



## مقاله علمی - پژوهشی

# شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی زعفران مناطق روستایی استان خراسان جنوبی

حمید علیزاده<sup>۱</sup>، حبیب‌الله سالارزهی<sup>۲</sup> و گل بهار پورانجنار<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۲۸ آذر ۱۳۹۸ تاریخ پذیرش: ۲۱ اردیبهشت ۱۳۹۹

علیزاده، ح.، سالارزهی، ح.، و پورانجنار، گ.ب. ۱۳۹۹. شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی زعفران مناطق روستایی استان خراسان جنوبی. زراعت و فناوری زعفران، ۸(۴): ۵۷۵-۵۹۷.

### چکیده

بررسی چگونگی سوق‌دهی فعالیت‌های سنتی کشاورزی در استان خراسان جنوبی به سمت فعالیت‌های نوآورانه و ارائه‌ی راهبردهای متناسب با آن، همواره از جمله‌ی مسائلی بوده که توجه محققین این استان را بخود مشغول نموده است. از این‌رو، هدف اصلی مطالعه حاضر، بر بهره‌گیری از تفکر کارآفرینانه جهت شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی زعفران مناطق روستایی استان خراسان جنوبی تعبیه شده است. در این پژوهش، از رویکرد تلفیقی فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی و سوات (SWOT-AHP) بهره‌گیری شده است. نخست، با استفاده از تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)، شناسایی و طبقه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات فعالیت‌های کشاورزی در مناطق روستایی استان خراسان جنوبی صورت گرفته است. از آن‌جا که مسئله تصمیم‌گیری تحقیق حاضر از نوع چند شاخصه و ساختار آن دارای سلسله‌مراتبی از عناصر تصمیم وابسته به هم شامل هدف، معیارها و زیرمعیارها بوده است، از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) برای محاسبه وزن و اهمیت هر کدام از معیارها و زیر معیارهای شناسایی شده از طریق تجزیه و تحلیل سوات استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های پژوهش، ماتریس مقایسات زوجی هر کدام از مولفه‌ها و گروه‌ها با بهره‌گیری از نظر ۱۵ نفر از متخصصان و فعالان صنعت کشاورزی تکمیل شده است، که قوت‌های داخلی با وزن نسبی ۰/۳۷۲ در رتبه نخست و نیز فرصت‌های بیرونی با وزن نسبی ۰/۳۴۴ و تهدیدهای بیرونی با وزن نسبی ۰/۱۴۸ و در نهایت، ضعف‌های داخلی با وزن نسبی ۰/۱۳۶ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان داده است که مهم‌ترین راهبرد برای توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی زعفران مناطق روستایی استان خراسان جنوبی راهبرد SO با شاخص مطلوبیت ۲۶/۲ است. بنابراین، با شناخت قابلیت‌ها و زمینه‌های تأثیرگذار بر بخش کشاورزی، امکان توسعه‌ی محصولات کشاورزی منطقه براساس رویکرد کارآفرینی میسر خواهد بود. با توجه به این موضوع، ایجاد و توسعه‌ی بسترهای مناسب جهت بازاریابی و تجاری‌سازی محصول راهبردی منطقه (زعفران)، اتخاذ تدابیر لازم جهت آموزش در زمینه تجاری‌سازی، تقویت و حمایت از تعاونی‌های خرید و نیز ایجاد شرایط مناسب برای استفاده از تسهیلات بانکی و غیره می‌تواند در راستای توسعه‌ی کارآفرینی و تجاری‌سازی محصول زعفران در استان خراسان جنوبی گام مؤثری برداشت.

**کلمات کلیدی:** راهبردهای کارآفرینی، تجاری‌سازی، محصولات کشاورزی، زعفران، سوات

۱ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه سیستان و بلوچستان

۲ - دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان

۳ - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان

(\*) نویسنده مسئول: Salarzahi@gmail.com

## مقدمه

در مقیاس‌های مختلف محلی، منطقه‌ای و ملی، روستاها دارای نقش انکارناپذیری در رشد و توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشور، برخوردار هستند. کشاورزی به‌عنوان راهکار توسعه روستایی، بخش اعظم فعالیت‌های اقتصادی روستائیان را شامل می‌شود (Raisi et al., 2016). اما سهم این بخش در اشتغال کشور روز به روز در حال کاهش است. بخش کشاورزی در مناطق روستایی، از یک سو، برای پاسخ‌گویی به نیازهای امروزی جامعه بشری و از سوی دیگر، برای برخورداری از قدرت و توان رقابتی، نیازمند اتخاذ رویکردی جدید است. به‌منظور حل این مشکل، در سال‌های اخیر، بحث کارآفرینی در حوزه‌ی محصولات کشاورزی در کشور مطرح شده است (Manjazi, 2019) که می‌تواند از جنبه‌های گوناگون همچون نوآوری‌های کشاورزی، ایجاد اشتغال، و افزایش بهره‌وری، فراهم‌کننده بسترهای جدید برای روستائیان شاغل در بخش کشاورزی و نیز جامعه‌ی مصرف‌کنندگان بخش کشاورزی باشد (Sajasi Ghidari & Arab Timuri, 2016). توجه به کارآفرینی در حوزه کشاورزی از آن جهت حائز اهمیت می‌باشد که این بخش، یکی از بخش‌های اقتصادی مهمی است که با توجه به شرایط موجود جهانی، ناگزیر باید برای مقابله با چالش‌های اشتغال در کشور باید از آن یاری گرفت؛ زیرا بخش کشاورزی دارای فرصت‌های بالقوه زیادی برای انجام فعالیت‌های کارآفرینی می‌باشد (MoKhber, 2017). کارآفرینان بخش کشاورزی بایستی با بهره‌گیری از نیرویی که در خود برای حل خلاقانه مسائل، مخاطره‌پذیری، تحمل مشکلات، و نکاتی از این دست سراغ دارند، تهدیدات و تنگناهای محیطی را تبدیل به فرصت کنند و در شرایطی سخت و پیچیده مانند توسعه پرشتاب فناوری، جهانی شدن و اقتصاد چندملیتی، به کشف و بهره‌برداری

فرصت‌هایی جدید بپردازند تا سرانجام نیز رفع تنگناهای جامعه روستایی را در پی خواهد داشت (Rokneddin Eftekhari et al., 2010). انگیزه اصلی کارآفرینی روستایی، بهبود بهره‌وری، افزایش ارزش و کیفیت محصولات است که با معرفی تکنولوژی‌های جدید و ارائه پشتیبانی تضمین کیفیت تولید می‌شوند (Aggarwal, 2018). کارآفرینی روستایی نماد صنعتی‌سازی روستایی است. صنعتی‌سازی روستایی بهترین راه‌حل برای مقابله با مشکلات دوگانه بیکاری و فقر در مناطق روستایی کشور است (Alemu et al., 2017).

جمهوری اسلامی ایران، بزرگترین تولیدکننده زعفران در جهان است که تولید بیش از ۹۵/۶ درصد زعفران جهان را به خود اختصاص داده است (Jkkr, 2013). وزارت جهاد کشاورزی، بعنوان متولی امر، آمار دقیقی از تولید این محصول در سال ۱۳۹۸، اعلام نموده که نشان می‌دهد، تولید زعفران در کشور، به مرز ۵۰۰ تن رسیده است (Iranstatistics.org website, 2019). از طرفی، به‌علت سیاست‌های موجود در کشور برای صادرات غیرنفتی، اهمیت این محصول بعنوان یکی از کالاهای صادراتی و استراتژیک کشور بالا رفته است (Rastegarpour & Mohammadi, 2018). بنابر، آمار ۸ ماهه گمرک ج.ا.ا، ۱۳۳ تن و ۷۵۳ کیلو زعفران به بازارهای هدف صادر شده که نسبت به مدت مشابه سال قبل حدود ۱۳ درصد افت داشته است (Iranstatistics.org website, 2019). با توجه به مطالب ذکرشده، اهمیت تجاری‌سازی محصولات کشاورزی و علی‌الخصوص زعفران، دوچندان شده است. تجاری‌سازی، بعنوان جزئی از فرآیند نوآوری مطرح است که در بستر آن معنی پیدا می‌کند (Ebrahim Nazari et al., 2017). لغت نامه کمبریج (۲۰۱۷)، واژه تجاری‌سازی را به معنای "سازماندهی چیزی برای کسب سود" در واقع، تجاری‌سازی "ارائه یک محصول یا خدمات به بازار برای به دست آوردن سود" یا "روند تبدیل

تجاری‌سازی محصولات کشاورزی مؤثرند؛ تجاری‌سازی عمدتاً تحت‌تأثیر شرایط آب و هوایی؛ دسترسی به زیرساخت‌ها و بازار؛ عوامل اجتماعی و فرهنگی، شهرنشینی، در دسترس بودن فن‌آوری‌های جدید، ایجاد بازار و زیرساختار، تجارت و سیاست‌های اقتصاد کلان قرار دارد (Rabbi et al., 2017). به علاوه قیمت کالا، در دسترس بودن نیروی کار و محل جغرافیایی (Jagwe & Ouma, 2010)، دسترسی به تجهیزات و میزان بارش، استفاده از فن‌آوری (Olwande et al., 2015) به طور قابل‌توجهی بر تصمیم کشاورزان برای مشارکت در بازار تأثیر می‌گذارد (Fredriksson et al., 2017). سرچشمه‌های تجاری‌شدن در کشاورزی ایران را باید در نیمه‌های قرن نوزدهم و در پی پیوند و ادغام تدریجی اقتصاد ایران در اقتصاد بین‌المللی و شکل‌گیری جریان صادرات برخی محصولات کشاورزی، جست‌وجو کرد. پیامدهای این تجربه‌ها برای جوامع روستایی و دهقانی از همان زمان، افزایش محصولات برای فروش و دگرگونی در ساختار مالکیت اراضی و ظهور کارگران روزمزد کشاورزی بوده است (Amini, 2016).

مطیعی لنگرودی و همکاران (Motiei Langroudi et al., 2012) در مطالعه‌ای به «تیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی روستاییان در توسعه کارآفرینی (مطالعه موردی: بخش‌های زند و سامن شهرستان ملایر)» پرداختند که نتایج مقاله حاکی از آن است که وجود عوامل فردی و محیطی در افزایش توانمندی روستاییان برای ایجاد و توسعه کسب و کار تأثیر دارد. فراهانی و حاجی حسینی (Farahani & Haji Hosseini, 2013)، در تحقیقی با عنوان «ارزیابی ظرفیت‌های نواحی روستایی در جهت توسعه کارآفرینی و توانمندسازی روستاییان» به این نتیجه رسیدند که از بین عوامل متعددی که بر توسعه کارآفرینی مؤثر است، زمینه‌های زیرساختی و فردی بیشترین تأثیر را بر توسعه کارآفرینی می‌گذارد. ترکیان تبار (Turkian Tabar, 2017) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر

چیزی به فعالیت تجاری" تعریف می‌کند (Ziyadin et al., 2018). تجاری‌سازی زمانی آغاز می‌گردد که یک کسب و کار به عنوان شیوه‌ای برای استفاده از پیشرفت‌های علمی و دانش‌های نوین، با هدف پاسخ به نیاز بازار از طریق طراحی، توسعه، ساخت و تولید، و بازاریابی و شامل تلاش‌های بعدی برای ارتقاء محصول، ایجاد شود (Shamsi & Sadeghi, 2016). تجاری‌سازی، یک عامل حیاتی برای توسعه روستایی و کاهش فقر است. تجاری‌سازی کشاورزی به معنای تغییر از نوع معیشت محصول به بازار با هدف افزایش سود می‌باشد. تجاری‌سازی نه تنها فروش محصول است بلکه شامل انتخاب محصول و تصمیم‌گیری‌های مربوط به استفاده از نهاده‌ها است که مبتنی بر اصل حداکثرسازی سود می‌باشد (Rabbi et al., 2017).

