورینگ عملکردی به معنای واقعی معنا داده‌ایم. در حقیقت، به دنبال پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در سطح تعاونی هستیم؛ در این بستر ابتدا شاخص‌های عملکرد تعریف می‌شوند که همان باید و نبایدها هستند، با نظارت دولت بر کنترل پروژه‌ها با نوعی مشاهده عملکرد از نزدیک مواجه می‌شویم در ادامه تعاونی ملزم به انتشار گزارش‌های سالانه از عملکرد خویش از حیث سود و زیان و رعایت قوانین حسابداری به نهاد نظارتی دولت است تا با پایش آن، میزان انحراف در مسیر و یا درستی مسیر طی شده تأیید گردد. تعاونی توسعه و عمران شهری بایستی روال‌های قانونی را طی کرده باشد و از طرف دولت مشروعیت حقوقی داشته و در مفاد قرارداد واگذاری بایستی اختیار لغو قرارداد و یا انتقال امتیاز داده شود تا نوعی هراس از انحراف در مسیر توسط بنیان‌گذاران تعاونی وجود داشته باشد. به عنوان مصداقی در تصدیق گزاره شاخص‌های عملکردی یکی از مشارکت‌کنندگان این چنین بیان داشت:

«... برای تعاونی‌ها باید شاخص‌های عملکردی تعریف بشه یعنی براشون تعیین بشه از نظر مالی باید براساس این شاخص‌ها پیش برن از

نظر تولید [هم] همینطور و...»

یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در تأیید بُعد قانون‌مندی و قانون‌گرایی معتقد بود:

«... [تعاونی] باید روال‌ها و رویه‌هاش قانونی باشن، قانونی ثبت شده باشد...»

توان مالی و مدیریت اقتصادی با دو معرف اعتبار مالی و کارآمدی در مدیریت مالی دیگر معیار شناسایی شده برای واگذاری بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی می‌باشد. تعاونی بایستی از سرمایه مالی قابل قبولی برخوردار باشد و از پس تأمین ریالی پروژه‌ها بریاید تا حس اعتماد در میان تصمیم‌گیران واگذاری جهت سپردن سکان‌داری بنگاه دولتی به آنها بوجود آید. کارآمدی از حیث مالی توسط مدیریت تعاونی باعث سودآوری آنها می‌گردد تا از این رهگذر بتواند از عهده هزینه‌های جاری تعاونی بریاید و اگر برای پیشبرد برنامه‌ها به

دریافت وام و تسهیلات از نظام بانکی روی آورد از توانش بازپرداخت آن از محل درآمدهای تعاونی برخوردار باشد. یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش اظهار می‌دارد:

«... اعضای که این تعاونی رو تشکیل میدن باید سرمایه مالی خوبی داشته باشن نه اینکه چشم به دولت [اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان ایلام] داشته باشن و همیشه اینجا [اداره] باشن و تقاضا وام کنن...»

نیروی انسانی پیش برنده، فناوری کاربردی، جهت‌گیری بازار و ارتباطات شبکه‌ای فراسازمانی به عنوان معرف بُعد توان فنی و مدیریت اجرایی مطرح شده‌اند. تعاونی توسعه و عمران شهری، بایستی در جذب نیروهای متخصص و با مهارت برای اجرای صحیح پروژه‌ها، توانمند باشد و بتواند با ایجاد جاذبه‌های همچون حقوق و مزایای متناسب با شغل و شرایط کاری، متخصصان کارآمدی را در بدنه تعاونی و پروژه‌های آن به خدمت گیرند. حضور این دست افراد کارداران و شایسته که تجربه‌های ارزشمندی در اجرای پروژه‌های مختلف دارند کارایی و اثربخشی پروژه‌ها را دوچندان می‌کنند و می‌توان به موفقیت بنگاهی که به تعاونی واگذار شده است امیدوار بود. فناوری کاربردی تعاونی در تولید و ارائه خدمت می‌بایستی با سرعت تغییرات و تحول دنیای پیرامون منطبق باشد و در مقابل آن با چابکی ساختاری رفتار نماید و فرآیندها تولیدی و خدماتی خویش را مطابق آن به‌روز نماید، تعاونی از بازار هدف خویش شناخت کافی داشته و نسبت به آتیۀ سرمایه‌گذاری خود در این بازار مطمئن باشد که در این بازار خریدارانی وجود دارند که تمایل به سرمایه‌گذاری و خرید محصول را دارند. اعضای تعاونی ویژه بنیان‌گذاران آن برای پیشبرد اهداف و برنامه‌های خود به مهارت‌های نرم نیاز بیشتری دارند تا بتوانند به منظور حداکثرسازی منافع تعاونی، با مدیران شهری و استانی ارتباطات اثربخشی برقرار نمایند و حمایت آنان را جهت پشتیبانی از تعاونی جلب نمایند. به مدد بهره‌مندی از سطح مناسبی از مهارت‌های نرم به منظور رفع اختلافات احتمالی و ایجاد اجماع منطقه‌ای و انتفاع بالا از منافع اقتصادی، مدیران تعاونی با دیگر تعاونی‌ها و اتحادیه‌های اقتصادی منطقه، پیمان‌ها و اتحادیه‌های راهبردی اقتصادی برقرار نمایند و زیر یک چتر با هم‌رقابتی بتوانند از منافع موجود نهایت بهره ببرند. در همین زمینه، یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش، اظهار می‌دارد:

«... تعاونی باید بازاری را بشناسد اگر بنگاهی تحویل گرفت بازاری باشد که محصول رو به فروش و یا خدمتی ارائه بده...»  
یا

«... کشور عراق [بازار بین‌الملل] در همسایه ماست که تعاونی می‌تونه حساب ویژه‌ای روش باز کنه و محصولی که تولید میکنه بفروسته واسه کشور عراق...»

یا یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش، این چنین دیدگاه خود را با ما در میان گذاشت:

«... آدمای شناخته‌شده و خوش نام اگه تو تعاونی باشن... راحت تر میتونن با مدیران استانی و شهرستانی ارتباط برقرار کنن و حمایتشون رو جلب کنن که از تعاونی و پروژه‌ها که گرفته و یا حتی میخاد بگیره حمایت کنن...»

