

توسعه فردی و تحول سازمانی

موانع الگوی توسعه‌ی شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران با رویکرد تحلیل مضمون

محمد هادی صفرنژاد نوکاشتی^۱، مراد رضائی دیزگاه^۲، مهرداد گودرزوند چگینی^۳

شیوه استناددهی: صفرنژاد نوکاشتی، محمد هادی، رضائی

دیزگاه، مراد، و گودرزوند چگینی، مهرداد. (۱۴۰۴). موانع

الگوی توسعه‌ی شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران با

رویکرد تحلیل مضمون. توسعه فردی و تحول سازمانی،

۳(۳)، ۱-۱۳.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

۲. استاد مدیریت دولتی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: mo.rezaeidizgah@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و تبیین موانع الگوی توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران با رویکرد کیفی و تحلیل مضمون است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کیفی با رویکرد پدیدارشناسی است. داده‌ها از طریق بررسی ۵۶ مقاله علمی، ۱۳ گزارش بین‌المللی، ۲۱ سند سیاستی داخلی و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۹ نفر از مدیران، اعضا و کارشناسان فعال در تعاونی‌های مصرف گردآوری شد که نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و گلوله‌برفی انجام گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک و نرم‌افزار MAXQDA ۲۰ در شش مرحله نظام‌مند انجام شد. نتایج تحلیل نشان داد که موانع توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران در قالب شش مضمون اصلی شامل ضعف حکمرانی، ناکارآمدی مدیریتی، چالش‌های مالی، مشارکت پایین اعضا، ضعف فناوری و نوآوری و محدودیت‌های بازار شکل می‌گیرند که در چهار بعد کلان نهادی-ساختاری، مدیریتی-سازمانی، اقتصادی-مالی و اجتماعی-فرهنگی تجمع می‌شوند و به‌صورت شبکه‌ای و تعاملی الگوی توسعه تعاونی‌ها را محدود می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه پایدار تعاونی‌های مصرف در ایران مستلزم اصلاح هم‌زمان ساختار حکمرانی، توانمندسازی مدیریتی، بازطراحی سازوکارهای مالی و بازسازی سرمایه اجتماعی اعضا در قالب یک رویکرد جامع و نظام‌مند است.

کلیدواژگان: تعاونی‌های مصرف، موانع توسعه، تحلیل مضمون، حکمرانی تعاونی، مشارکت اعضا، نوآوری

سازمانی

تاریخ چاپ: ۱۰ آذر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۰ آبان ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۳ آبان ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۳ خرداد ۱۴۰۴

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار
BY NC

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Barriers to the Development Model of Consumer Cooperatives in Iran: A Thematic Analysis Approach

Mohammad Hadi Safarnejad Noukashti¹, Morad. Rezaei Dizgah^{1*}, Mehrdad GoudarzvandChegini³

1. Department of Public Administration, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran

2. Professor of Public Management, Institute of Humanities Sciences and Cultural Studies, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: mo.rezaeidizgah@iau.ac.ir

How to cite: Safarnejad Noukashti, M. H., Rezaei Dizgah, M., & GoudarzvandChegini, M. (2025). Barriers to the Development Model of Consumer Cooperatives in Iran: A Thematic Analysis Approach. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(3), 1-13.

Submit Date: 03 June 2025

Revise Date: 04 November 2025

Accept Date: 11 November 2025

Publish Date: 01 December 2025

Abstract

This study aims to identify and explain the barriers shaping the development model of consumer cooperatives in Iran using a qualitative thematic analysis approach. This applied qualitative study adopted a phenomenological perspective. Data were collected through reviewing 56 scientific articles, 13 international reports, 21 domestic policy documents, and semi-structured interviews with nine managers, members, and experts of consumer cooperatives, selected through purposive and snowball sampling. Data were systematically analyzed using Braun and Clarke's six-phase thematic analysis with MAXQDA 20 software. The findings revealed six core themes including weak governance, managerial inefficiency, financial challenges, low member participation, technological and innovation weaknesses, and market limitations, which collectively form four overarching dimensions: institutional-structural, managerial-organizational, economic-financial, and socio-cultural barriers that interactively constrain cooperative development. Sustainable development of consumer cooperatives in Iran requires simultaneous reform of governance structures, managerial capacity building, financial system redesign, and reconstruction of members' social capital within a comprehensive systemic framework.

Keywords: *Consumer Cooperatives, Development Barriers, Thematic Analysis, Cooperative Governance, Member Participation, Organizational Innovation*



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، شرکت‌های تعاونی به‌عنوان یکی از ستون‌های اساسی اقتصاد اجتماعی و مشارکتی، نقش فزاینده‌ای در توسعه پایدار، عدالت اقتصادی، توزیع منصفانه منابع و توانمندسازی اجتماعی ایفا کرده‌اند. تحول در الگوهای تولید، توزیع و مصرف در بستر اقتصاد جهانی‌شده و دیجیتالی‌شدن فزاینده بازارها، موجب شده است که تعاونی‌ها نه تنها به‌عنوان نهادهای اجتماعی بلکه به‌عنوان بازیگران اقتصادی رقابت‌پذیر در محیط‌های پیچیده و متلاطم امروزی مطرح شوند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که بقای تعاونی‌ها در محیط رقابتی نوین مستلزم بازاندیشی در ساختار حکمرانی، شیوه‌های مدیریتی، مدل‌های تأمین مالی و سازوکارهای تعامل با اعضا است (Sánchez-Robles et al., 2023; Siswanto et al., 2024).