تجاری‌سازی پیوندهای میان ابعاد ورودی و خروجی بازارهای کشاورزی را تکمیل می‌کند (Nasir et al., 2017). تجاری‌سازی مستلزم جهت‌گیری بازار (تصمیم تولید محصولات کشاورزی برای بازار به طور عمده بر اساس هشدارهای بازار) و مشارکت در بازار (تولید عرضه در بازار و استفاده از ورودی‌های خریداری شده) است. همچنین، تبدیل تجاری‌سازی کشاورزی معیشتی یک مسیر صحیح در جهت رشد اقتصادی و بهبود برای بسیاری از کشورهای در حال رشد وابسته به کشاورزی است که به افزایش رفاه روستاییان از نظر درآمد و امنیت غذایی کمک شایانی می‌کند (Mohammed et al., 2014). تجاری‌سازی کشاورزی یک رویه در جهت انقلابی‌سازی کشاورزی به تولید بازارگراست که بر درآمدها، غذا و تنظیمات رژیم غذایی خانوارهای کشاورزی تأثیر می‌گذارد؛ اگرچه، تجاری‌سازی به عنوان راهی برای تولید درآمد خانواده، بیشتر به علت مزیت نسبی آن نسبت به تولید معیشت محسوب می‌شود؛ اما تغییر از معیشت به تولید محصول تجاری می‌تواند پیامدهای نامطلوبی با استفاده از قراردادن خانواده‌ها در بازارهای ناپایدار داشته باشد (Gebremedhin & Jaleta, 2010). عوامل متعددی در

تجاری سازی بر امنیت غذایی خانوارهای روستایی در بخش عمده مناطق کوهستانی جنوب غربی اتیوپی: منطقه مورد مطالعه جیمما» به این نتیجه رسیدند که اندازه خانواده، اندازه زمینه‌ای زراعی، مشارکت بازار خروجی محصول، دسترسی به اعتبارات به طور قابل توجهی بر امنیت غذایی خانوار روستایی اثر می‌گذارد. رحمانیان کوشکی و زارعی (Rahmanian Koshkaki & Zarei, 2018) در پژوهشی تحت عنوان «واکاوی سازه‌های فردی و اجتماعی مؤثر بر توسعه کارآفرینی روستایی با تأکید بر بخش کشاورزی کامفیروز شهرستان مرودشت» به این نتیجه رسیدند که نهادهای محلی با توجه و تمرکز بر افراد و سازمان‌هایی که انگیزه، سرمایه و مهارت‌ها و تخصص لازم برای شروع کسب و کارهای روستایی دارند، زمینه را برای ایجاد فضای کارآفرینی و تحریک جامعه روستایی به سوی کارآفرینی فراهم می‌کنند. رضایی مقدم و ایزدی (Rezaei Moghaddam & Izadi, 2019)، در پژوهشی تحت عنوان «کارآفرینی در شرکت‌های کوچک کشاورزی در ایران: توسعه شاخص، عوامل و موانع مؤثر» با توجه به نتایج مطالعه، شاخص توسعه کارآفرینی در شرکت‌های دارای تأثیر سریع شامل ۱۱ بخش است که تحت تأثیر افراد، سازمان‌ها و محیط قرار دارند. براساس نتایج، مهارت‌های مدیریتی، مدیریت دانش، محیط کسب و کار و سیاست‌های دولت پیش‌بینی تغییرات توسعه کارآفرینی در شرکت‌های سرمایه‌گذاری سریع هستند. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل عوامل پنج مانع در توسعه کارآفرینی در شرکت‌های تأثیر گذار از جمله مشکلات مالی، جهت‌گیری بازار، ضعف اطلاعات، محیط کسب و کار ضعیف و نامناسب و ضعف در سیاست‌های حمایتی دولت را نشان می‌دهد. امینی (Amini, 2016) در پژوهشی تحت عنوان «تجاری‌شدن کشاورزی در بهره‌بردارهای روستایی و واکاوی عوامل مؤثر بر آن با رویکرد مدل‌سازی ساختاری و تحلیل مسیر» به این نتیجه رسید که تجاری سازی بهره‌بردار خرد روستایی، با تأکید بر عوامل و

تجاری سازی نتایج تحقیقات علمی در شرکت‌های دانش بنیان حوزه کشاورزی» عوامل مؤثر بر تجاری سازی (عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل فرهنگی- اجتماعی، عوامل قانونی و عوامل اقتصادی) را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که بین عوامل مؤثر بر تجاری سازی رابطه معنا وجود دارد و همچنین از بین این عوامل، عوامل اقتصادی، عوامل سازمانی و عوامل قانونی بیشترین میانگین را به خود اختصاص دادند. یوسفی و همکاران (Yousefi et al., 2015) در پژوهشی به «بررسی و اولویت بندی دیدگاه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه نسبت به عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی کشاورزی در مناطق روستایی» پرداخته شده است؛ نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که از دیدگاه پاسخگویان، عوامل محیطی بالاترین اولویت و عوامل اجتماعی پایین‌ترین اولویت را از نظر تأثیرگذاری بر توسعه کارآفرینی کشاورزی در مناطق روستایی داشته‌اند. احسانی فر و همکاران (Ehsani Far et al., 2016) در پژوهشی تحت عنوان «موانع و راهکارهای توسعه کارآفرینی در بخش کشاورزی» به این نتیجه رسیدند که موانع سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، موانع اقتصادی، موانع فرهنگی، موانع پشتیبانی و حمایتی، موانع آموزشی و اطلاع‌رسانی و موانع زیرساختی از مهم‌ترین موانع توسعه کارآفرینی در بخش کشاورزی می‌باشند و برای رفع این موانع راهکارهایی در حوزه زیرساخت‌های دولتی، آموزشی و غیرمادی پیشنهاد کردند. واکوئو و اوکک (Nwankwo & Okeke, 2017) در پژوهشی تحت عنوان «کارآفرینی روستایی و توسعه روستایی در نیجریه» به این نتیجه رسیدند که کارآفرینی روستایی می‌تواند به افزایش تولید، ایجاد اشتغال و کاهش مهاجرت روستایی کمک کند؛ مناطق روستایی باید جذاب شوند و دولت باید برای کارآفرینان روستایی از طریق سیاست‌های آن‌ها و سایر کمک‌ها، محیط‌های توانمند سازی ایجاد کند. نصیر و همکاران (Nasir et al., 2017) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر

نمونه انتخاب شدند. علت انتخاب این کارشناسان نیز، سابقه‌ی فعالیت آن‌ها در زمینه‌های کارآفرینی و ایجاد کسب و کار در حوزه‌ی محصولات کشاورزی و متخصص بودن آن‌ها در تولیدات انواع محصولات کشاورزی، به‌ویژه زعفران بوده است. برای انتخاب این کارشناسان، از روش نمونه‌برداری قضاوتی از نوع غیرگمانی و هدفدار استفاده شده است. این روش زمانی به کار می‌رود که گردآوری داده‌های تخصصی و دقیق در مورد موضوع پژوهش جنبه حیاتی دارد و هیچ یک از سایر طرح‌های نمونه برداری گمانی گردآوری چنین داده‌هایی را بدست نمی‌دهد. از این رو، در مطالعه حاضر، تلاش شده است که با رویکرد تلفیقی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و سوات (SWOT) و با شناسایی نقاط ضعف و قوت و نیز اولویت‌بندی آنها نیز پرداخته شود. براساس ماتریس توسعه یافته ویریک (Wehrich, 1982)، قوت‌ها و فرصت‌هایی که می‌تواند منجر به توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی زعفران مناطق روستایی استان خراسان جنوبی شود و ضعف‌ها و تهدیدهایی که مانع از آن می‌شود، شناسایی و اولویت‌بندی و بر اساس آن، راهبردهای مناسب ارائه شده است. این ماتریس ابزارهایی را برای توسعه راهبردها بر پایه ترکیب منطقی عوامل مرتبط با نقاط قوت و ضعف داخلی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی مهیا می‌کند و ابزاری مهم برای مقایسه تلقی می‌شود. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به عنوان یک ابزار تحلیل تصمیم‌گیری چند شاخه همراه با معیارهای چندگانه در بسیاری از مطالعات مورد استفاده قرار گرفته است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است که اساس آن را مقایسات زوجی تشکیل می‌دهد و هنگامی که تصمیم‌گیرنده با چندین شاخص کمی و کیفی روبرو است، روشی مناسب است؛ و در واقع ترکیب معیارهای کیفی و غیرقابل همراه با معیارهای کمی و قابل لمس را بطور هم‌زمان امکان‌پذیر می‌سازد (Ghalibaf & Sha'banifard, 2011). هدف از کاربرد AHP در چارچوب سوات

راهبردهایی به جز زمین و مقیاس بهره‌برداری از آن می‌تواند به مدرن‌سازی و افزایش پتانسیل این نظام‌ها برای ماندگاری و پاسخگویی به نیازهای بهره‌برداران و جوامع روستایی منجر شود. آنیل آگاروال (Aggarwal, 2018) در پژوهش با عنوان «دیدگاه تجربی در توسعه کارآفرینی روستایی در هند» به این نتیجه رسید که گسترش آگاهی از طریق ارائه چارچوب مفهومی فلسفه حاکم بر کارآفرینی روستایی و تلاش‌های توسعه روستایی در هند موجب می‌شود تا یک دیدگاه جامعه در مورد شیوه‌های کارآفرینی، وضعیت توسعه کارآفرینی روستایی در هند، طرح فعلی در قالب طرح‌های توسعه روستایی کارآفرینی و برنامه‌های شبکه‌های سازمانی بر روی توسعه کارآفرینی روستایی را فراهم می‌کند. با توجه به مطالب ذکرشده، به منظور بهبود عملکرد توسعه در این مناطق، لزوم بهره‌گیری از راهبردها و راهکارهای مناسب برای توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی زعفران در مناطق روستایی استان خراسان جنوبی با توجه به شرایط و ظرفیت‌های موجود بیش از پیش احساس می‌شود. از این رو، پرسش‌های اساسی مطرح در این حوزه شامل: «قوت‌ها و ضعف‌های درونی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی محصول زعفران در منطقه مورد مطالعه کدامند؟» و «چگونه می‌توان راهبردهای توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی زعفران را در منطقه هدف شناسایی و اولویت‌بندی کرد؟»

## مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی و بر حسب ماهیت داده‌ها، از نوع تحقیقات کمی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارشناسان، متخصصان، کارکنان، فعالان، صاحب نظران و شاغلان حوزه کشاورزی استان خراسان جنوبی است. در تحقیق حاضر، ۱۵ کارشناس، از میان متخصصان و فعالان بخش کشاورزی در دسترس، بعنوان گروه

تعیین مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار درونی و بیرونی بر توسعه کشاورزی اقدام شد. آن‌گاه با استفاده از رویکرد سوات، عوامل راهبردی در چهار گروه نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها طبقه بندی شدند. پس از آن با استفاده از روش AHP، اولویت‌بندی هر کدام از گروه‌ها و زیر معیارهای آن صورت گرفت.

### نتایج و بحث

نتایج حاصل از این پژوهش، در غالب گام‌هایی (۵ گام)، صورت پذیرفته است که بشرح زیر ارائه می‌گردند:

#### گام اول: ارزیابی وضعیت (تحلیل سوات)

با توجه به نظر متخصصان و کارشناسان و فعالان حوزه کشاورزی، برای استفاده از روش سوات، پرسشنامه‌ای به منظور مطالعه وضعیت کنونی کارآفرینی در صنعت کشاورزی در مناطق روستایی استان خراسان جنوبی با هدف جمع‌آوری داده‌ها برای تشکیل ماتریس سوات طراحی شد. برای این اساس، عوامل محیطی به دو دسته عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) تقسیم بندی شدند و پس از انجام مصاحبه‌هایی با ۱۵ نفر از کارشناسان و فعالان و همچنین، با بهره‌گیری از ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین، در نهایت بیست و هفت عامل درونی (شامل سیزده نقطه قوت و چهارده نقطه ضعف) و هیجده عامل خارجی (شامل نه فرصت و نه تهدید) شناسایی شدند. سپس، از این عوامل در پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده شد؛ و در نهایت، ماتریس سوات برای راهبردهای توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی زعفران مناطق روستایی استان خراسان جنوبی به دست آمد (جدول ۱ و ۲).

