

Designing a development model for consumer cooperatives in Iran

Mohammad Hadi Safarnejad Nokashti¹ , Morad Rezaei Dizgah¹ ,
Mehrdad Goodarzvand Chegini² 

1- Department of Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.

2- Department of Public Administration, Institute of Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran.

Receive:

22 January 2025

Revise:

21 June 2025

Accept:

24 July 2025

Abstract

The aim of the present study is to design a development model for consumer cooperatives in Iran. The research method is applicable in terms of its purpose, and qualitative phenomenological in terms of its implementation method, and has inductive and deductive approaches. The statistical population includes 12 executive managers, members, and experts active in consumer cooperatives, selected by non-probability judgmental (purposive) sampling. The data collection tool includes semi-structured interviews. Data analysis was performed using MAXQDA 20 software. The results indicate that the development of consumer cooperatives is influenced by key components such as experienced and trained human resources, organizational development strategies, appropriate management structure, legal support, active participation of members, use of new technologies, and development of distribution and sales networks. Also, cultural components such as trust and cooperation between members play a facilitating role in development. Quantitative and qualitative indicators related to each component were also found to be effective in increasing productivity and achieving economic and social goals. Integration and coordination between components and indicators are crucial for achieving sustainable development of consumer cooperatives, and the use of this framework can be a practical guide for policymakers and managers in this field.

Keywords:

Development of consumer cooperatives, cooperative management, legal protection, technology and innovation, human and managerial resources

Please cite this article as (APA): Safarnejad Nokashti, M. H., Rezaei Dizgah, M. and Goodarzvand Chegini, M. (2026). Designing a development model for consumer cooperatives in Iran. *Journal of value creating in Business Management*, 5(4), 343-360.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2025.501556.1487>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Morad Rezaei Dizgah

Email: mo.rezaeidizgah@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Cooperatives, as organizations with a democratic and participatory structure, play a fundamental role in the economic and social development of societies (Ribas et al, 2022). These institutions aim to integrate the economic and social interests of their members, providing a platform for promoting general welfare and reducing poverty (Joshi, 2024). Research findings indicate that cooperatives make a significant contribution to economic growth and social sustainability by creating job opportunities, strengthening entrepreneurship, and increasing social capital (Mitov et al., 2024). Promoting the sustainable development of cooperatives requires adopting systematic and innovative approaches that ensure the participation of all stakeholders in the decision-making process and program implementation. In this regard, the cooperative ecosystem model, as a new framework, emphasizes cooperation and synergy between members, the government and other institutions. This model can be used as an effective tool for policymakers to accelerate the transformation and strengthen the position of cooperatives in the national economy (Şavga, 2025). The focus of this approach on innovation in the fields of management, education and technology will pave the way for improving productivity and responding to the changing needs of members (Kamalia et al, 2025).

Cooperatives, as organizations founded on the principles of common ownership, democratic management and member financing, face numerous challenges that directly affect their performance and sustainability (Fulton & Hueth, 2009).

Weak institutional support, lack of appropriate infrastructure, and ineffective policies can not only threaten the growth and sustainability of cooperatives, but also reduce members' trust in cooperative management. In addition, negative social capital, or lack of trust between members and managers, is another serious obstacle to the development and survival of cooperatives. These conditions, especially in societies where social trust and solidarity are weak, have a greater impact on cooperative performance and can prevent them from achieving their main goals (Duarte et al., 2025). Cooperatives are known as social enterprises, with trust and cooperation as their essential pillars (Saz-Gil et al., 2021). Cooperatives face specific challenges in human resource management due to their democratic structure and the need to balance the interests of members and non-members (Voigt & Oelsnitz, 2024). This unique structure requires the design of frameworks that emphasize member self-leadership and adherence to participatory values. Such frameworks can help strengthen member interaction and increase productivity in cooperative environments (Kumara & Bhat, 2022). Therefore, the main question is: how is the design of a development model for consumer cooperatives in Iran?

Theoretical Framework

History and Evolution of Cooperatives

These companies have developed in many countries as a tool for the economic and social empowerment of different groups in society, especially farmers and workers. In some countries, such as Finland, the laws governing cooperatives have taken on characteristics of commercial companies over time, a process known as "corporatization". These changes have to some extent reduced the difference between cooperatives and commercial companies, but the fundamental principles of cooperatives are still preserved and play their main role (Pönkä, 2019).

Definition and nature of cooperatives

Cooperatives are independent associations in which a group of people with a common motive come together voluntarily and democratically to meet their economic, social and cultural

needs. These types of companies operate on the basis of principles such as free and voluntary membership, active economic participation of members, democratic control by members, organizational independence, education and information, inter-cooperative cooperation and attention to social interests (Yaşan, 2024).

Legal and organizational characteristics of cooperatives

Unlike traditional commercial companies that focus on profit, cooperatives are formed based on the common interests of their members and the principle of cooperation. The management structure of cooperatives is usually designed to include a board of directors elected by members and professional executive management, and decisions are made democratically (Cheney et al., 2014).

The role and performance of cooperatives

Numerous studies show that cooperative principles have a significant impact on the entrepreneurial orientation of these companies and can promote their innovation, risk-taking, and overall efficiency. In addition, studies have shown that the financial and operational performance of cooperatives is not much different from non-cooperative companies and that they can be as successful as other companies in a competitive market (Guzmán et al., 2020).

Duarte et al. (2025) examined the competitive behavior of consumer cooperatives. Using data and a structural model, we test whether consumer cooperatives in the Italian supermarket industry act as profit-maximizing firms. We find no significant deviation from profit maximization. Based on a hypothetical experiment, even a mild degree of internalization of consumer welfare by the cooperatives studied can generate welfare benefits for consumers that are comparable to the regulatory benefits they enjoy. Boadu et al. (2024) examined the social economy and solidarity and social inclusion of cooperatives in the Asin-Fuso Municipality, Ghana. The results showed that cooperatives promote social inclusion by facilitating access to productive and financial resources with members of credit-based cooperatives experiencing high social inclusion. Members with smaller households enjoyed higher social status, as they were able to engage in more social and economic activities within their communities and groups. We recommend access to credit and production resources and long-term production control measures, as these factors are essential for high social inclusion.

Research Methodology

The research method is applicable in terms of its purpose, and qualitative-phenomenological in terms of its implementation, and has inductive and deductive approaches. The statistical population consists of 12 executive managers, and members and experts active in consumer cooperatives, selected using non-probability judgmental (purposive) sampling. The data collection tool includes semi-structured interviews.

Research Findings

Data analysis was carried out using MAXQDA 20 software. The results indicate that the development of consumer cooperatives is influenced by key components such as experienced and trained human resources, organizational development strategies, appropriate management structure, legal support, active participation of members, use of new technologies, and development of distribution and sales networks. Also, cultural components such as trust and cooperation between members play a facilitating role in development. Quantitative and qualitative indicators related to each component were also found to be effective in increasing productivity and achieving economic and social goals. Integration and coordination between components and indicators are crucial for achieving sustainable development of consumer

cooperatives, and using this framework can be a practical guide for policymakers and managers in this field.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of designing a development model for consumer cooperatives in Iran. The results of this study are consistent with the results of Duarte et al. (2025), Şavga (2025), Boadu et al. (2024), Osten et al. (2024), Jafari (2021), Guzmán et al. (2020), and Mokhtari & Rahimi (2019). Boadu et al. (2024) showed that cooperatives promote social inclusion by facilitating access to productive and financial resources with members of credit-based cooperatives experiencing high social inclusion. Members with smaller households enjoyed higher social status as they were able to carry out more social and economic activities in their communities and groups. We recommend access to credit and productive resources and long-term production control measures as these factors are essential for high social inclusion.

Based on the results of this study, the following recommendations are made:

Investing in information technology and developing electronic sales systems and management automation systems are other strategic priorities that should be considered. This measure can significantly improve the quality of services provided to members, improve interactions between members and cooperatives, and increase the competitiveness of these institutions.

