

راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید از دیدگاه کارشناسان ملی و استانی

نگین بیگلری^۱، غلامرضا پزشکی راد^{۲*} و ناصر زمانی میاندشتی^۳

۱ و ۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد و دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تربیت مدرس

۳. استادیار بخش ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه شیراز

(تاریخ دریافت: ۸۹/۰۹/۰۸ - تاریخ تصویب: ۹۰/۰۳/۱۸)

چکیده

با وجود تلاش‌های گوناگون در راستای توانمندسازی تعاونی‌ها در ایران توافق چندانی در زمینه مفهوم و راهکارهای این امر مشاهده نمی‌شود؛ بنابراین هدف از این تحقیق توصیفی دستیابی به راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید از دیدگاه کارشناسان ملی و استانی است. در تحقیق حاضر، از روش «پیمایش» و از تکنیک «دلفی» استفاده شده است. جامعه آماری مورد مطالعه کارشناسان درگیر در طرح‌های توانمندسازی تعاونی‌های تولید در سطح کشور هستند (N=۴۴) و برای انتخاب افراد مورد مطالعه از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه در دو مرحله استفاده شد و روایی و پایایی ابزار تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. در مرحله اول تکنیک دلفی، کارشناسان به هفده مورد از راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید اشاره کردند که با توجه به نتایج مرحله دوم مهم‌ترین راهکارهای توانمندسازی عبارت بودند از: ۱. ایجاد جلسات توجیهی به منظور شفاف‌سازی در مورد وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های تعاونی تولید قبل از عضویت اعضا در آن؛ ۲. ارائه جلسات آموزشی در مورد اصول، الگو و روش‌های برنامه‌ریزی برای مدیران و مسئولان تعاونی‌های تولید؛ ۳. ارائه تشویق و پاداش به ارکان تعاونی تولید به منظور ایجاد انگیزه برای مشارکت فعال. همچنین نتایج نشان داد که توانمندسازی عبارت است از: فرایند ارتقای ظرفیت‌های فردی، گروهی و سازمانی تمام افراد و مؤسسات دخیل در فعالیت‌های تعاونی‌های تولید و نیز ایجاد شرایط مناسب اجتماعی و اقتصادی با هدف نهایی افزایش بهره‌وری شرکت‌های تعاونی تولید.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، تعاونی‌های تولید، راهکارها

مقدمه

هم تعاونی‌ها نقش مهمی در وضعیت اقتصادی دارند. در امریکا، تعاونی‌های تولید مسئول فراهم کردن یک‌سوم از نهاده‌ها و اعتبارات مورد نیاز کشاورزان هستند (United Nations, 2007). در کشورهای کمتر توسعه‌یافته، برخلاف گزارش‌های ارائه‌شده در مورد پیشرفت‌های کشاورزی، تعداد زیادی از مردم هنوز در مناطقی روستایی زندگی می‌کنند که

از زمان تأسیس اولین تعاونی در ۱۵۰ سال پیش تا اکنون، شاهد رشد بسیار بالایی در توسعه تعاونی‌ها در سراسر دنیا بوده‌ایم. بر پایه آخرین آمار، تقریباً ۸۰۰ میلیون نفر در دنیا عضو تعاونی هستند. تعاونی‌ها مشارکت مردم روستایی را در فعالیت‌ها سرعت می‌بخشند. حتی در کشورهای توسعه‌یافته

Nasrzadeh (2007) به نقل از دولینگ^۱ توانمندسازی را همان فرایند توانمندکردن افراد یک جامعه یا یک سیستم اجتماعی تعریف کرده‌اند؛ به عبارتی دیگر، توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزهٔ درونی و ثانیاً با موفقیت کامل انجام دهند. توانمندسازی برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است. به‌طور کلی، با وجود اهمیت توانمندسازی تعاونی‌ها در بهبود عملکرد این تشکلهای هنوز شناخت کافی از مفهوم، اصول و راهکارهای آن در بین متخصصان و عملگران وجود ندارد. در کشور ما نیز شناخت و توافق کافی دربارهٔ تعریف توانمندی تعاونی و راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید وجود ندارد؛ بنابراین این تحقیق قصد دارد راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید را از دیدگاه کارشناسان در سطوح ملی و استانی مورد بررسی قرار دهد و در جهت نیل به این هدف تحقق اهداف اختصاصی زیر لازم به نظر می‌رسد:

- دستیابی به تعریف و خصیصه‌های تعاونی‌های تولید توانمند؛
- تعیین موانع و پیش‌برنده‌های توانمندسازی تعاونی‌های تولید؛
- تعیین راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید.

ادبیات موضوع

توانمندسازی به عنوان واژه‌ای که از دههٔ ۱۹۸۰ مطرح شده و در دههٔ ۱۹۹۰ مورد توجه بسیاری از پژوهشگران و دست‌اندرکاران قرار گرفته است (Monavarian & Niazi, 2006)، همان فرایند برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است. توانمندسازی خاتمه‌دادن به هرچیزی است که موجب توقف رشد، آزادی عمل، اعتماد به نفس، مشارکت و همکاری افراد می‌شود (Aghlemand & Akbari, 2005). به طور کلی، مطالعات صورت‌گرفته در زمینهٔ تعاونی‌های تولید بر اهمیت نقش تعاونی‌ها در پیشبرد اهداف توسعهٔ روستایی و کشاورزی تأکید دارند (Golmohammadi & Modares, 2005; Taheri, 2005).

