

تدوین راهبردهای مدیریتی پژوهشکده زعفران دانشگاه تربت حیدریه

فاطمه رستگاری پور^{۱*}، علیرضا کرباسی^۲ و احمد احمدیان^۳

تاریخ پذیرش: ۱۱ اردیبهشت ۱۳۹۶

تاریخ دریافت: ۱۸ خرداد ۱۳۹۵

رستگاری پور، ف.، کرباسی، ع.ر.، و احمدیان، ا. ۱۳۹۶. تدوین راهبردهای مدیریتی پژوهشکده زعفران دانشگاه تربت حیدریه. زراعت و فناوری زعفران، ۵(۳): ۲۹۵-۳۰۸.

چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی برنامه راهبردی پژوهشکده زعفران دانشگاه تربت حیدریه به روش توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش افراد آگاه به وضعیت پژوهشکده زعفران دانشگاه تربت حیدریه بودند. نمونه آماری این تحقیق ۴۰ نفر، شامل ریاست و معاون دانشگاه و پژوهشکده، کارکنان سازمان‌های مرتبط، اساتید و پژوهشگران با سابقه بودند که به‌طور هدفمند و کل شمار انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از ادبیات پیشینه، اسناد و مدارک، مصاحبه، پرسشنامه، نظرسنجی، جلسات راهبردی و فرم‌های تعیین موضوعات استراتژیک استفاده شد. روایی صوری پرسشنامه نهایی SWOT توسط چند تن از اساتید و کارشناسان خبره تأیید و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ($\alpha=0.91$) محاسبه و تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی (برای تعیین موقعیت استراتژیک) و تحلیل SWOT استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد این پژوهشکده در وضعیت کنونی دارای ۷ قوت، ۱۸ ضعف، ۷ فرصت و ۱۱ تهدید اساسی است. بر این اساس، به تدوین برنامه استراتژیک پژوهشکده زعفران دانشگاه تربت حیدریه و موضوعات استراتژیک آن شامل بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، اهداف بلندمدت، موقعیت استراتژیک، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی پرداخته شد. هم‌چنین، تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی نشان داد این پژوهشکده در جایگاه راهبردی محافظه‌کارانه (WO) قرار دارد.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، تربت حیدریه، تحلیل SWOT.

۱- استادیار گروه اقتصاد کشاورزی دانشگاه تربت حیدریه و پژوهشگر پژوهشکده زعفران دانشگاه تربت حیدریه

۲- استاد گروه اقتصاد کشاورزی دانشگاه فردوسی مشهد

۳- استادیار گروه تولیدات گیاهی دانشگاه تربت حیدریه، تربت حیدریه

(*- نویسنده مسئول: f.rastegaripour@torbath.ac.ir)

مقدمه

جهان امروز، جهان تولید، صادرات، ارزش افزوده و جهان برترین‌های اقتصادی است. متکی بودن اقتصاد ایران به درآمدهای نفتی و تأثیرپذیری درآمدها از مسائل سیاسی و اقتصادی سبب آسیب‌پذیری اقتصاد کشور شده است. یکی از راه‌های مقابله با این چالش توسعه تولیداتی است که ضمن بهبود وضع اقتصاد داخلی، سبب افزایش صادرات غیرنفتی می‌شود. در کنار سایر تولیداتی که این چنین رویکرد اقتصادی دارند، تولید گیاهان دارویی می‌تواند علاوه بر تحقق این مهم، تأثیر به‌سزایی در ارتقای سطح بهداشت، سلامت و رفاه کشور داشته باشد. ایران بزرگ‌ترین تولیدکننده زعفران دنیا با ۹۵ درصد کل تولید این محصول ارزشمند است. ۴۱ کشور در کره-زمین خریداران طلای سرخ ایران هستند و عمده‌ترین این کشورها اسپانیا-امارات متحده عربی-آلمان-ایتالیا-فرانسه و سوئیس هستند. صادرات زعفران ایران در سال ۱۳۹۴، بیش از ۱۳۰ تن زعفران بوده است و به دلیل نیاز کم‌آبی از زراعت‌های مهم در مناطق خشک کشور بوده است (The Islamic Republic of Iran Customs Administration, 2016). در ایران اهمیت زعفران کاری از جنبه‌های گوناگون نظیر بهره‌وری بالای آب در مقایسه با سایر محصولات کشاورزی، اشتغال روستاییان و جلوگیری از مهاجرت آن‌ها، درآمدزایی آن نسبت به سایر محصولات کشاورزی هم‌چنین از لحاظ توسعه صادرات غیرنفتی - با توجه به سیاست دولت مبنی بر افزایش صادرات غیرنفتی - قابل بررسی است (Gol Mohammadi et al, 2010). عمده‌ترین نواحی تولید زعفران در کشور استان خراسان رضوی و جنوبی است. شهرستان تربت‌حیدریه در استان خراسان رضوی قرار دارد. یکی از شاخص‌ترین محصولات این شهرستان که در ایران و جهان رتبه نخست را به خود اختصاص داده زعفران است که کشت آن در سطح ۸۴۰۰ هکتار با تولید سالانه