طراحی الگوی توسعه‌ی شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران

محمد هادی صفرنژاد نوکاشتی^۱، مراد رضایی دیزگاه^۱، مهرداد گودرزوند چگینی^۲

۱- گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

۲- گروه مدیریت دولتی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی توسعه‌ی شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی پدیدارشناسی و دارای رویکردهای استقرایی و قیاسی می‌باشد. جامعه آماری شامل ۱۲ نفر از مدیران اجرایی، اعضا و کارشناسان فعال در شرکت‌های تعاونی مصرف می‌باشد و به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی (هدفمند) انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA 20 انجام شد. نتایج حاکی از آن است که توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف تحت تأثیر مولفه‌های کلیدی نظیر منابع انسانی مجرب و آموزش دیده، استراتژی‌های توسعه سازمانی، ساختار مدیریتی مناسب، حمایت‌های قانونی، مشارکت فعال اعضا، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و توسعه شبکه توزیع و فروش قرار دارد. همچنین، مولفه‌های فرهنگی از جمله اعتماد و همکاری میان اعضا نقش تسهیل‌کننده توسعه را ایفا می‌کند. شاخص‌های کمی و کیفی مرتبط با هر مؤلفه نیز در افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف اقتصادی و اجتماعی مؤثر شناخته شدند. یکپارچگی و هماهنگی میان مولفه‌ها و شاخص‌ها برای تحقق توسعه پایدار شرکت‌های تعاونی مصرف حیاتی است و استفاده از این چارچوب می‌تواند راهنمایی کاربردی برای سیاست‌گذاران و مدیران این حوزه باشد.

تاریخ دریافت: ۰۳ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۳۱ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۰۲ مرداد ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف، مدیریت تعاونی‌ها، حمایت‌های قانونی، فناوری و نوآوری، منابع انسانی و مدیریتی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): صفرنژاد نوکاشتی، محمد هادی، رضایی دیزگاه، مراد و گودرزوند چگینی، مهرداد. (۱۴۰۴). طراحی الگوی توسعه‌ی شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۵(۴). ۳۴۳-۳۶۰.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2025.501556.1487>



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: مراد رضایی دیزگاه

ایمیل: mo.rezaeidizgah@iau.ac.ir

مقدمه

شرکت‌های تعاونی، به‌عنوان سازمان‌هایی با ساختاری دموکراتیک و مبتنی بر مشارکت، نقشی بنیادین در توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع ایفا می‌کنند (Ribas et al, 2022). این نهادها با هدف تلفیق منافع اقتصادی و اجتماعی اعضا، بستری برای ارتقای رفاه عمومی و کاهش فقر فراهم می‌آورند (Joshi, 2024). یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که تعاونی‌ها از طریق ایجاد فرصت‌های شغلی، تقویت کارآفرینی و افزایش سرمایه اجتماعی، سهم قابل توجهی در رشد اقتصادی و پایداری اجتماعی دارند (Mitov et al, 2024). پیشبرد توسعه پایدار تعاونی‌ها مستلزم اتخاذ رویکردهای نظام‌مند و نوآورانه‌ای است که مشارکت تمامی ذینفعان را در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها تضمین نماید. در این راستا، مدل اکوسیستم تعاونی به‌عنوان چارچوبی نوین، بر همکاری و هم‌افزایی میان اعضا، دولت و سایر نهادها تأکید می‌کند. این مدل می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر برای سیاست‌گذاران در جهت تسریع تحول و تقویت جایگاه تعاونی‌ها در اقتصاد ملی مورد استفاده قرار گیرد (Şavga, 2025). تمرکز این رویکرد بر نوآوری در زمینه مدیریت، آموزش و فناوری، زمینه‌ساز ارتقای بهره‌وری و پاسخگویی به نیازهای متغیر اعضا خواهد بود (Kamalia et al, 2025). علاوه بر این، توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های اعضا، به‌ویژه در میان جوامع روستایی و گروه‌های آسیب‌پذیر، از عوامل کلیدی موفقیت تعاونی‌ها به‌شمار می‌رود (Ortuño et al, 2022). تجارب موفق تعاونی‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی در حوزه‌های فنی، اجتماعی و مدیریتی نه تنها به پایداری این نهادها کمک می‌کند، بلکه به تقویت انسجام اجتماعی و افزایش مشارکت اقتصادی نیز منجر می‌شود (Eseza & Nyakundi, 2023). در نهایت، دستیابی به توسعه‌ای پایدار و منسجم برای تعاونی‌ها مستلزم حمایت‌های سیاستی، آموزش مستمر و ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای همکاری و نوآوری است (Moon & Lee, 2020). با اتخاذ رویکردهای جامع و مبتنی بر مشارکت، تعاونی‌ها می‌توانند به‌عنوان موتور محرک توسعه اقتصادی و اجتماعی در جوامع گوناگون نقش آفرینی کنند (Majee & Hoyt, 2011).

شرکت‌های تعاونی به‌عنوان سازمان‌هایی که بر اصول مالکیت مشترک، مدیریت دموکراتیک و تأمین مالی توسط اعضا بنا شده‌اند، با چالش‌های متعددی مواجه هستند که این چالش‌ها به‌طور مستقیم بر عملکرد و پایداری آن‌ها تأثیر می‌گذرانند. از جمله مهم‌ترین مشکلات آن‌ها می‌توان به ضعف‌های ساختاری مرتبط با کمبود سرمایه، حقوق مالکیت محدودیت‌های پرتفوی اشاره کرد که اغلب باعث کاهش توان رقابتی و محدود شدن رشد و توسعه این سازمان‌ها می‌شود (Fulton & Hueth, 2009). علاوه بر این، به دلیل محدودیت‌های سرمایه‌گذاری ناشی از اصل تأمین مالی توسط اعضا، بسیاری از تعاونی‌ها مجبور به تغییر ساختار یا تبدیل به اشکال دیگر سازمانی هستند تا بتوانند با فشارهای اقتصادی مقابله کنند (Hardesty, 2005). در کنار مشکلات ساختاری، ضعف در مدیریت و بازاریابی، به‌ویژه در تعاونی‌های کوچک و نوپا، یکی از عوامل اصلی شکست یا عدم رشد این شرکت‌ها محسوب می‌شود. این ضعف‌ها معمولاً با شرایط نهادی و منطقه‌ای و همچنین سرمایه اجتماعی منفی یا متضاد تشدید می‌شوند (Kasabov, 2017) و همین امر موجب کاهش کارایی مدیریتی در این سازمان‌ها می‌گردد. علاوه بر این، تعاونی‌های چندملیتی نیز با چالش‌های مشابهی روبرو هستند؛ زیرا تلاش برای پیاده‌سازی مدل تعاونی در شرکت‌های تابعه آن‌ها اغلب با تنش میان اصول بنیادین تعاونی و الزامات رقابت‌پذیری در بازار جهانی همراه است. این تضاد میان اهداف اجتماعی و اقتصادی نه تنها مدیریت این نوع سازمان‌ها را پیچیده‌تر می‌کند، بلکه به کاهش کارایی و اثربخشی آن‌ها نیز منجر می‌شود (Bretos & Errasti, 2017).

