

## Strategic Planning for Development of Cooperative Extension System in Iran

GHOLAMHOSSEIN ABDOLLAHZADEH<sup>1\*</sup>, MOHAMAD SHARIF SHARIFZADEH<sup>2</sup>,  
GHOLAMHOSSEIN HOSSEINI NIA<sup>3</sup>, ALI GHOLI HEYDARI<sup>4</sup>

1, 2, Associate Professors, Department of Agricultural Extension and Education, Faculty of Agricultural Management, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran

3, Assistant Professors, Department of New Venture/ Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Terhran, Iran

4, Research and Education Deputy of Higher Educational Institute of Skill Applied Scientific, Terhran, Iran

(Received: Mar. 14, 2018- Accepted: Feb. 6, 2019)

### ABSTRACT

Current applied research was aimed to analyze the situation and formulate strategies for development of cooperative extension system through strategic planning approach was implemented in two stages. In first stage systematic literature review the situation of cooperative extension was analyzed through a systematic literature review. In this way 44 external factors (18 opportunities and 26 threats) and 35 internal factors (17 strengths and 18 weaknesses) are identified. In second stage finding of first stage was used to formulate a questionnaire to assess and develop strategies based on SWOT technique and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Finding of second stage revealed that final score of external factors for extension cooperative activities is 2.356. This implies that cooperative sector couldn't benefit from opportunities factors or avoids threats factors. Moreover final score of internal factors for extension cooperative activities are 2.795. This implies that effective internal factor for extension cooperative activities are strength. Regarding cell number five in internal and external matrix, conservative strategies are accepted in strategic planning for development of cooperative extension system. Finally by QSPM technique attractiveness of strategies is specified.

**Keywords:** Cooperative Extension, Extension System, Strategic Planning, SWOT Model.

## برنامه‌ریزی راهبردی توسعه نظام ترویج تعاون در ایران

غلامحسین عبدالله‌زاده<sup>۱\*</sup>، محمدشریف شریف‌زاده<sup>۲</sup>، غلامحسین حسینی‌نیا<sup>۳</sup>، علی‌قلی حیدری<sup>۴</sup>  
 ۱، ۲، دانشیاران گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده مدیریت کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، گرگان، ایران  
 ۳، استادیار گروه کسب و کار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
 ۴، معاون آموزشی و پژوهشی موسسه آموزش عالی علمی کاربردی مهارت، تهران، ایران  
 (تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۲۳ - تاریخ تصویب: ۹۷/۱۱/۱۷)

### چکیده

تحقیق کاربردی حاضر با رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی و با هدف تحلیل وضعیت و تدوین راهبردهای توسعه نظام ترویج تعاون کشور در دو مرحله اجرا شد. در مرحله نخست با مروری نظام‌مند، وضعیت ترویج تعاون در کشور واکاوی شد. بدین ترتیب، تعداد ۴۴ عامل خارجی (۱۸ مورد فرصت‌ها و ۲۶ مورد تهدیدها) و ۳۵ عامل داخلی (۱۷ مورد قوت‌ها و ۱۸ مورد ضعف‌ها) شناسایی شدند. در مرحله دوم نسبت به تدوین یافته‌های این مرحله در قالب یک پرسشنامه برای ارزیابی و تدوین راهبردها بر مبنای روش تحلیل SWOT و ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) اقدام شد. یافته‌های مرحله دوم نشان داد که، مجموع امتیازهای نهایی عوامل خارجی برای فعالیت‌های ترویج تعاون ۲/۳۵۶ است. این امتیاز به این معنی است که بخش تعاون کشور نتوانسته است از فرصت‌ها یا پتانسیل‌های موجود، بهره‌برداری نماید و یا از بروز عوامل تهدیدزا، پیشگیری نماید. همچنین مجموع امتیازهای نهایی عوامل داخلی برای فعالیت‌های ترویج تعاون ۲/۷۹۵ به دست آمد. این یافته نشان می‌دهد در حال حاضر نقطه قوت ترویج تعاون در حوزه عوامل و نیروهای داخلی تاثیرگذار است. راهبردهای قابل قبول در برنامه‌ریزی توسعه نظام ترویج تعاون، با توجه به قرارگیری در خانه شماره ۵ ماتریس داخلی و خارجی، راهبردهای محافظه‌کارانه است. با توجه به قوت‌های مناسب ترویج تعاون می‌توان راهبردهای تهاجمی را نیز مورد توجه قرار داد. در نهایت با استفاده از تکنیک QSPM جذابیت راهبردها تعیین شد.

### واژه‌های کلیدی: ترویج تعاون، نظام ترویج، برنامه‌ریزی راهبردی، الگوی SWOT

#### مقدمه

انتقال فن‌آوری، توانمندسازی محلی و سازماندهی تشکلهای مردمی را در دستور کار خود دارد (Shahbazi, 1996; Malekmohammadi, 1998). توسعه بخش تعاون یکی از این عرصه‌ها می‌باشد (Fazelnia, 2007). ترویج تعاون را می‌توان با توجه به کارکردها و وظایف مورد انتظار از ترویج تعریف نمود. کارکرد ترویج

امروزه ترویج به عنوان علمی بین - رشته‌ای با کاربردی وسیع در سطح جهان شناخته شده که برای خود فلسفه، نظریه‌ها، اصول، مفاهیم، اهداف و ساختار مشخصی دارد. ترویج که در ابتدا به عنوان یک نظام آموزشی غیر رسمی مطرح شد، نقش‌های خود را به حیطه‌های دیگر نیز گسترش داده و توسعه منابع انسانی،

"نظام ترویج تعاون" یاد نمود، می‌توان نتیجه گرفت توسعه یک نظام مقتضی و مناسب برای ترویج تعاون، نیازمند شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای<sup>۱</sup> (SWOT) موجود برای این نظام و برنامه‌ریزی برای تقویت و بهبود آنها در مراحل بعدی است. برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه نظام ترویج تعاون کشور با توجه به شرایط بخش تعاون و ماهیت این گونه برنامه‌ریزی می‌تواند کاربرد داشته باشد. روش تجزیه و تحلیل SWOT و ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۲</sup>، علاوه بر شناخت وضعیت موجود قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها، می‌تواند راهکارهای ارائه شده را بررسی و طبقه‌بندی نماید و ابزاری برای تبدیل تهدیدهای احتمالی به فرصت‌ها و تغییر نقاط ضعف به نقاط قوت در ایجاد یک نظام ترویج تعاون موفق فراهم کند. فنون برنامه‌ریزی راهبردی در مطالعات مختلف و حوزه‌های مختلف از قبیل: گردشگری، مدیریت و همچنین موفقیت تعاونی‌ها (Hazrati et al., 2010) و ارزیابی تعاونی‌های تولید کشاورزی (Saadi, 2007) به کار گرفته شده است اما تاکنون مطالعه‌ای که بر نظام ترویج تعاون تمرکز کرده باشد انجام نشده و این مطالعه از این حیث جدید می‌باشد. از طرفی نبود یک ذهنیت راهبردی مبتنی بر اصول مشخص و کارکردهای تعریف شده توأم با تقسیم کار نهادمند بین دست اندرکاران امر با درک موقعیت خاص فعالیت نظام ترویج ضرورت تدوین برنامه راهبردی برای ترویج تعاون کشور را آشکار می‌سازد.

بنابراین این تحقیق با هدف تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید برای نظام ترویج تعاون کشور و تدوین راهبردهای مناسب برای توسعه این نظام انجام شده است و در این راستا از روش SWOT و ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کرده است. بنابراین سوالات زیر مطرح و تلاش شده که به آنها پاسخ داده شود.

- (۱) مهمترین نقاط ضعف ترویج تعاون کشور چیست؟
- (۲) مهمترین نقاط قوت ترویج تعاون کشور

را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند و مرتبط به هم در راستای دستیابی به دستاوردها و مقاصد معین در حیطه‌های موضوعی مشخص بیان نمود. از جمله کارکردهای اساسی نظام‌های ترویجی می‌توان به مواردی نظیر توسعه و انتقال فناوری، ارائه خدمات مشاوره‌ای، آموزش گروه‌های هدف و تسهیلگری اشاره نمود (Leeuwis and Van Den Ban, 2004; Blackburn, ) (2001; Oxin, 1988). از طرفی یک نظام ترویجی را به شیوه‌های گوناگون و از نظرگاه‌های مختلفی می‌توان تعریف نمود. با مرور و جمع‌بندی دیدگاه‌های صاحب‌نظران امر می‌توان بیان داشت که نظام ترویج تعاون مجموعه تشکیلاتی انسجام‌یافته و نهادمند، متشکل از مولفه‌های چندگانه مرتبط با هم، شامل مبانی نظری و فلسفی، جهت‌گیری‌های راهبردی و سیاستی، برنامه‌های مدون، مدیریت و ساختار تشکیلاتی سامان‌یافته، نیروی انسانی متخصص و حرفه‌ای، گروه‌های هدف، روش‌ها و رهیافت‌های مقتضی و پیوندها است که با برخورداری از منابع لازم و گردش شایسته امور، خدمات ترویجی مناسب را به فعالان بخش تعاون ارائه می‌دهد.

بر این اساس، نظام ترویج تعاون خدماتی از جنس آموزش، مشاوره، تسهیلگری، اطلاع‌رسانی و سایر خدمات حمایتی از جنس ترویج را شامل می‌شود (Anandajayasekeram et al., 2008; Cristoplos and ) (Kidd, 2000) که به تعاونگران ارائه می‌شود و آنها را برای پیشبرد امور تعاون در چارچوب توسعه تعاونی‌ها در زمینه‌ها و حوزه‌های مختلف فعالیت‌یاری می‌دهد. در ساماندهی این خدمات بطور همزمان به اصول ترویج و اصول تعاون، که به میزان زیادی همراستا می‌باشند، توجه می‌شود. طبق آنچه گفته شد، شکل‌گیری و توسعه نظام ترویج تعاون را می‌توان در راستای تخصصی‌شدن ترویج قلمداد نمود و ترویج تعاون را شکلی از ترویجی تخصصی در نظر گرفت که به لحاظ بخش نهادی (بخش تعاون)، مخاطبان (تعاونگران و تعاونی‌ها)، ماهیت و محتوا (توسعه تعاونی‌ها و نیازهای تعاونگران) و ساختار تشکیلاتی (مستقر در زیر مجموعه وزارت تعاون) از ماهیت تخصصی برخوردارند. با توجه به برداشت سیستمی از ترویج تعاون که می‌توان از آن تحت عنوان

1. Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats  
2. Quantitative Strategic Planning Matrix

سازمان تعاون روستایی در ابعاد کنترل، نظارت و آموزش، سرمایه‌ی مدیران و سرمایه‌ی اعضای تعاونی دانستند. (Hazrati et al (2010) در تحلیل SWOT تعاونی‌های کشاورزی بیان کرد که بخش تعاون توانایی حل مشکلات اقتصاد روستایی را دارد، اما برخی عوامل مانع پیشرفت کار آنها می‌شوند که علاوه بر ضعف اقتصاد روستایی، ناشی از موانع ساختاری و ضعف سیاست‌گذاری ملی و منطقه‌ای هستند. برای بهبود عملکرد تعاونی، وزارت تعاون باید شعاع عملکردی خود را افزایش دهد و بازنگری جدی در سیاست‌های نظارتی و تسهیلاتی، به ویژه در سطح روستا و کشاورزی، به عمل آورد. مطالعه‌ی (Hezarjaribi (2010) نشان داد که قابلیت و تخصص مدیران بالاترین تأثیر را بر موفقیت شرکت‌های تعاونی داشته است، نتایج مطالعه‌ی وی همچنین نشان داد که میزان مشارکت اعضا در امور و مسائل تعاونی دومین متغیر تأثیرگذار بر موفقیت شرکت‌های تعاونی است. او از باور به اصول تعاون در بین اعضا و میزان رضایت اعضا از عملکرد شرکت به عنوان سومین و چهارمین متغیر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی یاد کرد. (Aedi et al (2012) مشارکت را سنگ‌بنای تشکیل تعاونی‌ها و تداوم فعالیت آنها یاد کردند. همچنین آنان آموزش و اطلاع‌رسانی به اعضا، نمایندگان منتخب مدیران و همچنین اطلاع‌رسانی به عموم جامعه در مورد کار جمعی و وحدت منافع را از جمله اصول موفقیت برای تعاونی دانستند. (Bouzarjomhori and Hadizadeh-Bazaz (2013) در مورد نقش مؤثر دولت در توسعه‌ی تعاونی‌ها، پیگیری مواردی نظیر فراهم نمودن محیط قانونی و سیاسی مساعد، تسهیل دسترسی به خدمات مشاوره‌ای و حمایتی، ایجاد زمینه‌ی مناسب جهت ایجاد مشارکت در میان اعضای تعاونی و تعاونی‌ها را پیشنهاد کردند. آنان یکی از راه‌های توانمند نمودن تعاونی‌ها در جهت داشتن کارکرد واقعی را استفاده از نیروهای متخصص و مجرب به منظور ترویج و آموزش روستاییان خصوصاً جوانان در زمینه‌های مختلف برنامه‌ریزی، بازاریابی و ارائه مشاوره‌های لازم به آنها دانستند. (Godarzi et al (2013) فقدان بستر مناسب برای فعالیت تعاونی، کمبود سرمایه، روزمرگی، گرایش به فعالیت‌های خدماتی و نبود آموزش را از مهم‌ترین

چيست؟، (۳) مهم‌ترین تهدیدهای ترویج تعاون کشور چيست؟، (۴) مهم‌ترین فرصت‌های ترویج تعاون کشور چيست؟ و (۵) کدام گروه از راهبردها برای ترویج تعاون کشور مناسب است و از چه اهمیت و اولویتی برخوردار است؟

مطالعاتی که در خصوص عملکرد تعاونی‌ها، عوامل موفقیت و همچنین آسیب‌شناسی آنها در بخش تعاون انجام شده، عوامل مختلفی را به عنوان نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید برشمردند که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