کشاورزی معیشتی حاکم است؛ با این حال مهاجرت از روستاها به شهرها در حال افزایش است و سیستم تولیدی در کشاورزی بسیار کم از تکنولوژی پیشرفته استفاده می‌کند (World Bank, 1999). در چنین موقعیتی، رویکرد تعاونی تولید روستایی می‌تواند نقش مهمی را در توسعهٔ مناطق روستایی ایفا کند. با تأسیس تعاونی‌های تولید روستایی کشاورزان راه جدیدی را به سمت به‌روزکردن کشاورزی و استفاده از فناوری‌های نوین آن می‌کشایند (Abdollahi, 1999). شرکت‌های تعاونی تولید از یک سو به دلیل سنخیت با بافت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعهٔ تولیدکننده و از سوی دیگر به سبب روند توسعهٔ کمی و کیفی این گونه تشکلهای در ایجاد سازوکارهای متناسب با بهبود مستمر و افزایش تولید می‌توانند در آینده نقش مهمی را در حفظ و ارتقای جایگاه بخش کشاورزی برای تأمین امنیت غذایی ایفا کنند (Karami & Rezaie moghadam, 2005). شرکت‌های تعاونی تولید سازمانی اجتماعی مرکب از عناصر به‌هم‌پیوسته است که با هویت و مدیریتی واحد و ویژگی‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری که از آن برخوردار است در ارتباط متقابل با شرایط طبیعی و اجتماعی محیط خود امکان تولید محصولات کشاورزی را فراهم می‌آورد (Abdollahi, 1999).

بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، بخش تعاون یکی از پایه‌های نظام اقتصادی کشور قلمداد شده‌است. در راستای توسعهٔ بخش تعاون و نقش محوری آن در استقرار عدالت اجتماعی به موازات رشد اقتصادی، دو بند از سیاست‌های کلی برنامهٔ چهارم توسعه به توسعهٔ بخش تعاونی اختصاص یافته‌است که می‌تواند موجب توسعهٔ بیشتر بخش تعاونی شود (Abassi, 2009).

در زندگی اجتماعی، هر گروه از مردم که بر پایهٔ اهداف و انگیزه‌های مشترک دور هم جمع شده و یک تشکل را بنا نهاده‌اند، تصمیم گرفته‌اند باور افراد گروه و تشکل خود را برای فعالیت و تقویت نیروی پیش‌برنده به سوی اهداف پیش‌بینی‌شده و نیز غلبه بر مشکلات مبتلا به افزایش دهند (Latifian, 2005)؛ بنابراین هدف از توانمندسازی در تعاونی‌های تولید به عنوان یک گروه و تشکل مردمی نیز ایجاد اهداف و انگیزه‌های مشترک در راستای تقویت نیروهای پیش‌برنده و غلبه بر مشکلات است. (Sodmand, &

1. Dowling

توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند» تفویض اختیارات به روشنی زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌آورد، پاداش مبتنی بر عملکرد به تقویت فرایند توانمندسازی کمک می‌کند، غنی‌سازی شغلی شرایط به‌فعلیت‌رسیدن ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه افراد را فراهم می‌آورد و مدیریت مشارکتی فرایند توانمندسازی را تسهیل می‌کند (Mohammadi, 2001). نتایج مطالعات دیگر نشان می‌دهد بین مشارکت، رضایت شغلی، انگیزش، آموزش، فناوری اطلاعات، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی رابطه معنی‌داری وجود دارد (Soleimani, 2007). **شارما** و **کائر** بیان کردند که **بون** و **لاولر**^۱ (۱۹۹۲) در مطالعات خود بر روی توانمندسازی فعالیت‌های مدیریت تمرکز کرده و نشان داده‌اند که توانمندسازی انتقال تصمیمات از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین و نیز افزایش دسترسی به اطلاعات از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین آن است (Sharma & Kaur, 2008).

به‌طورکلی، مطالعات صورت‌گرفته در زمینه تعاونی‌های تولید بر اهمیت نقش تعاونی‌ها در پیشبرد اهداف توسعه روستایی و کشاورزی تأکید دارند. بر اساس این مطالعات، مهم‌ترین ضعف‌ها و مشکلات تعاونی‌های تولید عبارتند از: مشکلات مدیریتی و نبود مهارت‌های فنی اعضا، نبود مشارکت در امور تعاونی‌ها و فقدان آموزش. در مورد تعریف توانمندسازی به‌طور کلی و تعریف آن به‌ویژه در تعاونی‌های تولید هیچ توافقی وجود ندارد و تاکنون مطالعه‌ای به صورت جداگانه درباره راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید صورت نگرفته‌است؛ با وجود این، در مورد راهکارها و عوامل مؤثر بر توانمندسازی در سازمان‌های دیگر پژوهش‌هایی صورت گرفته که اکثر آن‌ها نشان‌دهنده رابطه بین مشارکت، پاداش مبتنی بر عملکرد، فناوری اطلاعات، آموزش و تفویض اختیار با توانمندسازی است.

مواد و روش‌ها

این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی است که با استفاده از ابزار پرسش‌نامه به روش پیمایشی و با استفاده از تکنیک دلفی در دو مرحله انجام شد. به منظور بررسی دقیق راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید، جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان آگاه،

علاوه بر این، مهم‌ترین ضعف‌ها و مشکلات تعاونی‌های تولید را مشکلات مدیریتی و نبود مهارت‌های فنی اعضا، مشارکت‌نکردن در امور تعاونی‌ها و فقدان آموزش نام برده‌اند (Namazi, 2001; 2006; Van der Walt, 2005; 2006; Ortmann & King, 2007).

توانمندسازی زمینه توسعه منابع انسانی توانمند و کارآمد برای شرکت‌ها و سازمان‌ها را فراهم می‌کند. مطالعات فراوان صورت‌گرفته در سازمان‌ها رابطه بین توانمندسازی سازمانی و اثربخشی در سازمان را نشان داده‌اند (Kollias, Chabet & Shipton, 2002; 2000)؛ با وجود این، تاکنون مطالعه‌ای به صورت جداگانه درباره راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید صورت نگرفته‌است؛ اما در مورد راهکارها و عوامل مؤثر بر توانمندسازی در سازمان‌های دیگر پژوهش‌هایی صورت گرفته است که اکثر آن‌ها نشان‌دهنده رابطه بین مشارکت، پاداش مبتنی بر عملکرد، فناوری اطلاعات، آموزش و تفویض اختیار با توانمندسازی است. گوردون در کتاب خود تحت عنوان رفتار سازمانی پنج راهکار را برای توانمندسازی کارکنان بیان کرده است که شامل حمایت‌های عاطفی، سیستم پاداش و تشویق، تحسین‌کردن گروه‌ها، ترویج نوآوری و مسئولیت‌پذیری و تشویق پیروزی‌های اولیه است (Gordon, 1993). در تحقیقی تحت عنوان «راهکارهای مؤثر در توانمندسازی کارشناسان حوزه معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد»، پنج راهکار مؤثر در توانمندسازی عبارت از آزادی عمل، مدیریت مؤثر منابع انسانی، عامل انگیزش، خودمدیریتی و ارتقای یادگیری سازمانی هستند و مؤثرترین راهکار در توانمندسازی کارشناسان آزادی عمل و اختیار بیان شده‌است (Jaefari & et al, 2008).