علاوه بر چالش‌های مدیریتی، مشکلات بازار و رقابت نیز از جمله مسائلی هستند که شرکت‌های تعاونی با آنها دست‌وپنجه نرم می‌کنند. این سازمان‌ها معمولاً در بازارهای مبتنی بر کالا فعالیت می‌کنند و به دلیل اصول ساختاری خود، کمتر به توسعه برندینگ و محصولات متنوع می‌پردازند (Hardesty, 2005). این محدودیت‌ها، که ناشی از اصل منفعت اعضا و تأمین مالی توسط اعضا هستند، منجر به کاهش تنوع محصولات و محدود شدن افق سرمایه‌گذاری بلندمدت می‌شوند. همچنین، محدودیت عضویت در تعاونی‌ها می‌تواند نتایج بازاری نامطلوبی برای اعضا ایجاد کند و جایگاه تعاونی‌ها را در بازارهای رقابتی تضعیف کند. از سوی دیگر، فشار رقابتی ناشی از جهانی شدن، تعاونی‌ها را مجبور به تطبیق با الزامات بازار کرده و در برخی موارد اصول بنیادین آن‌ها را به چالش کشیده است (Shipilov & Li, 2008). ضعف در حمایت‌های نهادی، نبود زیرساخت‌های مناسب و سیاست‌های ناکارآمد نه تنها می‌تواند رشد و پایداری تعاونی‌ها را تهدید کند، بلکه موجب کاهش اعتماد اعضا به مدیریت تعاونی‌ها نیز می‌شود. علاوه بر این، سرمایه اجتماعی منفی یا نبود اعتماد میان اعضا و مدیران، یکی دیگر از موانع جدی برای توسعه و بقای تعاونی‌هاست. این شرایط، به‌ویژه در جوامعی که اعتماد و همبستگی اجتماعی ضعیف است، تأثیر بیشتری بر عملکرد تعاونی‌ها دارد و می‌تواند آن‌ها را از دستیابی به اهداف اصلی‌شان بازدارد (Duarte et al, 2025). تعاونی‌ها به‌عنوان بنگاه‌های اجتماعی شناخته می‌شوند که اعتماد و همکاری به‌عنوان ارکان اساسی آن‌ها مطرح است (Saz-Gil et al, 2021). شرکت‌های تعاونی به دلیل ساختار دموکراتیک خود و نیاز به ایجاد تعادل میان منافع اعضا و غیر اعضا، با چالش‌های خاصی در حوزه مدیریت منابع انسانی مواجه هستند (Voigt & Oelsnitz, 2024). این ساختار منحصر به فرد، نیازمند طراحی چارچوب‌هایی است که بر خودرهبی اعضا و پابندی به ارزش‌های مشارکتی تأکید داشته باشند. چنین چارچوب‌هایی می‌توانند به تقویت تعامل اعضا و افزایش بهره‌وری در محیط‌های تعاونی کمک کنند (Kumara & Bhat, 2022).

با توجه به چالش‌های متنوعی که شرکت‌های تعاونی با آن‌ها مواجه هستند، از جمله ضعف‌های ساختاری مانند کمبود سرمایه و مشکلات حقوق مالکیت، ضعف مدیریتی، چالش‌های نهادی و فشارهای رقابتی، این سازمان‌ها برای حفظ پایداری و موفقیت خود نیازمند اصلاحات گسترده‌ای هستند. برای مقابله با این مشکلات، انجام اصلاحات ساختاری، تقویت مدیریت و بازاریابی، توسعه سیاست‌های حمایتی مؤثر و ایجاد زیرساخت‌های مناسب ضروری است. علاوه بر این، تعاونی‌ها باید با نوآوری در مدل‌های سازمانی و توجه به نیازهای بازار، جایگاه خود را در اقتصاد جهانی تثبیت کنند و از اصول بنیادین خود برای ایجاد تمایز در بازارهای رقابتی بهره‌مند شوند. تنها از طریق این اقدامات است که تعاونی‌ها می‌توانند به اهداف اجتماعی و اقتصادی خود دست یابند و نقش مؤثرتری در توسعه پایدار را در کشور ایفا نمایند. بنابراین سؤال اصلی این است که طراحی الگوی توسعه‌ی شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران چگونه است؟

ادبیات نظری

تاریخچه و تحول شرکت‌های تعاونی

بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که تعاونی‌ها پاسخی به نیازهای اقتصادی و اجتماعی جوامع بوده‌اند و ریشه‌های عمیقی در زمینه‌های تاریخی و فرهنگی دارند. این شرکت‌ها در بسیاری از کشورها به‌عنوان ابزاری برای توانمندسازی اقتصادی و اجتماعی گروه‌های مختلف جامعه، به‌ویژه کشاورزان و کارگران، توسعه یافته‌اند. در برخی کشورها مانند فنلاند، قوانین حاکم بر تعاونی‌ها در طول زمان ویژگی‌هایی از شرکت‌های تجاری را به خود گرفته‌اند، فرآیندی که به

“شرکت‌گرایی” معروف است. این تغییرات تا حدی باعث کاهش تفاوت میان تعاونی‌ها و شرکت‌های تجاری شده است، اما اصول بنیادین تعاونی‌ها همچنان حفظ شده و نقش اصلی خود را ایفا می‌کنند (Pönkä, 2019).

تعریف و ماهیت شرکت‌های تعاونی

شرکت‌های تعاونی، انجمن‌هایی مستقل هستند که گروهی از افراد با انگیزه‌ای مشترک برای برآورده کردن نیازهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خود، به صورت داوطلبانه و دموکراتیک گرد هم می‌آیند. این نوع شرکت‌ها بر اساس اصولی همچون عضویت آزاد و داوطلبانه، مشارکت فعال اقتصادی اعضا، کنترل دموکراتیک توسط اعضا، استقلال سازمانی، آموزش و اطلاع‌رسانی، همکاری بین تعاونی‌ها و توجه به منافع اجتماعی فعالیت می‌کنند (Yaşan, 2024). تعاونی‌ها در زمینه‌هایی مانند کشاورزی، بانکداری، بیمه، مسکن، خدمات اجتماعی و حتی رسانه و اطلاع‌رسانی فعال هستند. برخلاف شرکت‌های سرمایه‌گذاری سنتی که اولویت اصلی آن‌ها حداکثرسازی سود است، هدف اصلی تعاونی‌ها ایجاد منافع مشترک برای اعضا از طریق مشارکت و همیاری است (Rhodes, 1982).

ویژگی‌های حقوقی و سازمانی شرکت‌های تعاونی

از نظر حقوقی، تعاونی‌ها در بسیاری از نظام‌های قانونی به عنوان یک نوع خاص از شرکت‌های تجاری شناخته می‌شوند که تفاوت‌هایی اساسی با سایر شرکت‌ها دارند. این تفاوت‌ها عمدتاً در اهداف و ساختار مالکیت و کنترل تعاونی‌ها نهفته است. برخلاف شرکت‌های تجاری متداول که بر سودآوری تمرکز دارند، تعاونی‌ها بر اساس منافع مشترک اعضا و اصل همکاری شکل گرفته‌اند. ساختار مدیریتی تعاونی‌ها معمولاً به گونه‌ای طراحی شده است که شامل هیئت مدیره‌ای منتخب از اعضا و مدیریت اجرایی حرفه‌ای باشد و تصمیم‌گیری‌ها به صورت دموکراتیک انجام شود (Cheney et al, 2014).

نقش و عملکرد شرکت‌های تعاونی

تعاونی‌ها در زمینه بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی اعضای خود نقش حیاتی دارند و در حوزه‌هایی مانند کشاورزی، صنایع غذایی، خدمات مالی، اجتماعی و حتی رسانه و اطلاع‌رسانی توانسته‌اند عملکرد موفقی داشته باشند. مطالعات متعدد نشان می‌دهد که اصول تعاونی تأثیر قابل توجهی بر جهت‌گیری کارآفرینانه این شرکت‌ها دارد و می‌تواند نوآوری، پذیرش ریسک و کارایی کلی آن‌ها را ارتقا دهد. علاوه بر این، بررسی‌ها نشان داده‌اند که عملکرد مالی و عملیاتی تعاونی‌ها تفاوت چندانی با شرکت‌های غیرتعاونی ندارد و آن‌ها می‌توانند به اندازه سایر شرکت‌ها در بازار رقابتی موفق باشند (Guzmán et al, 2020).

