



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Troubleshooting and Pathology the Implementation of the Policy of Issuing Guarantees for Cooperatives in the Cooperative Investment Guarantee Fund

Rahmatullah Gholipour Sote<sup>1</sup>, Ali Hajivand<sup>\*2</sup>, Mehdi Hosseinejad<sup>3</sup>,  
Amin Farhadi<sup>4</sup>

1. Professor of Public Administration Department, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. PhD student in public administration, majoring in decision-making and public policy, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: a\_hajivandali@atu.ac.ir
3. PhD in Entrepreneurship Management, University Lecturer.
4. PhD student in public administration, majoring in decision-making and public policy, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

### Abstract

In this research, the implementation of the general policy "issuance of guarantees for cooperatives" has been complicated and analyzed. Using the Delphi method, the components related to the effectiveness of the implementation of this policy have been calculated using the opinions of 20 relevant experts. and then the level of realization of each is investigated and the complications are identified. The identified complications are categorized in seven areas including: technological infrastructure, customer and market, human resources, agencies, structure, processes and strategy, the most frequent of which are related to It is human power, customer and market.

### Introduction

After the formulation of the policy, the implementation is formed and the correct implementation of the policies leads to the general satisfaction of the citizens and the increase in the welfare level and the strengthening of the government. It should be noted that the incomplete implementation of policies should not be attributed only to the implementation phase and the trustees of this phase, many issues and problems go back to the drafting phase and its trustees. Perriman and Wildavsky also consider the biggest problem in the implementation of the policy of not paying attention to special provisions in its formulation stage (Denhart, 2017). Cooperative Investment Guarantee Fund, as one of the government organizations, for the development of the cooperative sector and as a subsidiary organization. The Ministry of Labor Cooperation, Social Welfare has been established. Complications of the implementation of general policies used in this fund are of great importance. In this project, the main policy of the fund as "issuance of guarantees for cooperatives" has been complicated.

### **Case study**

The main mission of the fund is to help the development of the activity and investment of the cooperative sector by providing guarantees. In 2015, the fund's statutes were amended and up to 30% of the excess credits to small and small non-cooperative natural and legal entities up to 50 people. (S.M.E) employee can also be assigned. Considering that more than 10 years have passed since the implementation of its main policy, i.e. the issuance of guarantees for the cooperative and private sectors, therefore, finding complications in the implementation of the said policy in order to identify and fix the points Weaknesses and offering programs to improve its performance are very important

### **Materials and Methods**

In this research, the Delphi method was used to identify the factors affecting the implementation of the guarantee policy. The members of the Delphi panel for this research were non-probability sampling and a combination of targeted or judgmental and chain (snowball) methods. were selected, which include 20 experts and managers with experience in the field of issuing guarantees of the Cooperative Investment Guarantee Fund. In the next step, using the theoretical foundations and research literature, the dimensions and components related to the policy were extracted, categorized, refined and compiled in a preliminary form, which was a preliminary closed-answer and open-answer questionnaire simultaneously to evaluate the opinion of experts in It was decided by the members of the expert panel. The relevant questionnaire was given to the panel members in the first round to collect opinions and suggestions, in the second round to identify the components, and in the third round to determine the importance of each of the components. The components were determined.

### **Discussion and Results**

The identified components and indicators have been measured and the vulnerable points and weak points of each have been identified. The components include return on equity, coverage ratio of cooperatives, growth rate of customer satisfaction, share of capital in added value, productivity of total capital. Validation efficiency, process efficiency, approved cases efficiency, guarantee issuance efficiency, guarantee issuance rate, guarantee issuance to approval ratio, default rate, claims collection efficiency, total human resource productivity (cost) and fee growth ratio. Finally, after the evaluation results are determined, again through questionnaires and interviews with the same 20 managers and expert employees, the issues and complications related to each field, in the form of one of the steps of the Delphi method and based on the opinions and views of experts It has been identified. Finally, 15 complications in 7 groups were identified as the main complications. 7 groups include: strategy, customer and market, structure, organizational processes, human power, technological infrastructure and agencies.

### **Conclusion**

The biggest complication in the fund is related to the process and strategy departments. In the department of organizational processes, the most important

complication is the speed in carrying out service processes, and a large part of this issue, including during the legal procedures of providing collateral, is beyond the authority of the fund and It is a kind of external factor, and the other part is affected by the technological infrastructure of service provision, which needs to be strengthened. Considering the development of electronic government and the movement of organizations in this direction, the processes of the fund should be continuously reviewed and the processes that qualify should be made electronic in the shortest possible time. . In strategic management activities, two points are important, firstly, pay attention to the new structural conditions and then pay attention to the indicators in accordance with the operating budget. In the structure department, the most important complication has been the incompatibility of the organizational structure and the combination of human resources with the fund's development plans. which has been defined by the follow-ups of the new organizational structure and positions that should be operationalized. The complications of the human resource department are caused by the lack of empowerment programs, performance evaluation, and the connection between the reward system and the performance evaluation. For this, it is necessary to develop a systematic reward system based on objective and subjective indicators. In the technological infrastructure, a single information bank should be created and systems should be integrated. Also, the possibility of accessing the systems during remote work. Provide, upgrade the existing system and use up-to-date software and technology in this field. Complications in the market and customer sector are caused by the lack of sufficient awareness of the beneficiaries, the target community and other inter-sectoral institutions of the fund's services. problems can be solved in the form of written marketing programs. In addition, this issue is also related to the need to increase the fund's capital, because the fund can cover the risk of the target society based on the amount of fixed capital. In the field of agencies, reorganization and comprehensive evaluation are required. It is their performance because agents are the wing of the fund and the bridge of communication with customers. In this regard, the evaluation indices of agencies should be reviewed first and the agencies should be evaluated based on accurate and relevant indicators.

**Keywords:** Public policy complication, evaluation and models of public policy evaluation, issuance of guarantee, cooperative company.

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article** Gholipour Sote, R., Hajivand, A., Hosseinejad, M., & Farhadi, A. (2022). Troubleshooting and Pathology the Implementation of the Policy of Issuing Guarantees for Cooperatives in the Cooperative Investment Guarantee Fund. *Public Management Researches*, 15 (57), 59-83. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2022.41266.5709

Received: 12 Jan. 2022

Revised: 05 July. 2022 Accepted: 20 Aug. 2022

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

---



## عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی اجرای خط مشی صدور ضمانت‌نامه برای تعاونی‌ها در صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون

رحمت‌الله قلی پور سوته<sup>۱</sup> - علی حاجی‌وند<sup>۲\*</sup> - مهدی حسین نژاد<sup>۳</sup> - امین فرهادی<sup>۴</sup>

۱. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی گرایش خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. [a\\_hajivandali@atu.ac.ir](mailto:a_hajivandali@atu.ac.ir)
۳. دکتری مدیریت کارآفرینی، مدرس دانشگاه.
۴. دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی گرایش خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