نتایج تحقیق (Amini and Ramazani (2006) نشان داد که به ترتیب، شناخت اعضا، عملکرد اتحادیه تعاونی‌ها، میزان انتفاع سایر سازمان‌ها از وجود تعاونی‌ها، مشارکت اعضا در امور تعاون، میزان انتفاع اعضا از تعاونی و مهارت‌های مدیران بیشترین تأثیر را بر موفقیت تعاونی‌ها دارد. همچنین میزان موفقیت تعاونی‌ها تا حدود زیادی با عوامل درون سازمانی در ارتباط است. میزان بهره‌مندی اعضا از آموزش، مشارکت اعضا در امور تعاونی، مهارت فنی و تخصصی هیات مدیره و شناخت اعضا از اصول تعاون در شرکت‌های تعاونی بسیار پایین می‌باشد. (Saadi (2007) از افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی، افزایش دسترسی به نهاده‌ها، تسهیل ارتباط روستاییان با مراکز دولتی، و توسعه مکانیزاسیون به عنوان نقاط قوت تعاونی‌های تولید کشاورزی یاد کرد. در مقابل، محدودیت سرمایه، بی‌توجهی به اصول تعاون و روزمرگی را مهم‌ترین نقاط ضعف تعاونی‌ها دانست. وی فرصت‌های تعاونی‌ها را شامل حمایت دولت از بخش تعاون و حمایت نهادهای سنتی و بومی و شخصیت‌های اجتماعی و سیاسی کشور از این نظام برشمرد. یافته‌های پژوهش (Amini and Esmaeili-Fallah (2008) در مجموع بیانگر عملکرد ضعیف شرکت‌های تعاونی روستایی بوده و متغیرهای سابقه عضویت در تعاونی، ساختار تعاونی، سرمایه تعاونی، رشد سهم هر عضو، سواد مشارکت و سطح برخورداری از آموزش و سطح آگاهی اعضا، بر موفقیت این شرکت‌ها تأثیر مثبت و مستقیم داشته است. (Nekoei-Naeini et al (2009) عوامل مؤثر در تمایز تعاونی‌های موفق از ناموفق را میزان ارتباط شرکت‌ها با سازمانهای دولتی و غیردولتی، عملکرد

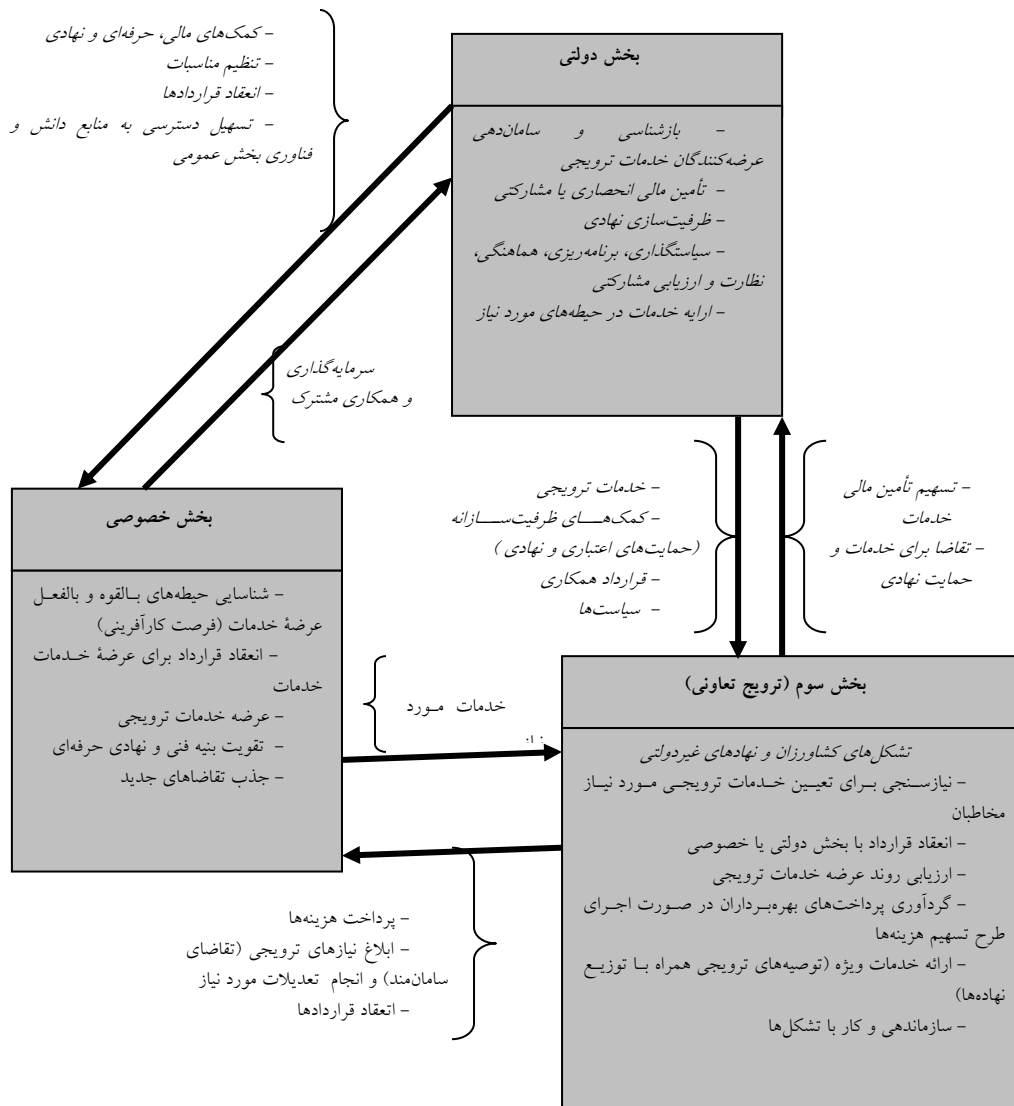
شناسایی و معرفی راهبردهای مقتضی برای بهره‌گیری از قوت‌ها و فرصت‌های موجود و کنترل و یا رفع ضعف‌ها و تهدیدها در این حوزه است. به‌واقع، تحلیل SWOT به عنوان یک تحلیل راهبردی به شناخت راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی منجر و از این‌رو، به لحاظ روش-شناسی رویکردی کاربردی و تصمیم‌گرایانه را دنبال می‌کند و به عنوان یک تحقیق سیاستی تاکنون در حوزه-های مختلف مد نظر قرار گرفته و بنابر این شواهد، بکارگیری آن در مورد بخش تعاون نیز سودمند به نظر می‌رسد. این ویژگی و کاربرد مترتب بر نتایج آن از عهده سایر تحقیقات موردی انجام شده یا در حال انجام در زمینه تحقیقات تعاونی بر نمی‌آید.

ملاحظه می‌شود که تحقیقاتی اندکی متمرکز بر آسیب‌شناسی نظام ترویج تعاون انجام شده و تحقیقاتی که متمرکز بر شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها آنها مبتنی بر اصول برنامه‌ریزی راهبردی باشد انجام نشده است.

تا کنون دسته‌بندی‌های مختلفی از نظام‌های ترویجی شکل گرفته است. این دسته‌بندی‌ها بر اساس معیارهای مختلفی انجام شده است. یکی از این معیارها، ماهیت و کارکردهای نهادی است که بر عهده ترویج گذاشته شده است (Azadi and Filson, 2009). بر اساس ماهیت نهادی؛ در یک نظام ترویج تک‌گرا مبتنی بر پیکربندی نظام نوآوری (Sulaiman and Hall, 2002)؛ سه زیرنظام را می‌توان برای نظام ترویج یک کشور در نظر گرفت. در این بین؛ ترویج تعاون زیر نظام بخش سوم را تشکیل می‌دهد که به لحاظ تامین مالی و عرضه خدمات به عنوان دو شاخص اصلی ساماندهی خدمات ترویجی (Swanson, 2008) بیشتر بر ظرفیت شکل‌های اجتماعی و سازمان‌های بهره‌برداران (در اینجا؛ تعاونی‌ها) استوار است (شکل ۱).

نقاط ضعف تعاونی‌های کشاورزی محسوب کرد. وی همچنین حضور جوانان در تعاونی‌ها، داشتن ارتباط مناسب با تعاونی‌های همکار، داشتن روابط عمومی بالای اعضا و مدیران، تولید هم‌زمان چند محصول در یک متر مربع را از جمله نقاط مثبت تعاونی‌های کشاورزی دانست. کاربرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در اولویت-بندی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی استان لرستان منجر به شناسایی برخی فرصت‌ها (عوامل برون‌سازمانی) و قوت‌ها (عوامل درون‌سازمانی) تأثیرگذار بر موفقیت تعاونی‌های مورد مطالعه به ترتیب شامل متغیرهای مقررات، ویژگی‌های حرفه‌ای، سرمایه مالی، ارتباط با سایر تشکلهای، استفاده از اعتبارات، سرمایه انسانی، رقابت، ویژگی‌های فردی، سرمایه فیزیکی و سابقه تعاونی شده است (Kordalivand et al., 2017). پژوهش‌هایی که اخیراً در سطح جهان انجام شده‌اند نیز قوت‌ها و فرصت‌هایی برای تعاونی‌ها به شرح زیر برشمرده‌اند: کمک به پیشبرد توسعه محلی و در نتیجه، بهره‌گیری از حمایت‌های محلی برای پیشبرد امور تعاونی (Samantha, 2016; Majee and Hoyt, 2011)، پیشبرد مردم‌سالاری در درون و بیرون تعاونی به ترتیب به عنوان نقطه قوت و فرصتی برای تعاونی‌ها (Kaswan, 2014)، شبکه‌سازی در حوزه تامین و عرضه خواروبار کشاورزی در جهت تحقق امنیت غذایی (در ایتالیا) و نیز توسعه شبکه‌های نوآوری انسجام‌یافته و پیشبرد نوآوری جمعی بویژه در بین تولیدکنندگان خرده‌پا (در سنگال) به عنوان نقطه قوت و بهره‌گیری از فرصت حاصله از این عملکرد که به شکل توسعه اقتصاد محلی بروز یافته است (Reed and Hickey, 2016; Fonte and Cucco, 2017).

توسعه بخش تعاون به عنوان محیطی توانمندساز برای شکل‌گیری و پیشرفت تعاونی‌ها نیازمند تحلیل یکپارچه و واقع‌گرایانه محیط درونی و بیرونی تعاونی‌ها و



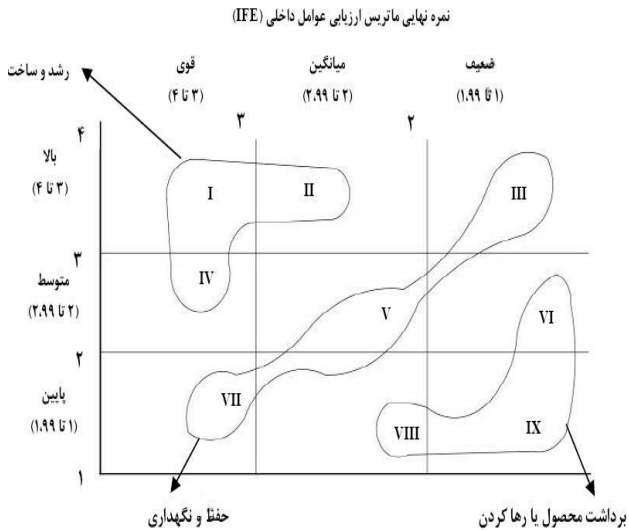
شکل (۱) جایگاه ترویج تعاون در نظام ترویج تکثرگرا (حسینی و شریف‌زاده؛ ۱۳۹۳).

همچنین برخی نظرات کارشناسی (مصاحبه کیفی با تعدادی از خبرگان آشنا به موضوع تحقیق شامل متخصصان ترویج و آموزش کشاورزی و تعاون به علت آشنایی و اشراف بر بحث ترویج تعاون) فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای برای نظام ترویج تعاون تهیه شد، سپس با استفاده نظرات گروهی متشکل از ۳۷ نفر از کارشناسان و اعضای هیأت علمی (از حوزه ستادی و ادارت کل تعاون استان‌ها و دانشگاه‌های تهران، زنجان، رازی، لرستان، تربیت مدرس، شیراز، همدان، صنعتی اصفهان، کشاورزی و منابع طبیعی رامین و علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان) وزن‌دهی و رتبه‌بندی تک تک عوامل از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم)

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از منظر گردآوری داده‌ها از نوع میدانی، از منظر کنترل متغیرها از نوع غیرآزمایشی و از لحاظ هدف کاربردی به شمار می‌رود. تحقیق حاضر از طریق پیمایش پرسشنامه‌ای از دیدمان متعارف تحقیقات کمی به انجام رسیده است. این پرسشنامه از طریق مرور نظام‌مند مطالعات و اسناد موجود جهت تحلیل وضعیت کنونی توسعه و ترویج تعاون در کشور و سپس، دسته‌بندی گویه‌های مستخرج در چهار بعد (قوت، ضعف، فرصت و تهدید) بر مبنای الگوی تحلیلی مرسوم تدوین شد. ابتدا با بررسی گسترده ادبیات و پیشینه تحقیق، اسناد و مدارک مرتبط با ترویج و تعاون و

منبع: David, 1384; Bezdafar and Zamanian, 2008  
 سپس ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۳ که بخش‌های مختلف سیستم را در ۹ خانه قرار می‌دهد، تشکیل می‌شود (شکل ۲). (Bezdafar and Zamanian, 2008).



شکل (۲) ماتریس داخلی و خارجی (منبع: Bezdafar and Zamanian, 2008)

می‌توان ماتریس داخلی و خارجی را به سه ناحیه عمده تقسیم کرد و برای هر یک از این نواحی راهبردهای متفاوتی استفاده نمود. نخست برای بخش‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲، یا ۴ قرار می‌گیرند، می‌توان راهبردهایی را به اجرا در آورد که موجب «رشد و شناخت» شوند. دوم، برای واحدهایی از سیستم که در خانه‌های ۳، ۵، ۷ قرار می‌گیرند باید راهبردهایی را به اجرا در آورد که هدف «حفظ و نگهداری وضع موجود» باشد. در این واحدها راهبردهای رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است. سوم، برای واحدهایی که در خانه‌های ۶، ۸، ۹ قرار می‌گیرند باید راهبردهای «برداشت محصول یا رها کردن» را به اجرا در آورد. در مرحله سوم ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) ۴ که راهبردهای قابل قبول را اولویت‌بندی می‌کند تشکیل می‌شود (جدول ۲). این روش جذابیت نسبی راهبردها را مشخص می‌کند. با استفاده از این

صورت گرفت. در نهایت با تنظیم عوامل راهبردی داخلی و خارجی، ماتریس SWOT تنظیم شد و بر اساس آن ماتریس‌های برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبردها و اولویت‌های مناسب برای توسعه نظام ترویج تعاون مشخص شدند.

این روش در سه مرحله انجام می‌شود (Behzadfar and Zamanian, 2008; David, 2005). در مرحله اول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup> (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی<sup>۲</sup> (فرصت‌ها و تهدیدها) تدوین می‌شود. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، بدون توجه به تعداد عوامل (قوت، ضعف، فرصت و تهدید)، همواره مجموع امتیازهای نهایی برای سیستم بین ۴ (حداکثر) و ۱ (حداقل) قرار می‌گیرد. میانگین این جمع ۲/۵ می‌شود. اگر مجموع امتیازات کمتر از این عدد باشد، به این معنی است که آن سیستم از نظر عوامل خارجی دچار تهدید است و اگر بیش از آن باشد، سیستم از نظر عوامل خارجی دارای فرصت است. در مرحله دوم ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، و نقاط قوت و ضعف (SWOT) تدوین می‌شود. ترکیب و تلفیق این عوامل چهارگانه با یکدیگر، مبنای تدوین چهار نوع راهبرد فراهم می‌کند (جدول ۱)؛

جدول (۱) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

(SWOT)				
نقاط ضعف - W		نقاط ضعف - S		
موضوعات	نقاط	موضوعات	نقاط	
ضعف		قوت		S.W.O.T
فهرست می‌شود		فهرست می‌شود		
راهبردهای WO		راهبردهای SO		فرصت - O
با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف از بین برده می‌شود		با بهره‌جستن از نقاط قوت از فرصت‌ها استفاده می‌شود		موضوعات فرصت‌ها
				فهرست می‌شود
				تهدیدها - T
راهبردهای WT		راهبردهای ST		موضوعات تهدیدها
نقاط ضعف را کاهش می‌دهد و از تهدیدها پرهیز می‌شود		تهدیدات از نقاط قوت استفاده می‌شود		فهرست می‌شود
				تهدیدها

3. Internal External Matrix

4. Quantitive Strategic Planning Matrix

1. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
2. External Factor Evaluation (EFE) Matrix

ماتریس عوامل داخلی نیز ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف فعالیت‌های ترویج تعاون قرار گرفتند (جدول ۴).