پیشینه پژوهش

(Duarte et al, 2025) به بررسی رفتار رقابتی تعاونی‌های مصرف‌کنندگان پرداختند. تعاونی‌های مصرف‌کنندگان شرکت‌هایی هستند که متعلق به مشتریان خود هستند. اگرچه شکل سازمانی این شرکت‌ها باید آنها را از بهره‌برداری از قدرت بازار خود منع کند، در عمل، ضعف در حاکمیت شرکتی ممکن است به مدیران اجازه دهد که اهداف دیگری را دنبال کنند. با استفاده از داده‌ها و یک مدل ساختاری، ما آزمایش می‌کنیم که آیا تعاونی‌های مصرف‌کنندگان در صنعت

سوپرمارکت‌های ایتالیا به‌عنوان شرکت‌های حداکثرکننده سود عمل می‌کنند یا خیر. ما هیچ انحراف معنی‌داری از حداکثرسازی سود پیدا نکردیم. بر اساس یک آزمایش فرضی، حتی درجه‌ای ملایم از داخلی‌سازی رفاه مصرف‌کنندگان توسط تعاونی‌هایی که مطالعه شد، می‌تواند منافع رفاهی برای مصرف‌کنندگان به‌وجود آورد که قابل مقایسه با مزایای نظارتی است که آنها از آن برخوردارند.

(Şavga, 2025) به بررسی اکوسیستم تعاونی یک رویکرد نوآورانه برای توسعه تعاونی‌ها و ابزاری کارآمد برای سیاست‌گذاران انجام داده‌اند، تعاونی‌ها به دلیل تأثیرات اقتصادی و اجتماعی خود، بخش قابل توجهی از سیستم اقتصادی را تشکیل می‌دهند. تقویت توسعه تعاونی‌ها و افزایش مشارکت آنها در پیشرفت‌های اجتماعی-اقتصادی نیازمند رویکردهای نوآورانه در سازماندهی، عملیات و سیاست‌گذاری است. در حالی که اقدامات اخیر در این زمینه تأثیرات مثبتی بر تکامل تعاونی‌ها داشته است، پتانسیل کامل آنها و توانایی آنها در حل چالش‌های اجتماعی هنوز به‌طور کامل بهره‌برداری نشده است. یکی از دلایل این امر، فقدان رویکردی سیستماتیک به توسعه تعاونی‌هاست. استراتژی‌های موجود که تنها بر عناصر خاصی از سیستم تعاونی یا اقدامات جداگانه تمرکز دارند، اثربخشی محدودی نشان داده‌اند. در این زمینه، یک دیدگاه جدید برای توسعه تعاونی‌ها ضروری است؛ دیدگاهی که رویکردی سیستماتیک و نوآورانه را در بر گیرد. یک راه‌حل ممکن در پیاده‌سازی مفهوم اکوسیستم تعاونی است که بر همکاری میان تمامی ذینفعان تأکید دارد و تغییرات تحولی در نگرش‌ها نسبت به تعاونی‌ها ایجاد می‌کند. این مفهوم می‌تواند به‌عنوان چارچوبی حیاتی برای شکل‌دهی به سیاست‌های توسعه و تسریع تکامل تعاونی‌ها عمل کند. این تحقیق پایه‌گذار مفهوم اکوسیستم تعاونی است. استراتژی توسعه تعاونی‌های مصرف‌کنندگان در جمهوری مولداوی برای دوره ۲۰۲۵-۲۰۳۰ بر اساس این رویکرد طراحی شده است. این استراتژی در ۱۲ سپتامبر ۲۰۲۴ در کنگره هجدهم سیستم تعاونی تصویب شد و در حال حاضر در حال اجراست. نتایج اجرای آن فرصت ارزیابی دقت و جامعیت مفهوم پیشنهادی را فراهم خواهد کرد.

(Boadu et al, 2024)، به بررسی اقتصاد اجتماعی و همبستگی و شمول اجتماعی تعاونی‌ها در شهرداری آسین فوسو، غنا، پرداختند. نتایج نشان داد که تعاونی‌ها شمول اجتماعی را با تسهیل دسترسی به منابع تولیدی و مالی با اعضای تعاونی‌های مبتنی بر اعتبار که شمول اجتماعی بالایی را تجربه می‌کنند، ترویج می‌کنند. اعضا با خانوارهای کوچک‌تر از موقعیت اجتماعی بیشتری برخوردار بودند، زیرا می‌توانستند فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی بیشتری را در جوامع و گروه‌های خود انجام دهند.

(Osten et al, 2024)، به بررسی اصل هفتم تعاون (نگرانی برای جامعه) واقعاً به چه معناست؟ پرداختند. پنج موضوع شناسایی شده است: اصول تعاون، تعریف نگرانی برای جامعه، پذیرش نگرانی برای جامعه، پیش‌بینی نگرانی برای جامعه، و نتایج این مقاله با مقایسه این موضوعات با دستورالعمل‌های هنجاری پیشنهاد شده توسط ICA، چارچوبی را برای تحقیقات آینده ایجاد می‌کند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که تفاوت روشی بین نگرانی برای جامعه و مسئولیت اجتماعی شرکت در ادبیات موجود وجود ندارد که این مفهوم را به همراه دارد که ساختارهای حاصل از دومی را می‌توان در تحلیل و توسعه‌ی اصل هفتم ادغام کرد.

(Jafari, 2021) به بررسی عوامل تاثیرگذار در کیفیت ارائه خدمات شرکتهای تعاونی مصرف کارکنان پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که عواملی مانند نوع عملکرد اعضاء هیئت مدیره و تیم بازرسی، برگزاری جلسات منظم جهت

گزارش عملکرد سالیانه و ارائه بیان مالی شفاف، گسترش مشارکت پذیری از اعضاء، تنوع و گسترش محصولات و کیفیت بالای محصولات با حداقل قیمت بازار و حداکثر شرایط سهمیه‌ای، تسهیلاتی و اقساطی قابل پرداخت برای اعضاء می‌تواند در بالا بردن کیفیت ارائه خدمات در شرکت تعاونی مصرف کارکنان شهرداری منطقه ۱۵ تهران بسیار تاثیرگذار باشد.

(Guzmán et al, 2020) به بررسی تحلیل ارتباطات بین اصول تعاونی، گرایش کارآفرینی و عملکرد انجام داده‌اند، تعاونی‌ها بنگاه‌هایی هستند که با اصول خاصی مانند همکاری، تصمیم‌گیری دموکراتیک و آموزش شناخته می‌شوند که رفتارهای کارآفرینانه آنها را تعریف می‌کنند. چندین مورد از این اصول تعاونی به نظر می‌رسد تأثیر مثبت بر عملکرد این شرکت‌ها و سه بعدی که گرایش کارآفرینی شرکت‌ها را تعریف می‌کند، یعنی پیش‌بینی‌پذیری، نوآوری و ریسک‌پذیری، دارند. این مطالعه یک مدل نظری ایجاد می‌کند که اصول تعاونی، گرایش کارآفرینی و عملکرد را از منظر حاکمیت شرکتی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مرتبط می‌کند تا ارتباطات ممکن بین این عناصر را بررسی کند. با استفاده از داده‌های یک نظرسنجی از ۱۵۵ تعاونی کارگری در کشور باسک (اسپانیا) و به کارگیری تکنیک حداقل مربعات جزئی، ما دریافتیم که اصول تعاونی به طور مستقیم و از طریق گرایش کارآفرینی تأثیر مثبت بر عملکرد تعاونی‌ها دارند.