حدود ۳۴ تن محصول صورت می‌گیرد. در استان خراسان رضوی ۱۱۷ هزار خانوار به کشت زعفران مشغول هستند که از این میزان ۱۴ تا ۱۵ هزار خانوار در تربت‌حیدریه به این کار اشتغال دارند. هم‌اکنون به ازای هر هکتار زمین زعفران، ۲۲۰ نفر روز مشغول کار هستند که در کل ۷۰ هزار نفر اشتغال مستقیم و ۲ تا سه برابر این رقم، اشتغال غیرمستقیم به‌دست می‌آید. هم‌چنین در حالی که میانگین تولید زعفران در استان خراسان رضوی ۴ کیلوگرم در هکتار است، این رقم در تربت‌حیدریه به ۴/۲ کیلوگرم می‌رسد (Ministry of Agriculture Jihad, 2016).

با در نظر داشتن این جایگاه در تولید زعفران در کشور، مسئله‌ای که باید به آن توجه داشت، توجه به سرمایه‌گذاری در تحقیقات است به طوری که به‌توان پویایی‌های اقتصادی را به‌صورت تابعی از جریان ابداعات در هر زمان تعریف نمود (Salmani & Abdi, 2015). در این راستا، پژوهشکده زعفران تربت‌حیدریه به‌عنوان تنها پژوهشکده تحقیقاتی زعفران در سال ۱۳۸۶ در محل مجتمع فرهنگی-تفریحی پیشکوه تربت‌حیدریه و زیر نظر دانشگاه فردوسی مشهد در زمینی به مساحت حدود ۲۰۰ هزار مترمربع تأسیس شد. گروه‌های تحقیقاتی پژوهشکده نیز شامل ۳ گروه فناوری و تولید، اقتصاد و بازاریابی و فرآوری و کنترل کیفیت می‌باشند که هرکدام با هدایت یکی از اعضای هیأت‌علمی در حال فعالیت و اجرای طرح‌های پژوهشی مرتبط می‌باشند (Saffron Institute of Torbat, 2014).

هم‌چنین باید در نظر داشت روند تغییرات نظری در برنامه‌ریزی برای تغییر و توسعه در جامعه، به ویژه در کشورهای بیشتر توسعه‌یافته، موجب شده است که تنوع و سرعت این تغییرات در پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی نظریه‌های گوناگونی را به وجود آورد. برنامه‌ریزی راهبردی شد که در قرن بیستم وارد علوم مدیریت و با نام مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی تغییرات

پردیس دانشگاه مهم‌ترین نقطه قوت است و هم‌جواری ایستگاه آتش‌نشانی با پردیس دانشگاه مهم‌ترین فرصت به شمار می‌آید. همچنین عدم وجود برنامه‌ی مشخص برای رویارویی با بحران به ازای انواع بحران‌ها در ساختمان‌های مختلف مهم‌ترین نقطه ضعف است و از طرفی قاطعیت نداشتن سازمان‌های ناظر بر مقاوم‌سازی ساختمان‌ها مهم‌ترین تهدید به شمار می‌آید. جوادی‌پور و سمیع‌نیا (Javadipour & Saminia, 2013) در مطالعه‌ای به تبیین موقعیت راهبردی و ارائه استراتژی توسعه ورزش همگانی در ایران پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که این ورزش بر روی محور مختصات SWOT قرار دارد که از لحاظ عوامل درونی در ناحیه‌ی قوت‌ها و از نظر عوامل بیرونی سازمان در ناحیه فرصت‌ها جای می‌گیرد. بر این اساس، استراتژی‌های تهاجمی برای توسعه ورزش همگانی توصیه شده است. بشردوست و همکاران (Bashardoust, 2011) در پژوهشی راه کارهای بهبود جایگاه علامت تجاری را در صنایع لبنی مورد مطالعه قرار داده‌اند. در این پژوهش با مطالعه موردی شرکت لبنی کاله به‌عنوان یکی از شرکت‌های فعال در عرصه صنایع لبنی و استفاده از روش پیمایش، مطالعه‌های میدانی و تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با روش ماتریس تحلیل وضعیت SWOT، به ارائه راهبردهای مناسب آن سازمان به‌عنوان نمونه‌ای از صنعت لبنی در کشور پرداخته شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده وضعیت شرکت لبنی کاله در حالت رقابتی (تنوع محصولی) قرار دارد و تدوین و اجرای راهبردهای مناسب در جهت تقویت و حمایت از فرآیندهای داخلی لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