(SWOT) این است که عوامل سوات به گونه‌ای نظام‌مند ارزیابی شود. راهبردهای برآمده از این روش عبارت‌اند از: راهبرد قوت‌ها-فرصت‌ها (SO)، ضعف‌ها - فرصت‌ها (WO)، قوت‌ها-تهدیدها (ST) و ضعف‌ها - تهدیدها (WT) (David & David, 2009). راهبرد رقابتی/تهاجمی SO سعی در استفاده از نقاط قوت درونی برای بهره‌مندی از مزیت‌های فرصت‌های بیرونی دارد؛ راهبرد تنوع بخشی ST از نقاط قوت درونی برای اجتناب و یا کاهش تهدیدهای محیطی استفاده می‌کند؛ راهبرد بازنگری WO سعی در بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در راستای رفع نقاط ضعف و بهبود آن‌ها دارد؛ و راهبرد تدافعی WT نیز برای مقابله با ضعف‌های درونی و تهدیدهای بیرونی ارائه می‌شود (Hejazi Zadeh et al., 2013). برای شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی زعفران با رویکرد ترکیبی SWOT-AHP، از گام‌های اساسی زیر به ترتیب اولویت استفاده شده است:

گام اول: ارزیابی وضعیت (تحلیل سوات)؛

گام دوم: ساختار سلسله مراتبی؛

گام سوم: مقایسات زوجی؛

گام چهارم: تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات

گام پنجم: رتبه بندی گزینه‌ها بر اساس زیرمعیارها (ماتریس

ارزیابی راهبرد).

#### روش‌شناسی پژوهش

در تحقیق حاضر، به منظور انجام تحلیل سوات و برای شناسایی و تعیین نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای محدوده مطالعاتی، ابتدا به کمک پرسشنامه از متخصصان و کارشناسان و فعالان حوزه کشاورزی اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد؛ سپس، با در نظر گرفتن پاسخ‌های داده شده و همین‌طور به منظور کنترل و صحت و دقت پاسخ‌ها و اخذ اطلاعات تکمیلی از طریق مصاحبه با کارشناسان، نسبت به

جدول ۱- ماتریس نقاط ضعف و قوت (سوات) توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی زعفران مناطق روستایی استان خراسان جنوبی  
Table 1- Matrix of weaknesses and strengths (Swot) entrepreneurship development and saffron commercialization of rural areas of South Khorasan province

قوت‌ها Strengths	ضعف‌ها Weaknesses
S1: وجود سرمایه انسانی مجرب و ماهر و تعداد بالای فارغ‌التحصیلان کشاورزی در مناطق روستایی S1: Skilled and skilled human capital and high number of agricultural graduates in rural areas	W1: تبعیض در ارائه خدمات بین مناطق شهری و روستایی W1: Discrimination in the provision of services between urban and rural areas
S2: علاقه به حضور در روستا و حفظ فرهنگ بومی با ثبات در روستا S2: Interest in the presence in the village and the preservation of indigenous culture with stability in the village	W2: فقدان مدل و برنامه جامع بومی برای توسعه مناطق روستایی W2: Lack of model and comprehensive plan for developing agricultural products in rural areas
S3: وجود روحیه تولیدمحوری در روستا S3: The existence of a central production spirit in the village	W3: بهره‌گیری از روش‌های سنتی و به روز نشدن مهارت‌ها در امر تولیدات در مناطق روستایی W3: Usage of traditional methods and lack of skill in crop production in rural areas
S4: وجود نرخ بالای مشارکت اقتصادی در بانوان روستایی S4: High rate of economic participation in rural women	W4: فقدان نظام سالم بازاریابی و تجاری‌سازی محصولات تولیدی W4: Lack of a healthy marketing system and commercialization of manufacturing products
S5: وجود دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی فعال در مناطق روستایی S5: Existence of active islamic councils and councils in rural areas	W5: نبود خدمات پشتیبانی مناسب تولید برای محصول زعفران در مناطق روستایی W5: Lack of good production support services for agricultural products in rural areas
S6: وجود امکانات زیربنایی از قبیل آب، برق، راه، بهداشت، فضای آموزش و بهداشت در مناطق روستایی S6: Infrastructure facilities such as water, electricity, roads, sanitation, education and sanitation in rural areas	W6: وجود سوانح طبیعی مثل سیل و خشکسالی در مناطق روستایی W6: Natural disasters like floods and droughts in rural areas
S7: مشاوره جهت اخذ مجوزها و استانداردهای بین‌المللی جهت ارائه محصول زعفران کشورهای مختلف S7: Consulting and standards for obtaining permits and international standards to provide	W7: غیر بومی بودن مسئولان و عدم‌آشنایی آنان با مسائل موجود در روستاها W7: The non - native authorities and their lack of familiarity with issues in the villages
S8: معافیت طرح‌های کشاورزی و صنایع مرتبط به کشاورزی از پرداخت عوارض در مناطق روستایی S8: Exemption of agricultural plans and related industries from paying tolls in rural areas	W8: نبود کارگاه‌ها و کارخانجات تخصصی جهت بسته‌بندی تولید محصول زعفران در مناطق روستایی W8: Lack of specialized workshops and factories to package production of agricultural secondary crops in rural areas
S9: بهره‌مندی از سود حاصل از موفقیت‌های تجاری‌سازی برای تحقیقات در زمینه محصولات کشاورزی S9: Benefit from commercial success for research on agricultural products of rural areas	W9: دوربودن مناطق روستایی مدنظر از بازارهای مصرف داخلی به لحاظ مسافتی و نیز نبود بازارهای مناسب برای فروش محصول زعفران W9: The remoteness of rural areas in terms of distance and lack of suitable markets for selling organic crops
S10: نمایش محصولات کشاورزی در بازارهای هدف S10: Display agricultural products in target markets	W10: وجود ناآگاهی عمومی روستاییان (بدلیل پایین بودن سطح سواد) از نیازهای مشتریان W10: Public unawareness of villagers (due to low literacy level) from customers needs and product rates
S11: توسعه نام تجاری محصول زعفران برای جذب مشتریان داخلی و خارجی و تبلیغات مؤثر برای یافتن مشتری S11: Promoting the brand name of agricultural products to attract internal and external customers and effective advertising to find customers	W11: عدم دسترسی به ماشین‌آلات و ادوات کشاورزی در روستاها W11: Lack of access to machinery and agricultural equipment in villages
S12: وجود اقلیم متنوع جهت پرورش محصول زعفران در مناطق روستایی S12: The existence of diverse climates for the cultivation of organic agricultural products in rural areas	W12: عدم وجود پشتوانه مالی مناسب خانوادگی و نرخ بالای تسهیلات بانکی کشاورزان در مناطق روستایی W12: Lack of proper family financing and high rate of bank facilities in rural areas
S13: ارزش بالای غذایی و صنعتی محصول زعفران در مناطق روستایی S13: The high food and industrial value of organic agricultural products in rural areas	W13: عدم میل و رغبت جوانان روستایی در فعالیتهای کشاورزی و تمایل به مهاجرت از منطقه روستایی W13: Rural youth's unwillingness to engage in agricultural activities and tendency to migrate from rural areas
	W14: پراکندگی قطعات اراضی محصولات کشاورزی و حاصلخیز نبودن خاک منطقه روستایی در تولید محصول زعفران W14: Distribution of agricultural land and lack of fertile soil of rural area in organic production

Source: Research findings.

ماخذ: یافته‌های تحقیق.

جدول ۲- ماتریس تهدیدها و فرصتها (سوات) توسعه کارآفرینی و تجاری سازی زعفران مناطق روستایی استان خراسان جنوبی  
Table 2- Matrix of threats and opportunities (Swot) entrepreneurship development and saffron commercialization of rural areas of South Khorasan province

فرصتها Opportunities	تهدیدها Threats
O1: امکان سرمایه گذاری در مناطق روستایی با وجود زیرساخت های ایجاد شده در مناطق روستایی O1: Possibility of investing in rural areas with infrastructure created in rural areas	T1: کاهش جمعیت روستاهای استان خراسان جنوبی T1: Decrease of population of villages in South Khorasan province
O2: وجود ظرفیت استقرار جمعیت بیشتر در مناطق روستایی O2: Greater population deployment capacity in rural areas	T2: شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین الملل T2: Internationally unstable political conditions in Iran
O3: وجود تعداد شبکه های تولیدی در محل روستاهای مدنظر O3: The presence of the number of production networks in the villages	T3: نبود نظام تحقیقاتی مناسب و کارآمد در جهت شناخت نیازهای راهبردی مناطق روستایی با محوریت محصول زعفران T3: Lack of an efficient and effective research system to identify the strategic needs of saffron-based rural areas
O4: امکان رشد و گسترش توانمندی های کشاورزان در زمینه تجاری سازی و بازاریابی محصول زعفران در مناطق روستایی O4: The possibility of developing and expanding agricultural capabilities in the fields of trade and marketing of agricultural products in rural areas	T4: برنامه مدار نبودن محصولات متنوع تولیدی در منطقه روستایی مد نظر و در نهایت عدم رقابت پذیری این محصولات در سطح بین الملل T4: The lack of a diversified agricultural production program in rural areas with a focus on agricultural products
O5: امکان توسعه محصول زعفران در مناطق روستایی O5: Possibility of developing organic agricultural products in rural areas	T5: حمایت ضعیف دولت از سرمایه گذاری های مرتبط با فعالیت های بازاریابی و تبلیغاتی محصول زعفران در مناطق روستایی T5: weak government support of investments linked to marketing and marketing campaigns in rural areas
O6: امکان توسعه محصول ارگانیک زعفران در مناطق روستایی O6: Possibility of organic saffron product development in rural areas	T6: در اولویت نبودن مسائل روستا در میان مسئولین کشوری و استانی (تنگ نظری مسئولان، عدم ثبات مدیریت) T6: Lack of management stability in rural and provincial authorities in rural and agricultural authorities
O7: صدور ضمانت نامه ارزی (حسن انجام کار، پیش پرداخت، شرکت در مناقصه) مورد نیاز صادرکنندگان محصول زعفران با رعایت کامل دستورالعمل ها O7: Issuance of currency bonds required by agricultural crops exporters with full compliance of instructions	T7: مشخص نبودن سهم مناطق روستایی از اعتبارات و تسهیلات مختلف ملی T7: Determining the share of rural areas from different national credits and facilities
O8: فراهم بودن امکانات محیطی برای توسعه بخش کشاورزی نسبت به سایر صنایع درآمدزا در روستاها O8: The availability of environmental facilities for the development of the agricultural sector relative to other income - generation industries in the countryside	T8: عدم گرایش کشاورزان به بیمه محصول زعفران در مناطق روستایی T8: Lack of farmers' tendency to insure agricultural products in rural areas
O9: همکاری و راهنمایی جهاد کشاورزی به کشاورزان برای جایگزین کردن محصولات دارای صرفه اقتصادی و صادراتی در مناطق روستایی O9: Cooperation and guidance of agricultural jihad to farmers to replace products with economic benefit in rural areas	T9: عدم خرید تضمینی محصول زعفران مناطق روستایی T9: Lack of guaranteed purchase of agricultural products in rural areas