توسعه محلی با ۳ نشانگر ظرفیت اشتغال‌زایی، ارتقای مشارکت اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی دیگر شاخص شناسا شده در این پژوهش بود. تعاونی توسعه و عمران شهری اگر قصد پذیرش مسئولیت اداره بنگاه دولتی را دارد باید به‌گونه‌ای اقدام نماید که از قبل آن فرصت‌های شغلی جدیدی در سطح منطقه فراهم شود و از نرخ بیکاری جامعه محلی بکاهد، آثار محرومیت را از چهره شهر بزدايد و یاریگر مدیران شهری در ارتقای سطح کیفیت زندگی شهروندان باشد. این امر ضمن بالابردن سطح اعتماد عمومی و رضایت مردم محلی که به تبع آن حمایت از تعاونی و پروژه‌های آن را به همراه دارد. اسباب نگاه مثبت سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران کلیدی را موجب می‌شود و آنها را به رفع موانع احتمالی و امی دارد. عنایت بنیان‌گذاران تعاونی به توسعه اجتماعی منطقه، حکایت از مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنها در قبال جامعه امروز و فردا دارد.

در همین رابطه، مشارکت‌کننده شماره ۶ دیدگاه خود این چنین بیان داشت:

«... این واگذاری باید فرصت‌های شغلی در اون منطقه ایجاد کنه و چند نفر رو مشغول کار کنه و این اشتغال هم دو صورت داره هم مستقیم و هم غیرمستقیم چند تا بنگاه دیگه [صنوف دیگر] هم دخیل میشن اونا هم میان پای کار... وقتی مدیران منطقه هم ببینن تعاونی شغل

ایجاد کرده ارزش حمایت میکنند اگر هم نخان مجبورن که حمایت کنن [چون] مردم درگیر شدن [به علت اشتغال و ارتزاق خانواده‌های آنها]

**ارزیابی کیفیت یا قابلیت اعتماد.** در این بخش برای ارزیابی کیفیت داده‌های بخش کیفی، از معیار قابلیت اعتماد استفاده شده است. لینکن و گوبا (۱۹۸۵) معتقدند ملاک قابلیت اعتماد در برگیرنده چهار معیار جداگانه اما مرتبط به هم شامل باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری است. برای باورپذیری از رویکرد ممیزی درونی و بیرونی استفاده شد. جهت ممیزی درونی نتایج و دسته‌بندی نهایی پژوهش که شامل کدها، مضامین فرعی و اصلی بود میان تعداد ۲ نفر از مصاحبه‌شوندگان توزیع و تأیید شد و جهت ممیزی بیرونی، نتایج به تأیید تعداد ۲ نفر از خبرگان حوزه پژوهش حاضر رسید.

برای اطمینان‌پذیری از تکنیک ذکر جزئیات مراحل تفصیلی پژوهش استفاده شد؛ بدین صورت که چگونگی گردآوری و تحلیل داده‌ها در قلمروی پژوهش حاضر یعنی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان ایلام به تفصیل شرح داده شده است. همچنین، با اشاره به نقل‌های قول‌های مستقیم مصاحبه‌شونده‌ها در باب هر یک از ابعاد شناسا شده به وجه تأییدپذیری نتایج توجه ویژه‌ای صورت گرفت. در نهایت، به منظور آگاهی از ظرفیت انتقال‌پذیری نتایج از تکنیک نمونه‌گیری ناهمگون و مقایسه یافته‌ها با پیشینه استفاده شده است.

### ب) بخش کمی

در این مرحله با هدف فهم اعتبار داده‌ها و رسیدن به اجماع نظر میان خبرگان در باب شاخص‌های واگذاری بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی در استان ایلام، پنل دلفی شامل تعداد ۹ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش تشکیل شد و بین آنها پرسشنامه‌ای منطبق بر طیف ۵ ارزشی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد (متغیرهای کلامی) توزیع شد تا از رهگذر آن، حاذقان نظر خود را مطرح نمایند. در مرحله اول پرسشنامه به صورت الکترونیکی برای خبرگان ارسال شد در ذیل پاسخ‌های وارده در جدول (۵) گزارش شده است

جدول ۵. مرحله اول نظرسنجی

| مضامین فرعی                 | مضمون اصلی                 | خیلی زیاد | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم |
|-----------------------------|----------------------------|-----------|------|-------|----|---------|
| صلاحیت تخصصی                | صلاحیت حرفه‌ای<br>مجربان   | ۸         | ۱    | ۰     | ۰  | ۰       |
| صلاحیت اخلاقی               |                            |           |      |       |    |         |
| صلاحیت مالی                 |                            |           |      |       |    |         |
| سازماندهی نظام‌مند          | انسجام تشکیلاتی            | ۵         | ۲    | ۲     | ۰  | ۰       |
| برنامه محور بودن            |                            |           |      |       |    |         |
| پایش عملکرد                 | شفافیت و پاسخگویی          | ۱         | ۴    | ۴     | ۰  | ۰       |
| قانون‌مندی و قانون‌گرایی    |                            |           |      |       |    |         |
| شفافیت مالی                 |                            |           |      |       |    |         |
| اعتبار مالی                 | توان مالی و مدیریت اقتصادی | ۶         | ۳    | ۰     | ۰  | ۰       |
| کارآمدی در مدیریت مالی      |                            |           |      |       |    |         |
| نیروی انسانی پیش‌برنده      | توان فنی و مدیریت اجرایی   | ۱         | ۴    | ۴     | ۰  | ۰       |
| فناوری کاربردی              |                            |           |      |       |    |         |
| جهت‌گیری بازار              |                            |           |      |       |    |         |
| ارتباطات شبکه‌ای فراسازمانی |                            |           |      |       |    |         |
| ظرفیت اشتغال‌زایی           | توسعه محلی                 | ۲         | ۵    | ۲     | ۰  | ۰       |
| ارتقای مشارکت اجتماعی       |                            |           |      |       |    |         |
| مسئولیت‌پذیری اجتماعی       |                            |           |      |       |    |         |

پس از برآورد فراوانی پاسخها، میانگین فازی مثلثی و میانگین ابهام‌زدایی برای هریک از مقوله‌ها با استفاده از فرمول مینکوسکی محاسبه شد. نتیجه محاسبه‌های صورت گرفته در جدول (۶) قابل مشاهده است.