#### گام دوم: تعیین میزان اهمیت عوامل خارجی و

**داخلی:** در این گام به عوامل فهرست شده در ماتریس عوامل خارجی و داخلی بر مبنای اهمیت هر کدام، وزنی از یک تا صفر داده شد.

#### گام سوم: تعیین رتبه عوامل خارجی: در این گام

به هر یک از عوامل خارجی و داخلی که موجب موفقیت یا تضعیف فعالیت‌های ترویج تعاون می‌شوند، رتبه ۱ تا ۴ داده شد که این عدد بیانگر میزان تأثیراتی که هر یک از عوامل در عملکرد فعالیت‌های ترویج تعاون در برنامه‌ریزی توسعه بخش تعاون کشور دارند.

#### گام چهارم: تعیین امتیاز نهایی عوامل خارجی

**و داخلی و ارزیابی آن:** در این گام، ابتدا وزن هر عامل در رتبه مربوط به همان عامل ضرب گردید تا امتیاز کامل هر عامل به دست آید. سپس امتیازهای تمامی عوامل موجود در ماتریس با یکدیگر جمع زده شده تا مجموع امتیاز نهایی عوامل به دست آید.

مجموع امتیازهای نهایی عوامل خارجی برای فعالیت‌های ترویج تعاون در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۳۵۶ است. این امتیاز به این معنی است که بخش تعاون کشور نتوانسته است از عوامل که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند، بهره‌برداری نماید و یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، دوری نماید (جدول ۳). نتایج این جدول نشان می‌دهد که مواردی چون: «نگرش مساعد مسئولان کشور (اصل ۴۴، حمایت مدیران مقام معظم رهبری) و همچنین جهت‌گیری راهبردی، عزم و اراده برنامه‌مند و جدی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی برای تقویت ترویج تعاون»، «ساختار شبکه‌ای بخش تعاون متشکل اتحادیه‌ها، شرکت‌ها، ادارات کل، اتاق تعاون و بانک توسعه تعاون و ظرفیت آنها برای همکاری در ارائه خدمات ترویج تعاون» و «وجود ظرفیت‌های قابل ملاحظه بخش تعاون برای فعالیت‌های ترویج (استقرار تالارهای اندیشه، استقرار ساختاری و اداری ترویج، آموزش و تحقیقات در سطح ستادی وزارتخانه، وجود تعاونگران مجرب، امکان بهره‌گیری از سرباز تعاون)» از جمله مهمترین فرصت‌ها پیش رو بخش ترویج تعاون در سطح کشور است. همچنین

روش می‌توان به صورت عینی راهبردهای گوناگون که در زمره بهترین راهبردها هستند را مشخص نمود.

جدول (۲) ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

انواع راهبردهای قابل اجرا			
عوامل اصلی	ضریب	راهبرد اول	راهبرد دوم
عوامل اصلی خارجی		راهبرد اول	راهبرد دوم
عوامل اصلی داخلی		راهبرد اول	راهبرد دوم

#### یافته‌ها

در این قسمت با توجه به مراحل گفته شده در بخش روش تحقیق با طی فرآیند سه مرحله‌ای برنامه‌ریزی راهبردی، ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و ماتریس SWOT، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی تشکیل می‌شود. در آخر نیز راهبردهای مناسب برای ایجاد و توسعه بخش ترویج تعاون پیشنهاد می‌گردد.

#### ۱- مرحله اول: ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE)

عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار برای فعالیت‌های ترویج تعاون در کشور طی چهار گام با استفاده از ماتریس ارزیابی محیط خارجی و داخلی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

#### گام اول: تعیین عوامل خارجی و داخلی

**تأثیرگذار بر فعالیت‌های ترویج تعاون:** پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق، عوامل عمده خارجی و داخلی شناسایی شدند و در ماتریس ارزیابی قرار گرفتند. تعداد ۴۴ عامل خارجی (۱۸ مورد فرصت‌ها و ۲۶ مورد تهدیدها) و ۳۵ عامل داخلی (۱۷ مورد قوت‌ها و ۱۸ مورد ضعف‌ها) تعیین شدند که در برگزیده مواردی است که موجب فرصت، تهدید، قوت و ضعف برای فعالیت‌های ترویج تعاون می‌شوند. در ماتریس عوامل خارجی ابتدا عواملی که موجب فرصت می‌شوند و سپس آنهایی که فعالیت‌های ترویج تعاون را تهدید می‌کنند در این ماتریس قرار گرفتند (جدول ۳). همچنین در



به همراه عدم انجام نیازسنجی، برنامه‌ریزی، پایش و ارزشیابی اصولی در این فعالیت‌ها» نیز از جمله مهمترین تهدیدهای پیش‌روی نظام ترویج تعاون در کشور است. در پژوهش‌ها (Bouzarjomhori and Hadizadeh-، 2013; Godarzi et al., 2013; Bazaz, 2013) نیز موارد مشابهی برای کلیت بخش تعاون بیان شده است.

مواردی چون: «تعدد مراکز سیاستگذاری و تصمیم‌گیری برای تعاونیها و محدود بودن امکانات و اختیارات وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی»، «تعدد قوانین حاکم بر انواع تعاونی‌ها و عدم انسجام بین آنها که علاوه بر ایجاد ابهامات زیاد، مانع انسجام بین انواع تعاونی‌ها شده است» و «عدم تنوع موضوعی فعالیت‌های کنونی ترویج تعاون

جدول (۳) ماتریس عوامل خارجی موثر بر فعالیت‌های ترویج تعاون

عوامل خارجی	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
<b>فرصت‌ها</b>			
۱	۰/۰۲۸	۳/۵۳	۰/۰۹۹
نگرش مساعد مسئولان کشور (اصل ۴۴، حمایت مدبرانه مقام معظم رهبری) و همچنین جهت‌گیری راهبردی، عزم و اراده برنامه‌مند و جدی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی برای تقویت ترویج تعاون			
۲	۰/۰۲۷	۳/۴	۰/۰۹۲
ساختار شبکه‌های بخش تعاون متشکل اتحادیه‌ها، شرکت‌ها، ادارت کل، اتاق تعاون و بانک توسعه تعاون و ظرفیت آنها برای همکاری در ارائه خدمات ترویج تعاون			
۳	۰/۰۲۸	۳/۲	۰/۰۹۰
وجود ظرفیت‌های قابل ملاحظه بخش تعاون برای فعالیت‌های ترویج (استقرار تالارهای اندیشه، استقرار ساختاری و اداری ترویج، آموزش و تحقیقات در سطح ستادی وزارتخانه، وجود تعاونگران مجرب، امکان بهره‌گیری از سرباز تعاون)			
۴	۰/۰۲۳	۳/۸۸	۰/۰۸۹
وجود قابلیت‌ها و ظرفیت‌های محلی (نهادهای محلی و غیردولتی به همراه ابتکارات قابل ملاحظه بومی در حوزه تعاون و خودیاری به همراه آموزه‌های دینی، سنتی و بومی برانگیزاننده تعاون و خودیاری و نگرش مساعد جامعه به بخش تعاون)			
۵	۰/۰۲۴	۳/۶۸	۰/۰۸۸
همسویی جهت‌گیری‌های راهبردی توسعه بخش تعاون از سوی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با کارکردهای ترویجی			
۶	۰/۰۲۳	۳/۸۳	۰/۰۸۸
تجربه داخلی قابل ملاحظه در استقرار نظام ترویج کشاورزی (وزارتین جهاد سازندگی و کشاورزی سابق و وزارت جهاد کشاورزی)			
۷	۰/۰۲۴	۳/۶۲	۰/۰۸۷
انسجام‌یافتگی گروهی مخاطبان ترویج تعاون در قالب تعاونی‌ها و همگنی نسبی نیازهای آموزشی - ترویجی آنها			
۸	۰/۰۲۴	۳/۴۶	۰/۰۸۳
همسویی و همسازي نظری، فلسفی و کارکردی ترویج و تعاون			
۹	۰/۰۲۱	۳/۹۲	۰/۰۸۲
ظرفیت‌های سامان‌یافته تعاونی‌ها برای مشارکت در برنامه‌ریزی و ارائه خدمات ترویجی (ترویج مشارکتی) و همچنین تقاضا برای خدمات ترویجی			
۱۰	۰/۰۲۶	۳/۱۲	۰/۰۸۱
وجود ظرفیت‌های آموزشی و پژوهشی قابل استفاده در حوزه ترویج تعاون (انبوه فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف، دایر بودن رشته ترویج (کشاورزی) در دانشگاه‌های کشور، پیشینه و ظرفیت آموزش رشته تعاون در نظام آموزش عالی کشور)			
۱۱	۰/۰۲۵	۳/۱۲	۰/۰۷۸
توان بالقوه سازماندهی اقشار و گروههای مختلف مردم؛ بطور هدفمند و در راستای تحقق اهداف مشترک آنها			
۱۲	۰/۰۲۲	۳/۳	۰/۰۷۳
توانایی بخش در پیشگیری از تمرکز تملیک ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص			
۱۳	۰/۰۲۲	۳/۲۴	۰/۰۷۱
توانایی بالقوه جهت جذب و تجمیع سرمایه‌های کوچک مردمی و هدایت آنها به کار آفرینی و تولید			
۱۴	۰/۰۲۱	۳/۳۱	۰/۰۷۰
توسعه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات قابل استفاده در فعالیت‌های ترویجی			
۱۵	۰/۰۲۱	۳/۲۷	۰/۰۶۹
توانایی سازماندهی و تجهیز بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی و خدماتی در هر رشته به منظور یکپارچه سازی فعالیت‌ها، ارتقاء رقابت‌پذیری و توسعه آنها			
۱۶	۰/۰۱۹	۳/۵۲	۰/۰۶۷
توانایی تامین شرایط و امکانات مالی، فیزیکی و نرم‌افزاری برای ایجاد و یا تقویت اشتغال جوانان، زنان و سایر اقشار			
۱۷	۰/۰۱۷	۳/۷۵	۰/۰۶۴
توانایی حذف واسطه‌های غیر ضروری و کاهش سطح قیمت‌ها در فرآیند تولید - توزیع کالا و خدمات مورد مصرف اقشار با درآمد پایین و متوسط			
۱۸	۰/۰۱۸	۳/۳۴	۰/۰۶۰
توسعه و تکامل جهانی نظام‌های ترویجی			
<b>تهدیدها</b>			
۱	۰/۰۲۴	۱/۹۳	۰/۰۴۶
تعدد مراکز سیاستگذاری و تصمیم‌گیری برای تعاونیها و محدود بودن امکانات و اختیارات وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی			
۲	۰/۰۲۶	۱/۷۳	۰/۰۴۵
تعدد قوانین حاکم بر انواع تعاونی‌ها و عدم انسجام بین آنها که علاوه بر ایجاد ابهامات زیاد، مانع انسجام بین انواع تعاونی‌ها شده است.			
۳	۰/۰۲۳	۱/۸۷	۰/۰۴۳
عدم تنوع موضوعی فعالیت‌های کنونی ترویج تعاون به همراه عدم انجام نیازسنجی، برنامه‌ریزی، پایش و ارزشیابی اصولی در این فعالیت‌ها			
۴	۰/۰۲۲	۱/۸۶	۰/۰۴۱
تغییر و تحول جایگاه بخش تعاون در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای کشور و نوابوگی نسبی و عدم تکامل			