### چکیده

هر خط‌مشی عمومی به منظور رفع مسأله‌ای عمومی و با هدف مشخصی تدوین و اجرا می‌گردد. بنابراین عارضه‌یابی اجرای خط‌مشی و بررسی میزان اثربخشی آن در اجرا در راستای رفع مسأله عمومی، از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. در این پژوهش خط‌مشی عمومی "صدور ضمانت‌نامه برای تعاونی‌ها" که به منظور تقویت بنیه مالی تعاونی‌ها و در راستای توسعه بخش تعاون تدوین و اجرا گردیده است، مورد ارزیابی قرار گرفته و از نظر اجرا عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی شده است. رویکرد ارزیابی حاکم بر این پژوهش رویکرد مدیریتی بوده و الگوی ارزیابی خط‌مشی مورد استفاده، الگوی هدف‌گرا می‌باشد که تمرکز اصلی آن بر تعیین اهداف و سپس بررسی میزان تحقق اهداف تعیین شده می‌باشد. همچنین در پژوهش حاضر با استفاده از روش دلفی، مولفه‌های مرتبط با میزان اثربخشی اجرای این خط‌مشی را با استفاده از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان که به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفمند یا قضاوتی و زنجیره‌ای (گلوله برفی) برای این تحقیق انتخاب شدند احصاء گردیده است و سپس میزان تحقق هر یک بررسی و عارضه‌های پیش روی اجرای اثربخش خط‌مشی شناسایی شده است. در مرحله بعد با استفاده از مبانی نظری و ادبیات تحقیق، ابعاد و مولفه‌های مربوط به خط‌مشی استخراج، طبقه‌بندی، پالایش و در قالب مقدماتی تدوین شد که پرسشنامه اولیه بسته و باز برای ارزیابی نظر بود. در نهایت پس از مشخص شدن نتایج ارزیابی، مجدداً از طریق پرسشنامه و مصاحبه با همان ۲۰ نفر از مدیران و کارمندان متخصص، مسائل و عوارض مربوط به هر حوزه، در قالب یکی از مراحل روش دلفی و بر اساس نظرات کارشناسان شناسایی شده و ۱۵ عارضه در ۷ گروه به عنوان عوارض اصلی شناسایی شدند که عبارتند از: زیرساخت‌های فناوری، مشتری و بازار، نیروی انسانی، آژانس‌ها، ساختار، فرآیندها و استراتژی و بیشترین فراوانی مربوط به نیروی انسانی و مشتری و بازار می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** عارضه‌یابی خط‌مشی عمومی، ارزیابی و مدل‌های ارزیابی خط‌مشی عمومی، صدور ضمانت‌نامه، شرکت تعاونی

استناد: قلی پورسوته، رحمت‌الله؛ حاجی‌وند، علی؛ حسین‌نژاد، مهدی؛ فرهادی، امین. (۱۴۰۱). عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی صدور ضمانت‌نامه برای تعاونی‌ها در صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۷)، ۸۳-۵۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۷ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۴

DOI:10.22111/JMR.2022.41266.5709

نوع مقاله: علمی پژوهشی

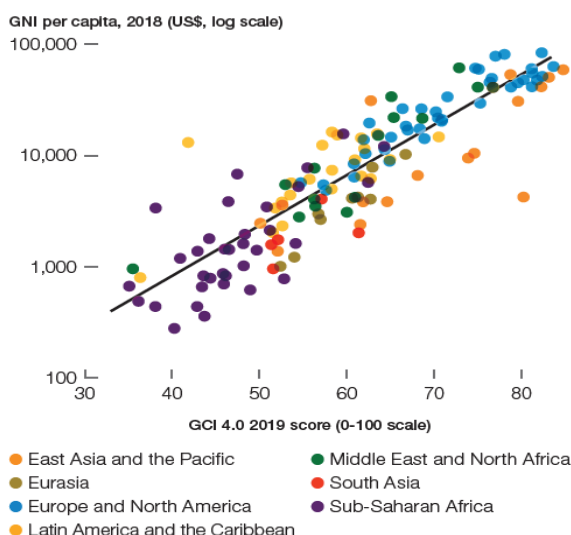


ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

### مقدمه

چالش‌ها در گذر زمان فرصت‌ساز و تهدید کننده هستند. همانطور که زمانی جهانی‌سازی و چهارمین انقلاب صنعتی فرصت‌های جدیدی را برای کشورها ایجاد نمود، امروزه نیز ایجاد تحولات جدید در جهان (مانند همه‌گیری کرونا و خروج بریتانیا از اتحادیه اروپا) (شروع فاصله‌گیری از جهانی‌سازی)، درآینده‌ای نه چندان دور فرصت‌های جدیدی را پدید خواهد آورد. این فرصت‌ها در شکل تقویت زمینه‌های ملی پدیدار خواهد شد. برای بکارگیری هرچه سریعتر از این فرصت‌ها، باید رویکرد توسعه زیر ساخت‌های ملی در حوزه اقتصاد، سیاست، فرهنگ و جامعه را اجرا نمود. در این عرصه با توجه به برنامه‌های بالادستی می‌توان نقش

مهمی برای صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون در نظر گرفت. این نقش با کمک به توسعه بخش تعاون از طریق ارائه تضامین مناسب تعریف می‌گردد. برای ایجاد زمینه ارتقاء بهره‌وری در سطح ملی، دو عنصر کلیدی رقابت و درآمد مطرح است. این زمینه به بخش‌های مختلف اقتصاد کمک



نمودار شماره ۱: نرخ رقابت‌پذیری و درآمد ملی در مناطق جهان/ WEF2019

می‌کند تا بتوانند حرکت در مسیر بهره‌وری را به خوبی برنامه‌ریزی و اجرا کنند. همانطور که مشاهده می‌شود، کشورها از نظر درآمد و رقابت‌داری امتیازات مختلفی می‌باشند. برای مثال: رنگ آبی نشان‌دهنده کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی بوده که همگی دارای رتبه‌ی بالایی در دو سوی نمودار می‌باشند. این بدین معناست که این کشورها از جنبه سرانه درآمد ناخالص ملی و رقابت‌پذیری جهانی (شامل توانمندسازی‌های محیطی از جمله

زیرساخت‌ها، بازار مانند موسسات مالی، سرمایه انسانی از جمله مهارت و سلامت، اکوسیستم نوآوری مانند پویایی کسب و کار و قابلیت نوآوری) در سطح بهتری قرار دارند. کشورهای حوزه خاورمیانه و شمال آفریقا با پراکندگی بیشتری قابل مشاهده هستند. کشور عزیز ما ایران به صورت کلی در رتبه ۹۹ از ۱۴۱ قرار دارد. ایران نیز از جنبه‌های مختلف سرانه درآمد ملی و رقابت‌پذیری در شرایط نامتقارنی قرار دارد. برای مثال در سطح موسسات مالی امتیاز رقابت‌پذیری آن برابر با عدد ۴۷ (یعنی رتبه ۱۲۳ جهانی) است، ولی در سطح سلامت عددی برابر با ۸۰ (رتبه ۷۲ جهانی) می‌باشد. همچنین از نظر اندازه بازار امتیاز ۷۴ (یعنی رتبه ۲۱ جهانی) را دارا است.

با توجه به آمار موجود در نمودار شماره (۱)، می‌توان نقش مهم صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون را در این زمینه به خوبی درک کرد. به عبارتی وجود فرصت‌های بهبود در حوزه موسسات مالی (بیمه و بانک مانند صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون) و همچنین ظرفیت بالاتر از جنبه اندازه بازار، این خط‌مشی را به صندوق ارائه می‌کند تا با ارتقاء بخش تعاون به عنوان یکی از اصول اقتصاد ایران، زمینه را برای بکارگیری از این ظرفیت بزرگ بازار در جهت توسعه بخش تعاون فراهم نماید.

صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون، به عنوان یکی از سازمان‌های دولتی، جهت توسعه بخش تعاون و بعنوان سازمان تابعه وزارت تعاون کار، رفاه اجتماعی بنا نهاده شده است. حوزه فعالیت صندوق نقش بزرگی در مشارکت‌های اقتصادی و اجتماعی جامعه، ایفا می‌نماید. بنابراین عارضه‌یابی اجرای خط‌مشی‌های عمومی مورد استفاده در این صندوق از اهمیت بالایی برخوردار است. در این پروژه اصلی‌ترین خط‌مشی صندوق به عنوان " صدور ضمانت نامه برای تعاونی‌ها" عارضه‌یابی گردیده است. این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال که عارضه‌ها و آسیب‌های خط‌مشی عمومی صدور ضمانت‌نامه صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون کدامند؟، می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### خط‌مشی‌گذاری عمومی

خط‌مشی‌گذاری عمومی، پدیده‌ای پیچیده است که برای ساده کردن آن باید به منطق اصلی آن اشاره کرد. چرخه چندمرحله‌ای خط‌مشی‌گذاری شامل دستور کارگزاری مسئله

عمومی، تنظیم و تصویب خط مشی، اجرای خط‌مشی و ارزیابی خط‌مشی است (Howlett *et al.*, 2009).

از خلال نظریه‌های اندیشمندان خط‌مشی‌گذاری، مفهومی فراتر نمایان می‌شود، به گونه‌ای که ارزیابی در تمام مراحل خط‌مشی حضور و بروز دارد. ارزیابی خط‌مشی را با توجه به مرحله زمانی مورد بررسی در چرخه خط‌مشی به سه دسته عمده می‌توان تقسیم کرد: الف) ارزیابی آینده‌نگر یا پیشینی در زمان تدوین خط‌مشی انجام می‌شود و طی آن عقلانیت و دلایل توجیهی خط‌مشی یا برنامه بررسی می‌شود. در این ارزیابی، روش کار و الگوی منطقی انجام فعالیت‌های خط مشی برای حصول نتایج ترسیم شده و زمان و میزان تحقق نتایج خط‌مشی برآورده می‌شود (Funnell & Roger, 2011).

ب) ارزیابی حین اجرا؛ نظارتی است که طی عمر اجرایی یک خط مشی و به طور مستمر و مرحله‌ای انجام می‌شود تا با اعلام هشدار سریع به مجریان، اصلاحات لازم حین اجرای خط مشی انجام پذیرد (Miles *et al.*, 2006).

ج) ارزیابی گذشته‌نگر یا پسینی، پس از اتمام اجرای خط‌مشی انجام می‌شود و خروجی‌های بلافصل، پیامدها و اثرات خط‌مشی را بررسی می‌کند و درخصوص کارآمدی خط‌مشی در تحقق اهداف قضاوت انجام می‌دهد (Miles *et al.*, 2006).

#### معرفی صندوق

صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون، بر اساس مصوبه مورخ ۱۳۸۸/۱۲/۱۰ هیأت محترم وزیران و ماده ۲۰ اساسنامه، جایگزین صندوق تعاون کشور گردیده است. صندوق با اولویت بخش تعاون و نیز صنایع فعال در بخش خرد و کوچک بوده که از طریق تضمین اعتبارات و سرمایه‌گذاری‌ها، اقدام به حمایت از شرکت‌های تعاونی و تسهیل در تأمین منابع مالی آنان می‌نماید. از آنجایی که یکی از اصلی‌ترین موانع اعطای تسهیلات اعتباری به تعاونی‌ها نداشتن وثایق کافی مورد نظر مؤسسات مالی و اعتباری و بالا بودن ریسک سرمایه‌گذاری برای این بنگاه‌ها است، صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون جهت توسعه بخش تعاون و رفع موانع آن، از طریق اعتبارسنجی متقاضیان نسبت به صدور انواع ضمانت‌نامه اقدام می‌نماید.

صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون، دارای شخصیت حقوقی و استقلال مالی می‌باشد. حوزه فعالیت صندوق، سراسر کشور و مرکز اصلی آن در تهران است و می‌تواند بخشی از فعالیت‌های خود را از طریق عقد قرارداد با اشخاص حقوقی ذی صلاح در قالب اعطای نمایندگی در داخل و خارج کشور واگذار نماید.

#### خط مشی عمومی صدور ضمانت‌نامه و اهمیت مساله

ماموریت اصلی صندوق کمک به توسعه بخش تعاون به وسیله تضمین اعتبارات و سرمایه‌گذاری‌ها، تعهدات، مطالبات، معاملات و اصل و سود تسهیلات اعطایی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری به شرکتهای تعاونی می‌باشد. به نوعی نقش تسهیلتی سرمایه‌گذاری در بخش تعاون از طریق پوشش ریسک سرمایه‌گذاری‌ها را دارد.

با توجه به اینکه بیش از ۱۰ سال از اجرای خط‌مشی اصلی صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون یعنی صدور ضمانت‌نامه گذشته است، لذا عارضه‌یابی اجرای خط‌مشی مذکور به منظور شناسایی و رفع نقاط ضعف و ارائه برنامه‌هایی برای بهبود عملکرد آن از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌باشد.

#### جامعه تحت پوشش خط مشی

جامعه تحت پوشش این خط مشی، بخش تعاون کشور می‌باشد که دارای بالغ بر ۱۰ میلیون نفر عضو و بیش از ۲۰۴ هزار تعاونی می‌باشد. علاوه بر آن با توجه به اینکه اکثریت جامعه حداقل با یکی از انواع تعاونی‌ها سروکار دارند و تعاونی با هدف کاهش نابرابری‌ها ایجاد گردیده‌اند، به نوعی با منافع کل جامعه در ارتباط می‌باشد.

#### روش شناسی پژوهش

الگوهای ارزیابی متعددی برای ارزیابی خط‌مشی عمومی وجود دارد. با این حال از نظر آلکین و کریست (۲۰۱۲)، الگوهای ارزیابی خط‌مشی عمومی به طور کلی با توجه به تمرکز خاص و زاویه نظریه پرداز به موضوع ارزیابی خط مشی عمومی، می‌توان به سه دسته، روش محور که به دنبال استفاده از روش‌های علمی اثبات‌گرایانه برای سنجش است، ارزش محور که به دنبال استفاده از روش‌های تعاملی و گفتمانی برای ایجاد ادراک مشترک جمعی هستند و کاربردی که به دنبال ترکیب اقتضایی رویکردهای روش محور و ارزش محور به فراخور مساله هستند، تقسیم نمود (Alkin & Christie, 2012).

هرکدام از تقسیم‌بندی‌های فوق‌الذکر شامل انواع مختلفی از الگوهای ارزیابی خط‌مشی می‌شوند. برای ارزیابی خط‌مشی صندوق، از الگوی هدف‌گرا که از نوع روش محور می‌باشد، استفاده شده است. در این الگو ایده و تمرکز اصلی بر تعیین اهداف سپس بررسی میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده است. روش مورد استفاده در این الگو مطالعات قیاسی (مقایسه با استاندارد، مقایسه با میانگین) است.