جدول ۶. مرحله اول محاسبه میانگین فازی و ابهام‌زدایی

| میانگین فازی مثلثی | میانگین فازی مثلثی |        |         | مضمون اصلی                 | مضامین فرعی                                                                                |
|--------------------|--------------------|--------|---------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | حد پایین           | حد وسط | حد بالا |                            |                                                                                            |
| ۰/۹۰               | ۰/۷۲               | ۰/۹۷   | ۱/۰۰    | صلاحیت حرفه‌ای<br>مجریان   | صلاحیت تخصصی<br>صلاحیت اخلاقی<br>صلاحیت مالی                                               |
| ۰/۷۹               | ۰/۵۸               | ۰/۸۳   | ۰/۹۴    | انسجام تشکیلاتی            | سازماندهی نظام‌مند<br>برنامه محور بودن                                                     |
| ۰/۶۶               | ۰/۴۲               | ۰/۶۷   | ۰/۸۹    | شفافیت و پاسخگویی          | پایش عملکرد<br>قانون‌مندی و قانون‌گرایی<br>شفافیت مالی                                     |
| ۰/۸۶               | ۰/۶۷               | ۰/۹۲   | ۱/۰۰    | توان مالی و مدیریت اقتصادی | اعتبار مالی<br>کارآمدی در مدیریت مالی                                                      |
| ۰/۶۶               | ۰/۴۲               | ۰/۶۷   | ۰/۸۹    | توان فنی و مدیریت اجرایی   | نیروی انسانی پیش‌برنده<br>فناوری کاربردی<br>جهت‌گیری بازار<br>ارتباطات شبکه‌ای فرا سازمانی |
| ۰/۷۳               | ۰/۵۰               | ۰/۷۵   | ۰/۹۴    | توسعه محلی                 | ظرفیت اشتغال‌زایی<br>ارتقای مشارکت اجتماعی<br>مسئولیت‌پذیری اجتماعی                        |

همانطور که ملاحظه می‌شود مقدار ابهام‌زدایی در راند اول نظرسنجی برای هر شش شاخص از مقدار آستانه ۰/۵۰ بالاتر بوده‌اند که نشان از عدم حذف شاخص‌ها دارد. در ادامه، نظرسنجی دوم برای دریافت نظرات میان خبرگان ارسال شد.

جدول ۷. نتایج شمارش پاسخها مرحله دوم نظرسنجی

| مضامین فرعی                                            | مضمون اصلی               | خیلی زیاد | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|-----------|------|-------|----|---------|
| صلاحیت تخصصی<br>صلاحیت اخلاقی<br>صلاحیت مالی           | صلاحیت حرفه‌ای<br>مجریان | ۹         | ۰    | ۰     | ۰  | ۰       |
| سازماندهی نظام‌مند<br>برنامه محور بودن                 | انسجام تشکیلاتی          | ۷         | ۲    | ۰     | ۰  | ۰       |
| پایش عملکرد<br>قانون‌مندی و قانون‌گرایی<br>شفافیت مالی | شفافیت و پاسخگویی        | ۸         | ۱    | ۰     | ۰  | ۰       |

| مضامین فرعی                 | مضمون اصلی                 | خیلی زیاد | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم |
|-----------------------------|----------------------------|-----------|------|-------|----|---------|
| اعتبار مالی                 | توان مالی و مدیریت اقتصادی | ۹         | ۰    | ۰     | ۰  | ۰       |
| کارآمدی در مدیریت مالی      |                            |           |      |       |    |         |
| نیروی انسانی پیش‌برنده      | توان فنی و مدیریت اجرایی   | ۶         | ۱    | ۲     | ۰  | ۰       |
| فناوری کاربردی              |                            |           |      |       |    |         |
| جهت‌گیری بازار              |                            |           |      |       |    |         |
| ارتباطات شبکه‌ای فراسازمانی |                            |           |      |       |    |         |
| ظرفیت اشتغال‌زایی           | توسعه محلی                 | ۶         | ۲    | ۱     | ۰  | ۰       |
| ارتقای مشارکت اجتماعی       |                            |           |      |       |    |         |
| مسئولیت‌پذیری اجتماعی       |                            |           |      |       |    |         |

همانند مرحله اول، پس از برآورد فراوانی پاسخ‌ها، میانگین فازی مثلثی و میانگین فازی‌زدایی برای هریک از عوامل با استفاده از فرمول مینکووسکی برای دیدگاه‌های خبرگان حاصل از مرحله دوم محاسبه شد. نتیجه محاسبات صورت‌گرفته در جدول (۸) مشاهده می‌شود:

جدول ۸. مرحله دوم محاسبه میانگین فازی و ابهام‌زدایی

| مضامین فرعی                 | مضمون اصلی                 | میانگین فازی مثلثی            | میانگین ابهام‌زدایی |
|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------|
|                             |                            | حد بالا<br>حد وسط<br>حد پایین |                     |
| صلاحیت تخصصی                | صلاحیت حرفه‌ای             | ۱/۰۰                          | ۰/۹۲                |
| صلاحیت اخلاقی               | مجریان                     | ۱/۰۰                          | ۰/۷۵                |
| صلاحیت مالی                 |                            |                               |                     |
| سازماندهی نظام‌مند          | انسجام تشکیلاتی            | ۱/۰۰                          | ۰/۸۸                |
| برنامه محور بودن            |                            |                               |                     |
| پایش عملکرد                 | شفافیت و پاسخگویی          | ۱/۰۰                          | ۰/۹۰                |
| قانون‌مندی و قانون‌گرایی    |                            |                               |                     |
| شفافیت مالی                 |                            |                               |                     |
| اعتبار مالی                 | توان مالی و مدیریت اقتصادی | ۱/۰۰                          | ۰/۹۲                |
| کارآمدی در مدیریت مالی      |                            |                               |                     |
| نیروی انسانی پیش‌برنده      | توان فنی و مدیریت اجرایی   | ۰/۹۴                          | ۰/۸۱                |
| فناوری کاربردی              |                            |                               |                     |
| جهت‌گیری بازار              |                            |                               |                     |
| ارتباطات شبکه‌ای فراسازمانی |                            |                               |                     |
| ظرفیت اشتغال‌زایی           | توسعه محلی                 | ۰/۹۷                          | ۰/۸۳                |
| ارتقای مشارکت اجتماعی       |                            |                               |                     |
| مسئولیت‌پذیری اجتماعی       |                            |                               |                     |

در ادامه، تفاوت میانگین مراحل اول و دوم جهت فهم اختلاف میانگین مورد محاسبه قرار گرفت و نتایج آن در جدول (۹) گزارش شده است.