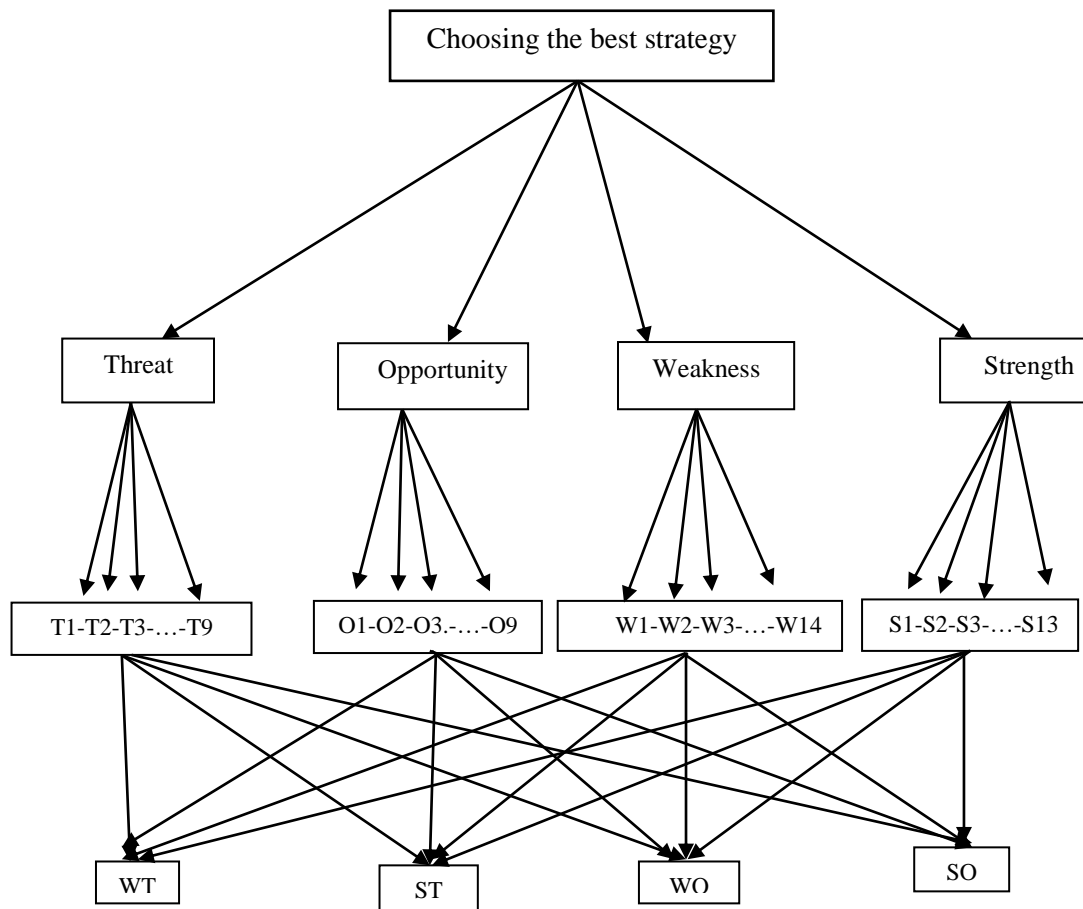
Source: Research findings.

ماخذ: یافته های تحقیق.

توسعه کارآفرینی و تجاری سازی زعفران مناطق روستایی استان خراسان جنوبی است و پایین ترین سطح ساختار سلسله مراتبی نیز گزینه های تصمیم است.

گام دوم: ساختار سلسله مراتبی  
شکل ۱؛ ساختار سلسله مراتبی مورد استفاده در پژوهش حاضر را نشان می دهد که شامل چهار سطح است.  
سطح اول هدف پژوهش حاضر انتخاب بهترین راهبرد برای





Source: Research findings.

ماخذ: یافته‌های تحقیق.

شکل ۱- ساختار سلسله مراتبی برای اولویت‌بندی معیارها و راهبردهای سوات  
Figure 1- Hierarchical structure for prioritizing swot criteria and strategies.

اختصاص می‌دهد؟ چقدر از آن سهم می‌برد؟ بر آن چیره می‌شود؟ تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ ارضا می‌کند؟ سود می‌برد؟ تعبیر درستی این سؤالات بسیار مهم است زیرا که سؤالات باید همبستگی خاصی بین عناصر یک سطح را با معیار واقع در سطح بالاتر بیان نماید. برای تکمیل ماتریس مقایسه‌های زوجی از اعداد استفاده می‌شود تا اهمیت نسبی یک عنصر بر عنصر دیگر را در خصوصیات مورد نظر نشان دهد. در این مقایسه برای هر یک از تفاوت‌های مربوط به مقایسه دوتایی عناصر مشابه در هر سطح از سلسله مراتب را با معیار موجود در سطح بالاتر ارزشی از ۱ تا ۹ در نظر گرفته شده است. با استفاده از این مقیاس، ابتدا

#### گام سوم: مقایسات زوجی

برای ارزیابی مقایسات زوجی، از پرسشنامه‌ای بر همین اساس استفاده شده است. نخست گام در تعیین اولویت‌های عناصر تصمیم‌گیری، مقایسات دودویی آنها (مقایسه عناصر به صورت جفت جفت با توجه به معیارهای معین) و شکل ترجیحی برای انجام مقایسه‌های زوجی نیز ماتریس است. برای مقایسه، باید از بالاترین سطح سلسله مراتب شروع و به پایین حرکت کرد. هنگام مقایسه این عناصر سوال مورد نظر به این صورت مطرح می‌شود. این عناصر در مقایسه با عناصری که با آن مقایسه می‌شود تا چه حد خصوصیت مورد نظر را به خود

قضایات‌های محاوره‌ای بیان می‌شود و سپس، به ارزش‌های عددی برگردانده می‌شود.

جدول ۳- نتایج مقایسات زوجی زیر معیارهای عوامل خارجی  
Table 3- Results of pairwise comparisons following external factors criteria

عوامل استراتژیک خارجی (فرصت - تهدید) Internal Factors Evaluation (Opportunity-threat)	وزن نسبی Relative weight	وزن مطلق Absolute weight	وزن نهایی Ultimate weight	رتبه عوامل Factors ranking	نرخ ناسازگاری Incompatibility rate
O <sub>1</sub> همکاری و راهنمایی جهاد کشاورزی به کشاورزان برای جایگزین کردن محصولات دارای صرفه اقتصادی در مناطق روستایی Cooperation and guidance of agricultural jihad to farmers to replace economically viable products in rural areas	0.164	3.8	0.623	3	
O <sub>2</sub> فراهم بودن امکانات محیطی برای توسعه محصول زعفران نسبت به سایر صنایع درآمدزا در روستاها Providing environmental facilities for product development of saffron compared to other income-generating industries in villages	0.214	4	0.856	2	
O <sub>3</sub> وجود تعداد شبکه‌های تولیدی در محل روستاهای مدنظر Existence of the number of production networks in the intended villages	0.325	4.4	0.143	1	
O <sub>4</sub> امکان رشد و گسترش توانمندی‌های کشاورزی در زمینه تجاری‌سازی و بازاریابی محصول زعفران در مناطق روستایی The possibility of developing and expanding agricultural capabilities in the field of commercialization and marketing of saffron crops in rural areas.	0.119	3.6	0.428	4	
O <sub>5</sub> صدور ضمانت‌نامه ارزی (حسن انجام کار، پیش پرداخت، شرکت در مناقصه) مورد نیاز صادرکنندگان محصول زعفران با رعایت کامل دستورالعمل‌ها Issuing of foreign currency guarantee (doing, before paying, participation in bidding) required by exporters of saffron with full observance of instructions	0.032	2.8	0.090	8	0.05
O <sub>6</sub> امکان توسعه محصول ارگانیک زعفران در مناطق روستایی Possibility of organic saffron product development in rural areas	0.069	3	0.207	6	
O <sub>7</sub> مشاوره و تدوین برنامه صادراتی در حوزه تجاری‌سازی و فروش محصول زعفران مناطق روستایی Consulting and formulation of export program in the field of commercialization and sale of saffron product in rural areas	0.039	3.4	0.133	7	
O <sub>8</sub> امکان سرمایه‌گذاری در مناطق روستایی با زیرساخت‌های ایجاد شده در مناطق روستایی Opportunity to invest in rural areas with infrastructure created in rural areas	0.091	3.5	0.318	5	
O <sub>9</sub> وجود ظرفیت استقرار جمعیت بیشتر در مناطق روستایی Existence of more population in rural areas	0.021	2.5	0.052	9	
T <sub>1</sub> حمایت ضعیف دولت از سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغاتی محصول زعفران در مناطق روستایی Weak government support for investments related to saffron marketing and promotional activities in rural areas	0.294	4.5	1.323	1	

					0/08
T <sub>2</sub>	مشخص نبودن سهم مناطق روستایی از اعتبارات و تسهیلات مختلف ملی Unclear contribution of rural areas from different national credits and facilities	0.081	3.5	0.283	5
T <sub>3</sub>	نبود نظام تحقیقاتی مناسب و کارآمد در جهت شناخت نیازهای راهبردی مناطق روستایی با محوریت محصول زعفران Lack of an efficient and effective research system to identify the strategic needs of saffron-based rural areas	0.149	3.8	0.339	3
T <sub>4</sub>	عدم خرید تضمینی محصول زعفران مناطق روستایی Lack of guarantee of a brand of saffron from rural areas	0.113	4.3	0.486	9
T <sub>5</sub>	عدم گرایش کشاورزان به بیمه محصول زعفران در مناطق روستایی Farmers' tendency to crop insurance in rural areas	0.204	4	0.816	4
T <sub>6</sub>	کاهش جمعیت روستاهای استان خراسان جنوبی Villages of south khorasan province population decrease	0.020	2.5	0.050	2
T <sub>7</sub>	شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین الملل Iran's unstable political situation on the international level	0.044	3	0.132	6
T <sub>8</sub>	در اولویت نبودن مسائل روستا در میان مسوولین کشاورزی و استانی (تنگ نظری مسولان، عدم ثبات مدیریت) The lack of prioritization of rural issues among the agricultural and provincial authorities	0.031	2.6	0.081	7
T <sub>9</sub>	برنامه مدار نبودن محصولات متنوع تولیدی در منطقه روستایی با محوریت محصول زعفران Application of saffron production in a rural area based on saffron product	0.058	3.3	0.191	8

Source: Research Findings.

ماخذ: یافته‌های تحقیق.

زیرمعیارهای تهدیدها، بالاترین رتبه مربوط به حمایت ضعیف دولت از سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغاتی محصول زعفران مناطق روستایی (T1) با میزان ۰/۱۹۱ بوده، که نشان دهنده مهم‌ترین تهدید است؛ و در نهایت، بین زیرمعیارهای نقاط ضعف، بالاترین رتبه مربوط به غیربومی بودن مسولان و عدم آشنایی با مسائل موجود در روستاها (W6) با میزان ۰/۱۹۱ بوده که نشان دهنده مهم‌ترین ضعف برای محصول زعفران مناطق روستایی استان خراسان جنوبی است. از آنجا که نرخ سازگاری در تمام رتبه بندی‌ها کمتر از ۰/۱ است، بین مقایسه زوجی معیارها سازگاری وجود دارد.

#### گام چهارم: تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات

هدف اساسی شناسایی راهبردهای توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی زعفران مناطق روستایی استان خراسان جنوبی، ایجاد تغییر در شرایط فعلی با شکستن تصویر فعلی و تثبیت وضعیت مطلوب است (جدول ۶).

در این فرآیند، بعد از مقایسه زوجی عناصر، وزن آنها محاسبه می‌شود که آن را وزن نسبی می‌نامند و پس از تلفیق وزن‌های نسبی با هم، وزن نهایی (یا مطلق) هرگونه مشخص می‌شود. اولویت‌بندی کلی معیارهای اصلی و زیرمعیارهای سوات در جدول ۳، ۴ و ۵ خلاصه شده است.

در ادامه برای محاسبه وزن‌های نهایی عوامل داخلی نیز از ضرب وزن نسبی در وزن مطلق استفاده شده است که در جدول ۳ و ۴ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی آورده شده است.