Mohseni (2007) در تحقیق خود تحت عنوان «تعیین و اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت توزیع برق شمال غرب تهران» به این نتیجه دست یافته‌است که هرچه کارکنان احساس کنند از حق انتخاب بیشتری در کار خود برخوردارند، نسبت به شغل خود احساس مطلوب‌تری پیدا می‌کنند و این سبب می‌شود توانمندسازی کارکنان از وضعیت بهتری بهره‌مند گردد؛ همچنین بهبود آموزش، شیوه رهبری مناسب، ترغیب و تشویق کارکنان، بهره‌گیری از کار تیمی، ارتباطات اثربخش، غنی‌سازی شغلی و افزایش سطح مشارکت موجب ارتقای کفایت نفس و انگیزش کارکنان می‌شود و این خود موجب می‌شود تا توانمندسازی کارکنان از وضعیت مطلوب‌تری برخوردار گردد.

بر اساس نتایج تحقیق دیگری با عنوان «ارزیابی راه‌های

1. Bowen and lawler

دوم شامل تعدادی پرسش بسته است که از پرسش‌نامه مرحله اول استخراج شده‌است. در این مرحله نیز پرسش‌نامه شامل چهار بخش است که بخش اول مربوط به تعاریف توانمندسازی تعاونی‌های تولید (۱۳ گویه) است، بخش دوم - که از دو زیربخش تشکیل شده‌است - عوامل مؤثر بر توانمندسازی تعاونی‌های تولید را در قالب پیش‌برنده‌ها^۱ (۱۶ گویه) و بازدارنده‌ها^۲ (۱۸ گویه)، بخش سوم راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید (۱۷ گویه) و بخش چهارم نیز ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان را در قالب هفت پرسش بسته و باز مطرح می‌سازد. پرسش‌ها در سه قسمت اول پرسش‌نامه در قالب «طیف لیکرت» پنج قسمتی (از ۱: کاملاً مخالفم تا ۵: کاملاً موافقم) مورد پرسش قرار گرفت. روایی ظاهری و محتوایی پرسش‌نامه مذکور نیز با استفاده از نظرهای پانلی از متخصصان ترویج کشاورزی دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه شیراز و سازمان مرکزی تعاونی روستایی مورد بررسی، اصلاح و تأیید شد. دالکی (Dalky, 1969) در مورد تحقیقاتی که با استفاده از فن دلفی صورت می‌گیرد بیان کرده‌است که وقتی اندازه جامعه مورد مطالعه (گروه پانل) در فن دلفی بیشتر از ۱۳ نفر باشد، اعتبار ابزار پژوهش در این روش بیش از ۸۰٪ است.

مجرب و درگیر در مباحث توانمندسازی تعاونی تولید در سطح کشور است که از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای انتخاب این کارشناسان در سطح کشور استفاده شده‌است. منظورمان از کارشناسان آگاه، مجرب و درگیر در مباحث توانمندسازی تعاونی‌های تولید مدیران و مجریان طرح‌های توانمندسازی همچون مدیران ارشد و متخصصان نظام‌های بهره‌برداری در سطح استان‌ها هستند. با توجه به نظرهای کارشناسان اجرایی دفتر نظام‌های بهره‌برداری وزارت جهاد کشاورزی، به دلیل فعالیت گسترده‌تر و سابقه بیشتر طرح‌های توانمندسازی به‌طورکلی پنج استان در سطح کشور - از جمله استان‌های مازندران از شمال کشور، فارس از جنوب، همدان از غرب، خراسان جنوبی از شرق و تهران از مرکز - به عنوان پانل متخصصان انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از جامعه مورد مطالعه پرسش‌نامه‌ای در دو مرحله تدوین شد. پرسش‌نامه مرحله اول در چهار بخش با پرسش‌های باز تدوین گردید: بخش اول در مورد تعاریف توانمندسازی تعاونی‌های تولید، بخش دوم در مورد عوامل مؤثر بر توانمندسازی تعاونی‌های تولید و بخش سوم در مورد راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید است و بخش چهارم ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان را در قالب هفت پرسش بسته و باز شامل می‌شود. ابزار پژوهش در مرحله

جدول ۱. تعداد افراد مورد مطالعه در هر یک از مراحل تکنیک دلفی

مرحله تکنیک دلفی	استان‌ها	گروه مورد مطالعه
مرحله اول	تهران	سازمان مرکزی تعاون روستایی ۹
		دفتر نظام بهره‌برداری استان تهران ۶
		دفتر نظام بهره‌برداری استان فارس ۷
		دفتر نظام بهره‌برداری استان همدان ۹
		دفتر نظام بهره‌برداری استان مازندران ۵
مرحله دوم	تهران	سازمان مرکزی تعاون روستایی ۱۲
		دفتر نظام بهره‌برداری استان تهران ۵
		دفتر نظام بهره‌برداری استان فارس ۵
		دفتر نظام بهره‌برداری استان همدان ۹
		دفتر نظام بهره‌برداری استان مازندران ۸
	دفتر نظام بهره‌برداری استان خراسان جنوبی ۵	