جدول ۹. اختلاف میانگین ابهام‌زدایی مرحله اول و دوم

| مضامین فرعی              | مضمون اصلی                 | میانگین ابهام‌زدایی مرحله اول | میانگین ابهام‌زدایی مرحله دوم | اختلاف میانگین |
|--------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------|
| صلاحیت تخصصی             | صلاحیت حرفه‌ای مجریان      | ۰/۹۰                          | ۰/۹۲                          | ۰/۰۲           |
| صلاحیت اخلاقی            |                            |                               |                               |                |
| صلاحیت مالی              |                            |                               |                               |                |
| سازماندهی نظام‌مند       | انسجام تشکیلاتی            | ۰/۷۹                          | ۰/۸۸                          | ۰/۰۹           |
| برنامه محور بودن         |                            |                               |                               |                |
| پایش عملکرد              | شفافیت و پاسخگویی          | ۰/۶۶                          | ۰/۹۰                          | ۰/۲۴           |
| قانون‌مندی و قانون‌گرایی |                            |                               |                               |                |
| شفافیت مالی              |                            |                               |                               |                |
| اعتبار مالی              | توان مالی و مدیریت اقتصادی | ۰/۸۶                          | ۰/۹۲                          | ۰/۰۶           |
| کارآمدی در مدیریت مالی   |                            |                               |                               |                |
| نیروی انسانی پیش‌برنده   | توان فنی و مدیریت اجرایی   | ۰/۶۶                          | ۰/۸۱                          | ۰/۱۵           |
| فناوری کاربردی           |                            |                               |                               |                |
| جهت‌گیری بازار           |                            |                               |                               |                |
| ارتباطات شبکه‌ای         |                            |                               |                               |                |
| فراسازمانی               |                            |                               |                               |                |
| ظرفیت اشتغال‌زایی        | توسعه محلی                 | ۰/۷۳                          | ۰/۸۳                          | ۰/۱            |
| ارتقای مشارکت اجتماعی    |                            |                               |                               |                |
| مسئولیت‌پذیری اجتماعی    |                            |                               |                               |                |

باتوجه به نتایج نظرسنجی مرحله اول و انطباق آن با نتایج مرحله دوم، مشخص شد نرخ ناسازگاری از حد استاندارد ۰/۱ پایین‌تر است که نشانگر اتمام چرخه رفت و برگشت نظرنخواهی و توافق نظر میان خبرگان در مورد شاخص‌ها دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

همان‌طور که از نظر گذشت شش شاخص صلاحیت حرفه‌ای مجریان، انسجام تشکیلاتی، شفافیت و پاسخگویی، توان مالی و مدیریت اقتصادی، توان فنی و مدیریت اجرایی و توسعه محلی در این پژوهش به عنوان معیارهای واگذاری بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهرستانی در استان ایلام شناسایی شدند.

شاخص صلاحیت حرفه‌ای مجریان با سه زیرشاخص صلاحیت تخصصی، اخلاقی و مالی اولین بُعد شناسایی شده بود. صلاحیت تخصصی مجریان از پر تکرار ترین مباحث مطرح در طول گفتگو با مشارکت‌کنندگان در پژوهش بود به گونه‌ای که کلیه آنها اولین شاخص در واگذاری صلاحیت افراد مجری تعاونی‌ها می‌دانستند. زیرا به تجربه دریافته بودند که یکی از عوامل کلیدی در عدم توفیق دو تعاونی توسعه و عمران شهری در شهرستان‌های ایلام و مهران، عدم صلاحیت بنیان‌گذاران آنها بود که در ابتدا با شدت و حدت پروژه را آغاز کردند ولی به تدریج به خاطر وقوع برخی تعارض‌ها و ارج نهادن منافع شخصی بر منافع جمعی، تعاونی از کارکرد اصلی خویش فاصله گرفت و امروز تنها نامی از آنها باقی مانده است. تحلیل مصاحبه‌ها و تعمق در کدهای برون آمده، صلاحیت مجریان از سه حیث تخصصی، مالی و اخلاقی را از ابعاد مهم در اطمینان بخشی در واگذاری بنگاه دولتی به تعاونی توسعه و عمران شهری دانستند. صلاحیت تخصصی مجریان به تجربه مرتبط و دانش فنی اعضای هیئت مدیره تعاونی اشاره دارد مجریان تعاونی کسانی باید باشند که یا از تجربه مرتبط با امور تعاونی برخوردار باشند و یا در سطوح مدیریتی تجربه خدمت داشته‌اند و از این طریق با اصول و آداب کار مدیریتی آشنایی داشته باشند. مجریان تعاونی، بایستی از دانش فنی مناسبی