رویکرد غالب در این ارزیابی، رویکرد مدیریت و مدل ارزیابی مورد استفاده، مدل ارزیابی هدف‌مدار و روش‌گرا است. در این تحقیق از روش دلفی برای شناسایی عوامل موثر بر اجرای سیاست تضمین استفاده شد. اعضای پنل دلفی به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفمند یا قضاوتی و زنجیره‌ای (گلوله برفی) برای این تحقیق انتخاب شدند که شامل ۲۰ نفر از کارشناسان و مدیران با سابقه در زمینه صدور ضمانت‌نامه صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون می‌باشد. در مرحله بعد با استفاده از مبانی نظری و ادبیات تحقیق، ابعاد و مولفه‌های مربوط به خط‌مشی استخراج، طبقه‌بندی، پالایش و در قالب مقدماتی تدوین شد که پرسشنامه اولیه ترکیبی (بسته و باز) برای ارزیابی نظرات بود. برای انتخاب کارشناسان و خبرگان در این جلسه با تصمیم اعضای هیئت کارشناسی تصمیم‌گیری شد و پرسشنامه مربوطه در دور اول برای جمع‌آوری نظرات و پیشنهادات، در دور دوم برای شناسایی مؤلفه‌ها و در دور سوم برای تعیین اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها در اختیار اعضای پنل قرار گرفت و اجرا تعیین شد. بحث و نتایج با توجه به اینکه ارزیابی بر اساس الگوی هدف انجام شده و اجرای این سیاست مقطعی نبوده و مستمر است، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده مورد ارزیابی قرار گرفته و نقاط آسیب‌پذیر و نقاط ضعف شناسایی شده است. در نهایت پس از مشخص شدن نتایج ارزیابی، مجدداً از طریق پرسشنامه و مصاحبه با همان ۲۰ نفر از مدیران و کارمندان متخصص، مسائل و عوارض مربوط، در قالب یکی از مراحل روش دلفی و بر اساس نظرات کارشناسان شناسایی شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### آسیب شناسی و عارضه‌یابی شاخص‌های موثر در اجرای خط مشی

همان‌گونه که اشاره شد اجرای خط‌مشی عمومی صدور ضمانت‌نامه در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است؛ از این رو ابتدا باید مولفه‌های مرتبط با اجرای خط‌مشی مشخص گردد. مؤلفه‌هایی که در راند اول توسط خبرگان پیشنهاد شده بود و همچنین با مطالعه ادبیات و حوزه نظری پژوهش استخراج شده بود، در مولفه‌های چندگانه دسته بندی گردید. از این رو با استفاده از پیشینه مطالب نظری و جمع‌بندی تعاریف؛ شاخص‌های مورد نظر در حوزه مربوطه مشخص گردید که با نظر خبرگان در مراحل اجرای دلفی، اندکی تعدیل گردید که شکل نهایی آن‌ها عبارتند از: بهره‌وری سرمایه کل، بهره‌وری کل نیروی انسانی (هزینه)، سهم سرمایه در ارزش افزوده، بازده حقوق صاحبان سهام، کارایی فرآیند، کارایی اعتبارسنجی، نسبت صدور ضمانت‌نامه به مصوب، کارایی پرونده‌های مصوب، میزان صدور ضمانت‌نامه، کارایی صدور ضمانت‌نامه، نرخ نکول، نسبت رشد کارمزد، کارایی میزان وصول مطالبات، نسبت پوشش تعاونی‌ها، میزان رشد رضایت مشتریان.

در این پژوهش شاخص‌های عمومی آسیب شناسی و ارزیابی صدور ضمانت‌نامه با سه سنجه مورد بررسی قرار گرفته‌اند: میزان ارتباط مؤلفه با صدور ضمانت‌نامه، میزان ارتباط مؤلفه با ابعاد اجرای صدور ضمانت‌نامه و میزان اهمیت مؤلفه در اجرای صدور ضمانت‌نامه.

میزان اجماع خبرگان در زمینه میزان ارتباط مؤلفه‌ها با اجرای خط‌مشی صدور ضمانت‌نامه با استفاده از روش‌های آمار توصیفی (نما) مورد محاسبه و تجزیه و تحلیل انجام گرفت و با توجه به طیف لیکرت (خیلی کم - خیلی زیاد) مورد استفاده در پرسش‌نامه خبرگان نتیجه اجماع خبرگان برای هر مولفه محاسبه گردید. همچنین ظریب وزنی هر یک از مولفه‌ها برای تعیین میزان اهمیت هر یک محاسبه گردید که عددی است بین ۱ تا ۵؛ هر چه عدد به ۵ نزدیکتر باشد نشان‌دهند ضریب وزنی بالای آن شاخص می‌باشد. برای محاسبه ضریب وزنی هر یک از مؤلفه‌ها از فرمول ذیل استفاده شده است.

$$I = \{(w_1 \cdot n_1) + (w_2 \cdot n_2) + \dots + (w_n \cdot n_n)\} / N$$

I = وزن هر مؤلفه

w = وزن

n = تعداد نفرات هر گزینه

تعداد کل مشارکت‌کننده‌ها = N

با استفاده از نظرات و تعیین درجه اهمیت هر یک مؤلفه‌ها، الگویی مفهومی پژوهش و جایگاه اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها اجرای خط‌مشی صدور ضمانت‌نامه تعیین گردید. به عبارت روشن‌تر برای استقرار مدل اجرایی خط‌مشی صدور ضمانت‌نامه در صندوق مؤلفه‌های ۱۵ گانه شناسایی شده که هر کدام به میزان مشخصی در اجرای خط‌مشی تاثیر دارند. تجزیه و تحلیل داده‌های این بخش نشان می‌دهد که بعد از بازده حقوق صاحبان سهام و نسبت پوشش تعاونی‌ها از نظر خبرگان بیشترین اهمیت و مؤلفه‌های میزان رشد رضایت مشتریان، سهم سرمایه در ارزش افزوده، بهره‌وری سرمایه کل و کارایی اعتبارسنجی در رده بعدی و کارایی فرآیند، کارایی پرونده‌های مصوب، کارایی صدور ضمانت‌نامه، میزان صدور ضمانت‌نامه، نسبت صدور ضمانت‌نامه به مصوب، نرخ نکول، کارایی میزان وصول مطالبات، بهره‌وری کل نیروی انسانی (هزینه) و نسبت رشد کارمزد در رده‌های آخر اولویت‌های ۱۵ گانه قرار دارند. جدول ذیل نتایج این تجزیه و تحلیل را نشان می‌دهد.

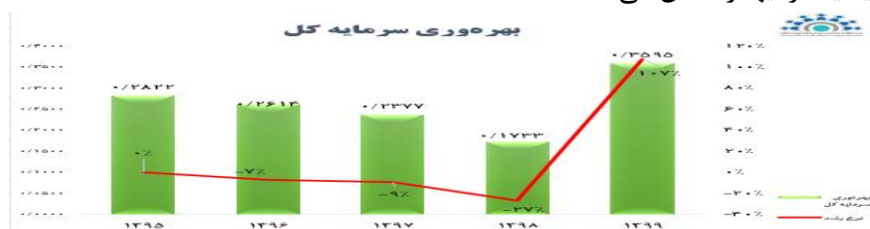
جدول شماره ۱: رتبه‌بندی مؤلفه‌های اجرای خط‌مشی صدور ضمانت‌نامه

مؤلفه‌ها	ضریب وزنی
بازده حقوق صاحبان سهام	۵
نسبت پوشش تعاونی‌ها	۵
میزان رشد رضایت مشتریان	۴/۸۷۷
سهم سرمایه در ارزش افزوده	۴/۸۲۱
بهره‌وری سرمایه کل	۴/۳۵۲
کارایی اعتبارسنجی	۴/۱۳۲
کارایی فرآیند	۳/۹۴۳
کارایی پرونده‌های مصوب	۳/۸۶۳
کارایی صدور ضمانت‌نامه	۳/۶۸۸
میزان صدور ضمانت‌نامه	۳/۴۵۵
نسبت صدور ضمانت‌نامه به مصوب	۳/۴۲۵
نرخ نکول	۳/۴۱۲
کارایی میزان وصول مطالبات	۳/۱۲۰
بهره‌وری کل نیروی انسانی (هزینه)،	۳/۱۱۱
نسبت رشد کارمزد	۲/۹۹۸