در بخش مطالعات خارجی برزا و برزا (Borza & Borza, 2014) به تجزیه و تحلیل‌های راهبردهای بازاریابی که می‌تواند برای توسعه فرآیند طراحی سیستم‌های کاربر-محور بر اساس استانداردهای موجود استفاده شود با استفاده از ماتریس SWOT پرداخته‌اند. نتایج آن‌ها نشان داد که راهبردهای قیمت و

چشمگیری در این علوم ایجاد کرد، در ایران نیز حداقل بیست سال است که در قالب بحث برنامه‌ریزی راهبردی شهری و منطقه‌ای مطرح می‌شود (Sharif Zadegan & Malekpour, 2014). برنامه راهبردی به‌عنوان اصلی‌ترین بخش یک فرآیند، جهت‌گیری‌های اصلی حرکت سازمان را در آینده و شیوه تخصیص منابع محدود سازمانی را در جهت هدف‌های سازمانی مشخص می‌سازد. ضرورت توجه به مدیریت راهبردی از آن جهت است که با استفاده از روش‌های خاص، بیم‌ها و تهدیدهای احتمالی را بازشناسی و با به‌کار بستن تمهیدات لازم، تهدیدها را به فرصت‌های سازنده مبدل سازد (Kushwaha & Agrawal., 2015; Avinadav et al., 2014).

با توجه به اهمیت نقش تحقیقات در صادرات غیرنفتی ایران و مستعد بودن شهرستان تربت‌حیدریه جهت صادرات زعفران، برنامه‌ریزی جهت تدوین برنامه راهبردی توسعه پژوهشکده ضروری به نظر می‌رسد لذا در این مطالعه در ابتدا نقاط ضعف و قوت پژوهشکده زعفران مورد بررسی قرار گرفته و سپس برنامه‌ریزی راهبردی توسعه پژوهشکده زعفران دانشگاه تربت‌حیدریه بررسی خواهد شد. در این راستا سؤالات اصلی تحقیق آن است که پژوهشکده زعفران دانشگاه تربت‌حیدریه در چه حالتی از ماتریس تحلیل راهبردی قرار دارد و این که چه راهبردهایی برای پژوهشکده برای بهبود حالت موجود می‌توان پیشنهاد داد.

تاکنون در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی و کاربرد ماتریس SWOT مطالعاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده است. در بخش مطالعات داخلی ابراهیمی‌فر (Ebrahimifar, 2014) در مطالعه‌ای به شناسایی موقعیت استراتژیک مدیریت بحران دانشگاه فردوسی مشهد با استفاده از مدل ترکیبی SWOT، تحلیل سلسله‌مراتبی و شبیه‌سازی مونت کارلو پرداخته است. آنچه در نتایج مشاهده شد وجود ۱۲ عامل داخلی در برابر ۷ عامل خارجی است. با بررسی عوامل داخلی و خارجی، رعایت استانداردهای فنی و ایمنی مورد نیاز در ساخت‌وسازهای جدید

به زمین و سرمایه، عدم وجود کارگر ماهر و عدم زیر ساخته‌ای لازم مانند کارخانه فرآوری وجود دارد. دولت برای مقابله با برخی چالش‌های موجود باید اصلاحات نهادی و بازاری را انجام دهد. توجه به کشاورزی و توسعه تخصصی فرآورده‌های صنعتی و واحدهای بسته‌بندی، ارائه منافع بلندمدت رایگان و تأمین مالی، آموزش و بالا بردن مهارت کشاورزان و مدیران و همچنین تشکیل هیأت مدیره و انجمن زعفران می‌تواند به صنعت زعفران کمک نماید.