برخوردار باشند به عبارتی، آنها باید با نحوه اجرای پروژه‌ها و چگونگی اداره آن آشنایی کافی و کاملی داشته باشند صلاحیت اخلاقی به دوری از سوءاستفاده از اموال و امور مالی در سنوات خدمتی در طی مسیر شغلی اشاره دارد که اعضا بنیان‌گذار تعاونی بایستی از سرمایه اجتماعی درخوری برخوردار باشند. این موضوع ضمن ایجاد حس اعتماد در میان جامعه محلی جهت مشارکت در فعالیت‌های تعاونی، مدیران شهری را نیز برای حمایت از تعاونی ترغیب می‌کند. اعضای هیئت مدیره و بنیان‌گذار تعاونی توسعه و عمران شهری از بُعد مالی نیز بایستی صلاحیت کافی داشته باشند. به عبارتی کسانی بایستی سکان‌دار امور تعاونی باشند که در پروژه‌های قبلی که در اختیار داشته به سودآوری رسیده باشند یعنی مدیریت آنها اثربخش بوده باشد، اگر در پروژه‌های قبلی وام را اختیار کرده‌اند از بازپرداخت آن عاجز نشده باشند، منابع مالی و درآمدی مشخصی داشته باشند و از همه مهم‌تر حساب‌های مالی آنها مورد اعتبارسنجی قرار گرفته باشد تا سکان هدایت بنگاه دولتی به آنها واگذار شود. بررسی مقایسه‌ای شاخص شناسایی شده با پژوهش‌های قبلی نشان از آن دارد که نوکوویچ و گولیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مقاله خود از ضریب کیفیت منابع انسانی در اعضای تشکیل‌دهنده تعاونی نام می‌برند [۱۸]. پریچ، هاولر و کافمان (۲۰۲۳) یکی از شرایط اولیه در موفقیت تعاونی‌های محلی را تجربه مدیریتی اعضای بنیان‌گذار تعاونی می‌دانند [۱۹]. دیگر شاخص شناسا شده "انسجام تشکیلاتی" با دو زیرشاخص سازماندهی نظام‌مند و برنامه‌محور بودن است. به باور برخی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش یکی از وجوه پراهمیت در سامان یک تعاونی، بهره‌بردن از تشکیلاتی منظم، سلسله‌مراتبی روشن و داشتن برنامه عملیاتی است. در حقیقت، شاکله تعاونی بایستی بر نظم و انضباط سازمانی استوار باشد و بدون آنها عمر کوتاه تعاونی قابل پیش‌بینی است. انسجام تشکیلاتی تعاونی به وجود نمودار سازمانی مشخص، شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری، وجود مقررات داخلی و آیین‌نامه‌های اجرایی، داشتن برنامه راهبردی، طرح‌های توجیهی اقتصادی و اجتماعی و ارزیابی و گزارش‌دهی منظم عملکرد تعاونی اشاره دارد. شاهد تصمیم‌گیری‌های دقیق مبتنی سود و زیان تعاونی هستیم به عبارتی مدیریت تعاونی تصمیمی را اتخاذ می‌کند که حداکثر نفع شخصی را به بار آورد از سوءمدیریت و تصمیم‌های سلیقه‌ای، عدم شفافیت و فقدان پاسخگویی احتراز ورزیده می‌شود و ریسک شکست تعاونی به کمترین حد خویش می‌رسد و اعتماد دولت و سرمایه‌گذاران به تعاونی افزایش پیدا می‌کند. اگر تعاونی ساختار سازمانی مشخص و روشن و برنامه بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت دقیقی داشته باشد از نظر مالی و حقوقی نیز شرایط بهینه‌ای را تجربه خواهد کرد و احتمال شکست پروژه واگذاری به این دست تعاونی‌ها قدرتمند با کمترین خد خود می‌رسد. اگرچه به طور مستقیم در پژوهش‌ها داخلی در باب موضوع پژوهش مطالعه‌ای مستقیمی انجام نگرفته است اما بررسی‌ها نشان می‌دهد بُعد شناسا شده در این پژوهش، تا حدودی با نتیجه رویس، هاولینا، گراچنر و رامشاک (۲۰۲۰) همراستایی دارد این محققین در مطالعه خود ایجاد و مدیریت سازمانی حرفه‌ای، استقرار مدیریت و تصمیم‌گیری مشارکتی در سطوح مختلف سازمانی را از سیاست‌های راهبردی برای توفیق تعاونی‌های توسعه و عمران شهری می‌دانند [۲۲]. شاخص دیگر، شفافیت و پاسخگویی با سه زیرشاخص پایش عملکرد، قانون‌مندی و قانون‌گرایی و شفافیت مالی می‌باشد. این شاخص از این حیث دارای اهمیت است که بر افزایش اعتماد عمومی، کاهش فساد و بهبود عملکرد تعاونی اشاره دارد. شفافیت و پاسخگویی یعنی تعاونی باید عملکرد خویش را به طور مستمر گزارش دهد، مطابق قوانین عمل کند، اطلاعات مالی‌اش شفاف و در دسترس باشد. این شاخص جلو ریسک سوءمدیریت، فساد و انحراف منابع را می‌گیرد. در پایش عملکرد بایستی شاخص‌ها و استانداردها عملکرد برای تعاونی تعریف شود تا تعاونی اهداف و مسیر خود را مطابق آنها تعیین و مشخص سازد و به طور مستمر در باب عملکرد خود گزارش دهد و خود ملزم به نظارت نهاد دولت بداند. قانون‌مندی و قانون‌گرایی به طی کردن رویه‌ها و روال‌های اداری توسط اعضا بنیان‌گذار تعاونی اشاره می‌کند، تعاونی قانونی ثبت شده باشد، از قوانین و مقررات داخلی مدون پیروی نماید، ضمانت‌نامه عدم خسارت به منابع عمومی را دولت تحویل دهد، پرونده حقوقی در سنوات گذشته نداشته باشد و ضوابط حقوقی دولت را بپذیرد. همچنین، تعاونی توسعه و عمران شهری از حیث هزینه‌ها (دخل و خرج)، پایبندی به قوانین حسابداری گزارش‌های مستمر از مالی از شفافیت برخوردار باشد به گونه‌ای که بتوان بر نحوه اقدام و عمل او نظارت داشت. زیرا واگذاری یک بنگاه دولتی به تعاونی‌ها بخ واسطه یافت جمعی آن دارای اثرات متعددی است و شاید در طی سال‌های اخیر تجربیات تلخ از تعاونی‌ها باعث شده این برنامه با اندکی شک و تردید نگرسته شود. بررسی مقایسه‌ای نتایج نشان می‌دهد سیلوا، کاستا و دِگوسمائو (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه می‌رسد فقدان سازوکار و سیاست‌های نظارتی در تعاونی‌های اعتبار کشور اتیوپی از عوامل شکست این تعاونی‌ها بوده است [۲۸]. همچنین،

<sup>۱</sup> . Novkovic & Golja

داماتو، فستا، دیر و روسی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) از ضرورت تعریف شاخص‌های عملکردی برای بهبود مستمر عملکرد تعاونی‌های توسعه شهری در شهر برلین صحبت کرده‌اند [۶].

توان مالی و مدیریت اقتصادی با دو شناسه اعتبار مالی و کارآمدی در مدیریت مالی دیگر شاخص شناسایی شده است. در این شاخص تعاونی توسعه و عمران شهری که داعیه پذیرش سکان بنگاه دولتی دارد، باید از خزانه مالی پر و پیمانی برخوردار باشد که از توان رفع و رجوع مسائل مالی برخوردار باشد به گونه‌ای که به زعم کی از مدیران اداره کل تعاون و رفاه اجتماعی استان، بنیان‌گذاران تعاونی‌ها به جای اینکه به دنبال جذب سرمایه‌گذار و تقویت بنیه مالی از طریق اعضا تعاونی باشند معمولاً به نیت دریافت وام به طور مستمر در کریدور اداره کل به دنبال دریافت مجوز وام هستند. به عبارتی این امر با هویت تعاونی و استقلال آنها در تضاد است. این دیدگاه نشان می‌دهد در واگذاری، اعتبار مالی تعاونی تضمین‌کننده پویایی آن در سنوات آینده است همچنین مدیران این تعاونی، بایستی با ارتباطات اثربخش، هم در جذب سرمایه‌گذار از توانش قابل قبولی برخوردار باشند و هم بتوانند از خزانه مالی خویش وام دریافتی را بازپرداخت کنند این موضوع به کارآمدی آنها در مدیریت مالی بستگی دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بعد یافت شده با نتایج پژوهش لزماً، آریو و هرناندز (۲۰۱۴) که وضعیت مالی مطلوب اعضای تعاونی در مراحل اولیه شکل‌گیری را از عوامل موفقیت تعاونی می‌دانست همراستایی دارد [۲۷]. همچنین، با نتایج کوتر، سیکدر و وایس (۲۰۲۱) بهره‌مندی از سیستم کارآمد مالی فراگیر در پیشبرد اهداف تعاونی و همچنین تأثیرگذاری بر اقتصاد محلی اثرگذار است همراستایی دارد [۱۴].