یافته‌های تحقیق

ویژگیهای فردی و حرفه‌ای پاسخگویان

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که حدود سه چهارم از پاسخگویان (۳۵ نفر) بیش از ۳۵ سال سن داشتند. میانگین سنی پاسخگویان ۴۲ سال با انحراف معیار ۸ سال بوده است که جوان‌ترین و مسن‌ترین آن‌ها به ترتیب ۲۶ و ۵۹ ساله بودند؛ همچنین نتایج نشان می‌دهد که دوسوم از پاسخگویان (۶۶/۷ درصد) مدرک تحصیلی کارشناسی داشتند. در مورد پست یا مسئولیت پاسخگویان نیز نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بیش از نیمی از پاسخگویان (۶۱/۴ درصد) به عنوان کارشناس مشغول به کار بوده‌اند، حدود یک سوم از آن‌ها (۳۴/۱ درصد) مدیریت یا مسئولیت بخشی خاص را به عهده داشته‌اند و تنها ۴/۵ درصد از پاسخگویان معاونت بخش خاصی را بر عهده داشته‌اند. تقریباً نیمی از پاسخگویان سابقه اشتغال بین ۱۰-۲۰ سال داشتند و

میانگین سابقه اشتغال کارشناسان ۱۶ سال با انحراف معیار ۸ سال بوده است. در مورد رشته تحصیلی پاسخگویان باید گفت که تقریباً دوسوم آن‌ها (۶۳/۶ درصد) مدرک تحصیلی در گرایش‌های مختلف مهندسی کشاورزی داشتند.

تعریف توانمندسازی تعاونی‌های تولید

در مرحله اول تکنیک دلفی، تعاریف توانمندسازی تعاونی‌های تولید به صورت پرسش باز مطرح شد. برای تنظیم پرسش‌نامه مرحله دوم پاسخ‌ها بررسی و موارد مشابه حذف شد و سپس پرسش‌نامه تدوین و ارسال گردید. جدول ۲ تعاریف توانمندسازی تعاونی‌های تولید از دیدگاه کارشناسان را نشان می‌دهد. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، پنج تعریف زیر از مهم‌ترین تعاریف توانمندسازی تعاونی‌های تولید از دیدگاه کارشناسان هستند:

جدول ۲. تعاریف توانمندسازی تعاونی‌های تولید از دیدگاه کارشناسان (n=۴۴)

رتبه	گویه	میانگین	انحراف معیار
۱	ایجاد شرایطی که تعاونی توانایی رقابت، وصول به اهداف و اتکای به خود را داشته باشد	۴/۲۵	۰/۸۳
۲	آموزش و بالابردن سطح علمی اعضای هیئت‌مدیره تعاونی‌های تولید	۴/۱۸	۰/۹۴
۳	ایجاد شرایطی که شرکت بتواند نیازها، مسائل و مشکلات را تشخیص دهد، آن‌ها را اولویت‌بندی کند و راهکار ارائه دهد	۴/۰۹	۰/۷۷
۴	ایجاد توانایی و اعتماد در اعضای تعاونی به منظور خودباوری، اتکای به نفس و مشارکت با افراد مجموعه	۴/۰۹	۰/۸۸
۵	ایجاد شرایطی برای اتخاذ تصمیمات بهتر در زمینه اداره کسب و کار و همچنین بهره‌وری بهتر و درآمد بیشتر	۴/۰۶	۰/۸۱
۶	هدایت و رهبری شرکت تعاونی در جهت فعالیتهای فنی و کاربردی	۴/۰۴	۰/۷۴
۷	ایجاد زمینه مناسب به منظور ارتقای سطح علمی اعضا	۴/۰۴	۰/۸۶
۸	به معنی آموزش نیست بلکه آموزش تنها یکی از ابعاد توانمندسازی است	۳/۹۷	۰/۷۹
۹	ایجاد فضای رقابتی و انگیزشی در فرایند تولید محصولات کشاورزی و ارتقای جایگاه و نقش کشاورزان در فرایند تصمیم‌گیری	۳/۹۵	۰/۸۶
۱۰	افزایش توانایی‌ها اعم از آگاهی‌ها، دانش‌ها، مهارت‌ها و امکانات برای گسترش دامنه حق انتخاب و افزودن قدرت تصمیم‌گیری	۳/۹۵	۰/۹۶
۱۱	اعطای قدرت و اختیار به اعضای تعاونی به گونه‌ای که بتوانند با تقسیم اختیارات و مسئولیت‌های بخش کشاورزی و تسهیم منابع در راستای حفظ محیط زیست و توسعه پایدار گام بردارند	۳/۸۶	۱/۰۴
۱۲	ایجاد ظرفیت لازم برای پذیرش اموری که دولت آن را به‌ناچار انجام می‌دهد	۳/۶۵	۰/۸۵
۱۳	آموزش چگونگی انجام کار به افراد و اعضای تعاونی تا کمتر به مدیر متکی باشند	۳/۵۴	۰/۹۹

عوامل مؤثر بر توانمندسازی تعاونی‌های تولید

عوامل مؤثر بر توانمندسازی تعاونی‌های تولید به دو گروه عوامل پیش‌برنده^۱ و عوامل بازدارنده^۲ تقسیم شدند و در این دو گروه دیدگاه کارشناسان بررسی شد. جدول ۳ پیش‌برنده‌های توانمندسازی تعاونی‌های تولید را از دیدگاه کارشناسان نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول نشان داده شده‌است، پنج عامل پیش‌برنده^۱ زیر از مهم‌ترین عوامل پیش‌برنده^۱ توانمندسازی تعاونی‌های تولید از دیدگاه کارشناسان هستند:

۱. ایجاد شرایطی که تعاونی توانایی رقابت، وصول به اهداف و اتکای به خود را داشته‌باشد؛ ۲. آموزش و بالابردن سطح علمی اعضای هیئت‌مدیره تعاونی‌های تولید؛ ۳. ایجاد شرایطی که شرکت بتواند نیازها، مسائل و مشکلات را تشخیص دهد، آن‌ها را اولویت‌بندی کند و راهکار ارائه دهد؛ ۴. ایجاد توانایی و اعتماد در اعضای تعاونی به منظور خودباوری، اتکای به نفس و مشارکت با افراد مجموعه؛ ۵. ایجاد شرایطی برای اتخاذ تصمیمات بهتر در زمینه اداره کسب‌وکار و همچنین بهره‌وری بهتر و درآمد بیشتر.