تحولات ناشی از انقلاب صنعتی چهارم، هوش مصنوعی، کلان‌داده و دیجیتالی‌سازی فرایندهای کسب‌وکار، چشم‌انداز جدیدی را پیش روی تعاونی‌ها گشوده است که هم فرصت‌های بی‌سابقه و هم چالش‌های ساختاری عمیقی را به همراه داشته است (Siswanto et al., 2024; Xu & Li, 2023). در این فضا، تعاونی‌ها ناگزیرند از ساختارهای سنتی فاصله گرفته و به سمت الگوهای نوین مدیریت شبکه‌ای، یادگیری سازمانی و نوآوری فناورانه حرکت کنند تا بتوانند جایگاه خود را در زنجیره ارزش اقتصاد دیجیتال حفظ نمایند (Sato, 2023; Zagni & Ryzin, 2024).

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تعاونی‌های موفق آن‌هایی هستند که توانسته‌اند میان اهداف اجتماعی و الزامات اقتصادی تعادل پایداری ایجاد کنند. نظریه چرخه عمر روابط تجاری بیان می‌کند که موفقیت سازمان‌ها در شبکه‌های همکاری، به میزان توانایی آن‌ها در تطبیق ساختارهای روابطی خود با تحولات محیطی بستگی دارد (Alabdali & Yaqub, 2025). این دیدگاه برای تحلیل عملکرد تعاونی‌ها اهمیت مضاعفی دارد، زیرا ماهیت تعاونی مبتنی بر روابط بلندمدت، اعتماد نهادی و همکاری چندسطحی میان اعضا، مدیران و ذی‌نفعان بیرونی است (Paknahad et al., 2023; Zhang & Wu, 2023).

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که سرمایه اجتماعی، توانمندی‌های پویا و ظرفیت‌های مدیریتی، متغیرهای کلیدی در عملکرد تعاونی‌ها محسوب می‌شوند. پژوهش Zhang و Wu نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی از طریق تقویت قابلیت‌های پویا، عملکرد تعاونی‌ها را به‌صورت معناداری بهبود می‌بخشد (Zhang & Wu, 2023). این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در کشورهای مختلف همسو است که بر نقش محوری اعتماد، مشارکت اعضا و شفافیت حکمرانی در پایداری تعاونی‌ها تأکید دارند (Paknahad et al., 2023; Velandia et al., 2023). در عین حال، تعاونی‌ها با مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری و مدیریتی مواجه‌اند. مطالعات صورت‌گرفته در حوزه تعاونی‌های صنعتی و کشاورزی نشان می‌دهد که این سازمان‌ها به‌ویژه در بازارهای رقابتی با محدودیت‌های جدی در حوزه بهره‌وری عملیاتی، دسترسی به منابع مالی، توانمندی مدیریتی و انطباق با تحولات فناورانه روبه‌رو هستند (Rabet & Einollahi, 2024; Rabete & Einollahi, 2023). این چالش‌ها در کشورهای در حال توسعه شدت بیشتری می‌یابد، زیرا ضعف نهادهای حمایتی و ناپایداری سیاست‌های اقتصادی، فضای فعالیت تعاونی‌ها را بیش از پیش شکننده می‌کند (Sánchez-Robles et al., 2023).

در ایران نیز بخش تعاون علی‌رغم ظرفیت‌های قانونی گسترده، سهم محدودی در تولید ناخالص داخلی و اشتغال دارد و از کارایی مورد انتظار برخوردار نیست. پژوهش Kiakojourی نشان می‌دهد که ساختار تعاونی در ایران با ضعف‌های نهادی، مدیریتی و فرهنگی متعددی مواجه است و بدون اصلاح این ساختار، تحقق الگوی توسعه پایدار تعاون امکان‌پذیر نخواهد بود (Kiakojourی, 2024). علاوه بر این، عملکرد

مدیران تعاونی‌های کشاورزی و صنعتی کشور نیز با محدودیت‌های جدی در حوزه شایستگی‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت منابع انسانی همراه است (Chali & Lakatos, 2024; Seyfollahi & Keshavarz, 2023).

از منظر منابع انسانی، پژوهش‌های اخیر به‌روشنی نشان داده‌اند که کیفیت مدیریت سرمایه انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد مالی تعاونی‌ها ایفا می‌کند. مرور نظام‌مند Chali و Lakatos تأیید می‌کند که نظام‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی موجب ارتقای بهره‌وری، افزایش انگیزش کارکنان و بهبود نتایج مالی تعاونی‌ها می‌شود (Chali & Lakatos, 2024). همچنین پژوهش Dorigatti و همکاران نشان می‌دهد که کیفیت شغلی در تعاونی‌های کارگری فراتر از پاداش‌های درونی، به ساختارهای حکمرانی، عدالت سازمانی و امنیت شغلی وابسته است (Dorigatti et al., 2024).

از سوی دیگر، نقش نوآوری و فناوری در تحول تعاونی‌ها غیرقابل‌انکار است. مطالعات صورت‌گرفته در تعاونی‌های خرده‌فروشی ژاپن نشان می‌دهد که استراتژی‌های نوآورانه در حوزه دیجیتال‌سازی، اتوماسیون و تحلیل داده، مزیت رقابتی پایدار برای این سازمان‌ها ایجاد می‌کند (Sato, 2023; Xu & Li, 2023). پژوهش Siswanto و همکاران نیز نشان می‌دهد که تعاونی‌ها در عصر انقلاب صنعتی چهارم ناگزیر از بازطراحی مدل‌های عملیاتی و سرمایه‌گذاری گسترده در فناوری‌های نوین هستند تا بتوانند بقای خود را تضمین کنند (Siswanto et al., 2024).