بر پایه نتیجه مقایسه زوجی، بین زیر معیارهای نقاط قوت، بالاترین رتبه مربوط به توسعه نام تجاری محصول زعفران برای جذب مشتریان داخلی و خارجی و تبلیغات مؤثر برای یافتن مشتری (S7) با میزان ۰/۲۰۱ بوده، که نشان دهنده مهم‌ترین نقطه قوت است؛ بین زیرمعیارهای فرصت‌ها، بالاترین رتبه مربوط به وجود تعداد شبکه‌های تولید در محل روستا (O3) با میزان ۰/۳۲۵ بوده، که نشان دهنده مهم‌ترین فرصت است؛ و بین

جدول ۴- نتایج مقایسات زوجی زیر معیارهای عوامل داخلی  
**Table 4- Results of paired comparisons under internal factors criteria**

عوامل استراتژیک داخلی (قوت) Internal strategic factors (strengths)	وزن نسبی Relative weight	وزن مطلق Absolute weight	وزن نهایی Ultimate weight	رتبه عوامل Factors ranking	نرخ ناسازگاری Incompatibility rate
S <sub>1</sub> وجود دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی فعال در مناطق روستایی Existence of dehyari and active islamic councils in rural areas	0.059	3.3	0.195	9	0.04
S <sub>2</sub> وجود امکانات زیربنایی از قبیل آب، برق، راه، بهداشت، فضای آموزش و بهداشت در مناطق روستایی There are infrastructure facilities such as water, electricity, roads, health, education and health.	0.150	4.5	0.675	2	
S <sub>3</sub> علاقه به حضور در روستا و حفظ فرهنگ بومی با ثبات در روستا Interest in the presence in the village and the preservation of indigenous culture with stability in the village	0.120	4	0.480	3	
S <sub>4</sub> وجود نرخ بالای مشارکت اقتصادی در بانوان روستا High economic participation rate in rural ladies	0.020	2.5	0.050	12	
S <sub>5</sub> بهرمندی از سود حاصل از موفقیت‌های تجاری سازی برای تحقیقات در زمینه محصول زعفران مناطق روستایی Benefit from the benefits of commercialization success for rural saffron crop research	0.082	3.5	0.278	5	
S <sub>6</sub> وجود اقلیم متنوع جهت پرورش محصول زعفران در مناطق روستایی Diverse climate for cultivation of saffron in rural area	0.063	3.3	0.208	8	
S <sub>7</sub> توسعه نام تجاری محصول زعفران برای جذب مشتریان داخلی و خارجی و تبلیغات مؤثر برای یافتن مشتری Promoting the brand name of saffron to attract internal and external customers and effective advertising to find customers.	0.201	4.4	0.884	1	
S <sub>8</sub> معافیت طرح‌های کشاورزی و صنایع مرتبط به کشاورزی از پرداخت عوارض در مناطق روستایی Exemption of agricultural projects and agriculture related industries from payment of duties in rural areas	0.035	3	0.105	10	
S <sub>9</sub> ارزش بالای غذایی و صنعتی محصول زعفران در مناطق روستایی High food and industrial value of saffron in rural areas	0.027	2.8	0.076	11	
S <sub>10</sub> وجود سرمایه انسانی مجرب و ماهر و تعداد بالای فارغ التحصیلان کشاورزی در مناطق روستایی Experienced and skilled human capital and high number of agricultural graduates in rural areas	0.090	4	0.360	4	
S <sub>11</sub> وجود روحیه تولید محوری در روستا Spirit of production in the country	0.014	2.3	0.032	13	
S <sub>12</sub> نمایش محصول زعفران در بازارهای هدف Display the saffron crop on target markets	0.068	3.5	0.238	7	
S <sub>13</sub> مشاوره جهت اخذ مجوزها و استانداردهای بین المللی جهت ارائه محصول زعفران در کشورهای مختلف Consulting about obtaining permits and international standards to produce saffron products in different countries	0.071	3.4	0.241	6	

Source: Research Findings.

ماخذ: یافته‌های تحقیق.

جدول ۵- نتایج مقایسات زوجی زیر معیارهای عوامل داخلی  
Table 5- Results of paired comparisons under internal factors criteria

عوامل استراتژیک داخلی (ضعف) Internal strategic factors (Weakness)	وزن نسبی Relative weight	وزن مطلق Absolute weight	وزن نهایی Ultimate weight	رتبه عوامل Factors ranking	نرخ ناسازگاری Incompatibility rate
عدم وجود پشتوانه مالی مناسب خانوادگی و نرخ بالای تسهیلات بانکی کشاورزان در مناطق روستایی Lack of adequate family financial support and high interest rates of farmers in rural areas	0.022	3.5	0.077	13	
نبود کارگاه‌ها و کارخانجات تخصصی جهت بسته‌بندی تولید محصول زعفران در مناطق روستایی Lack of specialized workshops and factories for packaging saffron production in rural areas	0.091	3.3	0.300	4	
تبعیض در ارائه خدمات بین مناطق شهری و روستایی Discrimination in the provision of services between urban and rural areas	0.072	4	0.288	6	
فقدان نظام سالم بازاریابی و تجاری‌سازی محصولات تولیدی Lack of Healthy marketing and commercialization of productive products	0.060	3	0.180	8	
بهره‌گیری از روش‌های سنتی و به روز نشدن مهارت‌ها در امر تولیدات در مناطق روستایی Advantage of traditional methods and the lack of skill - making in the production of rural areas.	0.047	3.8	0.179	10	
غیربومی بودن مسولان و عدم آشنایی آنان با مسائل موجود در روستاها The non - native authorities and their lack of familiarity with issues in the villages	0.191	4.3	0.821	1	
نبود خدمات پشتیبانی مناسب تولید برای محصول زعفران در مناطق روستایی Lack of proper production support services for saffron products in rural areas	0.065	3	0.195	7	
وجود ناآگاهی عمومی روستائیان (به دلیل پایین بودن سطح سواد) از نیازهای مشتریان و نرخ محصولات Public ignorance of villagers ( because of low literacy ) from customers ' needs and product rates	0.111	2.6	0.289	3	
وجود سوانح طبیعی مثل سیل و خشکسالی در مناطق روستایی Natural disasters such as flooding and drought in rural areas	0.016	2.3	0.037	14	
دور بودن مناطق روستایی مدنظر از بازارهای مصرف داخلی به لحاظ مسافتی و نیز نبود بازارهای مناسب برای فروش محصول ارگانیک زعفران The remoteness of rural areas were considered to be different from domestic consumption markets as well as the lack of suitable markets for the sale of organic saffron products.	0.082	2	0.164	5	0.07
فقدان مدل و برنامه جامع برای توسعه محصول زعفران مناطق روستایی Lack of comprehensive model and plan for product development in rural regions	0.120	3.9	0.468	2	
عدم دسترسی به ماشین آلات و ادوات کشاورزی در روستاها Non - Access to machinery and agricultural equipment in the villages	0.051	3.6	0.184	9	
عدم میل و رغبت جوانان روستایی در فعالیتهای کشاورزی و تمایل به مهاجرت از منطقه روستایی Rural youth lack desire to migrate from rural area	0.041	3	0.123	11	
پراکندگی قطعات اراضی محصول زعفران و حاصلخیز نبودن خاک منطقه روستایی در تولید ارگانیک Distribution of land parcels of saffron and fertile soil in rural areas in organic production	0.031	3.2	0.099	12	

Source: Research Findings.

ماخذ: یافته‌های تحقیق.

جدول ۶- تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات  
Table 6- Strategy formulation using the SWOT matrix

قوت‌ها Strengths	ضعف‌ها Weaknesses
S1: وجود دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی فعال در مناطق روستایی S1: Existence of dehyari and active islami councils in rural areas	W1: عدم وجود پشتوانه مالی مناسب خانوادگی و نرخ بالای تسهیلات بانکی کشاورزان در مناطق روستایی W1: Lack of adequate family financial support and high interest rates of farmers in rural areas
S2: وجود امکانات زیربنایی از قبیل آب، برق، راه، بهداشت، فضای آموزش و بهداشت در مناطق روستایی S2: There are infrastructure facilities such as water, electricity, roads, health, education and health	W2: نبود کارگاه‌ها و کارخانجات تخصصی جهت بسته‌بندی تولید محصول زعفران در مناطق روستایی W2: Lack of specialized workshops and factories for packaging saffron production in rural areas
S3: علاقه به حضور در روستا و حفظ فرهنگ بومی با ثبات در روستا S3: Interest in the presence in the village and the preservation of indigenous culture with stability in the village	W3: تبعیض در ارائه خدمات بین مناطق شهری و روستایی W3: Discrimination in the provision of services between urban and rural areas
S4: وجود نرخ بالای مشارکت اقتصادی در بانوان روستا S4: High economic participation rate in rural ladies	W4: فقدان نظام سالم بازاریابی و تجاری‌سازی محصولات تولیدی W4: Lack of healthy marketing and commercialization of productive products
S5: بهره‌مندی از سود حاصل از موفقیت‌های تجاری سازی برای تحقیقات در زمینه محصول زعفران مناطق روستایی S5: Benefit from the benefits of commercialization success for rural saffron crop research	W5: بهره‌گیری از روش‌های سنتی و به روز نشدن مهارت‌ها در امر تولیدات در مناطق روستایی W5: Advantage of traditional methods and the lack of skill - making in the production of rural areas
S6: وجود اقلیم متنوع جهت پرورش محصول زعفران در مناطق روستایی S6: A diverse climate for cultivation of saffron in rural areas	W6: غیربومی بودن مسئولان و عدم آشنایی آنان با مسائل موجود در روستاها W6: The non - native authorities and their lack of familiarity with issues in the villages
S7: توسعه نام تجاری محصول زعفران برای جذب مشتریان داخلی و خارجی و تبلیغات مؤثر برای یافتن مشتری S7: Promoting the brand name of saffron to attract internal and external customers and effective advertising to find customers	W7: نبود خدمات پشتیبانی مناسب تولید برای محصول زعفران در مناطق روستایی W7: Lack of proper production support services for saffron products in rural areas
S8: معافیت طرح‌های کشاورزی و صنایع مرتبط به کشاورزی از پرداخت عوارض در مناطق روستایی S8: Exemption of agricultural projects and agriculture related industries from payment of duties in rural areas	W8: وجود ناآگاهی عمومی روستاییان (به دلیل پایین بودن سطح سواد) از نیازهای مشتریان و نرخ محصولات W8: Public ignorance of villagers ( because of low literacy ) from customers ' needs and product rates
S9: ارزش بالای غذایی و صنعتی محصول زعفران در مناطق روستایی S9: High food and industrial value of saffron in rural areas	W9: وجود سوانح طبیعی مثل سیل و خشکسالی در مناطق روستایی W9: Natural disasters such as flooding and drought in rural areas
S10: وجود سرمایه انسانی مجرب و ماهر و تعداد بالای فارغ التحصیلان کشاورزی در مناطق روستایی S10: Experienced and skilled human capital and high number of agricultural graduates in rural areas	W10: دور بودن مناطق روستایی مدنظر از بازارهای مصرف داخلی به لحاظ مسافتی و نیز نبود بازارهای مناسب برای فروش محصول ارگانیک زعفران W10: The remoteness of rural areas were considered to be different from domestic consumption markets as well as the lack of suitable markets for the sale of organic saffron products
S11: وجود روحیه تولید محوری در روستا S11: Spirit of production in the country	W11: فقدان مدل و برنامه جامع برای توسعه محصول زعفران مناطق روستایی W11: Lack of comprehensive model and plan for product development in rural regions
S12: نمایش محصول زعفران در بازارهای هدف S12: Display the saffron crop on target markets	W12: عدم دسترسی به ماشین آلات و ادوات کشاورزی در روستاها W12: Non - access to machinery and agricultural equipment in the villages
S13: مشاوره جهت اخذ مجوزها و استانداردهای بین المللی جهت ارائه محصول زعفران در کشورهای مختلف S13: Consulting about obtaining permits and international standards to produce saffron products in different countries	W13: عدم میل و رغبت جوانان روستایی در فعالیتهای کشاورزی و تمایل به مهاجرت از منطقه روستایی W13: Rural youth lack desire to migrate from rural area
W14: پراکندگی قطعات اراضی محصول زعفران و حاصلخیز نبودن خاک منطقه روستایی در تولید ارگانیک W14: Distribution of land parcels of saffron and fertile soil in rural areas in organic production	