## سنجش مولفه‌ها

**(a) بهره‌وری سرمایه کل**

این شاخص درجه استفاده بهینه از سرمایه پولی یا دارائیهای ثابت ملموس را نشان می‌دهد. بالا بودن نسبت، کارائی در استفاده از سرمایه و پایین بودن نسبت، کارائی ضعیف استفاده از سرمایه یا دارائیهای را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۲: بهره‌وری سرمایه کل

همانطور که مشخص است این روند در صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون در سال‌های ۹۸ به نسبت سالهای قبل کاهش یافته است. البته در سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ بهره‌وری سرمایه سطح کل اقتصاد نیز نسبت به سال ۱۳۹۶ کاهش داشته که این مسئله بر عملکرد صندوق تاثیرگذار بوده است.

**(b) بهره‌وری کل نیروی انسانی (هزینه)**

این نسبت نشان‌دهنده جبران خدمت و وضعیت رقابت‌پذیری سازمان (در ارتباط با هزینه نیروی کار) به ازای ارزش افزوده تولید شده را نشان می‌دهد. عدم توازن در شاخص نشان می‌دهد که هزینه‌های نیروی کار هماهنگ با ایجاد ارزش افزوده نمی‌باشد و بالعکس.



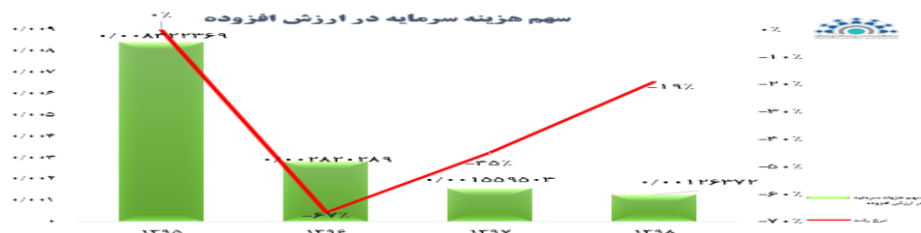
نمودار شماره ۳: بهره‌وری کل نیروی انسانی

- عدم سرمایه‌گذاری کافی صندوق در حوزه سرمایه انسانی (آموزش، ارتقاء، توسعه و ...)
- کارایی پایین سیستم‌ها و روش‌های انجام کار شامل تکنولوژی و فرآیندهای سازمانی

- اثر بهره‌وری نیروی کار اقتصاد کل در بهره‌وری هزینه نیروی کار صندوق هر ۳ مورد بالا در کاهش بهره‌وری نیروی کار صندوق نقش ایفا کرده است. در واقع افزایش بهره‌وری سرمایه بیشتر شامل نتیجه افزایش سرمایه صندوق است و این افزایش نقش خود را در سال ۱۳۹۹ نشان داده است.

### (C) سهم سرمایه در ارزش افزوده

این نسبت سهم استهلاک در ارزش افزوده را نشان می‌دهد. بالا بودن نسبت احتمالا نشان دهنده استفاده بیش از اندازه از سرمایه می‌باشد و بالعکس.



نمودار شماره ۴: سهم هزینه سرمایه در ارزش افزوده

همانطور که مشخص است استهلاک سرمایه در سال ۱۳۹۶ کاهش یافته و بهره‌وری آن نیز افزایش یافته است. این بدین معناست که استهلاک در صندوق رو به افزایش است.

### (d) بازده حقوق صاحبان سهام

در ارتقاء بهره‌وری صندوق تمرکز بر بازده ارزش ویژه دارایی یا حقوق صاحبان سهام است. یعنی به ازای هر یک واحد سرمایه‌گذاری به چه میزان سود خالص برای آن‌ها کسب شده است (سود یا درآمد خالص تقسیم بر میانگین حقوق صاحبان سهام). این شاخص متأثر از درآمد عملیاتی و غیرعملیاتی، هزینه‌های عملیاتی، هزینه مطالبات مشکوک‌الوصول و مالیات می‌باشد. به عبارتی افزایش بهره‌وری صندوق می‌تواند تمام این عوامل را تحت تاثیر قرار دهد. به بیان ساده تحقق اهداف صندوق در راستای استفاده بهینه از منابع نقش به‌سزایی در بهبود این شاخص دارد.

جدول شماره ۲: نسبت ضمانت نامه‌ها

۲۹۲۲۳۴۵	ضمانت نامه‌های مصوب (میلیون ریال)
۱۶۷۵۸۶۵۱	ضمانت نامه‌های صادره (میلیون ریال)
۵۷,۳	نسبت ضمانت نامه‌های صادره به مصوب

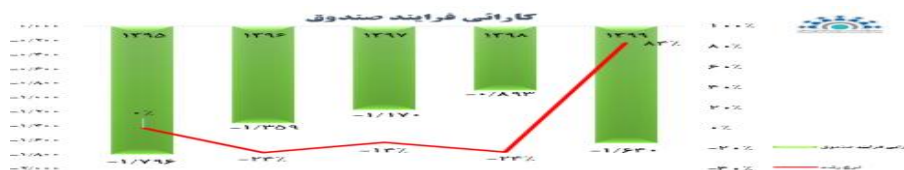


نمودار شماره ۵: بازده حقوق صاحبان سهام

همانطور که مشخص است بازده حقوق صاحبان سهام در صندوق همراه با بهره‌وری کل در حال کاهش است. این بدین معناست که اثر بهره‌وری کل در سایر بخش عملکردی صندوق به دلایل ذکر شده کاملاً مشهود است.

#### (e) کارایی فرآیند صندوق

این نسبت نشان‌دهنده کارایی و موثر بودن فرآیند می‌باشد که به طور معمول از تکنیکهای تولید خدمت در راستای مأموریت، ابتکارات تکنولوژیکی (در حوزه فناوری اطلاعات و روش‌های انجام کار) و مهارتهای مدیریتی و کارمند تاثیر می‌پذیرد. بالا بودن نسبت نشان‌دهنده کارایی موثر است و بالعکس. این شاخص در صندوق در همه سال‌ها از سال ۱۳۹۵ پایین‌تر است.



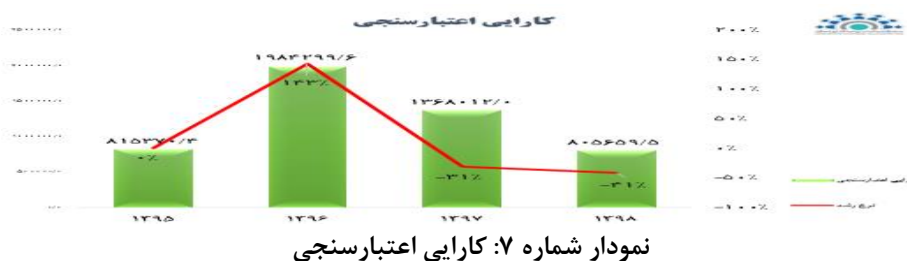
نمودار شماره ۶: کارایی فرایند صندوق

کاهش شاخص نشان از وجود فرصت‌های بهبود در حوزه‌های فناوری، فرآیندی، مدیریت دارایی‌ها، آموزش، دانش، مهارت و بهبود عملکرد خدمت رسانی به مشتریان است. همانطور که در چالش‌ها نیز مشخص شده است.