(Mokhtari & Rahimi, 2019)، به بررسی ارزیابی عملکرد و تعیین راهبردهای توسعه در شرکت‌های تعاونی مصرف به روش AHP و تحلیل ماتریس SWOT (مطالعه موردی پژوهش خود را شرکت تعاونی مصرف فرهنگیان) پرداختند. در این پژوهش کل شرکت‌های تعاونی در شاخص‌های عمومی بهره‌وری (۱۰ معیار) امتیاز ۶۶، در شاخص‌های اختصاصی بهره‌وری (۳ معیار) امتیاز ۶۴ و در اصول هفت‌گانه تعاون (۷ معیار) امتیاز ۵۰۰ از ۷۰۰ را کسب نمودند که این نتایج نشان از ضعف عمیق در سیستم تعاونی‌ها و لزوم تحولی بنیادین و اساسی را آشکار می‌کند. چرا که با رشد روز افزون فروشگاه‌های زنجیره‌ای، این تعاونی‌ها در معرض خطر نابودی جدی قرار خواهند گرفت.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهش کاربردی به لحاظ روش اجرا از نوع کیفی پدیدارشناسی می‌باشد. در این تحقیق، از روش‌شناسی کیفی پدیدارشناسی بهره‌برداری شده است. این پژوهش در چارچوب فلسفه تحقیق، به‌عنوان بخشی از پارادایم تفسیری دسته‌بندی می‌شود و به‌صورت کاربردی طراحی گردیده است. از لحاظ ترکیب روش‌های تحقیق، این مطالعه دارای رویکردهای استقرایی و قیاسی بوده و از یک راهبرد پیمایشی استفاده شده است. هدف اصلی این تحقیق، اکتشاف و شناسایی متغیرها و بررسی روابط علی میان آن‌ها است. داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه با ۱۲ نفر مدیران اجرایی، اعضا و کارشناسان فعال در شرکت‌های تعاونی مصرف جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران اجرایی، اعضا و کارشناسان فعال در شرکت‌های تعاونی مصرف بوده و نمونه‌گیری به‌روش غیراحتمالی قضاوتی (هدفمند) صورت گرفته است. مصاحبه‌ها با توجه به ویژگی‌های خبرگان مدیریتی انجام گردیده و برای ارائه مدلی در زمینه فرآیند آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی، از روش گلوله برفی در نمونه‌گیری استفاده شده است. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته و با سؤالات باز و کلی تا رسیدن به اشباع داده‌ها با ۱۲ نفر برگزار گردید و به‌منظور افزایش

اعتبار نتایج، تعداد مصاحبه‌ها تا ۲۰ نفر ادامه یافت. در این پژوهش، با توجه به تحقیقات کلارک (Clark, 2005) که بر اهمیت تحلیل داده‌بنیاد در مدل‌هایی که شرایط کنونی تأثیر قابل توجهی بر تغییرات ارکان اصلی مدل دارند، تأکید دارد. تحلیل کیفی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda 20 انجام شده است.

یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از طریق روش پدیدارشناسی و بر اساس مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان، پژوهشگران در ابتدا فایل‌های ضبط‌شده مصاحبه‌ها را به متن نوشتاری تبدیل کردند و سپس این متون را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند.

جدول (۱) ارائه‌شده در زیر، چارچوبی جامع و منظم برای دسته‌بندی مولفه‌ها، شاخص‌ها و مفاهیم مرتبط با توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران است که بر اساس پژوهش‌های علمی و منابع قانونی معتبر طراحی شده است. هدف این چارچوب، تحلیل سیستماتیک وضعیت تعاونی‌های مصرف به منظور شناسایی نقاط قوت، چالش‌ها و بسترهای بهبود است. در این مدل، مولفه‌های توسعه در شش دسته اصلی قرار گرفته‌اند که هر یک نقش ویژه‌ای در فرآیند توسعه و پایداری تعاونی‌ها ایفا می‌کنند. این دسته‌ها به شرح زیر هستند:

(۱) منابع انسانی و مدیریتی: این دسته بر اهمیت نیروی انسانی متخصص، آموزش‌های هدفمند و توانمندسازی مدیران تأکید دارد. نیروی انسانی ماهر و خلاق، عاملی کلیدی در ارتقای کیفیت خدمات، جلب مشارکت اعضا و ایجاد نوآوری و کارآفرینی در ساختار تعاونی‌ها است. این مولفه‌ها مستقیماً بر بهره‌وری، رضایت اعضا و کارایی سازمان تأثیرگذار هستند.

(۲) ساختار سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک: موفقیت تعاونی‌ها به ساختار منسجم، انعطاف‌پذیر و متناسب با اهداف آن‌ها، همراه با تدوین و اجرای استراتژی‌های دقیق وابسته است. این دسته شامل نظام‌های مدیریتی و حمایتی داخلی است که مدیریت مؤثر، پاسخگویی به نیازهای بازار و حفظ انسجام داخلی را تضمین می‌کند.

(۳) مولفه‌های مالی و اقتصادی: سرمایه‌گذاری، تأمین منابع مالی، سودآوری و توسعه شبکه توزیع و فروش از مهم‌ترین جنبه‌های این دسته هستند. مدیریت بهینه منابع مالی و گسترش شبکه توزیع به افزایش سهم بازار، کاهش هزینه‌ها و ارائه خدمات بهتر کمک می‌کند. شاخص‌هایی مانند میزان سرمایه، نسبت سودآوری و سهم بازار برای ارزیابی عملکرد مالی تعاونی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

(۴) فناوری و نوآوری: با توجه به روند جهانی دیجیتالی شدن، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و سیستم‌های الکترونیکی در فروش، مدیریت اطلاعات و اتوماسیون فرآیندها ضروری است. این مولفه‌ها موجب بهبود کیفیت خدمات، افزایش سرعت و دقت عملیات و کاهش هزینه‌های عملیاتی می‌شوند. شاخص‌های عملکرد فناوری برای ارزیابی این بخش تعریف شده‌اند.

(۵) مولفه‌های قانونی و نظارتی: این دسته به تضمین امنیت و پایداری فعالیت‌های تعاونی اختصاص دارد. شرایط قانونی مناسب، حمایت‌های مالیاتی و نظارتی، شفافیت حسابداری و گزارش‌دهی مؤثر به افزایش اعتماد اعضا و سرمایه‌گذاران

کمک می کنند. شاخص هایی مانند میزان تطابق با قوانین و شفافیت عملکرد، معیارهای حیاتی برای ارزیابی ثبات سازمانی تعاونی ها هستند.

۶) مولفه های فرهنگی و اجتماعی: این دسته بر مشارکت فعال اعضا، ایجاد و حفظ اعتماد متقابل و رعایت اصول تعاون مانند دموکراسی، همکاری و عدالت اجتماعی تأکید دارد. عوامل فرهنگی پایه های اجتماعی قوی تعاونی ها را تشکیل داده و انگیزه، وفاداری و استمرار فعالیت اعضا را تقویت می کنند. شاخص هایی مانند میزان مشارکت، سطح اعتماد و رعایت ارزش های تعاون برای ارزیابی این مولفه ها استفاده می شوند.