عوامل خارجی	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
منسجم تشکیلاتی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به عنوان متولی توسعه بخش تعاون نسبت به سایر وزارتخانه‌ها			
۵ عدم طراحی رهیافت‌های مقتضی برای ترویج تعاون و در نتیجه عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های تعاونی‌ها و برای ارائه خدمات ترویجی	۰/۰۲۲	۱/۸۳	۰/۰۴۰
۶ رویکرد بالا به پایین و متمرکز در برنامه‌ریزی فعالیت‌های ترویجی و فقدان همکاری بین موسسات و مراکز دیگر تصمیم‌گیری برای فعالیت‌های تعاونی	۰/۰۲۴	۱/۶۲	۰/۰۳۹
۷ برخی مداخلات گسترده خواسته و یا ناخواسته دولت در اقتصاد؛ از قبیل اولویت دادن بخش دولتی به انجام معاملات با شرکت های دولتی که موجب مخدوش شدن فضای رقابت خواهد شد.	۰/۰۲۲	۱/۷۶	۰/۰۳۹
۸ پایین بودن کیفیت و کمیت آموزش های اولیه؛ اعم از آموزش های نحوه تشکیل و اداره تعاونی ها، کارآفرینی، مهارتی و کارورزی	۰/۰۲۱	۱/۸۱	۰/۰۳۸
۹ ضعف نظام آموزشی کشور- برنامه های ناکافی، روش های نادرست، فقدان مدرسان کارآموده- و فقدان ارتباط بین آموزش های اقتصادی بازرگانی و مدیریتی با نیازها و فعالیت های تعاونی ها	۰/۰۲۹	۱/۲۹	۰/۰۳۷
۱۰ میل به کنترل مداخله جویانه دولت در تعاونی‌ها در مقایسه با بخش خصوصی بویژه در دستگاه های دولتی که کارکنانشان تشکیل تعاونی داده‌اند.	۰/۰۲۱	۱/۷۷	۰/۰۳۷
۱۱ عدم انسجام لازم بین سیاست‌های توسعه اقتصادی اجتماعی [به ویژه در ابعاد عدالت اجتماعی و رفع فقر و بیکاری] و سیاست های توسعه بخش تعاونی، در دولت	۰/۰۲۳	۱/۶۱	۰/۰۳۷
۱۲ محدودیت قانونی عرصه فعالیت تعاونیها و منع ورود به بخش خدمات بویژه بانکداری و بیمه	۰/۰۲۴	۱/۵۱	۰/۰۳۶
۱۳ ارائه خدمات گسترده دولت در سطح خرد؛ به نحویکه اغلب اشخاص حقیقی و یا بنگاه‌های کوچک را بی نیاز از تشکل می‌سازد.	۰/۰۱۸	۱/۹۵	۰/۰۳۵
۱۴ گسترده بودن بخش اقتصاد غیر رسمی و آزادی عمل آنها در اغلب موارد؛ که موجب کمتر شدن هزینه‌های تولید و خدمات آنها نسبت به تعاونی‌ها شده و رقابت را مخدوش می‌سازد.	۰/۰۲۴	۱/۴۶	۰/۰۳۵
۱۵ نارسایی در سیاست‌های حمایتی از بخش‌های غیر دولتی اقتصاد و نداشتن انسجام یا خط مشی معین؛ به نحویکه مشوق‌های بخش تعاونی را در اغلب موارد بی خاصیت ساخته و خواهد ساخت.	۰/۰۲۱	۱/۶۶	۰/۰۳۵
۱۶ نارسایی در سیاست‌های حمایتی دولت از توانمند سازی اقشار متوسط و کم درآمد جامعه برای ایفای نقش مؤثر در صحنه اقتصاد؛ که در اغلب موارد با توسعه بخش تعاونی در تعارض است.	۰/۰۲۱	۱/۶۵	۰/۰۳۵
۱۷ محدودیت‌های فضای کسب و کار در اقتصاد که برای توسعه بخش خصوصی نیز در اقتصاد وجود دارد.	۰/۰۱۹	۱/۸۱	۰/۰۳۴
۱۸ ضعف مشاوره های تخصصی در کشور برای ایجاد یا توسعه واحدهای اقتصادی و عدم توانایی یا رغبت برای استفاده از مشاوره های تخصصی و خدمات حرفه‌ای	۰/۰۲۲	۱/۵۴	۰/۰۳۴
۱۹ تغییر و تحولات اقتصادی، سیاسی، نهادی، اجتماعی و فناوری مرتبط با فعالیت تعاونی‌ها	۰/۰۱۹	۱/۷۴	۰/۰۳۳
۲۰ بالا بودن بهره بانکی، کوتاه بودن مدت بازپرداخت آنها و بالا بودن سهم بازپرداخت تسهیلات بانکی از درآمد بنگاه نوپا	۰/۰۲۵	۱/۲۷	۰/۰۳۲
۲۱ عدم دسترسی آسان تعاونیها به منابع مالی و فیزیکی، امکانات، اطلاعات و بازارها؛ کافی نبودن و نارسایی در سیاستهای حمایتی دولت در اعطای منابع و امکانات عمومی به تعاونیها	۰/۰۲۱	۱/۴۵	۰/۰۳۰
۲۲ رقابتی تر شدن اقتصاد مبتنی بر کارآفرینی	۰/۰۲۲	۱/۳۸	۰/۰۳۰
۲۳ تجاری بودن فعالیت بانکی در کشور و عدم دسترسی واحدهای نوپا به منابع بانکی غیر حمایتی	۰/۰۲	۱/۴۹	۰/۰۳۰
۲۴ کمبود سرمایه؛ ناشی از ضعیف بودن بنیه مالی و سطح مشارکت اقتصادی خانوارهای کم درآمد که اکثریت قاطع اعضای تعاونی ها را تشکیل می دهند.	۰/۰۲۵	۱/۱۷	۰/۰۲۹
۲۵ دولتی بودن اقتصاد در اغلب بخش‌ها و پایین بودن سهم بخش تعاونی در مجموع اقتصاد	۰/۰۲۵	۱/۱۳	۰/۰۲۸
۲۶ محدودیت‌های قانونی برای جذب سرمایه بیشتر در تعاونیها	۰/۰۲۴	۱/۱۱	۰/۰۲۷

ظرفیت مناسب برای توسعه» از جمله مهمترین قوت‌های برای ایجاد بخش ترویج تعاون در کشور است. همچنین مواردی مانند: «عدم کفایت کمی نیروی انسانی موجود در بخش ترویج تعاون»، «عدم تعریف شرح وظایف مشخص برای عاملان اجرایی ترویج تعاون»، «عدم استقرار بنیان‌های نظری، فلسفی و مفهومی ترویج تعاون»، «پایین بودن سطح مهارتها و مدیریت‌های مرتبط با فعالیت ترویج تعاون در کشور» و «عدم آگاهی و حمایت کامل مدیران ادارات تعاون از فعالیتهای ترویجی» از جمله مهمترین ضعف‌ها برای

همچنین مجموع امتیازهای نهایی عوامل داخلی برای فعالیت‌های ترویج تعاون در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۷۹۵ است. این امتیاز به این معنی است که عوامل داخلی موثر بر فعالیت‌های ترویج دارای قوت است (جدول ۴). نتایج این جدول نشان می‌دهد که مواردی مانند: «فعالیت بیش از ۵ هزار تعاونی با حدود ۴ میلیون عضو در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی»، «وجود تعداد زیادی تعاونی موفق در ایران و قابل ترویج به عنوان تعاونی‌های الگو» و «وجود ساختار اتحادیه‌ها و اتاق‌های تعاون با وجود بیش از ۷۰ هزار تعاونی فعال با

ایجاد و استقرار نظام ترویج تعاون در سطح کشور است. در پژوهش‌ها قبلی (Hezarjaribi, 2010; Aedi et al., 2012) بر قابلیت و تخصص مدیران و میزان مشارکت اعضا، آموزش و اطلاع‌رسانی به اعضا و سایر احاد جامعه به عنوان نقاط قوت اشاره شده است.

جدول (۴) ماتریس عوامل داخلی موثر بر فعالیت‌های ترویج تعاون

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی
			<b>نقاط قوت</b>
۰/۱۴۴	۴/۱۲	۰/۰۳۵	۱ فعالیت بیش از ۵ هزار تعاونی با حدود ۴ میلیون عضو در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی
۰/۱۳۴	۳/۹۳	۰/۰۳۴	۲ وجود تعداد زیادی تعاونی موفق در ایران و قابل ترویج به عنوان تعاونی‌های الگو
۰/۱۳۳	۴/۱۵	۰/۰۳۲	۳ وجود ساختار اتحادیه‌ها و اتاق‌های تعاون با وجود بیش از ۷۰ هزار تعاونی فعال با ظرفیت مناسب برای توسعه
۰/۱۳۲	۴/۰۱	۰/۰۳۳	۴ وجود صندوق و بانک تعاون بر پایه فعالیت تعداد گسترده‌ای شرکت تعاونی و با سرمایه قابل توجه
۰/۱۲۷	۳/۶۴	۰/۰۳۵	۵ وجود ادبیات علمی غنی در حوزه تعاون و ترویج در داخل و خارج کشور
۰/۱۲۲	۳/۷۱	۰/۰۳۳	۶ فعالیت پژوهشگران مجرب در حوزه تعاون، ترویج و ترویج تعاون در سطح کشور
۰/۱۲۲	۳/۵۹	۰/۰۳۴	۷ تعیین وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به عنوان متولی توسعه اشتغال در کشور
۰/۱۱۷	۳/۵۶	۰/۰۳۳	۸ وجود مروجان و کارشناسان ترویجی در سطح کشور
۰/۱۱۲	۳/۹۹	۰/۰۲۸	۹ وجود اعتماد عمومی در اقشار متوسط و کم درآمد جامعه به مشارکت و حضور در تعاونی‌ها برخاسته از فرهنگ دینی مردم، خصلت‌های اخلاقی و عدالت‌گرایی آن‌ها
۰/۱۰۳	۴/۲۸	۰/۰۲۴	۱۰ حضور اتاق تعاون در مراجع تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر اقتصادی کشور
۰/۰۹۹	۳/۵۳	۰/۰۲۸	۱۱ تخصص و تجربه مدیران ستادی ترویج و تحقیقات تعاون
۰/۰۹۵	۳/۶۵	۰/۰۲۶	۱۲ وجود بازار گسترده و شبکه توزیع درون بخش تعاون
۰/۰۸۹	۳/۷۱	۰/۰۲۴	۱۳ وجود قانون تعاون
۰/۰۸۶	۴/۱	۰/۰۲۱	۱۴ تجربه برگزاری جلسات و بازدیدهای ترویجی و فعالیتهای آموزشی در زمینه تعاون در سطوح ستادی و صفی
۰/۰۸۳	۳/۷۸	۰/۰۲۲	۱۵ انتشار خبرنامه‌ها، نشریات و چاپ کتب ترویجی در زمینه تعاون
۰/۰۸۳	۳/۷۷	۰/۰۲۲	۱۶ فعالیت شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی باستثناء موارد صدر اصل ۴۴ قانون اساسی تقریباً در همه بخش‌های اقتصادی
۰/۰۷۲	۱/۹۹	۰/۰۳۶	۱۷ تنوع در فعالیت‌ها و خدمات تعاونی‌ها
			<b>ضعف‌ها</b>
۰/۰۷۲	۲/۳۲	۰/۰۳۱	۱ عدم کفایت کمی نیروی انسانی موجود در بخش ترویج تعاون
۰/۰۷۰	۱/۸۸	۰/۰۳۷	۲ عدم تعریف شرح وظایف مشخص برای عوامل اجرایی ترویج تعاون
۰/۰۶۸	۲/۲	۰/۰۳۱	۳ عدم استقرار بنیان‌های نظری، فلسفی و مفهومی ترویج تعاون
۰/۰۶۷	۱/۸۶	۰/۰۳۶	۴ پایین بودن سطح مهارت‌ها و مدیریت‌های مرتبط با فعالیت ترویج تعاون در کشور
۰/۰۶۵	۲/۲۴	۰/۰۲۹	۵ عدم آگاهی و حمایت کامل مدیران ادارات تعاون از فعالیتهای ترویجی
۰/۰۵۶	۱/۷۵	۰/۰۳۲	۶ ضعف مدیریت؛ ناشی از نظام مند نبودن تصدی مدیریت در تعاونی‌ها و عدم تناسب حجم برخی فعالیت‌ها با توانایی‌های مدیریتی از یکطرف؛ نیز ناشی از محدودیت و ضعف در ارائه تعریف درست از اصول حاکم بر مدیریت تعاونی‌ها و عدم مطابقت آموزش‌ها با ویژگی‌های مورد نظر
۰/۰۵۶	۱/۶۴	۰/۰۳۴	۷ عدم وجود رشته‌های مرتبط با آموزش ترویج تعاون در مراکز آموزشی در سطح کشور برای تربیت نیروهای انسانی مورد نیاز
۰/۰۵۱	۲/۱۳	۰/۰۲۴	۸ پایین بودن سطح حضور اعضا در مجامع عمومی؛ به دلیل بالا بودن سطح انتظار و اتکای آن‌ها به نظارت دولت
۰/۰۵۱	۲/۰۳	۰/۰۲۵	۹ کمبود امکانات و تسهیلات و اعتبارات برای ارائه خدمات ترویج تعاون
۰/۰۵۰	۱/۴۸	۰/۰۳۴	۱۰ عدم وجود سرفصل‌های کافی برای ترویج تعاون در سرفصل‌های کنونی رشته‌های ترویجی
۰/۰۴۹	۱/۸۳	۰/۰۲۷	۱۱ عدم تناسب رشته تحصیلی نیروی انسانی کنونی شاغل در ترویج تعاون
۰/۰۴۴	۱/۲	۰/۰۲۱	۱۲ عدم پرداختن به توسعه حرفه‌ای عوامل ترویج تعاون
۰/۰۴۳	۱/۵۴	۰/۰۲۸	۱۳ عدم استفاده مطلوب از ظرفیت اصول و ارزش‌های تعاونی در اغلب تعاونی‌ها
۰/۰۴۲	۱/۵	۰/۰۲۸	۱۴ پایین بودن سطح سواد اعضای تعاونی‌ها بویژه در مناطق روستایی
۰/۰۴۱	۲/۱۸	۰/۰۱۹	۱۵ عدم استفاده مطلوب از ظرفیت نهادهای بالادستی تعاونی‌ها و ضعف آن‌ها در شناساندن قابلیت‌ها و جذب اعضا
۰/۰۴۰	۱/۸۲	۰/۰۲۲	۱۶ عدم بهره‌گیری کامل از ظرفیت‌های دانش و فناوری از سوی تعاونی‌ها در حوزه‌های فعالیت خویشت
۰/۰۳۸	۱/۶۶	۰/۰۲۳	۱۷ دور بودن شکل و کارکرد برخی تعاونی‌ها از تعاونی‌های حقیقی؛ به ویژه در تعاونی‌های کوچک (با تعداد اعضای اندک)
۰/۰۳۸	۱/۹۸	۰/۰۱۹	۱۸ ضعف در کارآمدی نهادهای بالادستی تعاونی‌ها (اتحادیه‌های تعاونی و اتاق‌های تعاون)

۲- مرحله دوم: مرحله تطبیق و تعیین راهبردها

مرحله تطبیق در دو مرحله صورت گرفته است. مرحله تدوین راهبردهای اولیه که از طریق ماتریس SWOT می‌باشد و مرحله انتخاب راهبردهای قابل قبول که از طریق ماتریس داخلی و خارجی صورت گرفته است.

۱-۲- تشکیل ماتریس نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌ها (تدوین راهبرد)

در این قسمت با اطلاعات به دست آمده از مراحل قبلی (ارزیابی محیط داخلی و خارجی) در یک ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی با نقاط ضعف و قوت داخلی مقایسه می‌شوند. به همین منظور عوامل خارجی و داخلی در ماتریس SWOT با یکدیگر مقایسه شده تا راهبردهای امکان‌پذیر تدوین گردد. راهبردهای برنامه توسعه ترویج تعاون کشور طی سه گام با استفاده از ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها تدوین گردید.

گام اول: تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود:

در این گام فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده در بخش ترویج تعاون در مرحله ارزیابی محیط خارجی، در سطرهای ماتریس SWOT قرار گرفت.

گام دوم: تعیین نقاط ضعف و قوت موجود:

این گام نقاط قوت و ضعف شناسایی شده در بخش ترویج تعاون در مرحله ارزیابی محیط داخلی، در ستون‌های ماتریس SWOT قرار گرفت.

گام سوم: تدوین راهبردهای قوت-فرصت،

ضعف-فرصت، قوت-تهدید و ضعف-تهدید: در این گام نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شده و نتیجه آنها به ترتیب در خانه مربوط به گروه راهبردهای قوت-فرصت (SO)، ضعف-فرصت (WO)، قوت-تهدید (ST) و ضعف-تهدید (WT) درج گردیدند (جدول ۵).