ادامه جدول ۶- تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات

Continued Table 6 - Strategy formulation using the Swat Matrix

فرصت‌ها Opportunities	استراتژی‌های رقابتی (SO) Competitive Strategies (SO)	استراتژی‌های بازنگری (WO) Revision Strategies (WO)
<p>O1: همکاری و راهنمایی جهاد کشاورزی به کشاورزان برای جایگزین کردن محصولات دارای صرفه اقتصادی در مناطق روستایی</p> <p>O1: Collaboration and helps farmers replace economically profitable crops in rural areas</p>	<p>ایجاد بستر مناسب جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در زمینه توسعه و تجاری‌سازی محصول زعفران</p> <p>Create a suitable bed for investment in the private sector in the field of development and commercialization of products saffron</p>	<p>برگزاری دوره‌های آموزشی - مشاوره‌ای مرتبط با توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی محصول زعفران</p> <p>Hold the training - consultative courses related to the development of entrepreneurship and commercialization of products saffron</p>
<p>O2: فراهم بودن امکانات محیطی برای توسعه محصول زعفران نسبت به سایر صنایع درآمدزا در روستاها</p> <p>O2: Providing environmental facilities for product development of saffron compared to other income - generating industries in villages</p>	<p>استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه به منظور ایجاد تشکل‌های تعاونی مردمی و ترویج و آموزش در زمینه تجاری‌سازی با تاکید بر جنبه‌های عملی از طریق نشست‌ها و جلسات مختلف با مردم منطقه</p> <p>Using expertise and experience to create popular cooperative associations and promote and educate in the field of commercialization with emphasis on practical aspects through meetings and meetings with the people of the region</p>	<p>یافتن بازارهای بالقوه و تبلیغات برای تصاحب سهم بازار با ارائه خدمات کشاورزی متنوع</p> <p>Finding potential opportunities and advertisements for acquiring the market share by offering various agricultural services</p>
<p>O3: وجود تعداد شبکه‌های تولیدی در محل روستاهای مد نظر</p> <p>O3: Furthermore, the number of grid stations in the villages is considered</p>	<p>بازاریابی و تبلیغات برای معرفی محصول استراتژیک زعفران استان خراسان جنوبی</p> <p>Marketing and advertising to introduce strategic product saffron in south khorasan province</p>	<p>بازنگری و توسعه نهادها و سازمان‌های مرتبط در منطقه مطالعه شده، برای آموزش مردم به منظور بهره‌گیری بهینه و هدفمند از محصول زعفران</p> <p>Review and development of relevant institutions and organizations in the study area, to train people for optimal and targeted use of products saffron</p>
<p>O4: امکان رشد و گسترش توانمندی‌های کشاورزی در زمینه تجاری‌سازی و بازاریابی محصول زعفران در مناطق روستایی</p> <p>O4: The possibility of developing and expanding agricultural capabilities in the field of commercialization and marketing of saffron crops in rural areas</p>	<p>تقویت و حمایت از تعاونی‌های خرید محصول در مناطق کشت در راستای خرید مستقیم از کشاورزان و کاستن از هزینه‌های حمل و نقل محصول می‌تواند بخشی از درآمد از دست رفته کشاورزان را جبران کند</p> <p>Strengthening and supporting product purchasing cooperatives in arable areas in order to purchase directly from farmers and reduce product transportation costs can offset some of the lost revenue for farmers</p>	<p>توانمندسازی شبکه‌های توزیع و فروش بازار کشورهای همسایه</p> <p>Empowering distribution and sales networks in neighboring countries</p>
<p>O5: صدور ضمانت نامه ارزی (حسن انجام کار، پیش پرداخت، شرکت در مناقصه) مورد نیاز صادرکنندگان محصول زعفران با رعایت کامل دستورالعمل‌ها</p> <p>O5: Issuing of foreign currency guarantee ( doing , before paying , participation in bidding ) required by exporters of saffron with full observance of instructions</p>	<p>توجه ویژه به پتانسیل‌های موجود در روستا جهت ایجاد کار و جلوگیری از مهاجرت</p> <p>Special attention to existing potentials in the village to work and prevent migration .</p>	
<p>O6: امکان توسعه محصول ارگانیک زعفران در مناطق روستایی</p> <p>O6: Possibility of organic saffron product development in rural areas</p>	<p>توسعه و تدوین برنامه‌های بازاریابی بین الملل و توسعه روابط با کشورهای صاحب سبک در این صنعت</p> <p>Develop and develop international marketing programs and develop relationships with lightweight countries in the industry</p>	
<p>O7: مشاوره و تدوین برنامه صادراتی در حوزه تجاری‌سازی و فروش محصول زعفران مناطق روستایی</p> <p>O7: Consulting and formulation of export program in the field of commercialization and sale of saffron product in rural areas</p>	<p>توسعه آزمایشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی</p> <p>Development of laboratories and research centers</p>	
<p>O8: امکان سرمایه‌گذاری در مناطق روستایی با زیرساخت‌های ایجاد شده در مناطق روستایی</p> <p>O8: Opportunity to invest in rural areas with infrastructure created in rural areas</p>		
<p>O9: وجود ظرفیت جمعیت بیشتر در مناطق روستایی</p> <p>O9: Existence of more population in rural areas</p>		

ادامه جدول ۶- تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات  
Continued Table 6- Strategy formulation using the Swat Matrix

تهدیدها Threats	استراتژی های تنوع (ST) Diversity strategies (ST)	استراتژی های تدافعی (WT) Defensive strategies (WT)
T1: حمایت ضعیف دولت از سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغاتی محصول زعفران در مناطق روستایی T1: Weak government support for investments related to saffron marketing and promotional activities in rural areas	گسترش شبکه‌های تولیدی در زمینه توسعه محصول زعفران و ایجاد زمینه رقابتی در منطقه مورد مطالعه The development of productive networks in the field of saffron development and the creation of a competitive field in the study area	فرهنگ سازی و توسعه فرهنگ مشارکت و آگاهی بخشی به روستاییان جهت توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی محصول زعفران استان خراسان جنوبی Cultivation and Development of a Culture of Partnership and Informing Villagers to Develop Entrepreneurship and Commercialization of Agricultural Products in South Khorasan Province Saffron
T2: مشخص نبودن سهم مناطق روستایی از اعتبارات و تسهیلات مختلف ملی T2: Unclear contribution of rural areas from different national credits and facilities	تنوع بخشی و افزایش برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی محصول استراتژیک زعفران استان خراسان جنوبی Diversifying and enhancing advertising programmes for the introduction of crops in the province saffron of South Khorasan	برگزاری سیمینارها و همایش‌ها در جهت توسعه سرمایه‌گذاری در صنعت کشاورزی توسط سازمان جهاد کشاورزی Holding conferences and conferences to develop investment in the tourism industry by the Agricultural Jihad Organization
T3: نبود نظام تحقیقاتی مناسب و کارآمد در جهت شناخت نیازهای راهبردی مناطق روستایی با محوریت محصول زعفران T3: Lack of an efficient and effective research system to identify the strategic needs of saffron-based rural areas	ارائه تسهیلات به سرمایه‌گذاران ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی Providing facilities to investors to create conversion and complementary industries	تدوین بورشورهایی در زمینه معرفی پتانسیل‌های موجود در منطقه جهت توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی محصول زعفران Developing brochures on introducing the potential in the region for the development of entrepreneurship and commercialization of agricultural products Saffron
T4: عدم خرید تضمینی محصول زعفران مناطق روستایی T4: Lack of guarantee of a brand of saffron from rural areas	ایجاد انبارهای مجزا و پیشرفته، جداسازی، خشک نمودن، درجه‌بندی و بسته بندی براساس استانداردهای تحت لیسانس Creating separate and advanced warehouses, separating, drying, grading and packaging according to licensed standards	اختصاص یارانه و سوبسیدهای دولتی ویژه برای حمایت از کشاورزان Allocate funds and special government subsidy to protect farmers
T5: عدم گرایش کشاورزان به بیمه محصول زعفران در مناطق روستایی T5: Farmers ' tendency to crop insurance in rural areas	کاهش بوروکراسی‌های شدید اداری و قوانین سخت گیرانه و ارائه حمایت‌های سیاسی/دولتی برای تسهیل مسیر توسعه و تجاری‌سازی محصول زعفران Decreasing heavy administrative bureaucracy and strict laws and providing political / government support to facilitate the development and commercialization of Saffron products	
T6: کاهش جمعیت روستاهای استان خراسان جنوبی T6: Villages of south khorasan province population decrease		
T7: شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین‌الملل T7: Iran " s unstable political situation on the international level		
T8: در اولویت نبودن مسائل روستا در میان مسولین کشاورزی و استانی (تنگ‌نظری مسولان، عدم ثبات مدیریت) T8: The lack of prioritization of rural issues among the agricultural and provincial authorities		
T9: برنامه‌مدار نبودن محصولات متنوع تولیدی در منطقه روستایی با محوریت محصول زعفران T9: Application of saffron production in a rural area based on saffron product		

Source: Research Findings.

ماخذ: یافته‌های تحقیق.



گام پنجم: رتبه‌بندی گزینه‌ها براساس زیرمعیارها (ماتریس ارزیابی راهبردی)

در این بخش با توجه به وزن‌های نهایی بدست آمده استراتژی‌های پیشرو که شامل چهار استراتژی SO, ST, WO, WT می‌باشند؛ ارزیابی شده و استراتژی مناسب انتخاب خواهد شد. با توجه به وزن‌های نهایی به دست آمده در یکی از ربع‌های دارای مقدار و امتیاز بیشتری خواهیم بود که آن ربع نشان‌دهنده استراتژی پیشرو می‌باشد که با انتخاب این استراتژی با توجه به منابع و محدودیت‌ها به بهترین وضعیت

ممکن خواهد رسید.

در جدول ۷ ضریب وزنی و درصد اثرگذاری عوامل درونی و بیرون آورده شده است. ضریب وزنی هر یک از عوامل داخلی و خارجی از جمع وزن نهایی هر زیر معیار بدست آمده است. در بین عوامل بیرونی و درونی نقاط فرصت با وزن ۴/۱۳۷ و درصد وزنی ۲۷ اولویت اول و ضعف‌ها با وزن ۳/۴۰۴ و درصد وزنی ۲۳ اولویت آخر می‌باشند.

جدول ۷- ضریب وزنی و درصد اثرگذاری عوامل درونی و بیرونی

Table 7- Weight coefficient and percentage of effect of internal and external factors

	عوامل بیرونی External factors		عوامل درونی Internal factors	
	Threats تهدیدها	Opportunities فرصت‌ها	Weaknesses ضعف‌ها	Strengths قوت‌ها
وزن نهایی Final weight	3.701	4.137	3.404	3.831
درصد وزنی Weight percentage	24.5	27	23	25.5

جدول ۸ - استراتژی‌های چهارگانه در مدل SWOT

Table 8- The four strategies in the SWOT model

راهبرد Strategy	توضیحات Description	راهبرد Strategy
رقابتی / تهاجمی Competitive / Offensive	این راهبرد ها تمرکز بر حداکثر - حداکثر نقاط درونی و فرصت‌های بیرونی استوار است. These strategies focus on the maximum - maximum internal points and external opportunities.	SO
بازنگری یا انطباقی Revision or adaptation	راهبرد انطباقی تلاش دارد تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده از فرصت‌های موجود را ببرد. The adaptive strategy tries to maximize the use of existing opportunities by reducing the weaknesses.	WO
اقتضایی یا تنوع Contingency or variety	این راهبرد مبتنی بر حداکثر - حداقل، در تنوع بخشی بر نقاط قوت درونی و تهدیدات بیرونی متمرکز بوده و بر پایه بهره گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌شود و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است. This strategy of maximizing - at least, focusing on diversifying internal strengths and external threats is based on exploiting the strengths of the system to counter threats and aiming to maximize strengths and minimize threats.	ST
تدافعی Defensive	هدف کلی راهبرد تدافعی کاهش ضعف‌های سیستم برای کاستن و خنثی‌سازی تهدیدها است. در این نوع راهبردها تأکید بر رفع آسیب پذیری محدوده مورد مطالعه است. The overall goal of a defensive strategy is to reduce system weaknesses to mitigate and neutralize threats. In such strategies, the emphasis is on removing the vulnerability of the study area.	WT

عامل قوت‌ها و فرصت‌ها بدست آمده است) در این جدول بیشترین وزن را استراتژی SO یا همان استراتژی رقابتی یا تهاجمی دارد و اولویت اول می‌باشد. درصد وزنی این استراتژی برابر با ۲۶/۲ می‌باشد که نسبت به سایر استراتژی‌ها از درصد وزنی بالاتری برخوردار است.