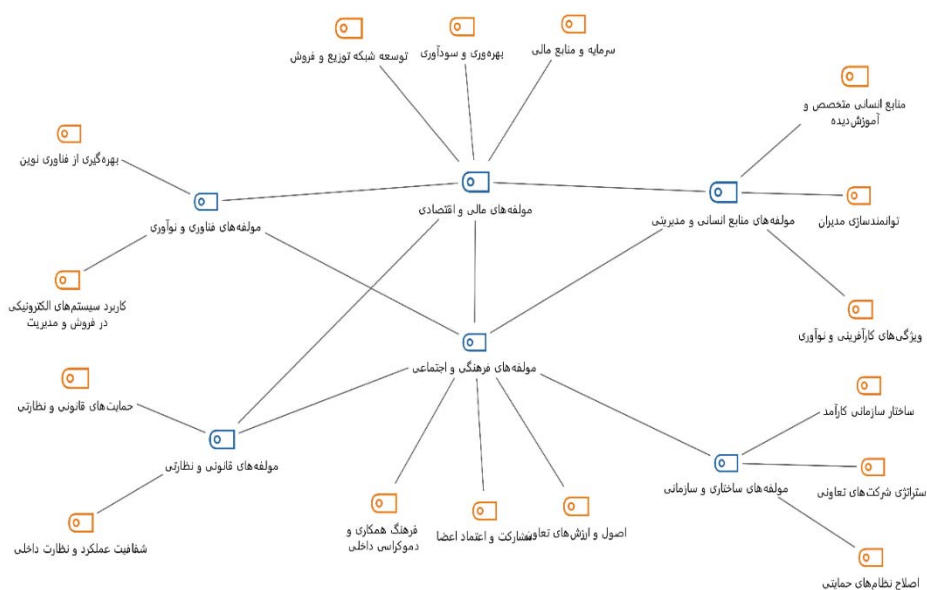
این چارچوب با ارائه شاخص های دقیق، امکان تحلیل علمی و یافتن راهکارهای عملی برای بهبود عملکرد، سیاست گذاری و برنامه ریزی توسعه پایدار تعاونی ها را فراهم می آورد. رویکرد منسجم آن، هم در تحقیقات آکادمیک و هم در سطح سیاست گذاری و مدیریت سازمان های تعاونی، به عنوان مرجع راهبردی بسیار اثربخش خواهد بود.

جدول ۱. مقوله ها، مفاهیم و شاخص های تحقیق

نام مقوله	مفاهیم	شاخص ها
مؤلفه های منابع انسانی و مدیریتی	- منابع انسانی متخصص و آموزش دیده - توانمندسازی مدیران - ویژگی های کارآفرینی و نوآوری	- سطح آموزش و تخصص کارکنان: اندازه گیری میزان دانش، مهارت ها و آموزش های تخصصی ارائه شده برای بهبود عملکرد. - میزان توانمندی مدیریتی: سنجش مهارت های رهبری و تصمیم گیری مدیران در مسیر توسعه.
مؤلفه های ساختاری و سازمانی	- ساختار سازمانی کارآمد - استراتژی شرکت های تعاونی - اصلاح نظام های حمایتی	- همخوانی ساختار سازمانی با اهداف تعاونی: میزان تطابق ساختار مدیریت با اهداف سازمان. - وجود و اجرای برنامه های راهبردی مشخص: تدوین و پیاده سازی استراتژی های توسعه متناسب با شرایط بازار و اعضا. - اثربخشی نظام های پشتیبانی و نظارتی: میزان کارایی سیستم های کنترل داخلی و سیاست های حمایتی دولتی.
مؤلفه های مالی و اقتصادی	- سرمایه و منابع مالی - بهره وری و سودآوری - توسعه شبکه توزیع و فروش	- میزان سرمایه ثبت و موجود: حجم سرمایه گذاری و منابع مالی موجود در شرکت تعاونی. - نسبت سودآوری به سرمایه: نسبت بازده اقتصادی و عملکرد مالی تعاونی. - اندازه و کیفیت شبکه توزیع: تعداد فروشگاه ها، تنوع کالاها و دسترسی آسان به خدمات. - سهم بازار تعاونی ها در بخش مصرف: درصد نفوذ تعاونی ها در بازار خرده فروشی نسبت به رقبا

نام مقوله	مفاهیم	شاخص‌ها
مؤلفه‌های فناوری و نوآوری	- بهره‌گیری از فناوری نوین - کاربرد سیستم‌های الکترونیکی در فروش و مدیریت	- درصد استفاده از فناوری اطلاعات: میزان به کارگیری سیستم‌های هوشمند و دیجیتال در فرآیندها. - توسعه فروش الکترونیکی: وجود بسترهای آنلاین برای فروش و خدمات به مشتریان به منظور افزایش دسترسی و کاهش هزینه‌ها. - نوآوری در خدمات و محصولات: تعداد پروژه‌ها و فعالیت‌های نوآورانه در توسعه کالا و خدمات.
مؤلفه‌های قانونی و نظارتی	- حمایت‌های قانونی و نظارتی - شفافیت عملکرد و نظارت داخلی	- میزان تطابق با قوانین حمایتی: رعایت قوانین مالیاتی، معافیت‌ها و سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی. - سطح شفافیت اطلاعات مالی و عملیاتی: میزان در دسترس بودن اطلاعات مربوط به عملکرد و گزارش‌دهی به اعضا. - کارایی و اثربخشی سیستم نظارتی داخلی: توانایی تعاونی در انجام کنترل‌ها و اصلاحات مستمر.
مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی	- مشارکت و اعتماد اعضا - اصول و ارزش‌های تعاون - فرهنگ همکاری و دموکراسی داخلی	- میزان مشارکت فعال اعضا: درصد اعضای که در جلسات، انتخابات و تصمیم‌گیری‌ها حضور دارند. - سطح اعتماد متقابل اعضا و مدیریت: ارزیابی میزان اعتماد و وفاداری در شبکه تعاونی. - رعایت اصول تعاون در رفتار سازمانی: سنجش اجرای ارزش‌های دموکراسی، همکاری و عدالت اجتماعی در فرآیندهای داخلی.

در نهایت براساس طبقه‌بندی‌های انجام گرفته به صورت شکل (۱) جمع‌بندی و ارائه می‌گردد:



شکل ۱. مدل خروجی نرم افزار مکس کیو دی طراحی الگوی توسعه‌ی شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران

بحث و نتیجه گیری

توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران نیازمند بررسی جامع و دقیق مولفه‌ها، مفاهیم و شاخص‌های مرتبط است که در قالب یک چارچوب ساختاری منسجم شکل گرفته‌اند و نقش اساسی در ارتقای این بخش اقتصادی و اجتماعی ایفا می‌کنند. تحلیل مولفه‌های کلیدی نظیر منابع انسانی، استراتژی‌های توسعه‌ای، ساختار سازمانی، حمایت‌های قانونی، مشارکت اعضا، فناوری و شبکه توزیع، نشان‌دهنده آن است که دستیابی به توسعه پایدار تعاونی‌ها مستلزم توجه همزمان و هماهنگی به تمامی این ابعاد است. در این میان، منابع انسانی متخصص و آموزش‌دیده به‌عنوان موتور محرکه توسعه، نقش مهمی در تقویت توان مدیریتی و نوآوری ایفا می‌کند. از سوی دیگر، تدوین و اجرای استراتژی‌های جامع با هدف همسوسازی سازمانی و بهینه‌سازی کارکردها، زمینه تحقق اهداف کلان تعاونی‌ها را فراهم می‌سازد. این موضوع اهمیت هماهنگی میان اجزای مختلف سازمان و برنامه‌ریزی دقیق برای دستیابی به اهداف توسعه‌ای را برجسته می‌سازد. در کنار این موارد، عوامل مالی و اقتصادی نظیر افزایش سرمایه، بهبود بهره‌وری، رشد فروش و ارتقای سودآوری، از جمله شاخص‌های عینی و قابل اندازه‌گیری موفقیت تعاونی‌ها به شمار می‌روند. با این حال، دستیابی به این اهداف بدون وجود ساختارهای حمایتی و چارچوب‌های قانونی مناسب، با چالش‌های جدی مواجه خواهد بود. افزون بر این، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، به‌ویژه فناوری اطلاعات و فروش الکترونیکی، به‌عنوان ابزارهایی کلیدی برای تسریع فرآیندهای کسب‌وکار، کاهش هزینه‌ها و ارتقای کارآمدی، اهمیت ویژه‌ای در توسعه تعاونی‌ها دارد. این امر نه تنها موجب بهبود کیفیت خدمات می‌شود، بلکه رقابت‌پذیری تعاونی‌ها را در بازارهای پرتلاطم و پرچالش افزایش می‌دهد. علاوه بر این، حمایت‌های قانونی و نظارتی، همراه با ترویج فرهنگ تعاون و مشارکت فعال اعضا، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف تعاونی‌ها ایفا می‌کند. نبود این مولفه‌ها ممکن است منجر به کاهش اعتماد عمومی، افت مشارکت و ضعف عملکرد شود. بنابراین، توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف یک پدیده چندوجهی و چندسطحی است که برای دستیابی به عدالت اجتماعی و اقتصادی، نیازمند نگاه بین‌دسته‌ای و تعامل مؤثر میان مولفه‌های مختلف است. در نهایت، اتخاذ رویکردی جامع و یکپارچه در تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی برای ارتقای پایداری و کیفیت عملکرد تعاونی‌ها، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. این دیدگاه فراگیر می‌تواند به‌طور مؤثر زمینه‌ساز تحقق اهداف کلان توسعه‌ای و ارتقای جایگاه تعاونی‌ها در نظام اقتصادی و اجتماعی کشور باشد.

توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران، به‌عنوان یکی از ابزارهای مؤثر در تحقق عدالت اجتماعی، کاهش نابرابری‌های اقتصادی و اجتماعی، و بهبود شرایط زندگی اقشار مختلف جامعه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این شرکت‌ها با بهره‌گیری از اصول همیاری، مشارکت و مالکیت جمعی، می‌توانند نقشی کلیدی در تأمین نیازهای اساسی مردم، کاهش هزینه‌های زندگی، و تقویت اقتصاد محلی ایفا کنند. با این حال، بررسی وضعیت موجود نشان می‌دهد که شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران با چالش‌هایی نظیر ضعف مدیریت، کمبود سرمایه‌گذاری کافی، نبود آگاهی عمومی نسبت به مزایای عضویت در تعاونی‌ها، و مشکلات ناشی از سیاست‌گذاری‌های کلان و اجرایی مواجه هستند. در مقابل، ظرفیت‌های بالقوه‌ای نظیر حمایت‌های قانونی از تعاونی‌ها، وجود روحیه تعاون در فرهنگ ایرانی، و جمعیت جوان و فعال کشور، فرصت‌های ارزشمندی برای توسعه این شرکت‌ها فراهم کرده است. این امر نشان‌دهنده ضرورت تدوین برنامه‌های جامع و هدفمند برای رفع موانع موجود و بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت‌های موجود است. برای دستیابی به

توسعه پایدار شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران، اقدامات زیر باید در اولویت قرار گیرد: نخست، تقویت زیرساخت‌های قانونی و اجرایی از طریق تدوین قوانین حمایتی و کاهش موانع اداری و بوروکراتیک؛ دوم، آموزش و توانمندسازی مدیران و اعضای تعاونی‌ها با هدف ارتقای مهارت‌های مدیریتی و افزایش آگاهی عمومی نسبت به اهمیت و کارکرد این نهادها؛ سوم، ارائه حمایت‌های مالی و اعتباری مناسب برای تأمین سرمایه اولیه و گسترش فعالیت‌های تعاونی‌ها؛ چهارم، ترویج فرهنگ تعاون و همکاری از طریق رسانه‌ها و نهادهای آموزشی؛ و پنجم، استفاده از فناوری‌های نوین برای افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، و بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به اعضای تعاونی‌ها.

در مجموع، شرکت‌های تعاونی مصرف می‌توانند به‌عنوان یکی از نهادهای مؤثر در تحقق اهداف توسعه پایدار، نقش مهمی در بهبود کیفیت زندگی مردم، تقویت اقتصاد محلی، و گسترش عدالت اجتماعی ایفا کنند. موفقیت در این مسیر نیازمند همکاری و تعامل سازنده میان دولت، بخش خصوصی و مردم است تا با رفع موانع موجود و بهره‌گیری از ظرفیت‌های بالقوه، بتوان گام‌های مؤثری در راستای توسعه این نهادها و تحقق اهداف اقتصادی و اجتماعی کشور برداشت.

نتایج حاکی از آن است که توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف تحت تأثیر مولفه‌های کلیدی نظیر منابع انسانی مجرب و آموزش‌دیده، استراتژی‌های توسعه سازمانی، ساختار مدیریتی مناسب، حمایت‌های قانونی، مشارکت فعال اعضا، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و توسعه شبکه توزیع و فروش قرار دارد. همچنین، مولفه‌های فرهنگی از جمله اعتماد و همکاری میان اعضا نقش تسهیل‌کننده توسعه را ایفا می‌کند. شاخص‌های کمی و کیفی مرتبط با هر مؤلفه نیز در افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف اقتصادی و اجتماعی مؤثر شناخته شدند. یکپارچگی و هماهنگی میان مولفه‌ها و شاخص‌ها برای تحقق توسعه پایدار شرکت‌های تعاونی مصرف حیاتی است و استفاده از این چارچوب می‌تواند راهنمایی کاربردی برای سیاست‌گذاران و مدیران این حوزه باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Duarte et al, 2025) (Şavga, 2025) (Boadu et al, 2024)، (Osten et al, 2024)، (Jafari, 2021) (Guzmán et al, 2020) (Mokhtari & Rahimi, 2019)، مطابقت دارد. (Boadu et al, 2024)، نشان دادند که تعاونی‌ها شمول اجتماعی را با تسهیل دسترسی به منابع تولیدی و مالی با اعضای تعاونی‌های مبتنی بر اعتبار که شمول اجتماعی بالایی را تجربه می‌کنند، ترویج می‌کنند. اعضا با خانوارهای کوچک‌تر از موقعیت اجتماعی بیشتری برخوردار بودند، زیرا می‌توانستند فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی بیشتری را در جوامع و گروه‌های خود انجام دهند. ما دسترسی به منابع اعتباری و تولیدی و اقدامات بلند مدت کنترل تولید را توصیه می‌کنیم زیرا این عوامل برای شمول اجتماعی بالا ضروری هستند. (Jafari, 2021) نشان داد که عواملی مانند نوع عملکرد اعضا هیئت مدیره و تیم بازرسی، برگزاری جلسات منظم جهت گزارش عملکرد سالیانه و ارائه بیان مالی شفاف، گسترش مشارکت پذیری از اعضا، تنوع و گسترش محصولات و کیفیت بالای محصولات با حداقل قیمت بازار و حداکثر شرایط سهمیه‌ای، تسهیلاتی و اقساطی قابل پرداخت برای اعضا می‌تواند در بالا بردن کیفیت ارائه خدمات در شرکت تعاونی مصرف کارکنان شهرداری منطقه ۱۵ تهران بسیار تأثیرگذار باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

با توجه به اهمیت نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده در ارتقای عملکرد شرکت‌های تعاونی مصرف، ضروری است که برنامه‌های آموزشی تخصصی، دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و کارگاه‌های مهارتی به‌صورت منظم برای مدیران و

کارکنان این تعاونی‌ها برگزار شود. هدف از این اقدامات، افزایش ظرفیت‌های نوآوری، ارتقای مهارت‌های مدیریتی و تقویت توانمندی‌های کارآفرینی است که می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد کلی این نهادها باشد.

از سوی دیگر، تدوین استراتژی‌های جامع و ایجاد ساختار سازمانی منعطف و متناسب با شرایط بومی و تحولات اقتصادی، گامی مؤثر در بهبود هماهنگی عملکردی شرکت‌های تعاونی محسوب می‌شود. این امر نه تنها فرآیند تصمیم‌گیری را تسریع می‌کند، بلکه پاسخگویی این نهادها به نیازهای اعضا را نیز ارتقا می‌دهد و شرایطی مناسب برای مواجهه با تغییرات محیطی فراهم می‌آورد.