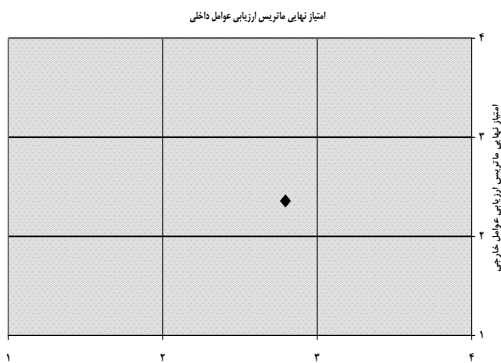
جدول (۵) ماتریس SWOT ترویج تعاون

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	
۱. عدم کفایت کمی نیروی انسانی موجود در بخش ترویج تعاون	۱. فعالیت بیش از ۵ هزار تعاونی با حدود ۴ میلیون عضو در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی	
۲. عدم تعریف شرح وظایف مشخص برای عوامل اجرایی ترویج تعاون	۲. وجود تعداد زیادی تعاونی موفق در ایران و قابل ترویج به عنوان تعاونی‌های الگو	
۳. عدم استقرار بنیان‌های نظری، فلسفی و مفهومی ترویج تعاون	۳. وجود ساختار اتحادیه‌ها و اتاق‌های تعاون با وجود بیش از ۷۰ هزار تعاونی فعال با ظرفیت مناسب برای توسعه	
۴. پایین بودن سطح مهارت‌ها و مدیریت‌های مرتبط با فعالیت ترویج تعاون در کشور	۴. وجود صندوق و بانک تعاون بر پایه فعالیت تعداد گسترده‌ای شرکت تعاونی و با سرمایه قابل توجه	
۵. عدم آگاهی و حمایت کامل مدیران ادارات تعاون از فعالیتهای ترویجی	۵. وجود ادبیات علمی غنی در حوزه تعاون و ترویج در داخل و خارج کشور	
۶. ضعف مدیریت؛ ناشی از نظام مند نبودن تصدی مدیریت در تعاونی‌ها و عدم تناسب حجم برخی فعالیت‌ها با توانایی‌های مدیریتی از یکطرف؛ نیز ناشی از محدودیت و ضعف در ارائه تعریف درست از اصول حاکم بر مدیریت تعاونی‌ها و عدم مطابقت آموزش‌ها با ویژگی‌های مورد نظر	۶. فعالیت پژوهشگران مجرب در حوزه تعاون، ترویج و ترویج تعاون در سطح کشور	
۷. عدم وجود رشته‌های مرتبط با آموزش ترویج تعاون در مراکز آموزشی در سطح کشور برای تربیت نیروهای انسانی مورد نیاز	۷. تعیین وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به عنوان متولی توسعه اشتغال در کشور	
۸. پایین بودن سطح حضور اعضا در مجامع عمومی؛ به دلیل بالا بودن سطح انتظار و اتکای آن‌ها به نظارت دولت	۸. وجود مروجان و کارشناسان ترویجی در سطح کشور	
۹. کمبود امکانات و تسهیلات و اعتبارات برای ارایه خدمات ترویج تعاون	۹. وجود اعتماد عمومی در اقشار متوسط و کم درآمد جامعه به مشارکت و حضور در تعاونی‌ها برخاسته از فرهنگ دینی مردم، خصلت‌های اخلاقی و عدالت‌گرایی آن‌ها	
۱۰. عدم وجود سرفصل‌های کافی برای ترویج تعاون در سرفصل‌های کنونی رشته‌های ترویجی	۱۰. حضور اتاق تعاون در مراجع تصمیم ساز و تصمیم گیر اقتصادی کشور	
۱۱. عدم تناسب رشته تحصیلی نیروی انسانی کنونی شاغل در ترویج تعاون	۱۱. تخصص و تجربه مدیران ستادی ترویج و تحقیقات تعاون	
۱۲. عدم پرداختن به توسعه حرفه‌ای عوامل ترویج تعاون	۱۲. وجود بازار گسترده و شبکه توزیع درون بخش تعاون	
۱۳. عدم استفاده مطلوب از ظرفیت اصول و ارزش‌های تعاونی در اغلب تعاونی‌ها	۱۳. وجود قانون تعاون	
۱۴. پایین بودن سطح سواد اعضای تعاونی‌ها بویژه در مناطق روستایی	۱۴. تجربه برگزاری جلسات و بازدیدهای ترویجی و فعالیتهای آموزشی در زمینه تعاون در سطوح ستادی و صفی	
۱۵. عدم استفاده مطلوب از ظرفیت نهادهای	۱۵. انتشار خبرنامه‌ها، نشریات و چاپ کتب ترویجی در زمینه تعاون	
	۱۶. فعالیت شرکتهای و اتحادیه‌های تعاونی باستانه	

فرصت‌ها - O	استراتژی‌های SO	بالادستی تعاونی‌ها و ضعف آن‌ها در شناساندن قابلیت‌ها و جذب اعضا
<p>۱. نگرش مساعد مسئولان کشور (اصل ۴۴، حمایت مدبرانه مقام معظم رهبری) و همچنین جهت‌گیری راهبردی، عزم و اراده برنامه‌مند و جدی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی برای تقویت ترویج تعاون</p> <p>۲. ساختار شبکه‌های بخش تعاون</p> <p>مشکل اتحادیه‌ها، شرکت‌ها، ادارت کل، اتاق تعاون و بانک توسعه تعاون و ظرفیت آنها برای همکاری در ارائه خدمات ترویج تعاون</p> <p>۳. وجود ظرفیت‌های قابل ملاحظه بخش تعاون برای فعالیت‌های ترویج (استقرار) تالارهای اندیشه، استقرار ساختاری و اداری ترویج، آموزش و تحقیقات در سطح ستادی وزارتخانه، وجود تعاونگران مجرب، امکان بهره‌گیری از سرباز تعاون</p> <p>۴. وجود قابلیت‌ها و ظرفیت‌های محلی (نهادهای محلی و غیردولتی به همراه ابتکارات قابل ملاحظه بومی در حوزه تعاون و خودیاری به همراه آموزه‌های دینی، سنتی و بومی برانگیزاننده تعاون و خودیاری و نگرش مساعد جامعه به بخش تعاون)</p> <p>۵. همسویی جهت‌گیری‌های راهبردی توسعه بخش تعاون از سوی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با کارکردهای ترویجی</p> <p>۶. تجربه داخلی قابل ملاحظه در استقرار نظام ترویج کشاورزی (وزارتین جهاد سازندگی و کشاورزی سابق و وزارت جهاد کشاورزی)</p> <p>۷. انسجام‌یافتگی گروهی مخاطبان ترویج تعاون در قالب تعاونی‌ها و همگنی نسبی نیازهای آموزشی - ترویجی آنها</p> <p>۸. همسویی و همسازي نظری، فلسفی و کارکردی ترویج و تعاون</p> <p>۹. ظرفیت‌های سامان‌یافته تعاونی‌ها برای مشارکت در برنامه‌ریزی و ارائه خدمات ترویجی (ترویج مشارکتی) و همچنین تقاضا برای خدمات ترویجی</p> <p>۱۰. وجود ظرفیت‌های آموزشی و پژوهشی قابل استفاده در حوزه ترویج تعاون (نبوه فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف، دایر بودن رشته ترویج (کشاورزی) در دانشگاه‌های کشور، پیشینه و ظرفیت آموزش رشته تعاون در نظام آموزش عالی کشور)</p> <p>۱۱. توان بالقوه سازماندهی اقشار و گروه‌های مختلف مردم؛ بطور هدفمند و در راستای تحقق اهداف مشترک آنها</p> <p>۱۲. توانایی بخش در پیشگیری از تمرکز و تداول ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص</p> <p>۱۳. توانایی بالقوه جهت جذب و تجمیع سرمایه‌های کوچک مردمی و هدایت آنها به کار آفرینی و تولید</p> <p>۱۴. توسعه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات قابل استفاده در فعالیتهای ترویجی</p> <p>۱۵. توانایی سازماندهی و تجهیز بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی و خدماتی در هر رشته به منظور یکپارچه سازی فعالیت‌ها، ارتقاء رقابت‌پذیری و توسعه آنها</p> <p>۱۶. توانایی تامین شرایط و امکانات مالی، فیزیکی و نرم‌افزاری برای ایجاد و یا تقویت اشتغال جوانان، زنان و سایر اقشار</p> <p>۱۸. توانایی حذف واسطه‌های غیر</p>	<p>۱. استقرار نظام ترویج تعاون در کلیه زیرمجموعه‌های مرتبط با وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به دلیل وجود قابلیت‌ها و مزیت‌های عمده بخش تعاون در ارائه کارکردهای توسعه‌ای برای رفاه جامعه</p> <p>۲. بهره‌گیری بهینه و هدفمند از مفاهیم و اصول مربوط به تعاون در قانون اساسی جهت افزایش انگیزه دولت به منظور ایجاد ساختار ترویجی مناسب بخش تعاون جهت اشاعه فرهنگ تعاون و بهبود قابلیت تعاونی‌ها</p> <p>۳. شناسایی و بهره‌گیری از زمینه‌های و حیطه‌های جدید با امکان فعالیت بخش تعاون و گسترش تعاونی‌ها و رقابت با سایر بخش‌ها</p> <p>۴. استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه به منظور ایجاد و استقرار نظام ترویج تعاون از طریق جذب نیروهای کارآمد یا ارائه آموزش‌های تخصصی به نیروهای در دسترس</p> <p>۵. ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های مرتبط به منظور یکپارچه‌سازی کارکردهای ترویج تعاون به وسیله برگزاری نشست‌ها و به کارگیری تدابیر مدیریتی هماهنگ کننده با حضور سازمان‌های دولتی، غیردولتی، مردم و کارآفرینان.</p> <p>۶. بهره‌برداری از حمایت‌های بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در بخش تعاون از طریق شفاف‌سازی سیاست‌های دولتی و برنامه‌های محلی، نحوه اخذ مالیات و پرداخت یارانه و تسهیلات بانکی و ...</p> <p>۷. بهبود، گسترش و تقویت فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات و کارکردهای آن در تعاون به منظور دسترسی ذینفعان، بهره‌برداران و کارآفرینان به اطلاعات مورد نیاز</p>	<p>۱۶. عدم بهره‌گیری کامل از ظرفیت‌های دانش و فناوری از سوی تعاونی‌ها در حوزه‌های فعالیتی خویش</p> <p>۱۷. دور بودن شکل و کارکرد برخی تعاونی‌ها از تعاونی‌های حقیقی؛ به ویژه در تعاونی‌های کوچک (با تعداد اعضای اندک)</p> <p>۱۸. ضعف در کارآمدی نهادهای بالادستی تعاونی‌ها (اتحادیه‌های تعاونی و اتاق‌های تعاون)</p>
<p>۱. بازنگری به نوع و نحوه برنامه‌ریزی و حمایت دولتی از بخش تعاون، بهره‌گیری منطقی از نهادهای، قوانین و مقررات حمایتی در جهت توسعه و تجهیز زیرساخت‌ها، تسهیلات، و تجهیزات مورد نیاز نظام ترویج تعاون صورت گیرد</p> <p>۲. بازنگری به نحوه توزیع امکانات، خدمات و تسهیلات تعاون و اولویت‌دهی تخصیص مجدد این نوع امکانات و تجهیزات به واحدهای برخوردار از عملکرد قابل قبول ترویجی</p> <p>۳. بازنگری قوانین و مقررات بخش‌های اقتصادی به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های جدید ایجاد با قابلیت بخش تعاون در راستای گسترش عدالت اجتماعی</p> <p>۴. ضمن بازنگری به نوع و نحوه بهره‌گیری از مشارکت‌های مردمی در استقرار، توسعه و گسترش واحدهای تعاونی به لحاظ امکانات و خدماتی ترویجی لازم است تا از طرف نیروهای متخصص و نهادهای مختلف در جهت بهبود فعالیت‌های ترویجی تعاون اقدامات مقتضی صورت گیرد</p> <p>۵. بازنگری در قوانین و مقررات بخش تعاون به منظور تقویت آموزش و ترویج کارکردهای تعاون برای بهره‌گیری بهینه و هدفمند از منافع و آثار مثبت بخش تعاون</p> <p>۶. حمایت، اصلاح و تقویت نهادهای پشتیبان بخش تعاون با اولویت بخش‌های خصوصی و شبه دولتی</p> <p>۷. کاهش تصدی‌گری و انحصار دولتی در بخش تعاون و توسعه خصوصی سازی بخش تعاون</p>	<p>استراتژی‌های WO</p>	

	تهدیدها - T	ضروری و کاهش سطح قیمت‌ها در فرآیند تولید - توزیع کالا و خدمات مورد مصرف اقشار با درآمد پایین و متوسط ۱۹. توسعه و تکامل جهانی نظام‌های ترویجی
استراتژی‌های WT	استراتژی‌های ST	
<p>۱. توسعه سرمایه‌گذاری در بخش تعاون «برگزاری سمینارها و نشست‌ها بین بخش تعاون و بخش‌های خصوصی و دولتی سرمایه‌گذار و سایر دستگاه‌ها و مسئولان مرتبط و کارآفرینان»، دعوت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه‌گذاری در زمینه احداث تعاونی‌ها</p> <p>۲. آموزش و اطلاع‌رسانی به مردم در مورد کارکردهای بخش تعاون به منظور توسعه فرهنگ تعاون در جامعه</p> <p>۳. تدوین قوانین و مقررات ویژه جهت استفاده بهینه از قابلیت‌ها و توانمندی‌های بخش تعاون و تعدیل نقاط ضعف قانونی آن جهت گسترش رقابت با سایر بخش‌ها</p> <p>۴. زمینه‌سازی و تشویق مردم به مشارکت در جهت گسترش فرآیندهای تعاون از طریق ارائه خدمات و تسهیلات تعاونی و گسترش رفاه مردم و همچنین استفاده از مشارکت بخش خصوصی در زمینه‌هایی که مردم نمی‌توانند مشارکت یا سرمایه‌گذاری کنند.</p> <p>۵. ایجاد بستر مناسب برای تشکیل اتحادیه‌های تخصصی توسعه‌ای تعاونی در جهت توسعه بخش غیردولتی در بخش تعاون</p> <p>۶. تعامل با شرکت‌ها و سازمان‌های خارجی به منظور راهیابی به بازارهای بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در بخش تعاون</p>	<p>۱. تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات بخش تعاون به منظور جلب رضایت کنشگران و ذینفعان و بالطبع افزایش کارآفرینان و سرمایه‌گذاران بخش و همچنین به کارگیری گروه‌های مختلف مردم در فعالیت‌های متنوع بخش</p> <p>۲. تنوع بخشی و توسعه برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی قابلیت‌های بخش تعاون و خصوصیات منحصر به فرد آن جهت اشتغال‌زایی و بهبود رفاه از طریق شرکت در جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و سمینارها به طور فعالانه</p> <p>۳. توسعه و تجهیز تعاونی‌های موجود به امکانات و تکنولوژی‌های مدرن و آموزش اعضا و مدیران جهت بهره‌برداری بهینه از امکانات ارائه شده</p> <p>۴. بهره‌برداری از توان تشکیلاتی، قوانین و مقررات در جهت کاهش تهدیدهای پیش رو</p> <p>۵. به کارگیری و توسعه فرآیندهای نوین مالی - اعتباری و تقویت بانک‌های تخصصی و توسعه‌ای لازم برای توسعه بخش تعاون</p> <p>۶. طراحی، اصلاح و بهینه‌سازی قابلیت‌های نهادین و اصلاح ساختار و محیط حقوقی بخش تعاون برای تحقق فعالیت‌های ترویجی - توسعه‌ای، سازماندهی و رقابت - پذیری اقتصادی</p> <p>۷. برخی مداخلات گسترده خواسته و یا ناخواسته دولت در اقتصاد؛ از قبیل اولویت دادن بخش دولتی به انجام معاملات با شرکت‌های دولتی که موجب مخدوش شدن فضای رقابت خواهد شد.</p> <p>۸. پایین بودن کیفیت و کمیت آموزش‌های اولیه؛ اعم از آموزش‌های نحوه تشکیل و اداره تعاونی‌ها، کارآفرینی، مهارتی و کارورزی</p> <p>۹. ضعف نظام آموزشی کشور - برنامه‌های ناکافی، روش‌های نادرست، فقدان مدرسان کارآموده - و فقدان ارتباط بین آموزش‌های اقتصادی بازرگانی و مدیریتی با نیازها و فعالیت‌های تعاونی‌ها</p> <p>۱۰. میل به کنترل مداخله جویانه دولت در تعاونی‌ها در مقایسه با بخش خصوصی بویژه در دستگاه‌های دولتی که کارکنانشان تشکیل تعاونی داده‌اند.</p> <p>۱۱. عدم انسجام لازم بین سیاست‌های توسعه اقتصادی اجتماعی ایبه ویژه در ابعاد عدالت اجتماعی و رفع فقر و بیکاری] و سیاست‌های توسعه بخش تعاونی، در دولت</p> <p>۱۲. محدودیت قانونی عرصه فعالیت تعاونیها و منع ورود به بخش خدمات بویژه بانکداری و بیمه</p> <p>۱۳. ارائه خدمات گسترده دولت در سطح خرد؛ به نحویکه اغلب اشخاص حقیقی و یا بنگاه‌های کوچک را بی نیاز از شکل می‌سازد.</p> <p>۱۴. گسترده بودن بخش اقتصاد غیر رسمی و آزادی عمل آنها در اغلب موارد؛ که موجب کمتر شدن هزینه‌های تولید و خدمات آنها نسبت به تعاونی‌ها شده و رقابت را مخدوش می‌سازد.</p> <p>۱۵. نارسایی در سیاست‌های حمایتی از بخش‌های غیر دولتی اقتصاد و نداشتن انسجام یا خط مشی معین؛ به نحویکه مشوق‌های بخش تعاونی را در اغلب موارد بی خاصیت ساخته و خواهد ساخت.</p> <p>۱۶. نارسایی در سیاست‌های حمایتی دولت از توانمند سازی اقشار متوسط و کم درآمد جامعه برای ایفای نقش مؤثر در صحنه اقتصاد؛ که در اغلب موارد با توسعه بخش تعاونی در تعارض است.</p> <p>۱۷. محدودیت‌های فضای کسب و کار در اقتصاد که برای توسعه بخش خصوصی نیز در اقتصاد وجود دارد.</p>	