جمع‌بندی نتایج مطالعات نشان داد راه‌کار ماتریس SWOT به‌عنوان راه‌کاری مناسب در جهت بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید به‌شمار می‌رود و این روش با بررسی عوامل خارجی و داخلی و با به‌کارگیری ابزارهای مناسب، فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها را شناسایی نموده و از این طریق استراتژیست‌ها می‌توانند با در نظر داشتن آن‌ها و مأموریت سازمان نسبت به تعیین اهداف بلندمدت مناسب و استراتژی‌های درست اقدام کنند، لذا در این مطالعه برای تدوین راهبردهای مدیریتی پژوهشکده زعفران دانشگاه تربیت‌حیدریه از راه‌کار ماتریس SWOT استفاده شده است.

مواد و روش‌ها

مجموعه فعالیت‌های سازمان در بستر دو محیط داخلی و خارجی آن انجام می‌شود. عوامل داخلی^۲، عواملی‌اند که مربوط به درون سازمان هستند و برخلاف عوامل خارجی^۳ تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان می‌باشند. بررسی عوامل درونی سازمان مستلزم گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات است. برای این کار باید با استفاده از رویکرد وظیفه‌ای^۴ عوامل داخلی (قوت و ضعف سازمان) که نقش حیاتی

محصول بیش‌ترین اثر را بر فرآیند طراحی می‌گذارند. پاسپیتاساری و همکاران (Puspitasari et al, 2013) در مطالعه‌ای بر روی شرکت‌های کوچک و متوسط صنعتی در اندونزی با بررسی محیط داخلی و خارجی و تجزیه و تحلیل آن‌ها راهبردهای بازاریابی و توسعه آن‌ها را با استفاده از ماتریس تحلیل وضعیت SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی کمی مورد بررسی قرار داده‌اند. بر طبق نتایج به‌دست آمده این امکان وجود دارد که صنایع مورد مطالعه راهبردهای توسعه محصول و نفوذ در بازار را به‌کار برند. شی و همکاران (Shi et al, 2013) در پژوهشی راهبردهای توسعه صنعت ذرت را در استان هیلونگیانگ^۱ چین با استفاده از مدل SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. نتایج آن‌ها نشان داد که مزیت‌های استفاده از منابع و اندازه مزرعه، استفاده از دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های تحقیقاتی و مزیت امنیت غذایی مهم‌ترین نقاط قوت، بازده کم و استفاده از ارقام ذرت باکیفیت پایین، سیاست‌های حمایتی ناقص از صنعت و ساختار نامعقول محصول ذرت مهم‌ترین نقاط ضعف، فضای در حال گسترش صنعت ذرت، تقاضای فرصت‌های جدید در صنعت و فرصت تجدید ساختار در محصول ذرت مهم‌ترین فرصت‌ها، آلودگی زیست‌محیطی در تولید و فرآوری و رقابت بین چین و دیگر کشورهای عمده تولیدکننده ذرت، از مهم‌ترین تهدیدهای صنعت ذرت است که بهبود طرح‌های مناطق تولید ذرت، افزایش استفاده از ذرت پربازده، توسعه فرآیندهای تکنولوژی تحقیق و توسعه منابع بین‌المللی و ایجاد مکانیسم‌های پیشگیری از ریسک، راهبردهای پیشنهادی است. کاتاوازی (Katawazy, 2013) در مطالعه با استفاده از ماتریس تحلیل وضعیت نقاط قوت ضعف فرصت‌ها و تهدیدهای زعفران افغانستان را مورد بررسی قرار داده است. نتایج این مطالعه نشان داد که با توجه به کیفیت بالای زعفران افغانستان تقاضا برای بازارهای خارجی وجود دارد اما چالش‌هایی مانند عدم دسترسی