توان فنی و مدیریت اجرایی با پنج زیرشاخص نیروی انسانی پیش‌برنده، فناوری کاربردی، جهت‌گیری بازار و ارتباطات شبکه‌ای فراسازمانی دیگر شاخص در واگذاری بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهری است. تعاونی که به دنبال پذیرش مسئولیت اداره و مدیریت بنگاه دولتی را دارد بایستی برای پروژه‌ها در اختیار از نیروهای متخصصی و ماهر استفاده کند به عبارت استراتژی مدیریت منابع انسانی آن بر پایه متخصص پیمانکارانه باشد، این دست متخصصان به داشتن دانش علمی غنی و تجربه فنی ارزشمند می‌توانند با کارایی و اثربخشی پروژه را به بهترین شکل ممکن به پایان برسانند و از سکنه‌ها و رکودهای احتمالی در فرآیند انجام پروژه بر حذر باشند. همچنین بنیان‌گذاران تعاونی با علم به تغییر و تحولات سریع محیط پیرامون بایستی از انعطاف کافی در بهره‌گیری از مشاوران و خبرگان در بخش‌های مختلف برخوردار باشند و آغوش خویش را برای پذیرش فنون جدید و ایده‌های نو باز نگه دارند و از جزمیت و کهنگی فکری که بلای جان سازمان‌ها و نهادهای کشور است پرهیز کنند. به طور کلی، تعاونی داعیه‌دار پذیرش بنگاه دولتی، به نیروی انسانی پیش‌برنده محتاج است یعنی نیروی انسانی، با دانش، متخصص و با تجربه که می‌تواند با درک شرایط و مدیریت زمان و توان حل مسئله، بنگاه دولتی را به اهداف در نظر گرفته شده نائل گرداند. در همین زمینه، روستاخیر و کاظمی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به این نتیجه می‌رسد که وجود نیروی انسانی متخصص و ماهر فرصتی فرار روی تعاونی‌های توسعه و عمران شهری است که بایستی به نحو شایسته‌ای مدیریت شوند [۳۴]. زیرشاخص فناوری کاربردی، به فرآیندهای جاری در تولید محصول و ارائه خدمات در ساختار تعاونی و میزان تمایل به بهبود فرآیندها اشاره دارد. مدیران تصمیم‌گیر در واگذاری، می‌بایستی نحوه تولید و ارائه خدمات تعاونی را مورد بررسی قرار دهند که تعاونی برای اداره بنگاه دولتی به دنبال چه نوع فناوری است و از چه فناوری استفاده می‌کند و آیا این تمایل و تفکر باز در میان بنیان‌گذاران آن وجود دارد که به طور مستمر منطبق با تغییرات بازار، فرآیندها بنگاه را متحول سازند تا از روند بازار دور نمانند. زیرشاخص جهت‌گیری بازار به دو موضوع اشاره دارد: از دیدگاه مدیران واگذاری که باید بنگاهی که واگذار می‌شود برای فروش محصول خود بازار داشته باشد و محصول آنها در بازار به فروش برسد. از دیدگاه بنیان‌گذاران تعاونی، برای رفع مایحتاج بنگاهی که تحویل می‌گیرند در نزدیک‌ترین بازار امکانات و خدمات را دریافت کنند. در حقیقت در جهت‌گیری بازار این موضوع اهمیت پیدا می‌کند که تعاونی که به دنبال سود جمعی از پذیرش بنگاه است به دنبال فقدان خریدار و حتی عدم رفع نیازها در نزدیکی منطقه تحت پوشش با هزینه‌های دوچندان مواجه نگردد. از طرف دیگر، مدیران تعاونی با همراه با مهارت‌های سخت، بایستی مهارت‌های نرم را نیز در درون خود تقویت نمایند و روی آن به عنوان قدرت پیشبردگی حساب ویژه‌ای باز نمایند. مهارت برای ایجاد اتحادهای راهبردی و همکاری‌های اقتصادی در سطح منطقه بهره‌گیرند و از ارتباطات اثربخشی برای اثرگذاری بر مقام‌های شهری و استانی برخوردار باشند و آنها را با خود جهت اهداف بنگاه همراه سازند. ارتباطات شبکه‌ای فراسازمانی به مهارت‌های نرم جهت برقراری اتحادهای استراتژیک و همکاری‌های

<sup>1</sup> Damato, Festa, Dhir & Rossi

اقتصادی در سطح منطقه و همچنین اقناع‌سازی مدیران شهری جهت همراهی با اهداف تعاونی توسعه و عمران شهری در جهت پیشبرد اهداف بنگاه اشاره دارد. به عبارت دیگر، بنیان‌گذاران تعاونی بایستی قدرت چانه‌زنی داشته باشند تا بتوانند اعتمادی در میان سایر بنگاه‌های اقتصادی ایجاد کنند تا از موانع احتمالی و مسائل چالشی پرهیز نمایند و همچنین، مدیران شهری و استانی را جهت پشتیبانی از طرح‌های و برنامه‌های تعاونی برای رونق بنگاه دولتی قانع سازند. حمایت مدیران شهری و استانی از تعاونی پربازده می‌تواند به اعتماد عمومی در سطح جامعه کمک شایانی نماید زیرا مردم بومی هنگامی که متوجه می‌شوند مدیران دولتی از تعاونی که بنگاه دولتی را به بلوغ و رشد رسانده حمایت می‌کنند اعتماد آنها به دولت نیز دچار بازنگری می‌شود و روبه بهبود می‌رود. روستاخیر و کاظمی (۱۳۹۴) در نتایج طرح پژوهشی خود به این نتیجه می‌رسد ارتباط با شوراهای اسلامی نقش مهمی در توسعه تعاونی توسعه و عمران شهری دارد. نیز ارتباط مؤثر با صاحبان سرمایه و شرکت‌های تعاونی شهرستان را یکی از عوامل توفیق تعاونی‌های توسعه و عمرانی شهرستانی می‌داند [۳۴].

در نهایت، شاخص توسعه محلی با سه زیرشاخص ظرفیت اشتغال‌زایی، ارتقای مشارکت اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی آخرین شاخص مورد مذاقه است. این شاخص بر مسئولیت تعاونی در قابل جامعه محلی تمرکز دارد. بدین صورت که اقدام و عمل تعاونی بایستی فرصت‌های شغلی را برای بومیان به ارمغان آورد و نرخ بیکاری دستخوش تغییر مثبت نماید، مشارکت اجتماعی مردم بومی در طرح‌های جامعه‌پسند را افزایش دهد و در اندیشه حفظ محیط زیست و افزایش درآمد مردم بومی از طریق تهیه مایحتاج از آنها باشد. این سه زیرشاخص در افزایش اعتماد عمومی در وهله نخست و ایجاد حمایت مردم بومی از طرح‌های تعاونی نقش بسزایی دارد. کینگ و اورتمان (۲۰۰۷) در پژوهش خود به این نتیجه می‌رسند مدل توسعه تعاونی‌های شهری آلمان بایستی مبتنی اهداف پایداری و رفاه اجتماعی مردم بومی برقرار باشد [۱۳]. همچنین، ساتن<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نتیجه می‌رسد تعاونی‌ها بایستی در مناطقی که ایجاد می‌شوند فرصت‌های اشتغال مناسبی برای مردم محلی ایجاد کنند زیرا با نقش‌آفرینی تعاونی‌ها در کاهش نرخ بیکاری جامعه محلی، حمایت مردم بومی از فعالیت‌های تعاونی بیشتر می‌شود. [۳۰]