	<p>۱۸. ضعف مشاوره های تخصصی در کشور برای ایجاد یا توسعه واحدهای اقتصادی و عدم توانایی یا رغبت برای استفاده از مشاوره های تخصصی و خدمات حرفه‌ای</p> <p>۱۹. تغییر و تحولات اقتصادی، سیاسی، نهادی، اجتماعی و فناوری مرتبط با فعالیت تعاونی‌ها</p> <p>۲۰. بالا بودن بهره بانکی، کوتاه بودن مدت بازپرداخت آنها و بالا بودن سهم بازپرداخت تسهیلات بانکی از درآمد بنگاه نوپا</p> <p>۲۱. عدم دسترسی آسان تعاونیها به منابع مالی و فیزیکی، امکانات، اطلاعات و بازارها؛ کافی نبودن و نارسایی در سیاستهای حمایتی دولت در اعطای منابع و امکانات عمومی به تعاونیها</p> <p>۲۲. رقابتی‌تر شدن اقتصاد مبتنی بر کارآفرینی</p> <p>۲۳. تجاری بودن فعالیت بانکی در کشور و عدم دسترسی واحدهای نوپا به منابع بانکی غیر حمایتی</p> <p>۲۴. کمبود سرمایه؛ ناشی از ضعیف بودن بنیه مالی و سطح مشارکت اقتصادی خانوارهای کم درآمد که اکثریت قاطع اعضای تعاونی‌ها را تشکیل می‌دهند.</p> <p>۲۵. دولتی بودن اقتصاد در اغلب بخش‌ها و پایین بودن سهم بخش تعاونی در مجموع اقتصاد</p> <p>۲۶. محدودیت‌های قانونی برای جذب سرمایه بیشتر در تعاونیها</p>
--	---



شکل (۳) ماتریس داخلی و خارجی نظام ترویج تعاون

## ۲-۲- تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (انتخاب راهبردهای قابل قبول)

پس از تدوین راهبردهای اولیه که مقایسه عوامل داخلی و خارجی در ماتریس SWOT راهبردهای قابل قبول از میان آنها با طی دو گام زیر انتخاب شد.

**گام اول - تشکیل ماتریس داخلی و خارجی و تعیین موقعیت نظام ترویج تعاون:** نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی نظام ترویج تعاون بر روی محور Xها و Yها تعیین کننده موقعیت این نظام در ماتریس داخلی و خارجی است.

**گام دوم - انتخاب راهبردهای قابل قبول:** راهبردهای قابل قبول در برنامه‌ریزی توسعه نظام ترویج تعاون، با توجه به قرارگیری در خانه شماره ۵ ماتریس داخلی و خارجی، راهبردهای محافظه‌کارانه است (شکل ۳). با توجه به قوت‌های مناسب ترویج تعاون می‌توان راهبردهای تهاجمی را نیز مورد توجه قرار داد. به همین منظور ابتدا راهبردهای اولیه خانه WO و سپس از راهبردهای اولیه خانه SO در ماتریس SWOT انتخاب شدند.

## ۳- مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری (اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول)

در مرحله قبل با مقایسه عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای قابل قبول شناسایی گردیدند. در این مرحله در ارتباط با راهبردهای قابل قبول تصمیم‌گیری می‌شود. جذابیت هر راهبرد با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی مشخص شده و راهبردهای دارای جذابیت بالا به عنوان راهبردهای مورد تأکید و اولویت‌دار برنامه توسعه فعالیت‌های ترویج تعاون تعیین می‌شود. فرآیند اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول در برنامه توسعه فعالیت‌های ترویج تعاون با توجه به پنج گام تشریح شده در قسمت مبانی نظری انجام شد. در در

اولین گام، عوامل داخلی و خارجی که از ماتریس ارزیابی محیط داخلی و محیط خارجی به دست آمد، در سمت راست ماتریس و راهبردهای قابل قبول که از طریق ماتریس داخلی و خارجی انتخاب گردیده‌اند، در بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، فهرست می‌شوند. در ماتریس برنامه‌ریزی کمی توسعه فعالیت‌های ترویج تعاون ۳۵ عامل مهم داخلی و ۴۴ عامل مهم خارجی که در برنامه توسعه فعالیت‌های ترویج تعاون تأثیرگذار هستند در نظر گرفته شد (جدول ۵). سپس در گام دوم، به هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت برنامه توسعه فعالیت‌های ترویج تعاون نقش عمده دارند، با توجه به میزان اهمیت هر یک از آنها، وزن یا ضریب داده شد و در ستون ضرایب درج گردید. این وزن از مراحل قبلی به دست آمده است. در گام سوم امتیاز جذابیت راهبردهای قابل قبول با بررسی عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت برنامه‌ریزی توسعه فعالیت‌های

ترویج تعاون نقش عمده‌ای دارند تعیین شد. در گام چهارم، جمع امتیاز جذابیت راهبردهای قابل قبول (حاصل ضرب وزن حاصل از گام دوم در امتیازهای جذابیت به دست آمده از گام سوم) محاسبه شد. جمع امتیازهای جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هر چه «جمع امتیازهای جذابیت» بیشتر باشد، راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری با توجه به عامل در نظر گرفته شده خواهد بود. در گام پنجم، محاسبه امتیاز جذابیت نهایی (مجموع امتیازهای جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی) راهبردهای قابل قبول صورت گرفت و اولویت‌بندی آنها به دست آمد (جدول ۶). امتیاز نهایی جذابیت نشان دهنده راهبردهایی است که از بیشترین جذابیت برخوردار است.

جدول (۶) ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی توسعه فعالیت‌های ترویج تعاون

راهبردها (ضرب ضریب اهمیت هر راهبرد در امتیاز جذابیت آن)													نقاط قوت	
۰/۰۳۴	۰/۰۶۸	۰/۰۳۴	۰/۰۳۴	۰/۰۳۴	۰/۱۰۲	۰/۰۶۸	۰/۰۶۸	۰/۰۳۴	۰/۰۳۴	۰/۰۶۸	۰/۱۳۶	۰/۰۶۸	۰/۱۳۶	فعالیت بیش از ۵ هزار تعاونی با حدود ۴ میلیون عضو در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی
۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۳۳	۰/۰۶۶	۰/۰۳۳	۰/۰۳۳	۰/۰۳۳	۰/۰۳۳	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۳۳	۰/۰۹۹	وجود تعداد زیادی تعاونی موفق در ایران و قابل ترویج به عنوان تعاونی‌های الگو
۰/۰۹۶	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۰/۰۲۴	۰/۰۲۴	۰/۰۲۴	۰/۰۴۸	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۰/۰۷۲	وجود ساختار اتحادیه‌ها و اتاق‌های تعاون با وجود بیش از ۷۰ هزار تعاونی فعال با ظرفیت مناسب برای توسعه
۰/۰۶۸	۰/۱۰۲	۰/۰۶۸	۰/۱۰۲		۰/۱۰۲	۰/۱۰۲		۰/۱۰۲	۰/۰۳۳	۰/۱۰۲				وجود صندوق و بانک تعاون بر پایه فعالیت تعداد گسترده‌ای شرکت تعاونی و با سرمایه قابل توجه
													۰/۰۶۶	وجود ادبیات علمی غنی در حوزه تعاون و ترویج در داخل و خارج کشور
						۰/۰۲۴			۰/۰۴۸		۰/۰۷۲	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	فعالیت پژوهشگران مجرب در حوزه تعاون، ترویج و ترویج تعاون در سطح کشور
۰/۰۲۲	۰/۰۴۴	۰/۰۲۲	۰/۰۴۴	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۴۴	۰/۰۲۲	۰/۰۴۴	۰/۰۲۲	۰/۰۴۴	۰/۰۲۲	۰/۰۴۴	۰/۰۶۶	تعیین وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به عنوان متولی توسعه اشتغال در کشور
						۰/۰۶۴				۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	وجود مروجان و کارشناسان ترویجی در سطح کشور
						۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۲۸		۰/۱۱۲	۰/۰۵۶	۰/۱۱۲	وجود اعتماد عمومی در اقشار متوسط و کم درآمد جامعه به مشارکت و حضور در تعاونی‌ها برخاسته از فرهنگ دینی مردم، خصلت‌های اخلاقی و عدالت‌گرایی آن‌ها
۰/۰۶۳	۰/۰۶۳	۰/۰۶۳	۰/۰۶۳					۰/۰۴۲		۰/۰۴۸		۰/۰۴۲	۰/۰۴۲	حضور اتاق تعاون در مراجع تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر اقتصادی کشور
	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۲۲	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۲۲	تخصص و تجربه مدیران ستادی ترویج و تحقیقات تعاون
۰/۰۸۴	۰/۰۸۴	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۸۴	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۸۴	۰/۰۸۴	۰/۰۵۶	وجود بازار گسترده و شبکه توزیع درون بخش تعاون
	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸		۰/۰۵۲		۰/۰۵۲	۰/۰۵۲		۰/۰۴۲		۰/۰۷۸	۰/۰۷۸		وجود قانون تعاون
۰/۰۹۹	۰/۰۹۹			۰/۰۳۳	۰/۱۳۲				۰/۰۳۳	۰/۰۹۹	۰/۰۳۳	۰/۰۳۳	۰/۰۹۹	تجربه برگزاری جلسات و بازدیدهای ترویجی و فعالیتهای آموزشی در زمینه تعاون در سطوح ستادی و صفی
					۰/۱۰۵				۰/۰۷				۰/۱۰۵	انتشار خبرنامه‌ها، نشریات و چاپ کتب ترویجی در زمینه تعاون
۰/۰۳۵	۰/۱۰۵	۰/۱۰۵	۰/۱۰۵	۰/۱۰۵	۰/۱۰۵	۰/۱۰۵	۰/۱۰۵	۰/۱۰۵	۰/۱۰۵			۰/۰۳۵	۰/۱۰۵	فعالیت شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی بااستثناء موارد صدر اصل ۴۴ قانون اساسی تقریباً در همه بخش‌های اقتصادی
	۰/۱۰۸	۰/۰۳۶	۰/۰۷۲	۰/۰۳۶	۰/۱۰۸	۰/۰۳۶		۰/۱۰۸	۰/۱۰۸	۰/۱۰۸	۰/۰۳۶	۰/۰۳۶	۰/۰۷۲	تنوع در فعالیت‌ها و خدمات تعاونی‌ها
۰/۵۶۷	۱/۰۴۳	۰/۷۳	۰/۶۴۶	۰/۴۶۱	۰/۸۴۴	۰/۵۵۱	۰/۳۸۴	۰/۴۴۹	۰/۶۶۸	۰/۵۴۶	۰/۸۶۳	۰/۷۱۱	۱/۱۴	جمع
													ضعفا	