در بعد اجتماعی و فرهنگی، مطالعات حوزه آموزش تعاون نشان می‌دهد که تقویت نگرش‌های مشارکتی، مهارت‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی، نقش بنیادینی در توسعه پایدار تعاونی‌ها دارد. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه یادگیری مشارکتی نشان داده‌اند که روش‌های تعاونی، موجب تقویت تفکر انتقادی، مشارکت اجتماعی و سرمایه ارتباطی افراد می‌شود (Rizki, 2024; Rizvandi & Imam Jomeh, 2023; Sarikaya & Eǧmir, 2023; Sepahvand, 2024; Zagni & Ryzin, 2024). این یافته‌ها مؤید آن است که توسعه تعاونی‌ها نه تنها یک پروژه اقتصادی، بلکه یک فرایند اجتماعی و فرهنگی بلندمدت است.

همچنین پژوهش‌های میدانی در تعاونی‌های قهوه مکزیک نشان می‌دهد که رهبران تعاونی‌ها با چالش‌هایی چون نوسانات بازار، ضعف زیرساخت‌های مدیریتی، محدودیت‌های مالی و فشار رقابتی مواجه‌اند و برای بقا ناگزیر به اتخاذ استراتژی‌های مدیریتی نوین شده‌اند (Velandia et al., 2023). یافته‌های مشابهی در تعاونی‌های صنعتی و کشاورزی نیز گزارش شده است (Rabet & Einollahi, 2024; Rabete & Einollahi, 2023).

مجموع این شواهد علمی نشان می‌دهد که موانع توسعه تعاونی‌ها ماهیتی چندبعدی، سیستمی و درهم‌تنیده دارند که شامل عوامل نهادی، مدیریتی، اقتصادی، فناورانه و اجتماعی می‌شود. با وجود پژوهش‌های گسترده در سطح بین‌المللی، در بستر ایران هنوز تصویر جامع، یکپارچه و بومی‌شده‌ای از الگوی موانع توسعه تعاونی‌ها - به‌ویژه تعاونی‌های مصرف - وجود ندارد و اغلب مطالعات به بررسی ابعاد محدود و جزئی از این مسئله پرداخته‌اند (Kiakojoori, 2024; Seyfollahi & Keshavarz, 2023).

از این‌رو، خلأ پژوهشی قابل‌توجهی در زمینه شناسایی نظام‌مند، عمیق و یکپارچه موانع الگوی توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران وجود دارد؛ خلأیی که بدون تحلیل کیفی جامع و استخراج الگوی مفهومی بومی، امکان ارائه سیاست‌ها و راهبردهای اثربخش توسعه تعاون را به‌شدت محدود می‌سازد. بنابراین هدف این پژوهش شناسایی و تبیین جامع موانع الگوی توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهش کاربردی به لحاظ روش اجرا از نوع کیفی پدیدارشناسی می‌باشد. در این تحقیق، از رویکرد تحلیل مضمون بهره‌برداری شده است. این پژوهش در چارچوب فلسفه تحقیق، به‌عنوان بخشی از پارادایم تفسیری دسته‌بندی می‌شود و به‌صورت کاربردی طراحی گردیده است. از لحاظ ترکیب روش‌های تحقیق، این مطالعه دارای رویکردهای استقرایی و قیاسی بوده و از یک راهبرد پیمایشی استفاده شده است. هدف اصلی این تحقیق، اکتشاف و شناسایی متغیرها و بررسی روابط علی میان آن‌ها است. داده‌های مورد نیاز از طریق ۵۶ مقاله علمی، ۱۳ گزارش بین‌المللی و ۲۱ سند سیاستی داخلی و مصاحبه با ۹ نفر مدیران اجرایی، اعضا و کارشناسان فعال در شرکت‌های تعاونی مصرف جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران اجرایی، اعضا و کارشناسان فعال در شرکت‌های تعاونی مصرف بوده و نمونه‌گیری به‌روش غیراحتمالی قضاوتی (هدفمند) صورت گرفته است. مصاحبه‌ها با توجه به ویژگی‌های خبرگان مدیریتی انجام گردیده و برای ارائه مدلی در زمینه فرآیند آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی، از روش گلوله برفی در نمونه‌گیری استفاده شده است. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته و با سؤالات باز و کلی تا رسیدن به اشباع داده‌ها با ۹ نفر برگزار گردید و به‌منظور افزایش اعتبار نتایج، تعداد مصاحبه‌ها تا ۲۰ نفر ادامه یافت. در این پژوهش، با توجه به تحقیقات کلارک (۲۰۰۶) که بر اهمیت تحلیل مضمون در مدل‌هایی که شرایط کنونی تأثیر قابل توجهی بر تغییرات ارکان اصلی مدل دارند، تأکید دارد. تحلیل کیفی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda 20 انجام شده است.

تحلیل مضمون در شش مرحله انجام شده است:

۱. آشنایی با داده‌ها
۲. استخراج کدهای اولیه
۳. جستجوی مضامین
۴. بازبینی مضامین
۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین
۶. گزارش نویسی

یافته‌ها

فرآیند کامل کدگذاری نیز در سه مرحله صورت پذیرفته است:

در مرحله کدگذاری باز، تمام اسناد خط به خط بررسی و ۲۳۸ کد اولیه استخراج شد که نمونه کدهای اولیه شامل نبود شفافیت، وابستگی به دولت، مدیریت سستی، نبود بازاریابی، کمبود سرمایه، نبود برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP)، مشارکت پایین اعضا، تسلط فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌باشد.

در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه در قالب ۳۱ مقوله میانی دسته‌بندی شدند.

در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های میانی در قالب ۶ مضمون اصلی شامل ضعف حکمرانی، ناکارآمدی مدیریتی، چالش‌های مالی، مشارکت کم اعضا، ضعف فناوری و نوآوری و محدودیت‌های بازار سازمان‌دهی و در نهایت هر یک از مضامین مطابق با جداول ذیل کدگذاری شدند.

جدول ۱. نتایج کدگذاری کیفی موانع الگوی توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف

مضمون اصلی	مقوله‌های میانی	کدهای اولیه استخراج شده
ضعف حکمرانی	ضعف شفافیت	عدم شفافیت، گزارش دهی محدود، عدم ارائه اطلاعات
	وابستگی به دولت	وابستگی به دولت، سیاست زدگی، نفوذ نهادهای دولتی
	ضعف نظارت	نبود نظارت حرفه‌ای، ضعف ارزیابی
ناکارآمدی مدیریتی	مدیریت غیر حرفه‌ای	مدیریت سنتی، نبود آموزش
	بازاریابی ضعیف	نبود بازاریابی، نبود تحلیل بازار
	ناکارآمدی عملیاتی	ضعف عملیات، انبارداری ضعیف
چالش‌های مالی	کمبود سرمایه	سرمایه ناکافی، مشارکت مالی کم
	محدودیت منابع مالی	عدم دریافت وام، وثیقه بالا
	هزینه‌های ساختاری	هزینه‌های بالا
مشارکت کم اعضا	مشارکت پایین	مشارکت پایین در مجامع
	فرهنگ ضعیف تعاون	عدم فرهنگ تعاون
	ضعف اعتماد اجتماعی	بی‌اعتمادی اعضا
ضعف فناوری و نوآوری	نبود ابزار دیجیتال	نبود ERP، نبود نرم‌افزار
	ضعف فروش آنلاین	نبود فروش اینترنتی
	ضعف بازاریابی دیجیتال	نبود تحلیل داده
محدودیت‌های بازار	رقابت بازار	رقابت شدید زنجیره‌ای‌ها
	ضعف برند	نبود برند
	زنجیره تأمین ناکارآمد	تأمین ناپایدار

در این پژوهش، به منظور شناسایی و تبیین موانع الگوی توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران، داده‌های حاصل از منابع مطالعه شده در کنار مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان، مدیران و صاحب‌نظران حوزه تعاون با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. فرایند تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری اولیه، استخراج مضامین پایه و سازمان‌دهی مضامین در قالب مضامین فراگیر انجام شد. در نهایت، یافته‌های پژوهش در قالب چهار مانع اصلی شناسایی و طبقه‌بندی گردید که در ادامه تشریح می‌شوند.

– **موانع نهادی و ساختاری:** یکی از مهم‌ترین مضامین فراگیر استخراج شده، موانع نهادی و ساختاری توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف است. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که ساختار حکمرانی بخش تعاون در ایران از انسجام و کارآمدی لازم برخوردار نیست. ناکارآمدی قوانین و مقررات، تداخل وظایف نهادهای متولی، مداخله گسترده دولت در امور اجرایی تعاونی‌ها و نبود سیاست‌های حمایتی پایدار از جمله مضامین سازمان‌دهنده این حوزه محسوب می‌شوند.

به زعم مصاحبه‌شوندگان، وابستگی بیش از حد تعاونی‌های مصرف به حمایت‌های دولتی، ضمن تضعیف استقلال نهادی، مانع شکل‌گیری یک الگوی توسعه پایدار و خوداتکا شده است.

– **موانع مدیریتی و سازمانی:** یافته‌ها نشان می‌دهد که ضعف‌های مدیریتی و سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در عدم تحقق توسعه تعاونی‌های مصرف ایفا می‌کنند. نبود نظام شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، کمبود مهارت‌های تخصصی مدیریتی، ضعف برنامه‌ریزی راهبردی و ساختارهای سازمانی سنتی از جمله مضامین سازمان‌دهنده این حوزه هستند.

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، بسیاری از مدیران تعاونی‌های مصرف فاقد آموزش‌های لازم در حوزه‌های نوین مدیریت، بازاریابی و رقابت‌پذیری بوده و همین امر موجب کاهش کارایی و اثربخشی این شرکت‌ها در بازار شده است.

- **موانع اقتصادی و مالی:** موانع اقتصادی و مالی به عنوان یکی دیگر از مضامین فراگیر پژوهش شناسایی شد. کمبود سرمایه اولیه، محدودیت دسترسی به منابع مالی، ضعف نقدینگی، ساختار نامناسب تأمین مالی و ناتوانی در رقابت با بنگاه‌های خصوصی بزرگ از جمله مهم‌ترین مضامین سازمان‌دهنده در این بخش به شمار می‌روند.

یافته‌ها حاکی از آن است که تعاونی‌های مصرف، به دلیل مقیاس کوچک فعالیت و نبود حمایت‌های مالی هدفمند، توانایی لازم برای نوسازی، توسعه شبکه توزیع و استفاده از فناوری‌های نوین را ندارند؛ امری که توسعه آن‌ها را با چالش جدی مواجه ساخته است.

- **موانع اجتماعی، فرهنگی و مشارکتی:** آخرین مضمون فراگیر استخراج‌شده به موانع اجتماعی، فرهنگی و مشارکتی مربوط می‌شود. کاهش اعتماد اعضا به تعاونی‌ها، مشارکت ضعیف در تصمیم‌گیری‌ها، آگاهی محدود از اصول و ارزش‌های تعاون و غلبه نگاه مصرف‌گرایانه بر نگاه مشارکتی از جمله مضامین سازمان‌دهنده این حوزه هستند.

مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که تضعیف سرمایه اجتماعی در تعاونی‌های مصرف، موجب کاهش حس تعلق اعضا و در نتیجه، کاهش کارکردهای اقتصادی و اجتماعی این شرکت‌ها شده است. این وضعیت، توسعه تعاونی‌های مصرف را از درون با مانع مواجه می‌سازد.

به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که موانع توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران ماهیتی چندبعدی و به‌هم‌پیوسته دارند و صرف تمرکز بر یک بُعد خاص، نمی‌تواند به توسعه پایدار این شرکت‌ها منجر شود. تعامل پیچیده میان موانع نهادی، مدیریتی، اقتصادی و اجتماعی، ضرورت اتخاذ رویکردی جامع و نظام‌مند در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه‌ی شرکت‌های تعاونی مصرف را برجسته می‌سازد.



شکل ۱. موانع الگوی توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که موانع توسعه شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران ماهیتی چندبعدی و به‌هم‌پیوسته دارند و در قالب چهار بُعد نهادی-ساختاری، مدیریتی-سازمانی، اقتصادی-مالی و اجتماعی-فرهنگی تبلور می‌یابند. در سطح تفصیلی، شش مضمون اصلی شامل

ضعف حکمرانی، ناکارآمدی مدیریتی، چالش‌های مالی، مشارکت پایین اعضا، ضعف فناوری و نوآوری و محدودیت‌های بازار استخراج شد. این ساختار چندسطحی از موانع نشان می‌دهد که توسعه تعاونی‌های مصرف نه صرفاً با اصلاحات اقتصادی، بلکه مستلزم بازطراحی نظام حکمرانی، ارتقای ظرفیت‌های مدیریتی، بازسازی سرمایه اجتماعی و هم‌راستاسازی با تحولات فناورانه است.

در بُعد نهادی و حکمرانی، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ضعف شفافیت، وابستگی به دولت، تداخل نقش نهادهای متولی و فقدان نظام نظارتی کارآمد از موانع بنیادین توسعه تعاونی‌هاست. این یافته‌ها با تحلیل نظری چرخه عمر روابط تجاری همخوانی دارد که تأکید می‌کند بقای سازمان‌ها در شبکه‌های همکاری، به پایداری نهادی و کیفیت روابط میان ذی‌نفعان وابسته است (Alabdali & Yaqub, 2025). همچنین پژوهش Kiakojourی بر وجود ضعف‌های نهادی در ساختار تعاون ایران و لزوم اصلاح حکمرانی تعاونی‌ها تأکید می‌کند (Kiakojourی, 2024). بدین ترتیب، یافته‌های پژوهش حاضر تأیید می‌کند که بدون اصلاح بستر نهادی و حکمرانی، سایر مداخلات توسعه‌ای کارایی لازم را نخواهند داشت.

در سطح مدیریتی و سازمانی، نتایج نشان داد که فقدان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، ضعف مهارت‌های تخصصی، نبود برنامه‌ریزی راهبردی و استمرار الگوهای سنتی مدیریت، توسعه تعاونی‌ها را به شدت محدود کرده است. این یافته‌ها همسو با مدل بهبود عملکرد مدیران تعاونی‌های کشاورزی است که بر ضرورت ارتقای شایستگی‌های مدیریتی و طراحی الگوهای حرفه‌ای مدیریت تأکید دارد (Seyfollahi & Keshavarz, 2023). افزون بر آن، مرور نظام‌مند Chali و Lakatos نشان داده است که مدیریت منابع انسانی یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد مالی در تعاونی‌هاست و ضعف آن مستقیماً به افت بهره‌وری و کاهش مزیت رقابتی منجر می‌شود (Chali & Lakatos, 2024). بنابراین، یافته‌های این پژوهش به‌روشنی نشان می‌دهد که اصلاح ساختار مدیریت، پیش‌شرط اساسی توسعه پایدار تعاونی‌های مصرف است.

در بُعد اقتصادی و مالی، کمبود سرمایه، ضعف نقدینگی، محدودیت دسترسی به منابع مالی و ناتوانی در رقابت با بنگاه‌های بزرگ از مهم‌ترین موانع شناسایی شد. این نتایج با پژوهش‌های انجام‌شده در تعاونی‌های صنعتی و کشاورزی همخوانی کامل دارد که نشان می‌دهد محدودیت‌های مالی یکی از جدی‌ترین موانع بقا و توسعه تعاونی‌ها در محیط‌های رقابتی است (Rabet & Einollahi, 2024; Rabete & Einollahi, 2023). افزون بر این، پژوهش Shoja'i Asl در حوزه شوک‌های نقدینگی و ریسک اعتباری بانک توسعه تعاون نشان می‌دهد که ضعف نظام‌های تأمین مالی تعاونی‌ها، پایداری اقتصادی این بخش را به شدت تهدید می‌کند (Shoja'i Asl, 2023). بدین ترتیب، یافته‌های پژوهش حاضر بر ضرورت بازطراحی سازوکارهای مالی تعاونی‌ها و ایجاد ابزارهای نوین تأمین مالی تأکید می‌کند.