جدول ۳. عوامل پیش‌برنده^۱ توانمندسازی تعاونی‌های تولید از دیدگاه کارشناسان (n=۴۴)

رتبه	گویه	میانگین	انحراف معیار
۱	داشتن هدف و برنامه‌ی زمان‌بندی‌شده مناسب برای رسیدن به اهداف تعاونی	۴/۴۰	۰/۶۵
۲	مطالعه قوت‌ها و ضعف‌های تعاونی‌ها و مطالعه و زمینه‌یابی صحیح درباره منابع و استعدادها	۴/۲۷	۰/۷۲
۳	ارائه پاداش و تشویق اعضای هیئت‌مدیره، مدیرعامل و اعضای فعال و موفق به منظور ایجاد انگیزه جهت پیشبرد امور	۴/۲۷	۰/۶۲
۴	وجود روحیه مشارکتی، مسئولیت‌پذیری و انگیزه بالا در بین اعضا و مسئولان	۴/۲۵	۰/۸۶
۵	ایجاد اعتماد در اعضا نسبت به مسئولان ملی، محلی و اعضای هیئت‌مدیره از طریق در اختیار قرار دادن اطلاعات	۴/۲۲	۰/۵۷
۶	دعوت از کارشناسان خبره و اساتید به منظور نظارت بر طرح‌های توانمندسازی	۴/۱۵	۰/۶۸
۷	آموزش‌هایی در مورد اصول، الگو و روش‌های برنامه‌ریزی برای مدیرعاملان و اعضای هیئت‌مدیره	۴/۱۵	۰/۸۰
۸	دادن اولویت به تعاونی‌ها برای اجرایی کردن طرح‌ها و پروژه‌های ملی و محلی	۴/۱۵	۰/۸۳
۹	شفاف‌سازی برنامه‌ها و فعالیت‌ها و در دسترس بودن اطلاعات مربوط به آن برای اعضا	۴/۱۳	۰/۷۶
۱۰	افزایش جلسات مختلف بین اعضا، هیئت‌مدیره و مدیرعامل برای تعامل فکری	۴/۱۳	۰/۸۲
۱۱	ارائه آموزش‌های مستمر مناسب و با توجه به نیاز اعضا	۴/۰۶	۰/۸۴
۱۲	الگوبرداری از نمونه‌های تعاونی‌های توانمند و موفق	۴/۰۴	۰/۶۴
۱۳	برگزاری جلسات دائم کارشناسی برای ارزیابی طرح‌های توانمندسازی	۴/۰۴	۰/۷۷
۱۴	تقسیم عادلانه سود تعاونی میان اعضا به نسبت مشارکت در عملیات و تصمیمات برای ایجاد اعتمادسازی	۳/۹۰	۰/۹۳
۱۵	دخالت دادن تمام افراد در مراحل مختلف تصمیم‌گیری و اجرای امور تعاونی	۳/۷۰	۰/۹۵
۱۶	کاهش کمک‌های مستقیم دولت	۳/۴۷	۱/۲۱

از دیدگاه کارشناسان را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول نشان داده شده‌است، پنج عامل بازدارندهٔ زیر از مهم‌ترین عوامل بازدارندهٔ توانمندسازی تعاونی‌های تولید هستند:

۱. شناخت‌نداشتن مسئولان از نیازهای واقعی تعاونی‌ها؛
۲. نداشتن آگاهی و شناخت کافی اعضا از اهداف و قوانین کارگروهی و تعاونی؛
۳. مشخص نبودن سیاست‌های حمایتی و نظارتی دولت در قبال تعاونی‌ها؛
۴. نبود مشارکت آگاهانه و فعال اعضا در تصمیم‌گیری‌های شرکت و
۵. بی‌انگیزه بودن کارکنان، مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره.

۱. داشتن هدف و برنامهٔ زمان‌بندی‌شدهٔ مناسب برای رسیدن به اهداف تعاونی؛
۲. مطالعهٔ قوت‌ها و ضعف‌های تعاونی‌ها و مطالعه و زمینه‌یابی صحیح دربارهٔ منابع و استعدادها؛
۳. ارائهٔ پاداش و تشویق اعضای هیئت‌مدیره، مدیرعامل و اعضای فعال و موفق به منظور ایجاد انگیزه برای پیشبرد امور؛
۴. وجود روحیهٔ مشارکتی، مسئولیت‌پذیری و انگیزهٔ بالا در بین اعضا و مسئولان؛
۵. ایجاد اعتماد در اعضا نسبت به مسئولان ملی، محلی و اعضای هیئت‌مدیره از طریق دراختیار قرار دادن اطلاعات.

جدول ۴ بازدارنده‌ها و موانع توانمندسازی تعاونی‌های تولید

جدول ۴. عوامل بازدارندهٔ توانمندسازی تعاونی‌های تولید از دیدگاه کارشناسان (n=۴۴)