در ذیل مطابق یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

- تعریف شرایط احراز از بُعد تجربه مرتبط، رشته تحصیلی، وضعیت مالی، سودآوری در پروژه‌های قبلی و... برای بنیان‌گذاران تعاونی، این موضوع تا حد بسیاری از ورود افراد فاقد صلاحیت جلوگیری به عمل می‌آورد.
- مشخص کردن نمودار سازمانی برای تعاونی‌های توسعه و عمران شهری به همراه شرح وظایف هر یک از پست‌ها به منظور شفافیت و مشخص کردن وظایف و به تبع آن پاسخگویی؛
- تقویت نقش نظارتی دولت با عملیاتی‌سازی نظام ارزیابی عملکرد تعاونی‌ها در چارچوب آن استانداردهای عملکردی مشخص می‌شوند و با ارزیابی گزارش‌های عملکرد اجرایی و مالی نسبت به واگذاری پروژه‌های با گستردگی بیشتر تصمیم‌گیری می‌شود؛
- توافق‌نامه‌های حقوقی بین دولت و تعاونی توسعه و عمران شهری با ایجاد الزام قانونی در بکارگیری نیروهای بومی و نقش‌آفرینی در کاهش نرخ بیکاری منطقه؛
- برگزاری دوره‌های تخصصی و کارگاه‌های آموزشی جهت به‌روزرسانی دانش فنی و مدیریتی اعضای تعاونی و بهره‌مندی از آخرین استانداردهای صنعت؛
- برگزاری دوره‌ها و سمینارهای آموزشی درباره اصول اخلاقی، شفافیت و مقابله با فساد برای اعضا و مدیران تعاونی؛
- استخدام یا آموزش مدیران مالی متخصص و ایجاد واحدهای حسابداری و کنترل داخلی قوی برای مدیریت بهینه منابع مالی؛
- تدوین و انتشار کدهای اخلاقی و مقررات رفتاری که شامل تعهد به صداقت، عدالت و پاسخگویی باشد و از طریق آن‌ها، از رفتارهای نامناسب پیشگیری شود؛
- همکاری با بانک‌ها و نهادهای مالی برای تضمین اعتبار و دریافت اعتبارات لازم و همچنین برگزاری میزهای مالی دوره‌ای توسط مراجع مستقل؛

<sup>1</sup> Sutton

- راه‌اندازی سامانه‌های دیجیتال برای ثبت و نمایش اطلاعات مالی و عملکردی به صورت شفاف، که امکان نظارت همگانی و داخلی را فراهم کند.
- تدوین برنامه‌های جامع مالی و بودجه‌بندی بر اساس پیش‌بینی‌های دقیق هزینه‌ها و درآمدها به همراه مکانیزم‌های کنترل هزینه؛
- طراحی و اجرای یک داشبورد مدیریتی شامل امتیازدهی به تعاونی‌ها بر مبنای سابقه اجرای پروژه‌های مشابه، ارزیابی عملکرد قبلی و دریافت بازخورد از متخصصان مستقل در باب امتیازهای تعاونی؛
- راه‌اندازی صندوق سرمایه‌گذاری مشترک بین تعاونی‌های شهرستان در جهت ایجاد بستری برای حمایت از توسعه همه‌جانبه و منطقه‌ای؛
- در اولویت قراردادن استخدام نیروهای بومی در پروژه‌های اقتصادی و عمرانی به منظور فراهم کردن حمایت جامعه محلی و پشتیبانی مدیران شهری و استانی از تعاونی؛
- برقراری و توسعه روابط بین تعاونی و شرکت‌های بزرگ برای انتقال دانش فنی و تخصصی در جهت بروزرسانی دانش موجود در پروژه‌ها؛
- الزام قانونی در تعریف پیوست زیست محیطی پروژه‌ها در جهت مدیریت پایدار پروژه‌ها و حفظ محیط زیست.

**پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی.** این پژوهش در استان ایلام به انجام رسیده است که در دسته استان‌های کم برخوردار قرار می‌گیرد و با چالش‌ها و تنگناهای متعدد و ویژه‌ای از ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... مواجه است. از این رو پیشنهاد می‌شود محققین بعدی شاخص‌های واگذاری بنگاه‌های دولتی به تعاونی‌های توسعه و عمران شهری را با توجه بافت استان‌های دیگر نیز مورد کنکاش و شناسایی قرار دهند و با نتایج این پژوهش مقایسه نمایند؛

- پیشنهاد می‌شود محققین از حیث اهمیت و اثرگذاری به هر یک از شاخص‌های پیشنهادی وزن اختصاص دهند تا شاخص‌ها به صورت قابل سنجش در اختیار سیاست‌گذاران واگذاری قرار گیرد.

- طراحی الگوی نظارت و ارزیابی و سازوکار شفافیت و پاسخگویی در تعاونی‌های توسعه و عمران شهری از جمله ضرورت‌ها برای کنترل و مدیریت روند فعالیت این دسته از تعاونی‌ها به شمار می‌رود. از این رو، به محققین آتی جهت پژوهش در این زمینه پیشنهاد می‌گردند.

### سیاسگذاری

از مدیران و کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان ایلام به ویژه جناب آقای دکتر اردشیر سلیمانی ناظر محترم طرح که در طول اجرای طرح نهایت همکاری را با تیم تحقیق به عمل آورد، کمال تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## منابع