در بُعد فناورانه و نوآوری، نتایج پژوهش نشان داد که نبود زیرساخت‌های دیجیتال، فقدان سیستم‌های ERP، ضعف فروش آنلاین و ناتوانی در تحلیل داده از موانع کلیدی توسعه تعاونی‌هاست. این یافته‌ها با مطالعات صورت‌گرفته در تعاونی‌های خرده‌فروشی ژاپن و سایر کشورها همخوان است که نشان می‌دهد دیجیتال‌سازی و نوآوری فناورانه نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و تقویت مزیت رقابتی تعاونی‌ها دارد (Sato, 2023; Xu & Li, 2023). همچنین پژوهش Siswanto و همکاران تأکید می‌کند که تعاونی‌ها در عصر انقلاب صنعتی چهارم بدون تحول فناورانه، توان بقا در بازارهای رقابتی را از دست خواهند داد (Siswanto et al., 2024). بنابراین، نتایج این پژوهش ضرورت پیوند راهبرد توسعه تعاونی‌های مصرف با راهبرد تحول دیجیتال را به‌روشنی برجسته می‌سازد.

در بُعد اجتماعی-فرهنگی، یافته‌ها نشان داد که کاهش اعتماد اعضا، مشارکت پایین در تصمیم‌گیری‌ها و ضعف فرهنگ تعاون از بنیادی‌ترین موانع توسعه تعاونی‌هاست. این نتایج با پژوهش Zhang و Wu که نقش سرمایه اجتماعی و قابلیت‌های پویا را در عملکرد تعاونی‌ها بسیار معنادار می‌دانند همسو است (Zhang & Wu, 2023). همچنین Paknahad و همکاران نشان داده‌اند که اعتماد نهادی و شاخص‌های همکاری مبتنی بر اعتماد، بنیان پایداری و کارآمدی تعاونی‌هاست (Paknahad et al., 2023). افزون بر این، پژوهش‌های حوزه آموزش و یادگیری مشارکتی نشان داده‌اند که تقویت نگرش‌های مشارکتی و مهارت‌های ارتباطی، زیربنای توسعه سرمایه اجتماعی و عملکرد پایدار تعاونی‌هاست (Rizki, 2024; Rizvandi & Imam Jomeh, 2023; Sarikaya & Eğmir, 2023; Sepahvand, 2024; Zagni & Ryzin, 2024). بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توسعه تعاونی‌های مصرف بدون بازسازی سرمایه اجتماعی و احیای مشارکت اعضا امکان‌پذیر نیست.

در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر تصویری جامع از الگوی موانع توسعه تعاونی‌های مصرف ارائه می‌دهد که با شواهد بین‌المللی و مطالعات داخلی همخوانی بالایی دارد و بر ماهیت سیستمی، تعاملی و درهم‌تنیده این موانع تأکید می‌کند. این نتایج نشان می‌دهد که هرگونه سیاست توسعه‌ای مؤثر باید به صورت هم‌زمان سطوح نهادی، مدیریتی، اقتصادی، فناورانه و اجتماعی را در بر گیرد و از رویکردهای تک‌بعدی پرهیز کند.

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش ماهیت کیفی آن است که اگرچه امکان درک عمیق پدیده را فراهم می‌کند، اما قابلیت تعمیم نتایج به تمامی تعاونی‌های مصرف کشور را محدود می‌سازد. همچنین محدودیت دسترسی به برخی مدیران و کارشناسان کلیدی و حساسیت موضوعات نهادی موجب شد برخی مصاحبه‌شوندگان با احتیاط بیشتری دیدگاه‌های خود را مطرح کنند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی و مدل‌های کمی، روابط علی میان ابعاد شناسایی شده موانع توسعه تعاونی‌ها را آزمون کنند. همچنین بررسی تطبیقی تعاونی‌های مصرف ایران با نمونه‌های موفق بین‌المللی می‌تواند به استخراج الگوهای بومی‌سازی شده توسعه تعاون کمک نماید.

ضروری است سیاست‌گذاران، مدیران تعاونی‌ها و نهادهای پشتیبان تعاون با رویکردی یکپارچه، هم‌زمان اصلاح ساختار حکمرانی، توانمندسازی مدیریتی، بازطراحی نظام‌های مالی، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و بازسازی سرمایه اجتماعی اعضا را در دستور کار قرار دهند تا مسیر توسعه پایدار تعاونی‌های مصرف در کشور هموار گردد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Cooperative enterprises have increasingly been recognized as vital institutional mechanisms for promoting inclusive economic growth, social cohesion, and sustainable development across diverse economic systems. In the contemporary global economy, cooperatives operate not merely as social organizations but as complex hybrid institutions that must balance economic competitiveness with collective welfare, democratic governance, and social responsibility. This dual mission positions cooperatives uniquely within modern market systems, yet it simultaneously exposes them to multifaceted structural and managerial challenges. Recent global scholarship indicates that cooperative organizations face growing pressure from market liberalization, digital transformation, and intensifying competition, which collectively demand substantial institutional adaptation and strategic realignment ([Sánchez-Robles et al., 2023](#); [Siswanto et al., 2024](#)).

The emergence of Industry 4.0 has further transformed cooperative operating environments, requiring technological upgrading, innovation capability development, and the integration of digital business models. Without such transformation, many cooperatives struggle to sustain relevance and performance in increasingly data-driven and platform-based economies ([Sato, 2023](#); [Xu & Li, 2023](#)). Empirical evidence demonstrates that cooperative organizations that successfully embrace digital technologies, strategic innovation, and adaptive governance frameworks outperform those that remain embedded in traditional operational models ([Siswanto et al., 2024](#)).