#### (f) کارایی اعتبارسنجی

این شاخص نشان‌دهنده نسبت ارزش اعتبارسنجی پرونده‌ها به تعداد شاغلین در صندوق است. بنابراین که مشاهده می‌شود این نسبت در سال ۱۳۹۶ رشد چشم‌گیری داشته است.

همان‌گونه که مشخص است این اعداد در سال‌های مختلف روند کاهشی داشته و این به معنای کاهش پرونده‌های صندوق مطابق با نیروی کار است.

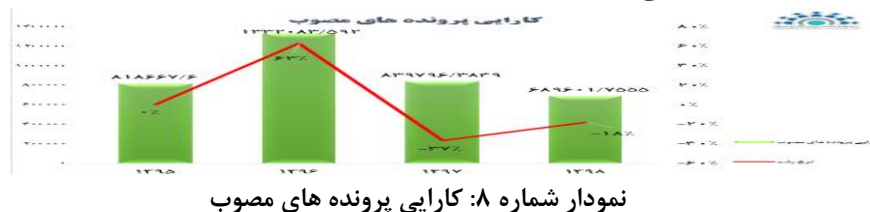


**(g) نسبت صدور ضمانت‌نامه به مصوب**

براساس آمار فوق، مصوبات صندوق صرفاً ۵۷ درصد منجر به صدور ضمانت‌نامه می‌گردد. که نرخ متوسطی می‌باشد.

**(h) کارایی پرونده‌های مصوب**

این شاخص نشان‌دهنده ارزش پرونده‌های مصوب به تعداد شاغلین در صندوق است. همانطور که مشاهده می‌شود این نسبت در سال ۱۳۹۶ بالاترین مقدار خود را داشته است.



**(i) میزان صدور ضمانت‌نامه**

با در نظر گرفتن اینکه بر اساس استاندارد موجود، صندوق حداکثر تا ۹ برابر (ضریب اهرمی) سرمایه موجود خود، می‌تواند ضمانت‌نامه صادر نماید (یعنی حداکثر ۹ برابر سرمایه، در تعهد داشته باشد)، بر اساس آمار عملکردی صندوق و منابع ۱۲۰۰ میلیارد ریالی، ۹۱ درصد درخواست‌های دارای شرایط منجر به مصوبه و ۵۷ درصد منجر به صدور گردیده است و هرساله نیز از رشد مناسبی برخوردار بوده است. جدول ذیل عملکرد صندوق در سالهای فعالیت را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳: مبلغ صدور ضمانت‌نامه به تفکیک سال

سال	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸
مبلغ صدور	۴۷۱	۱۰۰۵۸	۱۵۹۴	۲۰۰۲۴	۲۵۸۷	۲۵۱۶	۳۰۱۰۶	۳۰۲۷۰

**(j) کارایی صدور ضمانت‌نامه**

این شاخص نشان‌دهنده نسبت ارزش پرونده‌های صادره به تعداد شاغلین در صندوق است. همان‌طور که مشاهده می‌شود این شاخص پس از سال ۱۳۹۵ روند نزولی به خود گرفته است.



نمودار شماره ۹: کارایی صدور ضمانت‌نامه

**(k) نرخ نکول**

ناکامی در پرداخت فوری سود یا اصل سرمایه در زمان مقرر، نکول یا ورشکستگی گفته می‌شود. شاخص نرخ نکول نشان‌دهنده نسبت خسارت به مانده تعهدات کل صندوق است.



نمودار شماره ۱۰: نرخ نکول

عملکرد صندوق در این حوزه با توجه به شرایط و عوامل مختلف کلان اقتصادی، بهبود داشته است. این بهبود با همراه کاهش امکان عدم بازپرداخت منابع صندوق همراه است.

**(l) نسبت رشد کارمزد**

کارمزد هزینه خدمتی است که به وسیله صندوق به ازای ارائه خدمات دریافت می‌گردد. کارمزد ضمانت‌نامه‌های صندوق بسیار پایین‌تر از کارمزد سیستم بانکی می‌باشد. نسبت رشد کارمزد نشان‌دهنده میزان تغییرات کارمزد دو سال پیاپی می‌باشد. میزان رشد کارمزد در سال ۹۸ افت چشمگیری داشته است.



نمودار شماره ۱۱: نسبت رشد کارمزد

(m)

**(n) کارایی میزان وصول مطالبات**

میزان وصول مطالبات سالانه به نسبت خسارات همان سال در این شاخص نمود پیدا می‌کند.



نمودار شماره ۱۲: کارایی میزان وصول مطالبات

همان‌طور در شاخص نکول مشخص بود، انتظار می‌رفت که عملکرد صندوق در این حوزه نیز قابل توجه باشد که نمودار گویای این موضوع است.

**(o) نسبت پوشش تعاونی‌ها**

جدول شماره ۴: نسبت پوشش تعاونی‌ها

تعداد کل پرونده‌های مصوب	تعداد کل پرونده‌های ورودی	تعداد کل تعاونی‌های فعال
۲۵۸۳	۲۸۲۹	۹۴۱۶۹
نسبت تعداد کل پرونده‌های مصوب به تعداد کل تعاونی‌های فعال		نسبت تعداد کل پرونده‌های ورودی به تعداد کل تعاونی‌های فعال
۳درصد		۳درصد

همان‌گونه که در آمار مشاهده می‌شود، نسبت پوشش تعاونی‌ها که نسبت بسیار مهم و حیاتی در توسعه بخش تعاون محسوب می‌شود، با مینا قرار دادن تعاونی‌های فعال، عدد بسیار ناچیزی است. از مهمترین دلایل این مسئله، سرمایه اندک صندوق است.

### (p) میزان رشد رضایت مشتریان

همانگونه که در نمودار پیداست میزان رضایت مشتریان در سال ۹۷ رشد مطلوبی داشته است و از سال ۹۷ به بعد این روند ادامه داشته است. داده‌های این مولفه از نظرسنجی‌ها و گزارشات تحلیلی رضایت مشتریان صندوق تهیه گردیده است.



نمودار شماره ۱۳: میزان رضایت مشتریان

### مسائل و عارضه‌ها

با توجه به این‌که ارزیابی بر اساس الگوی مبتنی بر هدف بوده و اجرای این خط‌مشی نیز متوقف نشده است و به صورت مستمر می‌باشد، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده مورد سنجش قرار گرفته و نقاط آسیب‌پذیر و نقاط ضعف شناسایی گردیده است.

پس از نهایی شدن فرآیند، براساس دو معیار تکرار و اهمیت عارضه از نظر خبرگان، ۱۵ عارضه در ۷ گروه شامل: زیر ساخت فناوریانه، مشتری و بازار، نیروی انسانی، نمایندگی‌ها، ساختار، فرآیندها و استراتژی به عنوان عارضه‌های اصلی شناسایی شد.

### عوامل ۷ گانه عارضه‌ها:

#### - استراتژی

استراتژی، مسیر رسیدن به هدف و اقدامات مرتبط با هدف و برنامه‌ها را شامل می‌شود. در این حوزه عارضه‌های ذیل شناسایی شده است.