رتبه	گویه	میانگین	انحراف معیار
۱	شناخت‌نداشتن مسئولان از نیازهای واقعی تعاونی‌ها	۴/۱۸	۰/۸۱
۲	نداشتن آگاهی و شناخت کافی اعضا از اهداف و قوانین کارگروهی و تعاونی	۴/۱۵	۰/۷۱
۳	مشخص نبودن سیاست‌های حمایتی و نظارتی دولت در قبال تعاونی‌ها	۴/۰۶	۰/۷۸
۴	نبود مشارکت آگاهانه و فعال اعضا در تصمیم‌گیری‌های شرکت	۴/۰۴	۰/۸۶
۵	بی‌انگیزه بودن کارکنان، مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره	۴/۰۲	۰/۸۴
۶	بی‌توجهی به کار تیمی و گروهی و تکروری در انجام امور	۴/۰۲	۰/۹۲
۷	کمبود کارشناس و نیروی متخصص	۴/۰۰	۰/۶۸
۸	تغییر مداوم سیاست دولت در قبال تعاونی‌ها	۳/۹۷	۰/۸۴
۹	ضعف سیستم اطلاع‌رسانی در خصوص وضعیت و فعالیت‌های تعاونی تولید	۳/۹۵	۰/۸۰
۱۰	تفویض نکردن اختیار به تعاونی‌های تولید	۳/۹۳	۰/۷۸
۱۱	کم‌سوادی و بی‌سوادی اعضا	۳/۹۳	۰/۷۸
۱۲	نبود آگاهی و شناخت کافی از تجارب تعاونی‌های تولید موفق داخلی و خارجی	۳/۹۰	۰/۸۳
۱۳	وجودنداشتن یا ناکافی بودن دوره‌های آموزشی مؤثر و مفید و بر اساس نیازسنجی مناسب	۳/۹۰	۱/۰۱
۱۴	شتابزدگی، فقدان مطالعه و توجیه صادقانهٔ اعضا برای عضویت در تعاونی تولید	۳/۸۴	۰/۷۴
۱۵	کمرنگ شدن حمایت‌های مالی دولت	۳/۸۴	۰/۹۱
۱۶	وجود ترس در بخش دولتی در خصوص از دست دادن قدرت	۳/۷۲	۰/۹۴
۱۷	دخالت‌های دولت و وجود سیستم مدیریتی از بالا به پایین	۳/۶۸	۰/۹۴
۱۸	از ابتدا توسط دولت تشکیل شده‌باشد (وابستگی به بخش دولتی)	۳/۳۸	۱/۰۲

روش‌های برنامه‌ریزی برای مدیران و مسئولان تعاونی‌های تولید و دادن آزادی عمل در محدودهٔ وظایف و اختیارات؛

۳. ارائهٔ تشویق و پاداش به ارکان تعاونی تولید به منظور ایجاد انگیزه برای مشارکت فعال؛

۴. آموزش و فرهنگ‌سازی در جامعه از سطوح دبستان تا مراکز دانشگاهی به منظور تقویت روحیهٔ تعاون و همکاری؛

۵. برگزاری جلسات و بازدیدهایی از تعاونی‌های توانمندشده و موفق در داخل و خارج از کشور.

راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید

جدول ۵ راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید از دیدگاه کارشناسان را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول نشان داده شده‌است، پنج راهکار زیر از مهم‌ترین راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید از دیدگاه کارشناسان هستند:

۱. ایجاد جلسات توجیهی به منظور شفاف‌سازی در مورد وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های تعاونی تولید قبل از عضویت اعضا در آن؛
۲. ارائهٔ جلسات آموزشی در مورد اصول، الگوها و

جدول ۵. راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید از دیدگاه کارشناسان (n=۴۴)

رتبه	گویه	میانگین	انحراف معیار
۱	ایجاد جلسات توجیهی به منظور شفاف‌سازی در مورد وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های تعاونی تولید قبل از عضویت اعضا در آن و دادن آزادی عمل در محدوده اختیارات	۴/۴۵	۰/۵۸
۲	ارائه جلسات آموزشی در مورد اصول، الگو و روش‌های برنامه‌ریزی برای مدیران و مسئولان تعاونی‌های تولید	۴/۴۳	۰/۵۸
۳	ارائه تشویق و پاداش به ارکان تعاونی تولید به منظور ایجاد انگیزه برای مشارکت فعال	۴/۳۱	۰/۶۷
۴	آموزش و فرهنگ‌سازی در جامعه از سطوح دبستان تا مراکز دانشگاهی به منظور تقویت روحیه تعاون و همکاری	۴/۲۹	۰/۶۶
۵	برگزاری جلسات و بازدیدهایی از تعاونی‌های توانمندشده و موفق در داخل و خارج از کشور	۴/۲۹	۰/۸۷
۶	انتخاب مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره با در نظر گرفتن تجربیات لازم در مدیریت و امور مربوط به کشاورزی که نمایندگان واقعی مردم باشند	۴/۲۵	۱/۰۱
۷	شناسایی و تشویق مستمر تعاونی‌های تولید توانمند و موفق	۴/۲۲	۱/۰۳
۸	تقسیم کار در تعاونی‌ها بر اساس تخصص، علائق و مهارت‌های اعضا	۴/۲۰	۰/۸۲
۹	برنامه‌ریزی مناسب برای تحقق توانمندسازی مستمر	۴/۱۸	۰/۸۱
۱۰	استفاده موثر و مطلوب از رسانه‌های جمعی (رادیو، تلویزیون، کتاب و...) برای فرهنگ‌سازی در خصوص پروژه‌های توانمندسازی و مشارکتی	۴/۱۸	۰/۸۶
۱۱	مشارکت دادن اعضا در هدف‌گذاری و اولویت‌بندی هدف‌ها	۴/۱۵	۰/۸۰
۱۲	تدوین استراتژی برای توانمندسازی	۴/۱۵	۰/۸۶
۱۳	نیازسنجی در مورد نوع و محتوای کلاس‌های آموزشی	۴/۱۵	۰/۸۸
۱۴	افزایش تعداد جلسات کلاس‌های آموزشی	۴/۰۶	۰/۸۱
۱۵	استفاده از دانش بومی اعضا در مورد تصمیم‌گیری‌ها و دعوت از آن‌ها در جلسات مختلف به منظور ارتقای اعتماد به نفس و توانمندی روانی	۴/۰۲	۰/۸۲
۱۶	مطالعه‌کردن و مسئله‌یابی برای کشف ابعاد مورد نیاز توانمندسازی در تعاونی‌ها	۴/۰۰	۰/۸۳
۱۷	دخالت‌نکردن مستقیم دولت در فرایند تولید کشاورزی و تمرکز بر فعالیتهای قانون‌گذاری، هدایتی و نظارتی	۳/۷۰	۱/۰۱