						۰/۰۸۱	۰/۰۸۱		۰/۰۵۴	۰/۰۵۴		۰/۰۵۴		عدم کفایت کمی نیروی انسانی موجود در بخش ترویج تعاون	
									۰/۰۷۲	۰/۰۴۸		۰/۰۷۲		عدم تعریف شرح وظایف مشخص برای عاملان اجرایی ترویج تعاون	
						۰/۰۸۷			۰/۰۸۷	۰/۰۲۹				عدم استقرار بنیان‌های نظری، فلسفی و مفهومی ترویج تعاون	
		۰/۰۹۳		۰/۰۶۲		۰/۰۹۳			۰/۰۶۲			۰/۰۹۳		پایین بودن سطح مهارت‌ها و مدیریت‌های مرتبط با فعالیت ترویج تعاون در کشور	
		۰/۰۷۴		۰/۰۷۴					۰/۰۳۷	۰/۰۳۷		۰/۰۷۴		عدم آگاهی و حمایت کامل مدیران ادارات تعاون از فعالیتهای ترویجی	
														ضعف مدیریت؛ ناشی از نظام مند نبودن تصدی مدیریت در تعاونی‌ها و عدم تناسب حجم برخی فعالیت‌ها با توانایی‌های مدیریتی از یکطرف؛ نیز ناشی از محدودیت و ضعف در ارائه تعریف درست از اصول حاکم بر مدیریت تعاونی‌ها و عدم مطابقت آموزش‌ها با ویژگی‌های مورد نظر	
														عدم وجود رشته‌های مرتبط با آموزش ترویج تعاون در مراکز آموزشی در سطح کشور برای تربیت نیروهای انسانی مورد نیاز	
														پایین بودن سطح حضور اعضا در مجامع عمومی؛ به دلیل بالا بودن سطح انتظار و اتکای آن‌ها به نظارت دولت	
									۰/۱۰۸	۰/۰۷۲		۰/۱۰۸	۰/۰۳۶	کمبود امکانات و تسهیلات و اعتبارات برای ارائه خدمات ترویج تعاون	
		۰/۰۶۳		۰/۰۶۳	۰/۰۴۲	۰/۰۶۳			۰/۰۴۲	۰/۰۶۳		۰/۰۶۳		عدم وجود سرفصل‌های کافی برای ترویج تعاون در سرفصل‌های کنونی رشته‌های ترویجی	
									۰/۰۱۹	۰/۰۵۷		۰/۰۵۷		عدم تناسب رشته تحصیلی نیروی انسانی کنونی شاغل در ترویج تعاون	
									۰/۰۵	۰/۰۵		۰/۰۷۵		عدم پرداختن به توسعه حرفه‌ای عاملان ترویج تعاون	
									۰/۰۱۹			۰/۰۳۸		عدم استفاده مطلوب از ظرفیت اصول و ارزش‌های تعاونی‌ها	
		۰/۰۳۱		۰/۰۶۲	۰/۰۳۱	۰/۰۶۲			۰/۰۳۱	۰/۰۳۱		۰/۰۳۱	۰/۰۳۱	اغلب تعاونی‌ها	
														پایین بودن سطح سواد اعضای تعاونی‌ها بویژه در مناطق روستایی	
									۰/۰۲۸	۰/۰۲۸		۰/۰۳۱	۰/۰۲۸	عدم استفاده مطلوب از ظرفیت نهادهای بالادستی تعاونی‌ها و ضعف آن‌ها در شناساندن قابلیت‌ها و جذب اعضا	
									۰/۰۸۴	۰/۰۸۴		۰/۰۸۴	۰/۰۲۸	عدم بهره‌گیری کامل از ظرفیت‌های دانش و فناوری از سوی تعاونی‌ها در حوزه‌های فعالیتی خویش	
														دور بودن شکل و کارکرد برخی تعاونی‌ها از تعاونی‌های حقیقی؛ به ویژه در تعاونی‌های کوچک آبا تعداد اعضای اندک]	
									۰/۰۶۹	۰/۰۶۹		۰/۰۶۹	۰/۰۶۹	ضعف در کارآمدی نهادهای بالادستی تعاونی‌ها (اتحادیه‌های تعاونی و اتاق‌های تعاون)	
		۰/۱۰۲		۰/۱۰۲	۰/۱۰۲	۰/۱۰۲			۰/۱۰۲	۰/۱۰۲		۰/۱۰۲	۰/۱۰۲	جمع	
		۰/۳۷۶	۰	۰/۷۰۹	۰/۳۴۹	۰/۳۹	۰/۴۶۵	۰/۳۱۵	۰/۳۱۴	۰/۴۶۳	۰/۸۸۳	۰/۶۳۴	۰/۸۶۸	۰/۱۲۲	۰/۴۰۱

ادامه جدول (۶)

فرصت‌ها													
۰/۰۵۶	۰/۰۲۸	۰/۰۲۸	۰/۰۸۴	۰/۰۲۸	۰/۰۸۴	۰/۰۵۶	۰/۰۲۸	۰/۰۸۴	۰/۰۲۸	۰/۰۸۴	۰/۰۲۸	۰/۰۸۴	نگرش مساعد مسئولان کشور (اصل ۴۴، حمایت مدیرانه مقام معظم رهبری) و همچنین جهت‌گیری راهبردی، عزم و اراده برنامه‌مند و جدی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی برای تقویت ترویج تعاون
۰/۰۲۷	۰/۰۲۷	۰/۰۵۴	۰/۰۵۴	۰/۰۵۴	۰/۰۲۷	۰/۰۲۷	۰/۰۸۱	۰/۰۲۷	۰/۰۵۴	۰/۰۸۱	۰/۰۸۱	۰/۰۵۴	ساختار شبکه‌ای بخش تعاون مشکل اتحادیه‌ها، شرکت‌ها، ادارات کل، اتاق تعاون و بانک توسعه تعاون و ظرفیت آنها برای همکاری در ارائه خدمات ترویج تعاون
۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۲۸	۰/۰۵۶	۰/۰۲۸	وجود ظرفیت‌های قابل ملاحظه بخش تعاون برای فعالیت‌های ترویج (استقرار تالارهای اندیشه، استقرار ساختاری و اداری ترویج، آموزش و تحقیقات در سطح ستادی وزارتخانه، وجود تعاونگران مجرب، امکان بهره‌گیری از سرباز تعاون)
۰/۰۹۲	۰/۰۴۶	۰/۰۹۲	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	۰/۰۴۶	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	۰/۰۹۲	۰/۰۴۶	۰/۰۹۲	۰/۰۲۳	وجود قابلیت‌ها و ظرفیت‌های محلی (نهادهای محلی و غیردولتی به همراه ابتکارات قابل ملاحظه بومی در حوزه تعاون و خودیاری به همراه آموزه‌های دینی، سنتی و بومی برانگیخته تعاون و خودیاری و نگرش مساعد جامعه به بخش تعاون)
۰/۰۲۴	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۰/۰۷۲	۰/۰۲۴	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۰/۰۲۴	۰/۰۷۲	۰/۰۲۴	۰/۰۲۴	۰/۰۷۲	۰/۰۲۴	همسویی جهت‌گیری‌های راهبردی توسعه بخش تعاون از سوی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با کارکردهای ترویجی
۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	۰/۰۶۹	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	۰/۰۶۹	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	۰/۰۶۹	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	۰/۰۶۹	۰/۰۲۳	تجربه داخلی قابل ملاحظه در استقرار نظام ترویج کشاورزی (وزارتین جهاد سازندگی و کشاورزی سابق و وزارت جهاد کشاورزی)
	۰/۰۲۴	۰/۰۹۶	۰/۰۲۴	۰/۰۹۶	۰/۰۲۴	۰/۰۲۴	۰/۰۲۴	۰/۰۹۶	۰/۰۲۳	۰/۰۹۶	۰/۰۲۳	۰/۰۴۸	انسجام‌یافتگی گروهی مخاطبان ترویج تعاون در قالب تعاونی‌ها و همگنی نسبی نیازهای آموزشی - ترویجی آنها
۰/۰۲۴	۰/۰۲۴	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۰/۰۲۴	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۰/۰۲۴	۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۰/۰۴۸	همسویی و همسازی نظری، فلسفی و کارکردی ترویج و تعاون
	۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۶۳	۰/۰۲۶	۰/۰۶۳	۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	ظرفیت‌های سامان‌یافته تعاونی‌ها برای مشارکت در برنامه‌ریزی و ارائه خدمات ترویجی (ترویج مشارکتی) و همچنین تقاضا برای خدمات ترویجی
	۰/۰۲۶	۰/۰۷۸	۰/۰۲۶	۰/۰۵۲	۰/۰۲۶	۰/۰۵۲	۰/۰۲۶	۰/۰۵۲	۰/۰۲۶	۰/۰۵۲	۰/۰۲۶	۰/۰۵۲	وجود ظرفیت‌های آموزشی و پژوهشی قابل استفاده در حوزه ترویج تعاون (البوه فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف، دایر بودن رشته ترویج (کشاورزی) در دانشگاه‌های کشور، پیشینه و ظرفیت آموزش رشته تعاون در نظام آموزش عالی کشور)
۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	توان بالقوه سازماندهی اقشار و گروه‌های مختلف مردم؛ بطور هدفمند و در راستای تحقق اهداف مشترک آنها
۰/۰۸۸	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۶۶	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۶۶	توانایی بخش در پیشگیری از تمرکز و تداول ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص
۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۲۲	۰/۰۴۴	۰/۰۶۶	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	توانایی بالقوه جهت جذب و جمع سرمایه‌های کوچک مردمی و هدایت آنها به کار آفرینی و تولید
۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	۰/۰۴۲	۰/۰۴۲	۰/۰۴۲	۰/۰۶۳	۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	توسعه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات قابل استفاده در فعالیتهای ترویجی
۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	۰/۰۲۶	۰/۰۸۴	۰/۰۴۲	۰/۰۲۶	توانایی سازماندهی و تجهیز بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی و خدماتی در هر رشته به منظور یکپارچه سازی فعالیت‌ها، ارتقاء رقابت‌پذیری و توسعه آنها
۰/۲۰۱	۰/۲۶۸	۰/۲۰۱	۰/۰۶۷	۰/۲۰۱	۰/۱۳۴	۰/۲۰۱	۰/۲۰۱	۰/۲۶۸	۰/۰۶۸	۰/۲۶۸	۰/۰۶۸	۰/۰۶۸	توانایی تامین شرایط و امکانات مالی، فیزیکی و نرم‌افزاری برای ایجاد و یا تقویت اشتغال جوانان، زنان و سایر اقشار
۰/۰۳۴	۰/۰۳۴	۰/۰۳۴	۰/۰۱۷	۰/۰۵۱	۰/۰۳۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۵۱	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۳۴	توانایی حذف واسطه‌های غیر ضروری و کاهش سطح قیمت‌ها در فرآیند تولید - توزیع کالا و خدمات مورد مصرف اقشار با در آمد پایین و متوسط
۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۲۶	۰/۰۷۲	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۰۵۴	۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	توسعه و تکامل جهانی نظام‌های ترویجی
۰/۷۹۵	۰/۷۹۸	۱	۰/۵۵۴	۰/۵۱۴	۰/۹۱۶	۰/۷۹۹	۰/۵	۰/۴۶۸	۰/۶۸۳	۱/۰۳۱	۰/۵۵۲	۰/۶۹	جمع
تهدیدها													
		۰/۰۲۴	۰/۰۲۴					۰/۰۲۴	۰/۰۲۴	۰/۰۲۴			تعدد مراکز سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری برای تعاونی‌ها و محدود بودن امکانات و اختیارات وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
		۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۷۸			۰/۰۲۶	۰/۰۲۶				تعدد قوانین حاکم بر انواع تعاونی‌ها و عدم انسجام بین آنها که علاوه بر ایجاد اتهامات زیاد، مانع انسجام بین انواع تعاونی‌ها شده است.
	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳			۰/۰۴۶			۰/۰۲۳	۰/۰۴۶			عدم تنوع موضوعی فعالیت‌های کنونی ترویج تعاون به همراه عدم انجام نیازسنجی، برنامه‌ریزی، پایش و ارزشیابی اصولی در این فعالیت‌ها
				۰/۰۴۴				۰/۰۲۲	۰/۰۴۴				تغییر و تحول جایگاه بخش تعاون در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای کشور و نوابه‌نگی نسبی و عدم تکامل و ثبات نهادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به عنوان متولی توسعه بخش تعاون نسبت به سایر وزارتخانه‌ها
								۰/۰۲۲	۰/۰۶۶				عدم طراحی رهافت‌های مقتضی برای ترویج تعاون و در نتیجه عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های تعاونی‌ها و برای ارائه خدمات ترویجی

ادامه جدول (۶)

																			رویکرد بالا به پایین و متمرکز در برنامه‌ریزی فعالیت‌های ترویجی و فقدان همکاری بین مؤسسات و مراکز دیگر تصمیم‌گیری برای فعالیت‌های تعاونی							
																			برخی مداخلات گسترده خواسته و یا ناخواسته دولت در اقتصاد؛ از قبیل اولویت دادن بخش دولتی به انجام معاملات با شرکت های دولتی که موجب مخدوش شدن فضای رقابت خواهد شد.							
																			پایین بودن کیفیت و کمیت آموزش های اولیه؛ اعم از آموزش‌های نحوه تشکیل و اداره تعاونی ها، کارآفرینی، مهارتی و کارپوزی							
																			ضعف نظام آموزشی کشور- برنامه های ناکافی، روش های نادرست، فقدان مدرسان کارآموده- و فقدان ارتباط بین آموزش های اقتصادی بازرگانی و مدیریتی با نیازها و فعالیت های تعاونی ها							
																			میل به کنترل مداخله جویانه دولت در تعاونی‌ها در مقایسه با بخش خصوصی بویژه در دستگاه های دولتی که کارکنانشان تشکیل تعاونی دادند.							
																			- عدم انسجام لازم بین سیاست‌های توسعه اقتصادی اجتماعی اِبه ویژه در ابعاد عدالت اجتماعی و رفع فقر و بیکاری و سیاست های توسعه بخش تعاونی، در دولت							
																			محدودیت قانونی عرصه فعالیت تعاونیها و منع ورود به بخش خدمات بویژه بانکداری و بیمه							
																			ارائه خدمات گسترده دولت در سطح خرد؛ به تحویک اغلب اشخاص حقیقی و یا بنگاه‌های کوچک را بی نیاز از تشکیل می‌سازد.							
																			گسترده بودن بخش اقتصاد غیر رسمی و آزادی عمل آنها در اغلب موارد؛ که موجب کمتر شدن هزینه‌های تولید و خدمات آنها نسبت به تعاونی‌ها شده و رقابت را مخدوش می‌سازد.							
																			نارسایی در سیاست‌های حمایتی از بخش‌های غیر دولتی اقتصاد و نداشتن انسجام یا خط مشی معین؛ به تحویک مشوق‌های بخش تعاونی را در اغلب موارد بی خاصیت ساخته و خواهد ساخت.							
																			نارسایی در سیاست‌های حمایتی دولت از توانمند سازی اقشار متوسط و کم درآمد جامعه برای ایفای نقش مؤثر در صحنه اقتصاد؛ که در اغلب موارد با توسعه بخش تعاونی در تعارض است.							
																			محدودیت‌های فضای کسب و کار در اقتصاد که برای توسعه بخش خصوصی نیز در اقتصاد وجود دارد.							
																			ضعف مشاوره های تخصصی در کشور برای ایجاد یا توسعه واحدهای اقتصادی و عدم توانایی یا رغبت برای استفاده از مشاوره های تخصصی و خدمات حرفه‌ای							
																			تعمیر و تحولات اقتصادی، سیاسی، نهادی، اجتماعی و فناوری مرتبط با فعالیت تعاونی‌ها							
																			بالا بودن بهره بانکی، کوتاه بودن مدت بازپرداخت آنها و بالای‌بودن سهم بازپرداخت تسهیلات بانکی از درآمد بنگاه نوپا							
																			عدم دسترسی آسان تعاونیها به منابع مالی و فیزیکی، امکانات، اطلاعات و بازارها ؛ کافی نبودن و نارسایی در سیاستهای حمایتی دولت در اعطای منابع و امکانات عمومی به تعاونیها							
																			رقابتی‌تر شدن اقتصاد مبتنی بر کارآفرینی							
																			تجاری بودن فعالیت بانکی در کشور و عدم دسترسی واحدهای نوپا به منابع بانکی غیر حمایتی							
																			کمبود سرمایه؛ ناشی از ضعف بودن بنیه مالی و سطح مشارکت اقتصادی خانوارهای کم درآمد که اکثریت قاطع اعضای تعاونی‌ها را تشکیل می دهند.							
																			دولتی بودن اقتصاد در اغلب بخش‌ها و پایین بودن سهم بخش تعاونی در مجموع اقتصاد							
																			محدودیت‌های قانونی برای جذب سرمایه بیشتر در تعاونیها							
																			جمع							
۲/۲۵۴	۲/۲۱۴	۲/۸۸۵	۲/۲۵۲	۱/۶۱۰	۲/۵۲۰	۲/۰۸۷	۱/۵۷۸	۱/۶۶۰	۳/۰۳۳	۳/۰۷۵	۲/۶۱۹	۱/۹۷۱	۲/۴۰۴	۱/۳۴۸	۱/۴۴۸	۱/۳۳۶	۱/۸۶۴	۱/۷۹۹	۱/۲۸۰	۱/۲۸۰	۱/۴۲۲	۱/۳۶۵	۱/۷۰۴	۱/۴۴۶	۱/۳۷۳	۱/۵۱۵