- عدم توجه به شاخص‌های استراتژیک و ارزیابی عملکرد واحدها براساس این شاخص‌ها
- عدم توجه کافی به نظام مدیریت ریسک و بکارگیری نتایج ریسک در پرتفوی خدمات
- نبود نظام جامع مدیریت استراتژیک

## ۲- مشتری و بازار

در بخش مشتریان و بازار نیز یک عارضه اساسی با عنوان نبود نظام جامع بازاریابی شامل شناسایی نیاز و انتظارات مشتریان، بخش بندی بازار و برنامه‌های ورود به بازار شناسایی گردید. با این حال به تازگی در ساختار صندوق بخش مدیریت بازار ایجاد شده که نیازمند تعریف فرآیندهای مرتبط با آن می باشد.

## ۳- ساختار

عارضه‌های ساختاری مربوط به شرح وظایف و حدود اختیارات ساختار جدید می‌باشد. این عارضه‌ها شامل:

- عدم تطابق شرح وظایف واحدها مطابق با ساختار
- عدم تطابق اختیارات واحدها متناسب با ساختار

## ۴- فرآیندهای سازمانی

عارضه فرآیندهای سازمانی مربوط به کارایی و کیفیت خدمات صندوق است که شامل:

- طولانی بودن فرآیند صدور ضمانت نامه‌ها
- فقدان سیستم کنترل جامع پروژه‌ها و برنامه‌های اجرایی
- عدم اشتراک کافی اطلاعات و دانش میان کارکنان

## ۵- نیروی انسانی

نیروی انسانی شامل دو عارضه اصلی است که که اولی ناشی از نیازمندی در جذب نیرو و دومی ناشی از محدودیت‌ها و فرصت‌های بهبود درون سازمانی است.

- کمبود نیروی انسانی مطابق با وظایف و فعالیت واحدها
- نبود آموزش کافی برای ارتقاء مهارت و سطح دانش سازمانی مطابق با اهداف صندوق

## ۶- زیرساخت فناورانه

عارضه‌های حوزه فناوری شامل:

- تعدد و عدم یکپارچه بودن سامانه‌ها و محدودیت سرورها
- بروز نبودن سامانه‌های اعتبارسنجی

## ۷- نمایندگی‌ها

عارضه‌های حوزه نمایندگی‌ها شامل:

- عدم کارایی لازم برخی نمایندگی‌ها

- نبود نظارت کافی و عدم ارزیابی جامع نمایندگی‌ها

### اولویت‌بندی مسائل و عارضه‌ها

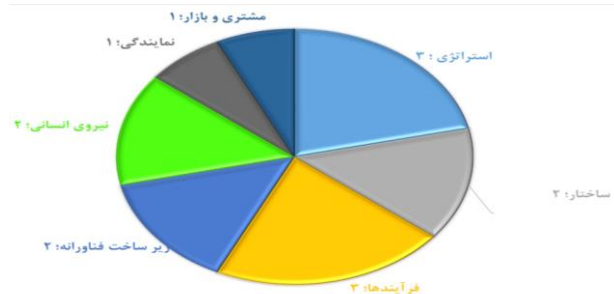
با توجه به عارضه‌های استخراج شده با استفاده از متدولوژی‌های تحقیق، اولویت‌بندی این عارضه‌ها و مسائل بر اساس میزان فراوانی آن‌ها در نظرات و دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان و خبرگان به شرح جدول زیر می‌باشد:

#### جدول شماره ۵: اولویت‌بندی مسائل و عارضه‌ها

طولانی بودن فرآیند صدور ضمانت نامه‌ها
فقدان سیستم کنترل جامع پروژه‌ها و برنامه‌های اجرایی
عدم اشتراک کافی اطلاعات و دانش میان کارکنان
عدم توجه کافی به نظام مدیریت ریسک و بکارگیری نتایج ریسک در پرتفوی خدمات
عدم توجه به شاخص‌های استراتژیک و ارزیابی عملکرد واحدها براساس این شاخص‌ها
نبود نظام جامع مدیریت استراتژیک
کمبود نیروی انسانی مطابق با وظایف و فعالیت واحدها
نبود آموزش کافی برای ارتقاء مهارت و سطح دانش سازمانی مطابق با اهداف صندوق
عدم تطابق شرح وظایف واحدها مطابق با ساختار
عدم تطابق اختیارات واحدها متناسب با ساختار
تعدد و عدم یکپارچه بودن سامانه‌ها و محدودیت سرورها
به روز نبودن سامانه‌های اعتبارسنجی
نبود نظام جامع بازاریابی
عدم کارایی لازم برخی نمایندگی‌ها
نبود نظارت کافی و عدم ارزیابی جامع نمایندگی‌ها

#### بحث و نتیجه‌گیری

نمودار زیر نشان‌دهنده فراوانی عارضه‌ها است. بیشترین عارضه در صندوق مربوط به بخش‌های فرایند و استراتژی می‌باشد. عارضه‌ها را باید از دو منظر یکی از منظر داخلی و دیگری از منظر خارجی نگاه کرد. عارضه‌های خارجی مواردی است که تا حد بسیار زیادی خارج از کنترل سازمان می‌باشد. اما عارضه‌های داخلی برای سازمان قابل کنترل بوده ناشی از نبود زیر ساخت‌های مناسب است.



نمودار شماره ۱۴: نمودار فراوانی عارضه‌ها

در بخش فرآیندهای سازمانی مهمترین عارضه، سرعت در انجام فرآیندهای خدمات است که بخش زیادی از این موضوع از جمله طی مراحل قانونی تامین وثایق، خارج از اختیار صندوق بوده و به نوعی عامل خارجی است و بخش دیگر نیز متأثر از زیر ساخت‌های فناوری ارائه خدمات است که نیاز به تقویت دارد. با توجه به توسعه دولت الکترونیک و حرکت سازمان‌ها به این سو، می‌بایست فرایندهای صندوق به صورت مستمر بازنگری شده و فرایندهای واجد شرایط در کمترین زمان ممکن الکترونیکی گردد.

در بخش استراتژی نیز تعمیق فعالیت‌های موجود می‌تواند تا حدی زیادی عارضه‌های سازمان را کاهش دهد. در فعالیت‌های مدیریت استراتژیک دو نکته حائز اهمیت است، اول توجه به شرایط جدید ساختاری و بعد توجه به شاخص‌ها متناسب با بودجه عملیاتی است. در بخش ساختار نیز مهمترین عارضه عدم تطابق ساختار سازمانی و ترکیب منابع انسانی با برنامه‌های توسعه‌ای صندوق بوده است که با پیگیری‌های صورت گرفته ساختار و پست-های سازمانی جدید تعریف گردیده است که می‌بایست عملیاتی گردد.

عارضه‌های بخش نیروی انسانی ناشی از نبود برنامه‌های توانمندسازی، ارزیابی عملکرد و ارتباط سیستم پاداش به ارزیابی عملکرد است. برای این کار نیاز به تدوین یک نظام پاداش سیستماتیک است که بر اساس شاخص‌های عینی و ذهنی شکل گرفته باشد.

در زیرساخت فناوریانه نیز می‌بایست بانک واحد اطلاعاتی ایجاد و نسبت به یکپارچه سازی سامانه‌ها اقدام گردد. همچنین امکان دسترسی به سامانه‌ها در هنگام دور کاری فراهم، سامانه موجود را ارتقاء و از نرم‌افزارها و تکنولوژی به روز در این حوزه بهره برد.