در تدوین راهبردها در این تحقیق از روش SWOT استفاده گردید. با استفاده از ماتریس SWOT امکان تدوین چهار نوع راهبرد یا استراتژی فراهم می‌شود که مطابق جدول ۸ ذکر شده است. در ادامه در جدول ۹ ضریب وزنی و درصد اثرگذاری استراتژی‌های چهارگانه آورده شده است. وزن نهایی هر یک از استراتژی‌ها از جمع وزن هر یک از استراتژی‌ها با یکدیگر بدست آمده است (به عنوان مثال استراتژی رقابتی حاصل جمع دو

جدول ۹- ترتیب راهبردها بر اساس زیر معیارهای قوت، ضعف، فرصت و تهدید  
Table 9- Ordering strategies based on strengths, weaknesses, opportunities and threats

مجموع ضرایب عوامل مرکب Total factors of compound factors				
راهبرد انطباقی Weaknesses opportunities	راهبرد تدافعی Weaknesses threats	راهبرد اقتضایی Strengths threats	راهبرد تهاجمی Strengths opportunities	
وزن نهایی Final weight	7.541	7.105	7.532	7.968
درصد وزنی Weight percent	25	24	24	26
رتبه Ranking	دوم Second	چهارم Fourth	سوم Third	اول First

Source: Research Findings.

ماخذ: یافته‌های تحقیق.

### نتیجه‌گیری

رویکرد نظام‌مند، جهت ارزیابی عوامل ماتریس تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها بود؛ تا روشی ساده، مقبول، سیستماتیک و شفاف برای شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه کارآفرینی و تجاری‌سازی محصول زعفران در مناطق روستایی استان خراسان جنوبی ارائه گردد. در این پژوهش، پس از بررسی عوامل درونی و بیرونی، ۱۳ نقطه‌ی قوت، ۱۴ نقطه ضعف، ۹ نقطه فرصت و ۹ نقطه تهدید بعنوان اصلی‌ترین عوامل درونی و بیرونی شناسایی شد. از دیدگاه خبرگان این تحقیق، از میان نقاط ضعف منطقه‌ی مورد مطالعه، غیربومی بودن مسولان و عدم آشنایی با مسائل موجود در روستاها (W6)، بعنوان

در پژوهش حاضر، بدین موضوع اشاره گردید که توسعه‌ی کارآفرینی بعنوان یک پدیده‌ی اجتماعی، مستلزم ایجاد و تقویت زمینه‌های بروز فعالیت‌های کارآفرینانه است. بعبارتی، انواع فعالیت‌های کارآفرینانه در محیط‌هایی رخ می‌دهند که اولاً دارای استعداد کافی جهت بروز کسب و کارها و در ثانی، حامی کسب و کار باشند. استان خراسان جنوبی به‌عنوان یکی از استان‌های کشور عزیزمان، دارای استعدادهای نهفته و آشکار فراوانی است که می‌تواند از طریق توجه بیشتر به‌راحتی خود را به عرصه‌ی عموم معرفی نماید، بنابراین تلاش‌ها معطوف به معرفی یک

راهکارهای لازمه جهت رفع موانع توسعه‌ی صنایع این‌چینی پرداختند. از طرفی، براساس مطالب ذکرشده و نتایج حاصله از پژوهش، باید اذعان داشت که این منطقه، نیازمند راهبردهایی است که با استفاده از نقاط قوت، درصدد بهره‌برداری از فرصت‌های آنها باشد. از طرفی، در این منطقه، فعالیت در زمینه‌ی کشاورزی، مهم‌ترین زمینه‌ی تأمین معاش روستاییان است و نقش مهمی در تولید و اشتغال مولد دارد. اما بلعت شرایط کنونی اقتصاد ایران که همواره دست به‌گریبان مشکلاتی چون بیکاری، عدم‌تحرک و محدودیت سرمایه‌گذاری بوده است؛ به همین سبب، اهمیت این رسالت دو‌چندان می‌شود. محصول زعفران در ایران، به دلیل متناسب بودن با شرایط اقلیمی و کم‌آبی، ارزش‌زایی و اشتغال‌زایی و درآمدزایی در مناطق محروم کشور مورد توجه بوده است. فعالان بازار در حیطه‌ی این محصول، معمولاً از نوسانات عرضه و قیمت رنج می‌برند که در نتیجه‌ی ناتوانی در برنامه‌ریزی بلندمدت است. از طرفی، در این بازار، روش بازررسانی محصولات، سودجویی واسطه‌گران و انتقال ناکارآمد اطلاعات قیمتی در زنجیره، می‌تواند یکی از دلایل نوسانات قیمتی و اختلالات عرضه نیز باشد.

با توجه به نتایجی که از این تحقیق بدست آمد، پیشنهادهایی به قرار زیر قابل ارائه می‌باشند:

- جمع‌آوری، تحلیل و ارائه‌ی اطلاعات و روندهای بازارهای مصرف در وضعیت موجود و سال‌های آتی محصولات کشاورزی از جمله زعفران با هدف تقویت آینده‌نگری و معرفی فرصت‌های موجود و آینده در این حوزه؛
- بهبود تفکر خلاقانه‌ی کشاورزان با هدف افزایش تطابق و اتخاذ بموقع ابتکارات نوین برای خروج کسب و کار از شرایط بحرانی محتمل؛
- برپایی آموزش‌های لازم جهت تقویت مهارت‌های کشاورزان درباره‌ی تعامل سازنده با مشتریان برای در راستای در نظر گرفتن تمایلات آنها در خرید و مصرف

مهم‌ترین عامل اصلی تأثیرگذار در فقدان توسعه‌ی کارآفرینی و تجاری‌سازی محصول زعفران می‌باشد؛ از میان نقاط قوت، توسعه نام تجاری محصول زعفران برای جذب مشتریان داخلی و خارجی و تبلیغات مؤثر برای یافتن مشتری (S7)، از جمله دلایل مؤثر داخلی بوده است؛ از میان فرصت‌ها، وجود تعداد شبکه‌های تولید در محل روستا (O3)، به‌عنوان مهم‌ترین فرصت‌ها شناخته شده‌اند؛ از میان تهدیدها، حمایت ضعیف دولت از سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغاتی محصول زعفران مناطق روستایی (T1)، نیز مهم‌ترین تهدیدها برای توسعه‌ی کارآفرینی و تجاری‌سازی محصولات کشاورزی در منطقه می‌باشند. با توجه به جاگذاری وزن نهایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید محاسبه‌شده در ماتریس SWOT و وضعیت استقرارپذیری توسعه‌ی کارآفرینی در کشاورزی و تجاری‌سازی محصولات کشاورزی در منطقه مورد مطالعه؛ راهبرد تهاجمی (SO) در اولویت قرار گرفت و پس از آن به ترتیب، راهبردهای WO، ST و WT در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند. این بدان معناست که قوت‌ها و فرصت‌های توسعه‌ی کارآفرینی کشاورزی در استان خراسان جنوبی، بیشتر از ضعف‌ها و تهدیدهای آنها می‌باشد.

در تحقیقی مشابه، افتخاری و همکاران ( Eftekhari et al., 2010) پژوهشی در حوزه‌ی توسعه‌ی کارآفرینی کشاورزی در مناطق روستایی شهرستان خدابنده انجام دادند و مانند تحقیق حاضر، راهبرد تهاجمی را بعنوان مناسب‌ترین راهبرد معرفی نمودند. در استان خوزستان، منجزی (Manjezi, 2019)، تحقیقی در راستای اولویت‌بندی راهبردهای توسعه‌ی کارآفرینی انجام داد و استراتژی تهاجمی را بعنوان استراتژی منتخب، معرفی نمود. در پژوهشی کارشناسان و علیزاده ( Karshenasan & Alizadeh, 2017)، نیز به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های توسعه‌ی کارآفرینی در بخش صنایع تبدیلی محصولات باغی در استان خراسان شمالی پرداختند و با اولویت‌بندی موانع، به ارائه‌ی

## محصولات کشاورزی از جمله زعفران؛

- سازماندهی و هدایت حمایت‌های دولت از کسب و کارهای روستایی از طریق مراکز رشد و کارآفرینی و در کل مراکزی که باعث شتاب‌دهندگی فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی محصولات کشاورزی از جمله زعفران در مناطق روستایی مستعد می‌شوند؛
- ایجاد صندوق حمایت از کشاورزان بعنوان سیاست حمایتی و راهکاری جهت افزایش انگیزه و حل مشکلات آن‌ها برای ایجاد و توسعه‌ی فعالیت‌های کارآفرینانه در بخش محصولات کشاورزی از جمله زعفران؛
- برنامه‌ریزی دقیق جهت تسهیل امکان استفاده از مزایای بیمه و نیز ایجاد تسهیلات تعرفه‌ای و بانکی از طریق وام‌های کم‌سود جهت ایجاد کسب و کارهای کارآفرینی مبتنی بر محصولات کشاورزی بالخصوص محصولات کشاورزی استراتژیک؛
- گسترش تجارت الکترونیک در حوزه‌ی کسب و کارهای محصولات کشاورزی برای حضور در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی و تقویت ظرفیت‌های بازاریابی کسب و کارهای موجود؛
- بدلیل تغییرات روزافزون تکنولوژی‌ها و فرآیندها و خلق نوآوری‌های جدید، بایستی کانال‌های ارتباطی میان کشاورزان کارآفرین و این پیشرفت‌های روزافزون را تقویت نمود تا آن‌ها بتوانند در این مسیر بهتر قدم بردارند؛
- اطلاع‌رسانی عمومی و آگاه نمودن مردم و کشاورزان نسبت به موضوع کسب و کار الکترونیکی و مزایای مرتبط بر آن از طریق رسانه‌های جمعی تبلیغاتی با تاکید بر کسب و کارهای الکترونیکی حوزه‌ی محصولات کشاورزی؛
- محور قراردادن بخش خصوصی در اجرای طرح‌های منطقه‌ای در استان‌های مختلف علی‌الخصوص استان خراسان جنوبی مربوط به کسب و کارهای کارآفرینی در

## حوزه‌ی محصولات کشاورزی؛

- توسعه‌ی آزمایشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی برای محصولات کشاورزی از جمله محصول زعفران در منطقه‌ی مورد مطالعه؛
  - ایجاد مقررات لازم جهت دریافت عواید مالی حاصل از تجاری‌سازی محصولات کشاورزی و نیز موضوع مالکیت حقوقی از دارایی‌های فکری کارآفرینان محصولات کشاورزی در زمینه‌ی طرح‌های ایده‌محور؛
  - و در نهایت؛ ایجاد انبارهای مجزا و پیشرفته‌ی جداسازی، خشک‌نمودن، درجه‌بندی و بسته‌بندی محصولات کشاورزی خاص از جمله محصول زعفران براساس استانداردهای تحت‌لیسانس؛
- از جمله‌ی راهبردهای تهاجمی‌ای است که می‌تواند در منطقه‌ی مورد مطالعه (استان خراسان جنوبی) حائز اهمیت و توجه باشد. علاوه بر کلیه‌ی موارد ذکرشده در این پژوهش، باید اذعان نمود که کارآفرینی و توسعه‌ی کارآفرینی نیازمند فرهنگ خاصی است که پرورش آن بسیار سخت و نیازمند تلاشی طولانی‌مدت است. توانایی درک تغییرات و کشف فرصت‌ها، مشارکت، خلاقیت و نوآوری، روحیه‌ی استقلال‌طلبی و مسئولیت‌پذیری، مخاطره‌پذیری و مخاطره‌جویی، همگی از جمله‌ی عناصر اساسی سازنده‌ی این فرهنگ هستند که نمی‌توان صرفاً با انجام برنامه‌های کوتاه‌مدت و ضربتی به آنها دست یافت. بهترین راهکارهای توسعه و فرهنگ توسعه‌ی کارآفرینی از طریق برنامه‌های آموزشی و ترویجی مختلف رخ می‌دهند. از طرفی، ایجاد فضای مشارکتی میان کشاورزان و دولت و همراه نمودن آنان در تصمیم‌گیری‌های انجام‌شونده در مورد خود آنان از جمله‌ی مهم‌ترین ساز و کارهای توسعه‌ی تجاری محصولات کشاورزی و بسط کارآفرینی بالخصوص در منطقه‌ی مورد مطالعه است. روحیه‌ی مشارکت‌جویی در توسعه‌ی

پژوهش، گامی در راستای تسهیل تجاری‌سازی محصولات کشاورزی از جمله محصول استراتژیک زعفران در استان خراسان جنوبی و سربلندی جمهوری اسلامی ایران در بازارهای بین‌المللی برداشته شود.