1. Arefi, M., Aleme, K., & Ghasemi, M. (2022). Identification and prioritization of factors influencing the empowerment of cooperatives. *Cooperation and Agriculture*, 12(45), 134–147. DOI: 10.22034/ajcoop.2023.378147.1814 (in Persian)
2. Atri Borzanjeh, R., Taj Khosravi, M., Eyvazi, M. R., & Soltani, A. (2017). Pathology of governmental public policy in the cooperative sector of Iran after the Revolution. *The Islamic Revolution Approach*, 11(39), 161–181. (in Persian)
3. Brandao, J. B., & Breitenbach, R. (2019). What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil?, *Land Use Policy*, 85, 121–129. DOI: 10.1016/j.landusepol.2019.03.047
4. Camargo Benavides, A. F., & Ehrenhard, M. (2021). Rediscovering the cooperative enterprise: A systematic review of current topics and avenues for future research. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32, 964–978. DOI: 10.1007/s11266-021-00328-8
5. Chen, L., Li, X., Kang, X., Liu, W., & Wang, M. (2024). Analysis of the cooperative development of multiple systems for urban economy–energy–carbon: A case study of Chengdu–Chongqing economic circle. *Sustainable Cities and Society*, 108, 105395. DOI: 10.1016/j.scs.2024.105395
6. Damato, A., Festa, G., Dhir, A., & Rossi, M. (2022). Cooperatives' performance relative to investor-owned firms: A non-distorted approach for the wine sector. *British Food Journal*, 124(13), 35–52. DOI: 10.1108/BFJ-03-2021-0275.
7. Glumac, B., Han, Q., Smeets, J., & Schaefer, W. (2011). Brownfield redevelopment features: Applying fuzzy Delphi. *Journal of European Real Estate Research*, 4(2), 145–159. DOI: 10.1108/17539261111157316
8. Gundlach, K., Marlow, F., Peters, N., & Wall, R. (2022). Model projects as tools for cooperative urban development: The case of Haus der Statistik in Berlin. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1078(1). DOI: 10.1088/1755-1315/1078/1/012110
9. Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008–1015. DOI: 10.1046/j.1365-2648.2000.01567.x
10. Hussain, M. S. (2014). The role of cooperative organizations in rural community development in Nigeria: Prospects and challenges. *Academic Research International*, 5(3), 189–197.
11. Jafarpour, M. (2021). An investigation on results of privatization in Iran. *Commercial Surveys*, 18(104), 9–30. DOI: 20.1001.1.26767562.1399.18.104.1.2 (in Persian)
12. Karkonannasrabadi, M., & Niazi, M. (2012). Social foundations of cooperation. Tehran: Sokhanvaran. (in Persian)
13. King, R., & Ortmann, G. (2007). Agricultural cooperatives II: Can they facilitate access of small-scale farmers in South Africa to input and product markets?, *Agrekon*, 46(2), 219–244. DOI:10.1080/03031853.2007.9523769
14. Koetter, T., Sikder, S. K., & Weiss, D. (2021). The cooperative urban land development model in Germany: An effective instrument to support affordable housing. *Land Use Policy*, 107, 105481. DOI: 10.1016/j.landusepol.2021.105481
15. Lal, T. (2019). Measuring impact of financial inclusion on rural development through cooperatives. *International Journal of Social Economics*, 46(3), 352–376. DOI: 10.1108/IJSE-02-2018-0057
16. Mohammadpour, A. (2025). Counter-method: The philosophical underpinnings and practical procedure of qualitative methodology. Tehran: LOGOS.
17. Nouri, Z. (2022). Studying the impact of investment in the cooperative sector on employment in Iran (Master's thesis). Tabriz University. (in Persian)
18. Novkovic, S., & Golja, T. (2014). Cooperatives and civil society: Potential for local cooperative development in Croatia. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 4(1), 153–169. DOI: http://dx.doi.org/10.5947/jeod.2015.008
19. Perić, A., Hauller, S., & Kaufmann, D. (2023). Cooperative planning under pro-development urban agenda? A collage of densification practices in Zurich, Switzerland. *Habitat International*, 140, 102764. DOI: 10.1016/j.habitatint.2023.102922

20. Planix, M. (2016). The rise of community cooperatives: Community cooperatives as a tool for citizens' participation in urban regeneration projects in Milan (Master's thesis). University of Milano.
21. Rastin, J. (2024). Financial discipline and its role in the growth and development of cooperatives. *Noval Exploration in Computational Science and Behavioral Management*, 2(1), 42–63. DOI: 10.22034/necsbm.2024.448665.1049 (in Persian)
22. Rojs, D. V., Hawlina, M., Gračner, B., & Ramšak, R. (2020). Review of the participatory and community-based approach in the housing cooperative sector. *In Participatory Research and Planning in Practice* (pp. 91–106).
23. Rostami Shahrehabaki, H. (2022). Study of cooperative development and construction companies in cities. Tehran: Ministry of Cooperatives, Labour, and Social Welfare. (Research Project Report, in Persian)
24. Roustakhiz, B., & Kazemi, S. (2023). Analysis of opportunities and challenges facing development and civil counties cooperatives in Iran. *Quarterly Journal of Development Strategy*, 72(18), 48–91. DOI: 20.1001.1.17352460.1402.18.72.2.1 (in Persian)
25. Sadeghvaziri, F. (2020). Qualitative research method in brand management. Tehran: Fozhan. (in Persian)
26. Sajadi, M. S. (2014). Pathology of the macro dimensions of the divestment of state-owned enterprises to compensate for the budget deficit. *Public Management*, 53–68. (in Persian)
27. Sánchez-Lezama, A. P., Cavazos-Arroyo, J., & Albavera-Hernández, C. (2014). Applying the fuzzy Delphi method for determining socio-ecological factors that influence adherence to mammography screening in rural areas of Mexico. *Methodological Issues*, 30(2), 245–258. DOI: 10.1590/0102-311X00025113
28. Silva, M. M., Casta, A., & de Gusmao, P. H. (2014). Continuous cooperation: A proposal using a fuzzy multicriteria sorting method. *International Journal of Production Economics*, 151, 67–75. DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.01.022
29. Sun, B., Xiao, W., Lin, S., Shao, Y., Li, W., & Zhang, W. (2021). Cooperation with partners of differing social experience: An fNIRS-based hyperscanning study. *Brain and Cognition*, 154, 105798. DOI: 10.1016/j.bandc.2021.105803
30. Sutton, S. (2019). Cooperative cities: Municipal support for worker cooperatives in the United States. *Journal of Urban Affairs*, 41(8), 1081–1102. DOI: 10.1080/07352166.2019.1584531
31. Tesfamariam, K. (2015). Cooperative movement in Ethiopia: Development, challenges and proposed intervention. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 6(5), 38–45.
32. Vakil Alroaia, Y., & Eslami Mofid Abadi, H. (2022). Public participation and development foundations in development cooperatives and urban development in Semnan. *Cooperation and Agriculture*, 11(42), 1–14. DOI: 10.22034/ajcoop.2021.133333 (in Persian)
33. Zokaei, M. S. (2020). The art of conducting qualitative research: From problem identification to writing. Tehran: Agah. (in Persian)
34. Roustakhiz, B., Kazemi, S. (2023). Analysis of Opportunities and Challenges Facing Development and Civil of Counties Cooperatives in Iran Subject Areas, *Development strategy*, 18(4), 48-91. (in Persian)