بحث

هدف اساسی نظام‌های مشارکت ارتقای کیفی منابع انسانی است. مشارکت وسیله‌ای است تا حس مسئولیت، وظیفه‌شناسی و تعلق به محیط کار در کارکنان رشد یابد. توانمندسازی در تعاونی‌ها نیز مانند سایر بخش‌ها باید پیوسته و با هدف نهایی بهبود عملکرد تعاونی‌ها دنبال شود. هدف توانمندسازی صرفاً شرکت‌دادن افراد بیشتر در فرایند تصمیم‌گیری تعاونی‌ها نیست، بلکه هدف به‌کارگرفتن افکار اعضای تعاونی به منظور اتخاذ بهترین تصمیمات است (Latifian, 2005). نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که

با توجه به نقش و اهمیت تعاونی‌ها و کار گروهی و مشارکتی برای توسعه روستایی و همچنین تأثیر مشارکت و برنامه‌ریزی‌های مشارکتی و از پایین به بالا در پیشبرد اهداف توسعه روستایی، توانمندکردن تعاونی تولید نیز اهمیت زیادی در پیشبرد اهداف توسعه روستایی و کشاورزی دارد؛ زیرا در توانمندسازی تعاونی‌های تولید اعضای گروه می‌توانند حداکثر استفاده را از توانایی‌ها، مهارت‌ها و منابع یکدیگر داشته‌باشند، آرا و نظرهای خود را مبادله کنند و بهترین راه را برگزینند.

در آن و دادن آزادی عمل در محدوده وظایف و اختیارات، برگزاری جلسات آموزشی در مورد اصول، الگوها و روش‌های برنامه‌ریزی برای مدیران و مسئولان تعاونی‌های تولید، ارائه تشویق و پاداش به ارکان تعاونی تولید به منظور ایجاد انگیزه برای مشارکت فعال، آموزش و فرهنگ‌سازی در جامعه از سطوح دبستان تا مراکز دانشگاهی به منظور تقویت روحیه تعاون و همکاری و برگزاری جلسات و بازدیدهایی از تعاونی‌های توانمندشده و موفق در داخل و خارج از کشور است. در نتایج مطالعات (Jaefari & et al (2008 نیز از آزادی عمل به عنوان راهکار مؤثر در توانمندسازی تعاونی‌های تولید یاد شده‌است؛ همچنین در نتایج مطالعات (2008) Gordon (1993) و Jaefari & et al سیستم‌های تشویق و پاداش به عنوان راهکارهای مؤثر در توانمندسازی تعاونی‌های تولید معرفی شده‌اند.

در راستای تحقق اهداف توانمندسازی تعاونی‌های تولید، بدون شک شکاف دانشی قابل توجهی در میان صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران اجرایی وجود دارد؛ بنابراین ضروری است تا موضوعاتی برای تحقیقات بیشتر مطرح شود. بررسی راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید در هریک از سطوح مختلف از طریق اقدام‌پژوهی یا سایر روش‌های تحقیقاتی از دیدگاه مدیرعاملان و اعضای هیئت‌مدیره تعاونی‌های تولید ضروری به نظر می‌رسد. بررسی میزان توانمندی فعلی تعاونی‌های تولید در سطوح مختلف و همچنین کاوش عوامل مؤثر بر توانمندی تعاونی‌های تولید موجود می‌تواند روشنگر مسیر تشکیل تعاونی‌های تولید کارآمد جدید و ارتقای عملکرد تعاونی‌های تولید فعلی باشد.

نتیجه‌گیری

توانمندسازی تعاونی‌های تولید در واقع فرایندشدن افراد برای تشکیل و فعالیت کارآمد در تعاونی‌های تولید، تیم‌ها و گروه‌هایی است که در تعاونی و برای تعاونی کار می‌کنند؛ فرایندشدن کل بدنه تعاونی‌ها برای شبکه‌سازی و فعالیت‌های بین تعاونی و فرایندشدن جامعه برای پذیرش و حمایت از تعاونی‌های تولید. بی‌شک این فرایند زمانی تحقق می‌یابد که فرایندها و راهکارهای موجود شرایط لازم و کافی برای شدن را فراهم سازد. با توجه به همه عوامل مؤثر بر توانمندسازی تعاونی‌های تولید و راهکارهای آن توانمندسازی باید در هریک از سطوح فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی مد نظر قرار گیرد. در سطح فردی، توانمندسازی تمام اعضا، ذی‌نفعان

توانمندسازی عبارت است از: فرایند ارتقای ظرفیت‌های فردی، گروهی و سازمانی تمامی افراد و مؤسسات دخیل در فعالیت‌های تعاونی‌های تولید و نیز ایجاد شرایط مناسب اجتماعی و اقتصادی با هدف نهایی افزایش بهره‌وری شرکت‌های تعاونی تولید. اولاً، با توجه به گویه‌های ۲، ۴، ۷ و ۱۰ در جدول ۲ در تعریف توانمندسازی باید سه سطح فردی، گروهی و سازمانی گنجانده شود؛ ثانیاً، با توجه به گویه‌های ۱، ۳، ۵ و ۹ هدف نهایی توانمندسازی در راستای افزایش بهره‌وری تعاونی است. منظور از بهره‌وری در این تعریف حصول مؤثر به اهداف شرکت است، به طوری که به عملکرد بهتر و درآمدزایی بیشتر منجر شود.