## نتیجه‌گیری

با درک اهمیت استقرار نظام ترویج تعاون جهت فرهنگ‌سازی، جلب مشارکت مردمی و ساماندهی تشکلهای تعاونی، آموزش، توسعه دانش و فناوری در این بخش، توسعه حرفه‌ای، تسهیل کارآفرینی و نظایر آنها این تحقیق به منظور برنامه‌ریزی راهبردی نظام ترویج تعاون طراحی و اجرا شد. با استفاده از تکنیک SWOT و مدل برنامه‌ریزی راهبردی کمی که جزء فنون مورد استفاده در برنامه‌ریزی راهبردی و مطالعات آینده‌نگری می‌باشد، محیط شکل‌گیری ترویج تعاون تحلیل و راهبردهای مقتضی پیشنهاد شد و تلاش شد تا جذابیت مجموعه‌ای از راهبردها برای ساماندهی ترویج تعاون از طریق تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی موثر بر نظام ترویج تعاون مشخص شود. با توجه به موقعیت نظام ترویج تعاون در خانه شماره پنج ماتریس داخلی و خارجی، راهبردهای محافظه‌کارانه به عنوان اولویت‌های اصلی و راهبردهای تهاجمی به عنوان اولویت‌های بعدی تعیین شد.

راهبردهای محافظه‌کارانه جهت انسجام فعالیت‌های ترویج و افزایش اثربخشی، بهره‌وری و کارایی فعالیت‌های ترویجی را افزایش داده و با نهادمندسازی و تامین فعالیت‌های ترویجی ساختارمند و برنامه‌ریزی شده و هدف‌مند به پایداری نهادی ترویج در حوزه تعاون کمک می‌کند. اغلب این گونه راهبردهای به نوع اشاره به بازسازی وضع موجود از طریق بازنگری در قوانین و مقررات، برنامه‌ریزی‌ها و توزیع خدمات موجود اشاره دارد. این موضوع در برخی پژوهش‌های پیشین (Fazelnia, 2005) نیز مورد تاکید قرار گرفته است. با توجه به وضعیت ادغام وزارت تعاون در وزارت کار و رفاه اجتماعی، بنابراین استفاده از این راهبردها با واقعیت‌های موجود همخوانی بیشتری دارد. از طرفی راهبردهای تهاجمی که اغلب جهت تقویت و بهره‌برداری از نقاط قوت و فرصت‌ها تدوین می‌شوند با توجه به قابلیت‌های نظام ترویج تعاون تدوین می‌شوند. با توجه به اهمیت فعالیت‌های آموزشی و ترویجی که اصول و ارکانها تعاون نیز به آن اشاره شده، بهره‌گیری از راهبردهای تهاجمی می‌تواند به توانمندسازی تعاون‌گران و موفقیت

تعاونی‌ها کمک نماید. پیشتر برخی از راهکارها و اقدامات مرتبط با این راهبرد نظیر (Fazelnia, 2005) توسط برخی پژوهشگران مطرح شده است. باید توجه داشت که کلیه راهبردهای تعیین شده در ماتریس SWOT برای تقویت نقاط قوت، تعدیل نقاط ضعف، پرهیز از تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها مورد توافق عامه کارشناسان و متخصصان ترویج و تعاون قرار گرفت که در برنامه‌ریزی راهبردی نظام ترویج تعاون باید لحاظ شود. با توجه به نتایج تحقیق (جمع مجموع امتیازهای جذابیت راهبردها)، راهبردهای زیر را می‌توان برای ترویج تعاون به ترتیب امتیاز جذابیت بالا به پایین به شرح زیر ارائه نمود:

**الف) راهبردهای اولویت اول؛ شامل:** بازنگری در قوانین و مقررات بخش تعاون به منظور تقویت آموزش و ترویج کارکردهای تعاون برای بهره‌گیری بهینه و هدفمند از منافع و آثار مثبت بخش تعاون؛ ضمن بازنگری به نوع و نحوه بهره‌گیری از مشارکت‌های مردمی در استقرار، توسعه و گسترش واحدهای تعاونی به لحاظ امکانات و خدماتی ترویجی لازم است تا از طرف نیروهای متخصص و نهادهای مختلف درجهت بهبود فعالیت‌های ترویجی تعاون اقدامات مقتضی صورت گیرد؛ و بازنگری به نوع و نحوه برنامه‌ریزی و حمایت دولتی از بخش تعاون، بهره‌گیری منطقی از نهادهای قوانین و مقررات حمایتی در جهت توسعه و تجهیز زیرساخت‌ها، تسهیلات، و تجهیزات مورد نیاز نظام ترویج تعاون صورت گیرد. یکی از ملزومات این راهبرد آموزش تعاونگران برای مشارکت بهینه در امور تعاونی و پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی شایسته در تعاونی‌ها و نیز انتخاب شایسته ارکان تعاونی‌ها است.

**ب) راهبردهای اولویت دوم؛ شامل:** بازنگری به نحوه توزیع امکانات، خدمات و تسهیلات تعاون و اولویت‌دهی تخصیص مجدد این نوع امکانات و تجهیزات به واحدهای برخوردار از عملکرد قابل قبول ترویجی؛ بازنگری قوانین و مقررات بخش‌های اقتصادی به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های جدید ایجاد با قابلیت ورود بخش تعاون در راستای گسترش عدالت اجتماعی؛ حمایت، اصلاح و تقویت نهادهای پشتیبان بخش تعاون

به کارگیری تدابیر مدیریتی هماهنگ کننده با حضور سازمان‌های دولتی، غیردولتی، مردم و کارآفرینان؛ و شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید با رویکرد کارآفرینی جمعی به منظور شکل‌گیری تعاونی‌های کارآفرین با توان رقابت با سایر بخش‌ها.

#### د) راهبردهای اولویت چهارم؛ شامل: بهره‌گیری

بهینه و هدفمند از مفاهیم و اصول مربوط به تعاون در قانون اساسی جهت افزایش انگیزه دولت به منظور ایجاد ساختار ترویجی مناسب در این بخش جهت اشاعه فرهنگ تعاون و بهبود قابلیت تعاونی‌ها؛ بهره‌برداری از حمایت‌های بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در بخش تعاون از طریق شفاف‌سازی سیاست‌های دولتی و نیز در نظر گرفتن تسهیلات حمایتی و مشوق‌هایی برای سرمایه‌گذاری مشترک، تخفیف مالیاتی و تخصیص اعتبارات بانکی و ...؛ و بهبود، گسترش و تقویت فن-آوری‌های اطلاعات و ارتباطات و کارکردهای آن در تعاون به منظور دسترسی ذینفعان، بهره‌برداران و کارآفرینان به اطلاعات مورد نیاز با شکل‌دهی نظام جامع اطلاعات بخش تعاون.

با اولویت بخش‌های خصوصی و شبه دولتی؛ کاهش تصدی‌گری و انحصار دولتی در بخش تعاون و بازنگری در شرایط تاسیس شرکت‌های تعاونی جدید بر مبنای مزیت‌های رقابتی و ظرفیت‌های منطقه‌ای و محلی در امتداد زنجیره تامین و عرضه کالاها و خدمات ارزش‌افزا در نواحی مختلف (تعاونی‌ها به مثابه شبکه‌های ارزش‌افزایی).

#### ج) راهبردهای اولویت سوم؛ شامل: استقرار نظام

ترویج تعاون در کلیه زیرمجموعه‌های مرتبط با وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به دلیل وجود قابلیت‌ها و مزیت‌های عمده بخش تعاون در ارائه کارکردهای توسعه‌ای برای رفاه جامعه؛ استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه به منظور ایجاد و استقرار نظام ترویج تعاون از طریق جذب نیروهای کارآمد یا ارائه آموزش‌های تخصصی به نیروهای در دسترس؛ بهره‌گیری از ظرفیت خود تعاونی‌های موفق و اتحادیه‌های تعاونی در امر عرضه خدمات ترویجی و حمایتی و ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های مرتبط به منظور یکپارچه‌سازی کارکردهای ترویج تعاون به وسیله برگزاری نشست‌ها و

## REFERENCES

1. Aedi, S., Saadi, H. & Hosseininia, G. (2012). Measuring factor affecting on success of super cooperative in Chahar Mahal province. *Regional Planning*, 2 (7): 39-51 (In Farsi).
2. Amini, A. M. & Esmaeili-Fallah, M. (2008). Success of rural cooperative in Esfahan province and assessing its effective factors. *Agricultural Sciences and Natural Resources*, 12 (46): 273-288. (In Farsi).
3. Amini, A. M. & Ramazani, M. (2006). Investigating factor affecting on success of poultry agricultural cooperative in Esfahan province. *Agricultural Sciences and Natural Resources*, 10: 121-135. (In Farsi).
4. Anandajayasekeram, P., Puskur, R., Workneh, S. & Hoekstra D. 2008. Concepts and practices in agricultural extension in developing countries: A source book. IFPRI (International Food Policy Research Institute), Washington, DC, USA, and ILRI (International Livestock Research Institute), Nairobi, Kenya. 275 pp.
5. Axin, J. H. (1988). Guideline for extension alternative approaches. Translated by Shabazi, E. Agricultural extension organization publication. Tehran. (In Farsi).
6. Azadi, H., & Filson, G. (2009). Comparative Study of Agricultural Extension Systems: A Systemic View. *Outlook on Agriculture*, 38(4): 337-347.
7. Behzadfar, M. & Zamanian, R. (2008). Strategic planning for tourism development whit emphasize on product sector case study: Neyshabour County. *International Journal of Engineering Sciences*, 19 (6): 89-103. (In Farsi).
8. Blockbern, D. (2001). Foundation and revolution in agricultural extension activities. Translated by Fafajollah-Hosseini, S. J. Islamic Azad University Press. Tehran. (In Farsi).
9. Bouzarjomhori, K. & Hadizadeh-Bazaz, M. (2013). Analyzing and investigating constructs affecting on development of rural production cooperative in Razavi Khorasan from experts viewpoints. *Geography and Urban spatial Planning*, 8: 85-100. (In Farsi).
10. Cristoplos, I. & Kidd, A. (2000). Guide for Monitoring, Evaluation and Joint Analyses of Pluralistic Extension Support. Neuchatel Group, LBL, Swiss.
11. David, F. (2005). Strategic management. Translated by Parsaeian, A., Arabi, S. M. cultural research office. Tehran. (In Farsi).
12. Fazelnia, G. (2005). Framework for appropriate pattern of cooperative extension planning system in rural areas of Semnan Province. *Rural & Development*, 10 (4): 67-86. (In Farsi).

13. Feder, G., Willett, A. & Zijp, W. (1999). Agricultural Extension: Generic Challenges and Some Ingredients for Solutions. Policy research working paper No. 2129. World Bank.
14. Fonte, M., & Cucco, I. (2017). Cooperatives and alternative food networks in Italy. The long road towards a social economy in agriculture. *Journal of Rural Studies*, 53:291-302.
15. Godarzi, Z., Khosravipour, B., Baradaran, M., Ghanian, M. & Monfared, N. (2013). Identifying strengths and weakness of agricultural cooperatives for be entrepreneurs using SWOT. *Pure entrepreneurs*, 5 (29): 51-57. (In Farsi).
16. Hazrati, M., Majidi, B. & Rahmani, B. (2010). Identify effective factors of agricultural production cooperatives in rural economy development in central district of Khodabandeh. *Cooperative*, 21 (3): 89-109 (In Farsi).
17. Hezarjaribi, J. (2010). Identifying factor affecting cooperative success (case study of Qom cooperative). *Social Development and Welfare Planning*, 23 (43): 81-63. (In Farsi).
18. Hosseini, S. M., Sharifzadeh, A. (2014). of knowledge-based Development of agriculture; Knowledge management, technology and innovation in agriculture. University Jihad publication. Tehran.
19. Kaswan, M. J. (2014). Developing democracy: cooperatives and democratic theory. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 6(2): 190-205.
20. Kordalivand, S., Ghanian, M., & Yazdan Panah, M. (2017). The application of analytic hierarchy process in prioritized success factors of rural cooperatives Lorestan Province. *Co-Operation and Agriculture*, 6(21), 67-85. (in Persian)
21. Leeuwis, C. & Van Den Ban, A.W. (2004). Communication for rural innovation- rethinking agricultural extension, (Third Edition) Blackwell Science, UK.
22. Majee, W. & Hoyt, A. (2011). Cooperatives and Community Development: A Perspective on the Use of Cooperatives in Development. *Journal of Community Practice*, 19(1):48-61.
23. Malekmohammadi, I. (1998). Agricultural and natural resources extension and education (second issue). University publication center. Tehran. (In Farsi).
24. Nekoei-Naeini, A., Alibeigi, A. H. & Zarafshani, K. (2009). Analyzing factor affecting on rural cooperative success in Kermanshah County. *Rural and Development*, 12 (4): 1-22.
25. Reed, G. & Hickey, G. M. (2016) Contrasting innovation networks in smallholder agricultural producer cooperatives: Insights from the Niayes Region of Senegal. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(2): 97-107.
26. Saadi, H. (2007). Assessing agricultural production cooperative in Kabodarahang County. *Rural & Development*, 10 (2): 167-140 (In Farsi).
27. Samantha, V. (2016). Concern for Community: A Case Study of Cooperatives in Costa Rica. *Journal of Community Practice*, 24(1): 56-76.
28. Shahbazi, E. (1996). *Rural Extension and Development*. Tehran: Tehran University Press. (In Farsi).
29. Sulaiman, V.R and Hall. A. J. (2002). An innovation system perspective on the restructuring of agricultural extension: Evidence from India. *Outlook on Agriculture*, 30 (4): 235-243.
30. Swanson, B. E. (2008). *Global Review of Good Agricultural Extension and Advisory Practices*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.