At the theoretical level, Business Relationship Life Cycle Theory offers an important explanatory lens for understanding cooperative performance in dynamic institutional environments. The theory emphasizes the critical role of relational quality, institutional trust, and adaptive cooperation throughout organizational development stages ([Alabdali & Yaqub, 2025](#)). This perspective is particularly salient for cooperatives, whose structural foundations are inherently relational and trust-based. The effectiveness of cooperative networks thus depends heavily on the institutional stability of governance arrangements and the quality of interactions among members, managers, and external stakeholders ([Paknahad et al., 2023](#); [Zhang & Wu, 2023](#)).

In developing economies, and particularly in Iran, cooperatives face persistent structural weaknesses. Although the cooperative sector is legally recognized and institutionally promoted, its practical contribution to national economic development remains below potential. Structural inefficiencies, weak governance, managerial limitations, insufficient capital access, and declining member participation collectively undermine cooperative sustainability ([Kiakojour, 2024](#); [Seyfollahi & Keshavarz, 2023](#)). Empirical investigations of Iranian cooperative enterprises reveal chronic deficiencies in professional management, strategic planning, and institutional accountability, which constrain growth and competitiveness ([Chali & Lakatos, 2024](#)).

Financial constraints represent another major development barrier. Studies of industrial and agricultural cooperatives consistently report restricted liquidity, limited access to credit, and fragile financial structures that severely limit investment capacity and operational resilience ([Rabet & Einollahi, 2024](#); [Rabete & Einollahi, 2023](#)). Liquidity shocks further amplify systemic risk within cooperative financial systems and expose organizational vulnerability to external economic volatility ([Shoja'i Asl, 2023](#)). Without reforming cooperative financing mechanisms, long-term sustainability remains unattainable.

Human resource quality constitutes a decisive determinant of cooperative performance. Systematic evidence confirms that effective human resource management practices significantly enhance financial outcomes, productivity, and organizational resilience within cooperative enterprises ([Chali](#)

& Lakatos, 2024). Likewise, research on worker cooperatives demonstrates that job quality, governance justice, and employment security strongly influence organizational commitment and performance (Dorigatti et al., 2024).

Technological capability and innovation have emerged as critical strategic assets. Comparative studies of retail cooperatives reveal that digital transformation, automation, and data analytics generate sustainable competitive advantage and operational efficiency (Sato, 2023; Xu & Li, 2023). Cooperatives that fail to integrate technological innovation face accelerating marginalization in competitive markets (Siswanto et al., 2024).

Beyond economic and technological factors, social and cultural dimensions exert substantial influence. Capital formation, trust, and participatory culture constitute foundational pillars of cooperative success. Empirical studies demonstrate that social capital significantly strengthens dynamic capabilities and enhances cooperative performance (Zhang & Wu, 2023). Trust-based cooperation further stabilizes governance structures and sustains collective commitment (Paknahad et al., 2023). Educational research on cooperative learning also confirms that participatory methods strengthen social skills, critical thinking, and collective engagement—capacities essential for cooperative development (Rizki, 2024; Rizvandi & Imam Jomeh, 2023; Sarikaya & Eğmir, 2023; Sepahvand, 2024; Zagni & Ryzin, 2024).

Despite the expanding international literature, comprehensive and integrated analyses of development barriers facing consumer cooperatives in Iran remain limited. Most prior studies examine isolated dimensions, leaving the systemic and interdependent nature of obstacles insufficiently explored (Kiakojouri, 2024; Seyfollahi & Keshavarz, 2023). This research addresses that gap by constructing a holistic qualitative model of the barriers shaping the development trajectory of consumer cooperatives in Iran.

Methods and Materials

This study employed an applied qualitative research design grounded in a phenomenological approach. Data were collected from multiple sources including academic literature, international reports, national policy documents, and semi-structured interviews with managers, cooperative members, and subject-matter experts. Participants were selected through purposive and snowball sampling to ensure deep experiential insight. Interviews continued until data saturation was achieved. All qualitative data were analyzed using systematic thematic analysis supported by MAXQDA software. The analytical procedure followed six structured phases: data familiarization, initial coding, theme development, theme refinement, theme definition, and final reporting.

Findings

Data analysis yielded six principal themes representing the core barriers to consumer cooperative development: weak governance, managerial inefficiency, financial constraints, low member participation, technological and innovation deficiencies, and market limitations. These themes were further consolidated into four overarching dimensions: institutional-structural barriers, managerial-organizational barriers, economic-financial barriers, and socio-cultural barriers.

Institutional-structural barriers included fragmented regulatory frameworks, overlapping supervisory authorities, excessive governmental intervention, weak accountability mechanisms, and insufficient policy coherence. Managerial-organizational barriers encompassed lack of professional management, deficient strategic planning, inadequate leadership competencies, and rigid organizational structures.

Economic-financial barriers consisted of insufficient initial capital, chronic liquidity shortages, restricted access to financing instruments, weak risk management capacity, and vulnerability to

market shocks. Socio-cultural barriers involved declining trust among members, limited participatory engagement in decision-making, erosion of cooperative identity, and weakening of collective solidarity.

These barriers interact dynamically and reinforce each other, generating a self-perpetuating cycle of underperformance and organizational fragility.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that development barriers confronting consumer cooperatives are not isolated technical problems but constitute an interdependent systemic configuration. The failure of any single reform dimension undermines the effectiveness of others. Institutional weakness amplifies managerial dysfunction; managerial deficiencies exacerbate financial fragility; financial stress discourages technological investment; technological stagnation reduces competitiveness; declining performance erodes trust and participation; weakened social capital further destabilizes governance. Therefore, sustainable cooperative development requires synchronized reform across governance structures, management systems, financial mechanisms, technological infrastructure, and socio-cultural foundations. Piecemeal interventions targeting only one dimension are structurally incapable of generating durable improvement.