نتایج تحقیق نشان داد که داشتن هدف و برنامه زمان‌بندی‌شده مناسب برای رسیدن به اهداف تعاونی، مطالعه قوت‌ها و ضعف‌های تعاونی‌ها و مطالعه و زمینه‌یابی صحیح درباره منابع و استعدادها، ارائه پاداش و تشویق اعضای هیئت مدیره، مدیرعامل و اعضای فعال و موفق به منظور ایجاد انگیزه برای پیشبرد امور، وجود روحیه مشارکتی، مسئولیت‌پذیری و انگیزه بالا در بین اعضا و مسئولان و ایجاد اعتماد در اعضا نسبت به مسئولان ملی، محلی و اعضای هیئت‌مدیره از طریق دراختیار قراردادن اطلاعات مهم‌ترین عوامل پیش‌برنده توانمندسازی تعاونی‌های تولید هستند. در نتایج مطالعات Mohammadi (2001) Soleimani (2007) و Mohseni (2007) نیز به ارائه سیستم تشویق و پاداش و تأثیر آن در توانمندسازی اشاره شده‌است؛ در نتایج مطالعات Mohammadi (2001) و Mohseni (2007) به تأثیر مشارکت و همچنین مسئولیت‌پذیری در توانمندسازی و در مطالعات Sharma & Kaur (2008) و Soleimani (2007) به عامل تسهیم اطلاعات و تأثیر آن در توانمندسازی اشاره شده‌است. نتایج تحقیق نشان داد که شناخت‌نداشتن مسئولان از نیازهای واقعی تعاونی‌ها، نبود آگاهی و شناخت کافی اعضا از اهداف و قوانین کار گروهی و تعاونی، مشخص نبودن سیاست‌های حمایتی و نظارتی دولت در قبال تعاونی‌ها، نبود مشارکت آگاهانه و فعال اعضا در تصمیم‌گیری‌های شرکت و بی‌انگیزه‌بودن کارکنان، مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره از مهم‌ترین عوامل بازدارنده توانمندسازی تعاونی‌های تولید هستند؛ افزون بر این‌ها، مهم‌ترین راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید برگزاری جلسات توجیهی به منظور شفاف‌سازی در مورد وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های تعاونی تولید قبل از عضویت اعضا

سازمانی، می‌بایست تعاونی‌ها را برای تشکیل اتحادیه و شبکه با سایر تعاونی‌ها و سازمان‌های ملی، محلی و بین‌المللی در راستای اهداف مشترک توانمند ساخت. در سطح اجتماعی، توانمندسازی جوامع روستایی و کشاورزی که بستر اصلی فعالیت تعاونی‌های تولید هستند حائز اهمیت است.

و کارکنان دولتی مد نظر است؛ البته توانمندسازی فردی سایر افراد جامعه — به‌خصوص جامعه روستایی و کشاورزی که به نوعی از خدمات تعاونی‌ها بهره‌مند می‌شوند و در امور تعاونی‌ها تأثیرگذارند — می‌بایست جدی تلقی شود. در سطح گروهی، توانمندسازی اعضای تعاونی برای تشکیل و فعالیت در تیم‌ها و گروه‌های کاری مورد توجه است. در سطح

REFERENCES

- Abassi, M. (2009). cooperatives belief. Iranian Institute of Rural Development (in Farsi).
- Abdollahi, M. (1999). Farming Systems. Ministry of Agriculture, Tehran, Islamic Republic of Iran (in Farsi).
- Aghlemand, S. and Akbari, F. (2005). Empowering: a management strategy to achieve sustainable development, Third International Conference on Management (in Farsi).
- Chabet, J. C. and Kollias, P. (2000) 'The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations', *Journal of Service Research*, 3(1), pp. 66-81.
- Dalkey, N. C. (1969). The delphi method: An experimental study of group opinion. Santa Monica, CA: The rand corporation.
- Gordon, J. (1991). A diagnostic approach to organization behavior. Third edition Ellyn & Bacon. USA.
- Jaefari, A., Mohammad pour, F., Alam tabriz, A. and Khadeivi, R. (2008). Effective solution to empowering experts in health deputy, medical sciences of Shahrekord university. 10(2), Pp:72-88(in Farsi).
- Karami, E. and Rezaie-Moghadam, K. (2005). Modeling determinates of agricultural production cooperatives, performance in Iran, *Agricultural Economics*, 33, Pp:305-314.
- Latifian, A. (2005). Investigating of agricultural cooperatives in Khorasan province in organizing scattered human resources (appropriate solutions). *Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(7), Pp: 144-199(in Farsi).
- Mohseni, A. (2007). Determine and measure factors affecting the empowerment of human resources in distribution power company, North West of Tehran. Non published thesis of management faculty, Tehran university (in Farsi).
- Mohammadi, M. (2001). Assess solutions of empowering employees in Birjand University. Non published thesis of Tarbiat modares university(in Farsi).
- Monavarian, A. and Niazi, H. R. (2006). Effective Factors on employee's empowering in Management and Planning Organization. Third Conference human resource development, 4-5 December, Tehran (in Farsi).
- .Namazi, A. (2001). Effective Factors on the rural cooperatives Success in Yazd province. Non published thesis of state management in Yazd province(in Farsi).
- .Namazi, A. (2006). Determining Role of the rural cooperatives in dynamics of rural economic, case study in Yazd province, national Management and Planning Organization(in Farsi).
- Ortmann, G.F. and King, R.P. (2007). Agricultural cooperatives II: Can they facilitate access of small-scale farmers in South Africa to input and product markets?. *Agrekon*, Vol 46, No 2. Pp: 219-244.
- Sharma, M.K and Kaur, G. (2008). Employee Empowerment: A Conceptual Analysis *Journal of Global Business Issues*; Summer 2008; 2, 2; ABI/INFORM Global, pg.2.
- Shipton, H., Dawson, J., West, M. and Patterson, M. (2002) 'Learning in manufacturing organizations: What factors predict effectiveness?', *Human Resource Development International*, 5(1), pp. 55-72.
- Sodmand, R. and Nasrzadeh-Gravi, M. (2007). Human resource Empowering step up implementation of effective management , Third National Conference Performance Management, 5-6 June, Tehran, (in Farsi).
- Soleimani, J. (2007). Effective Factors on empowerment of human resources in the Ministry of Cooperatives. Non published thesis of agricultural extension and education, science & research branch Islamic azad university, Tehran(in Farsi).
- United Nations, (2007). Developing women's entrepreneurship and e-business in green

- cooperatives in the Asian and Pacific Region. New York.
- Van der Walt L (2005). The resuscitation of the cooperative sector in South Africa. Paper presented at the International Co-operative Alliance XXI International Cooperative Research Conference, Cork, Ireland, August 11-14, 2005.
- World Bank. (1999). Participatory Rural Appraisal.[On Line]. Available at: <http://WWW.worldBank.org/wbi/sourcebook/sba10htm>.

Archive of SID