یکی دیگر از اقدامات مهم در راستای توسعه شرکت‌های تعاونی، جذب سرمایه‌گذاری‌های جدید و گسترش شبکه فروشگاه‌ها و مراکز توزیع است. تأکید بر حذف واسطه‌ها در این فرآیند، به کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش دسترسی اعضا به کالاهای باکیفیت منجر خواهد شد. این اقدام همچنین زمینه جذب اعضای جدید و تقویت جایگاه تعاونی‌ها در بازار را فراهم می‌کند.

سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و توسعه سامانه‌های فروش الکترونیکی و سیستم‌های اتوماسیون مدیریت، از دیگر اولویت‌های راهبردی است که باید مورد توجه قرار گیرد. این اقدام می‌تواند کیفیت خدمات ارائه‌شده به اعضا را به‌طور قابل توجهی ارتقا دهد، تعاملات میان اعضا و تعاونی‌ها را بهبود بخشد و رقابت‌پذیری این نهادها را افزایش دهد.

علاوه بر این، به‌روزرسانی قوانین مرتبط با بخش تعاون و اجرای جامع و دقیق آن‌ها، همراه با ایجاد نظام‌های نظارتی شفاف و کارآمد، از جمله نیازهای اساسی در توسعه تعاونی‌ها محسوب می‌شود. این امر موجب افزایش اعتماد اعضا به فعالیت‌های تعاونی‌ها و فراهم‌سازی بستری امن و قانونمند برای توسعه فعالیت‌های این نهادها خواهد شد.

افزایش آگاهی عمومی نسبت به اصول تعاون نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌ای و ارائه آموزش‌های عمومی می‌تواند مشارکت اعضا در فرآیندهای تصمیم‌گیری را تقویت کند و حس اعتماد و تعلق سازمانی را در میان اعضا ارتقا دهد.

در نهایت، انجام تحقیقات کاربردی و تحلیل‌های کمی و کیفی با استفاده از مدل‌های ساختاری پیشرفته، به فهم بهتر روابط میان مولفه‌های توسعه و طراحی راهکارهای هدفمند منجر خواهد شد. این مطالعات می‌توانند به‌عنوان ابزاری مؤثر در تدوین استراتژی‌های جامع برای توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف به کار گرفته شوند و مسیر دستیابی به اهداف توسعه پایدار را هموار سازند.

Reference

- Boadu, C., & Koomson, F., & Ntiri, RO. (2024). Social and solidarity economy and social inclusion of cooperatives in the Assin Fosu Municipality, Ghana. *Heliyon*. 2024 Feb 24;10(5): DOI:10.1016/j.heliyon.2024.e27094
- Bretos, I., & Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24, 154 - 173. <https://doi.org/10.1177/1350508416656788>.
- Cheney, G., & Cruz, I., & Peredo, A., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21, 591 - 603. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>.
- Duarte, M., & Magnolfi, L., & Roncoroni, C. (2025). The Competitive Conduct of Consumer Cooperatives. *The RAND Journal of Economics*. <https://doi.org/10.1111/1756-2171.12496>.

- Eseza, N., & Nyakundi, A. (2023). A historical review on the Global evolution, benefits, challenges and performance of Cooperatives.. *IDOSR JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES*. <https://doi.org/10.59298/idosr/2023/12.1.3894>.
- Fulton, M., & Hueth, B. (2009). Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview., 23, 1-12. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.56894>.
- Guzmán, C., & Santos, F., & Barroso, M. (2020). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/S11187-019-00174-5>.
- Hardesty, S. (2005). Cooperatives as Marketers of Branded Products. *Journal of food distribution research*, 36, 237-242. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.26774>.
- Jafari, A. (2021). Investigating factors affecting the quality of service provision of employee consumption cooperatives, a case study (Tehran District 15 Municipality Employee Consumption Cooperative Company), 13th National Conference on Urban Planning, Architecture, Civil Engineering and Environment, Shirvan, <https://civilica.com/doc/1288016>. (in Persian)
- Joshi, J. (2024). Understanding the Role of Cooperatives in Economic Development. *AMC Journal (Dhangadhi)*. <https://doi.org/10.3126/amcjd.v5i1.69128>.
- Kamalia, P., & Subroto, W., & Sakti, N. (2025). Bibliometric Analysis of Cooperatives Role in a Environmental Economy. *Asian Journal of Environmental Research*. <https://doi.org/10.69930/ajer.v2i1.261>.
- Kasabov, E. (2016). Investigating difficulties and failure in early-stage rural cooperatives through a social capital lens. *European Urban and Regional Studies*, 23, 895 - 916. <https://doi.org/10.1177/0969776415587121>.
- Kumara, H., & Bhat, S. (2022). A systematic literature review and research objective of treasury management of urban cooperative banks. *EPR International Journal of Economics, Business and Management*, 42-55. <https://doi.org/10.36713/epra11995>
- Majee, W., & Hoyt, A. (2011). Cooperatives and Community Development: A Perspective on the Use of Cooperatives in Development. *Journal of Community Practice*, 19, 48 - 61. <https://doi.org/10.1080/10705422.2011.550260>.
- Mitov, E., & Arabadzhieva, M., & Vutsova, A. (2024). Social Cooperatives – a Tool for a Prosperous National Economy. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 18, 1058 - 1073. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0092>.
- Mokhtari, S.M., & Rahimi, M. (2019). Performance evaluation and determination of development strategies in consumer cooperatives using AHP method and SWOT matrix analysis, case study: Farhangian Consumer Cooperative Company, 12th International Conference of the Iranian Association for Operations Research, Babolsar, <https://civilica.com/doc/923747>. (in Persian)
- Moon, S., & Lee, S. (2020). A Strategy for Sustainable Development of Cooperatives in Developing Countries: The Success and Failure Case of Agricultural Cooperatives in Musambira Sector, Rwanda. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12208632>.
- Ortuño, M., & De Los Ríos, I., & Sastre-Merino, S. (2022). The Development of Skills as a Key Factor of the Cooperative System: Analysis of the Cooperative of Artisan Women Tejemujeres-Gualaceo-Ecuador from the WWP Model. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su142316233>.
- Osten, F.L.V.D., & Martins, T.S., & Dong, H., & Bailey, A.R. (2024). What does the 7th cooperative principle (concern for community) really mean? *Management Review Quarterly* 75(8). DOI:10.1007/s11301-024-00421-4
- Pönkä, I. (2019). Are Cooperative Societies Transforming into Cooperative Companies? Reflections on the Finnish Cooperatives Act. *European Business Law Review*. <https://doi.org/10.54648/eulr2019003>.
- Rhodes, V. (1983). The Large Agricultural Cooperative as a Competitor. *American Journal of Agricultural Economics*, 65, 1090-1095. <https://doi.org/10.2307/1240426>.
- Ribas, W., & Pedroso, B., & Vargas, L., & Picinin, C., & De Freitas Júnior, M. (2022). Cooperative Organization and Its Characteristics in Economic and Social Development (1995 to 2020). *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14148470>.

- Şavga, L. (2025). Cooperative ecosystem – an innovative approach for cooperatives development and an efficient instrument for policymakers. *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development*. <https://doi.org/10.59642/jrtmed.2.2024.01>.
- Saz-Gil, I., & Bretos, I., & Díaz-Foncea, M. (2021). Cooperatives and Social Capital: A Narrative Literature Review and Directions for Future Research. *Sustainability*, 13(2), 534. <https://doi.org/10.3390/su13020534>
- Shipilov, A., & Li, S. (2008). Can you have your Cake and Eat it too? Structural Holes' Influence on Status Accumulation and Market Performance in Collaborative Networks. *Administrative Science Quarterly*, 53, 108 - 73. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.1.73>.
- Voigt, L., & Von der Oelsnitz, D. (2024). A framework of HRM in cooperatives: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Co-Operative Organization and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2024.100232>
- Yaşan, M. (2024). LEGAL CHARACTERISTICS OF COOPERATIVES IN TURKISH LAW. *Facta Universitatis, Series: Law and Politics*. <https://doi.org/10.22190/fulp240921018y>.