This study provides a comprehensive analytical framework for understanding cooperative development barriers and offers strategic insight for policymakers, cooperative leaders, and institutional stakeholders seeking to revitalize the cooperative sector. By adopting a holistic transformation strategy, consumer cooperatives can reposition themselves as resilient, competitive, and socially embedded enterprises capable of contributing meaningfully to inclusive economic development.

References

- Alabdali, M. A., & Yaqub, M. Z. (2025). Business Relationship Life Cycle Theory: Past, Present, and the Future. In *Managing Networks in the Digital Economy: Alliances, Cooperatives, Franchise Chains, Platforms and Digitalization* (pp. 63-97). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81233-0_5
- Chali, B. D., & Lakatos, V. (2024). The Impact of Human Resource Management on Financial Performance: A Systematic Review in Cooperative Enterprises. *J. Risk Financial Manag.*, 17, 439. <https://doi.org/10.3390/jrfm17100439>
- Dorigatti, L., Iannuzzi, F. E., Piro, V., & Sacchetto, D. (2024). Job quality in worker cooperatives: Beyond degeneration and intrinsic rewards. *British Journal of Industrial Relations*. <https://doi.org/10.1111/bjir.12798>
- Kiaojouri, D. (2024). Identifying the Dimensions and Components of the Cooperative Structure in Iran with the Approach of Waqf and Charity Affairs Based on Mixed Research. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 2(1), 185-202. https://ecs.ui.ac.ir/article_28278.html?lang=en
- Paknahad, H., Dehghanian, H., Seyed Naqavi, A., & Amiri, M. (2023). Analysis and Prioritization of Trust-Based Cooperation Indicators in the Cooperative Sector. *Cooperation and Agriculture*, 12(45), 105-117.
- Rabet, A., & Einollahi, M. (2024). Examining the Status of Industrial and Agricultural Cooperative Companies' Activities in Competitive Market Spaces. *Cooperation and Agriculture*(48), 2-28.
- Rabete, A., & Einollahi, M. (2023). Examining the Operational Status of Cooperative Companies in the Industrial and Agricultural Sectors in Competitive Market Environments. *Cooperation and Agriculture Journal*, 48, 2-28. <https://www.sid.ir/paper/1165067/en>
- Rizki, I. A. (2024). Cooperative Model, Digital Game, and Augmented Reality-Based Learning to Enhance Students Critical Thinking Skills and Learning Motivation. *Journal of Pedagogical Research*. <https://doi.org/10.33902/jpr.202423825>
- Rizvandi, P., & Imam Jomeh, M. (2023). Examining the impact of cooperative learning on the social development and communication skills of female middle school students in Kermanshah. *Curriculum Development*, 1(1), 123-133. <https://www.sid.ir/FileServer/SF/6251394H0471>
- Sánchez-Robles, M., Saura, J. R., & Soriano, D. R. (2023). Overcoming the Challenges of Cooperative Startups Businesses: Insights From a Bibliometric Network Analysis. *Review of managerial science*, 18(6), 1617-1648. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00670-9>

- Sarikaya, A., & Eđmir, E. (2023). The Effect of Cooperative Learning Method on Academic Achievement, Attitude and Critical Thinking Disposition in the 7th Grade Mathematics Lesson. *International Journal of Educational Research Review*, 8(4), 740-757. <https://doi.org/10.24331/ijere.1309484>
- Sato, Y. (2023). Innovation strategies in Japanese retail cooperatives. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(2), 501-520. https://www.researchgate.net/publication/32008831_Innovation_and_Dynamics_in_Japanese_Retailing
- Sepahvand, A. (2024). The effectiveness of cooperative teaching methods on academic self-concept and school engagement in elementary students in Khorramabad. *Journal of New Advances in Behavioral Sciences*, 9(57), 83-93. <http://ijndibs.com/article-1-976-fa.html>
- Seyfollahi, N., & Keshavarz, M. R. (2023). Elucidating a Model for Improving Performance and Competencies of Managers in Agricultural Cooperatives. *Cooperation and Agriculture*, 268, 105-117. <https://ensani.ir/fa/article/576931/>
- Shoja'i Asl, I. (2023). *Study of Liquidity Shock in Credit Risk of Cooperative Development Bank*.
- Siswanto, I., Budiman, F., Aini, F., Kurniawan, F., & Aulia, M. S. (2024). Cooperatives amid the Wave of Industrial Revolution 4.0: Opportunities and Challenges. *IJIEF*, 4(1). <https://doi.org/10.37680/ijief.v4i1.5733>
- Velandia, M., Trejo-Pech, C. O., Rodríguez-Padrón, B., Servín-Juárez, R., & Stripling, C. T. (2023). Challenges and Managerial Strategies of Coffee Cooperatives From the Huatusco Region in Mexico: A Leaders' Perspective. *Agrociencia*. <https://doi.org/10.47163/agrociencia.v56i8.2741>
- Xu, T., & Li, S. (2023). Digital retailing transformations in cooperatives. *Asia Pacific Business Review*, 29(3), 411-429.
- Zagni, B., & Ryzin, M. J. V. (2024). Technology-supported Cooperative Learning as a Universal Mental Health Intervention in Middle and High School. *British Journal of Educational Psychology*, 94(3), 792-808. <https://doi.org/10.1111/bjep.12680>
- Zhang, S., & Wu, D. (2023). Analyzing the relationship among social capital, dynamic capability, and farmer's cooperative performance using lightweight deep learning model: a case study of Liaoning province. *Future Generation Prediction Using Social Media Data and Physiological Signals*, 7064236. <https://doi.org/10.1155/2023/7064236>