عارضه‌های بخش بازار و مشتری ناشی از عدم آگاهی کافی ذینفعان، جامعه هدف و سایر نهادهای بین بخشی از خدمات صندوق می باشد. این عارضه‌ها می‌تواند در قالب برنامه‌های مدون بازاریابی مرتفع شود. این موضوع علاوه بر این به لزوم افزایش سرمایه صندوق نیز مرتبط است چراکه صندوق بر اساس میزان سرمایه ثابت می‌تواند به پوشش ریسک جامعه هدف اقدام نماید.

در حوزه نمایندگی‌ها، نیازمند ساماندهی مجدد و ارزیابی جامع عملکرد آن‌ها می‌باشد چرا که نمایندگی‌ها بال صندوق و پل ارتباط با مشتریان هستند. در این راستا ابتدا باید شاخص‌های ارزیابی نمایندگی‌ها بازنگری گشته و نمایندگی‌ها را بر اساس شاخص‌های دقیق و مرتبط ارزیابی نمود. پس از آن نسبت به حذف یا افزایش و همچنین در نظر گرفتن پاداش مناسب برای آن‌ها اقدام نمود.

برای بهبود روند صدور ضمانت نامه‌ها پیشنهاد می‌گردد:

- تهیه شرح وظایف و تعیین حدود اختیارات متناسب با شرح وظایف در ساختار جدید
  - استقرار نظام ارزیابی عملکرد واحدی براساس شاخص‌های استراتژیک
  - استقرار نظام ارزیابی نمایندگی‌ها همراه با شاخص‌های عملکردی و رضایت مشتری
  - استقرار نظام مدیریت ریسک و بکارگیری کامل نتایج در فرآیندهای کاری
  - استقرار مدیریت دانش با تمرکز بر شناسایی، استخراج و اشاعه دانش و تجربیات صندوق
  - بازنگری چشم‌انداز، ماموریت، استراتژی و برنامه‌های صندوق
  - استقرار مدیریت سیستم جامع بازار و مشتریان با رویکرد فعلا نه در بازار
  - پیگیری افزایش سرمایه صندوق از منابع قانونی
  - توسعه زیرساخت فناوری صندوق در جهت توسعه دولت الکترونیک
- مورد توجه بیشتری قرار گیرد. همچنین با توجه به فضای علمی و عملی جامعه امروز، محققین این حوزه و سایر علاقه‌مندان می‌توانند عناوینی نظیر:
- بررسی میزان اجرایی شدن بندهای سند توسعه بخش تعاون و میزان اثربخشی هر یک
  - شناسایی موانع پیش روی عملیاتی شدن الزامات اجرایی سند توسعه بخش تعاون و قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی در حوزه تعاون

- ارزیابی خط‌مشی عمومی اعطاء تسهیلات ارزان قیمت توسط شبکه بانکی به بخش تعاون مبتنی بر سند توسعه بخش تعاون و قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی در حوزه تعاون، را سرلوحه پژوهش‌های خود قرار دهند.

### منابع فارسی

- الوانی، مهدی. تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولت، (۱۳۹۱)، انتشارات سمت.
- الوانی، مهدی و شریف‌زاده، فتاح، فرآیند سیاست‌گذاری عمومی، (۱۳۹۴)، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- دنهارت، رابرت پی، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، (۱۳۹۷)، نظریه‌های سازمان‌های دولتی، تهران، انتشارات صفار، چاپ جدید.
- قلی پور، رحمت‌الله، تصمیم‌گیری سازمانی و سیاست‌گذاری عمومی، چاپ نهم، (۱۳۹۹)، انتشارات سمت.
- هاولت، ام، رامش، بررسی سیاست عمومی، (۱۳۸۰)، ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- گزارش ادواری وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی از آخرین وضعیت تعاونی‌های کشور. سند توسعه تعاون کشور.
- اساسنامه صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاونی.
- برنامه پنجم توسعه کشور.
- قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
- گزارش ادواری مرکز آمار ایران از وضعیت تعاونی‌ها در کشور.

### References

- Alkin, M. C, Christie, C. A, (2012), An Evaluation Theory Tree. In M. Alkin (Ed.), Evaluation roots, A Wider Perspective of Theorists' Views and Influences (pp. 11- Thousand Oaks: SAGE. 58).
- Alvani, M. Decision making and government policy determination, (2012), *Samt Publications*. (In Persian)
- Alvani, M & Sharifzadeh, F. Public policy-making process, (2015), *Publications of Allameh Tabatabai University*. (In Persian)
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, P. T., Rothstein, H. R. (2009). Introduction to Meta-Analysis. Chichester, UK: Wiley.
- Brinkerhoff, R. O. (2005). The Success Case Method, a strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 86.

- Coryn, C., Stufflebeam, D. (2014). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco: *Jossey-Bass*.
- Daniel Béland, Michael Howlett & Ishani Mukherjee (2017), *Instrumental constituencies and public policy-making: an introduction*.
- Denhart, R.P. Translated by Avani, S.M and Danai Fard, H. (2018), *Theories of government organizations*, New edition, Tehran *‘Saffar Publications*. (In Persian)
- Dye, T. (2012). *Understanding Public Policy (14th Ed.)*. New Jersey: *Pearson Prentice Hall*.
- Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. *Jossey-Bass*.
- Gholipour, R. *Organizational decision-making and public policy-making* (ninth edition, (2020), *Samt Publications*. (In Persian)
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H) (2000). (Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of advanced nursing*, 32 (4), 1008-1015.
- Howlett, M, Ramesh, Study of public policy, (2001), translated by Abbas Manourian and Ebrahim Golshan. Tehran *‘Public Administration Training Center*. (In Persian)
- Howlett, M, Ramesh, M, & Perl, A. (2009). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems (Third edition)*. Toronto: *Oxford University Press*.
- Lindblom, C.E. (1980), *the policy making*, NJ: *Prentice-Hall*.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds), (1975). *The delphi method* (pp. 3-12). Reading, MA: *Addison-Wesley*.
- Mark, M., Henry, G., Julnes, G. (2000). *Evaluation: An Integrated Framework for Understanding, Guiding, and Improving Policies and Programs (1th Ed.)*. San Francisco: *Jossey-Bass*.
- Miles, I., Cunningham, P., Cox, D., Crowe, C. & Malik, K. (2006). *Smart Innovation ، A Practical Guide to Evaluating Innovation Programmes*. BrusselsLuxembourg: ECSC-EC-EAEC, European Commission.
- Powell, C. (2003). *The Delphi technique: myths and realities*. *Journal of advanced nursing*, 41 (4), 376-382.
- Periodic report of the Ministry of Labor Cooperatives and Social Welfare regarding the latest state of cooperatives in the country. (In Persian)
- Rossi, P., Lipsey, M., Freeman, H. (2003). *Evaluation: A Systematic Approach (7th Ed.)*. Thousand Oaks: *SAGE*.
- Stewart Jr, J., Hedge, D. M., & Lester, J. P. (2007). *Public Policy: An Evolutionary Approach*. *Cengage Learning*.
- Stufflebeam, Daniel. (2003). *Evaluation Models, New Directions for Evaluation*, 89 San Francisco: *Jossey-Bass*.

The country's cooperative development document. (In Persian)

The charter of the cooperative investment guarantee fund. (In Persian)

The fifth program of the country's development. (In Persian)

The Law on the Implementation of General Policies of Article 44 of the Constitution of the Islamic Republic of Iran. (In Persian)

The periodical report of the Iranian Statistics Center regarding the state of cooperatives in the country. (In Persian)