منطقه‌ی خود از حیاتی‌ترین الزامات و پیشران‌های کارآفرینی کشاورزی محسوب می‌شود که از طریق گسترش روحیه‌ی مردم‌سالاری در سطح روستاها امکان‌پذیر خواهد بود. از اینرو، امید است تا از طریق موارد و راهکارهای ارائه‌شده در این

## منابع

- Aggarwal, A.K. 2018. The Empirical Perspectives on Rural Entrepreneurship Development in India. Available at SSRN 3184142. (In Persian with English Summary).
- Alemu, A.E., and Adesina, J.O. 2017. In search of rural entrepreneurship: Non-farm household enterprises (NFEs) as instruments of rural transformation in Ethiopia. *African Development Review* 29 (2): 259-271. (In Persian with English Summary).
- Amini, A. 2016. Agricultural commercialization in rural farming systems and causal interpretation of its determinants using structural equation modeling and path analysis. *Journal of Rural Research* 7 (3): 546-563. (In Persian with English Summary).
- David, M.E., David, F.R., and David, F.R. 2009. The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *The Coastal Business Journal* 8 (1): 42-52. (In Persian with English Summary).
- Ebrahim Nazari, T., Hamdi, K., and Irinejad Paris, M. 2017. The commercialization model of products and services in developing countries (Case study: companies based in campus technology park). *Journal of Research Studies Iranian Social Development* 9 (4): 93-108. (In Persian with English Summary).
- Eftekhari, A., Sajasi Qeydari, H., and Razavi, S. 2010. Strategies for agricultural entrepreneurship development in rural areas: A case study of Khodabandeh Villages. *Journal of Rural and Development Magazine* 13 (3): 1-29.
- Ehsanifar, T., Rostami, F., Naderi, N., and Rezaei, B. 2016. Barriers and strategies for entrepreneurship development in agriculture. *Journal of Entrepreneurship in Agriculture* 3 (2): 1-16.
- Farahani, H., and Haji Hosseini, S. 2013. Assessing rural areas capacities for entrepreneurship development and rural empowerment, Case study: shaw village of Boeen Zahra county. *Journal of Rural Research* 4 (4): 715-748. (In Persian with English Summary).
- Fredriksson, L., Bailey, A., Davidova, S., Gorton, M., and Traikova, D. 2017. The commercialization of subsistence farms: evidence from the new member states of the EU. *Land Use Policy* 60: 37-47.
- Gebremedhin B., and Jaleta M. 2010. Commercialization of smallholders: Does market orientation translate into market participation? Improving Productivity and Market Success (IPMS) of Ethiopian farmers project Working Paper 22. Nairobi, Kenya, ILRI.
- Ghalibaf, M., and Shabani Fard, M. 2011. "Evaluation and prioritization of tourism attractions for development of urban tourism based on multivariate decision making models (Case study: Sanandaj city)". *Geographical Research* 26 (101): 173-198. (In Persian with English Summary).
- Hejazi Zadeh, Z., Rajaei Rizi, M., and Hosseini

- Amini, H. 2013. "Understanding the strengths and strengths of rural tourism development (Case study: Abyaneh village - Isfahan)". *Tourism Planning and Development* 2 (5): 50-76. (In Persian with English Summary).
- Iranstatistics.org website. 2019. Presidency of the I.R.I Plan and Budget Organization. Available at Website <https://www.amar.org.ir/english/Census-of-Agriculture.aspx> (23Dec 2019).
- Jagwe, J.N., and Ouma, E. 2010. Transaction costs and smallholder farmers' participation in Banana markets in the great lakes region of Burundi, Rwanda and the Democratic Republic of Congo. *Afjare* 6 (1): 302-317. (In Persian with English Summary).
- Jihad Keshavarzi Khorasan Razavi. 2013. *Iran Agriculture Statistics (Vol. 2)*. Ministry of Jihad-Keshavarzi, Iran. 5 (1): 3-19. (In Persian).
- Karshenasan, A., and Alizadeh, M. 2017. Challenges and opportunities for the development of entrepreneurship in the industrial conversion of garden products (Case Study: North Khorasan Province). *Journal of Entrepreneurship and Agriculture* 3 (6): 44-50. (In Persian).
- Manjezi, N. 2019. Identify and prioritize strategies to promote entrepreneurship in the agricultural sector Khuzestan province, entrepreneurial strategies in agriculture 6 (12): 1-9. (In Persian with English Summary).
- Mohammed, I., Rule, M.L., Lombard, J., Madhuku, L., Mamvuto, A., Manase, A.J., and Aregawi, M. 2014. Impact of commercialization on rural households' food security in major coffee growing areas of south west Ethiopia: the Case of Jimma zone. Doctoral dissertation, Jimma University. (In Persian with English Summary).
- Mokhber Dezfuli, A.S, Jamshidi, A., and Haji Mir Rahimi, S. 2017. Designing entrepreneurship development model in agricultural training centers and strategic analysis of entrepreneurship status (Case study: Imam Khomeini higher education center. First Conference National Institutionalization of Entrepreneurship in Sustainable Development with Higher Education Approach. pp. 73-90. (In Persian with English Summary).
- Motiei Langroodi, S., Ghadiri Masoum, M., Dadvarkhani, F., Yadollahi Farsi, J., and Turkashvand, Z. 2012. Explaining factors affecting rural empowerment in entrepreneurship development (Case study: Zanjan and Saman sections of Malayer county). *Journal Human Geography Research* 80: 119-138. (In Persian with English Summary).
- Nasir, I.M., Mulugeta, W., and Kassa, B. 2017. Impact of Commercialization on rural households' food security in major coffee growing areas of south west Ethiopia: the case of Jimma zone. *International Journal Economy Managment Science* 6: 437. (In Persian with English Summary).
- Nwankwo, F.O., and Okeke, C.S. 2017. Rural entrepreneurship and rural development in Nigeria. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review* 5 (1): 1-7.
- Olwande, J., Smale, M., Mathenge, M.K., Place, F., and Mithöfer, D. 2015. Agricultural marketing by smallholders in Kenya: a comparison of maize, kale and dairy. *Food Policy* 52: 22-32. (In Persian with English Summary).
- Rabbi, F., Ahamad, R., Ali, S., Chandio, A.A., Ahmad, W., Ilyas, A., and Din, I.U. 2019. Determinants of commercialization and its impact on the welfare of smallholder rice farmers by using Heckman's two-stage approach. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences* 18 (2): 224-233.
- Rahmanian Koshkaki, M., and Zarei, Y. 2018. Analysis of individual and social constructions affecting the development of rural

- entrepreneurship with an emphasis on the agriculture sector in Kamfiruz district of Marvdasht county (Persian). *Journal of Rural Research* 9 (2): 292-307. (In Persian with English Summary).
- Raisi, A., Shahiki Tash, M., Salarzahi, H., and Vali Nafs, A.S. 2016. Identification and prioritization of factors affecting agricultural entrepreneurship development in rural areas (Case study: Sarbaz county). *Journal of Entrepreneurial Strategies Agriculture* 3 (6): 51-58. (In Persian with English Summary).
- Rastegarpour, F., and Mohammadi, N. 2018. Investigation of factors affecting saffron market in Iran with emphasis on indigenous package and branding. *Saffron Research Journal (Two Quarterly)* 6 (1): 51-51. (In Persian with English Summary).
- Rezaei Moghaddam, K., and Izadi, H. 2019. Entrepreneurship in small agricultural quick-impact enterprises in Iran: development of an index, effective factors and obstacles. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 9 (1): 17.
- Rokneddin Eftekhari, A.S., Sajasi Qidari, H., and Razavi, S. 2010. Strategies for development of agricultural entrepreneurship in rural areas (Case study: Khodabandeh village). *Journal of Rural Development* 13 (3): 1-29. (In Persian with English Summary).
- Sajasi Gheidari, H., and Arab Timurid, Y. 2016. Measuring and analyzing the entrepreneurial mood of agricultural workers in rural areas: A case study of Khawaf county. *Journal of Rural and Development* 19 (3): 25-53. (In Persian with English Summary).
- Sajasi Gheidari, H., Palouj, M., Eftekhari, A., and Sadeghloo, T. 2012. Providing strategies for development of agricultural entrepreneurship in rural areas SWOT and MCDM using multivariate analysis methods. *Agricultural Economics and Development* 19 (74): 149-180. (In Persian).
- Shamsi, M., and Sadeghi, T. 2016. Identifying and ranking the influencing factors of commercialization of knowledge based products in order to export. *Quarterly Journal of Knowledge and Management Information* 3 (1): 21-35.
- TurkianTabar, M. 2017. Better understanding and ranking through consulting using knowledge based regional knowledge companies, University Scientific Conferences, Tehran, Danesh Danesh Farzanegan Company, [https://www.civilica.com / Paper-NHSC01-NHSC01\\_104.html](https://www.civilica.com/Paper-NHSC01-NHSC01_104.html) (In Persian with English Summary).
- Yousefi, Z., Naderi, N., Rezaei, B., and Shiri, N. 2015. Investigation and prioritization of expert's views of agriculture Jihad organization of Kermanshah on factors affecting the development of agricultural entrepreneurship in rural areas. *Journal of Entrepreneurship and Agriculture* 2 (4): 53-61.
- Wehrich, H. 1982. The TOWS Matrix Tool for Situational Analysis. *LongRange Planning* 15 (2): 52-64.
- Ziyadin, S., Omarova, A., Doszhan, R., Saporova, G., & Zharaskyzy, G. 2018. Diversification of R&D results commercialization. *Problems and Perspectives in Management* 16 (4): 331-334.

## Identification and Prioritization of Development Strategies for Entrepreneurial and Commercialization of Saffron in Rural Areas of South Khorasan

*Hamid Alizadeh<sup>1</sup>, Habibollah Salarzahi<sup>2\*</sup> and Gol Bahar Pouranjenar<sup>3</sup>*

**Submitted:** 19 December 2019

**Accepted:** 10 May 2020

Alizadeh, H., Salarzahi, H., and Pouranjenar, G.B. 2021. Identification and Prioritization of Development Strategies for Entrepreneurial and Commercialization of Saffron in Rural Areas of South Khorasan. *Saffron Agronomy & Technology*, 8(3): 575-597.

### Abstract

The way traditional agricultural activities in the South Khorasan province are moving towards innovative activities and providing appropriate strategies has always been one of the attractive issues for researchers in this province. Therefore, the main purpose of the present study is to identify and prioritize saffron entrepreneurship development and commercialization strategies in rural areas of the South Khorasan province. In this research, SWOT-AHP is used as an integrated approach. First, the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of saffron activities in rural areas of the South Khorasan Province are identified and categorized by using SWOT analysis. Since the decision making in the present research study is of a multi-index type and its structure has a hierarchical component of decision-making elements, including goal, criteria and sub-criteria, the hierarchical analysis process (AHP) to calculate the weight and importance of each of the criteria. The following criteria have been used through SWOT analysis. In order to collect the research data, the matrix of paired comparisons of each of the components and groups was completed using 15 experts and agricultural industry activists, whose internal strengths with the relative weight of 372/0 were in the first rank and also external opportunities with a relative weight of 344/0. Moreover, external threats have a relative weight of 148, and, finally, internal weaknesses with a relative weight of 136/0 were ranked next. The results show that the most important strategy for the development of entrepreneurship and commercialization of saffron in rural areas of the South Khorasan province is the SO strategy with a utility index of 26.2. The most suitable strategies of this kind are a creation of a suitable platform for private sector investment in the development and commercialization of agricultural products, use of specialized and experienced personnel to establish community-based associations, and promote and educate them in the field of commercialization, with emphasis on practical aspects through meetings. And various meetings with the people of the region, marketing, and advertising to introduce strategic products of the South Khorasan province. Strengthening and supporting purchasing cooperatives in the cultivation areas were selected for direct purchase from farmers as the most important strategies.

**Keywords:** Entrepreneurship Strategies, Commercialization, Agricultural Products, saffron, SWOT.

1 - MSc Student in Public Administration (Major: Decision Making and Public Policy), University of Sistan and Baluchestan

2 - Associate Professor, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan

3 - Ph.D. Student in Public Administration, University of Sistan and Baluchestan

(\*- Corresponding author Email: Salarzahi@gmail.com)

**DOI:** 10.22048/JSAT.2020.212516.1375