2 - Internal Factors

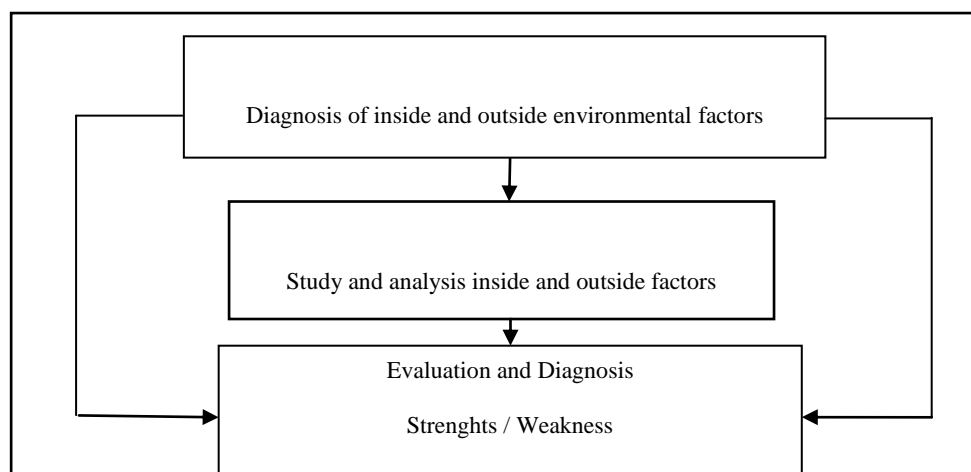
3 - External Factors

4 - Functional strategies

1 - Heilongjiang Province

تحلیل محیط خرد (شامل مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبای، بازار، شرکت‌های دولتی و غیره) نسبت به استخراج عوامل راهبردی (یعنی فرصت‌ها و تهدیدها) اقدام نمود (Baker et al, 2007; Puspitasari et al, 2013). این بیان را می‌توان به صورت شکل ۱ نشان داد.

در موفقیت سازمان دارند را شناسایی نموده و به آن‌ها اولویت داد، به گونه‌ای که مهم‌ترین مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را تعیین کرد. در بررسی محیط خارجی باید پس از تجزیه و تحلیل محیط کلان (شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، تکنولوژیکی و سیاسی، حقوقی و قانونی) و نیز تجزیه و



شکل ۱- الگوی بررسی محیط داخلی و خارجی
Figure 1- Pattern of inside and outside factors study.

با استفاده از آن چهار نوع راهبرد ارائه نمایند. راهبردهای تهاجمی (SO¹)، راهبردهای بازنگری (WO²)، راهبردهای تنوع (ST³)، راهبردهای تدافعی (WT⁴). مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در این ماتریس در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین راهبردها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا است. بنابراین، همه راهبردهایی که در ماتریس تهدیدات،

بنابراین از بررسی عوامل خارجی و داخلی و با به‌کارگیری ابزارهای مناسب، فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها شناسایی می‌شوند و از این طریق استراتژیست‌ها می‌توانند با در نظر داشتن آن‌ها و مأموریت سازمان نسبت به تعیین اهداف بلند مدت مناسب و استراتژی‌های درست اقدام کنند.

با وجود ابزارهایی مانند ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، ماتریس‌های تجزیه و تحلیل پرتفولیو (شامل GE, IE, BCG)، تحلیل سؤالات بحرانی و برنامه‌ریزی بهبود عملکرد ابزاری که از سهولت برخوردار بوده و به‌طور گسترده در همه سطوح کاربرد دارد، ماتریس فرصت، تهدید، قوت، ضعف (SWOT) است (Helm & Gritsch, 2014). این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به‌وسیله آن اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند

- 1 - Strengths
- 2 - Weakness-opportunities
- 3 - Strengths-threats
- 4 - Weakness-threats

اصلی هستند، چهارخانه راهبردهای را نشان می‌دهند و یک خانه سفید یا خالی است. چهارخانه‌ای که نشان‌دهنده راهبردها هستند، درواقع راهبردهای WT، ST، WO، SO می‌باشند که پس از تکمیل شدن چهارخانه حاشیه‌ای مربوط به عوامل اصلی (T و O، W، S) به وجود می‌آیند.

فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهد شد (Vladi, 2014; Harisudin et al., 2014). در جدول ۱ ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف نشان داده شده است. توجه کنید که این ماتریس دارای ۹ خانه است. همان‌گونه که شکل نشان می‌دهد، چهارخانه دارای عامل

جدول ۱- ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (SWOT)

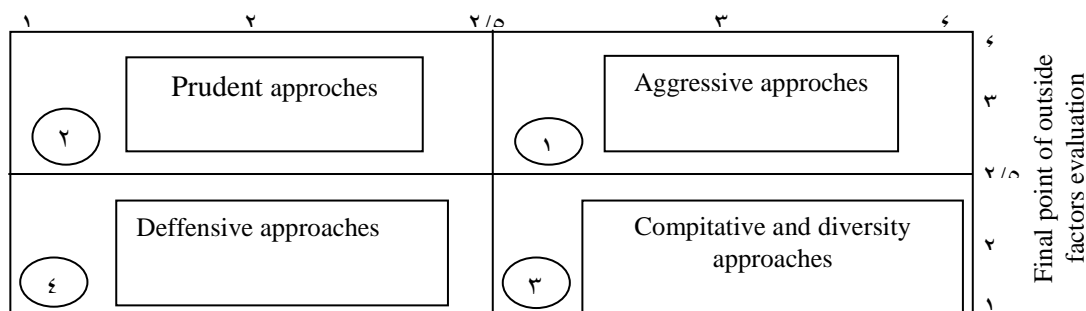
Table 2- Matrix of threats, opportunities, weakness points, bsence points (SWOT)

ماتریس Matrix	S - نقاط قوت Strenght points	W - نقاط ضعف Weakness points
فرصت‌ها Opportunities	راهبردهای SO SO approaches Use from Strenghts to gain opportunities با بهره جستن از قوت‌ها درصد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآیند.	راهبردهای WO WO approaches With use of opportunities reduce weaknees points با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید
تهدیدها Threats	راهبردهای ST ST approaches Use from strenghts to gain threats با بهره جستن از قوت‌ها درصد مقابله با تهدیدها برآیند	راهبردهای WT WT approaches Decrease weakness points and avoide from those نقاط ضعف را کاهش دهید و از آن‌ها پرهیز کنید

امتیازاتی که در ماتریس‌های بررسی عوامل داخلی و خارجی به‌دست آورده است را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار دهد. در این صورت با قرار گرفتن سازمان در یکی از خانه‌های این ماتریس، راهبرد مربوط به آن برای سازمان مشخص می‌شود (Shi et al., 2013).

به کمک ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) سازمان می‌تواند موقعیت خود را در ارتباط با عوامل داخلی و خارجی احصاء کرده و در نهایت از میان کل راهبردهای شناسایی شده در ماتریس SWOT راهبردهای مناسب را شناسایی و در دستور اجرایی قرار دهد. بر اساس این ماتریس، سازمان بایستی

Final point of inside factors evaluation



شکل ۲- ماتریس عوامل داخلی و خارجی

Figure 2- Matrix of internal and external factors (IE).

تکلیف و جلوگیری از ضرر بیشتر آن مناسب باشند. در این شرایط راهبردهای WT راهبردهای مناسب سازمان می‌باشند (Arabi, 2006).

نتایج و بحث

پرسشنامه مهم‌ترین ابزار گردآوری داده‌ها بوده که به‌منظور تأیید روایی صوری و محتوایی آن، چندین نسخه در اختیار اساتید و صاحب‌نظران قرار گرفت که پس از اصلاحات لازم و بازنگری اطمینان حاصل گردید که سؤالات طرح‌شده توانایی و قابلیت اندازه‌گیری محتوا و خصوصیات مورد نظر تحقیق را دارد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) در سطح مناسب ارزیابی گردید ($\alpha=0.91$) که نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است.

آمار مورد مطالعه شامل ۴۰ نفر از کارشناسان و متخصصان زعفران شهرستان تربت‌حیدریه در محیط داخلی و خارجی پژوهشکده زعفران در سال ۱۳۹۳-۱۳۹۲ بوده‌اند. ۸۵ درصد پاسخ‌دهندگان در گروه سنی ۵۰-۲۵ سال، ۵ درصد در گروه سنی زیر ۲۵ سال و ۱۰ درصد در گروه سنی بالای ۵۰ سال قرار دارند. ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۰ درصد زن بودند. ۴۰ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دکتری، ۳۰ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۲۵ درصد دارای تحصیلات کارشناسی و ۵ درصد دارای تحصیلات زیر کارشناسی بودند.

در ادامه در ابتدا نقاط قوت و ضعف مرتبط به مصاحبه‌های محیطی استخراج شده است. ابتدا به بررسی اسناد و برنامه‌های بالادستی پرداخته شده است. اسناد و برنامه‌های بالادستی دو بخش مورد بررسی قرار گرفت. اسناد بالادستی شامل سند چشم‌انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران، سیاست‌های

در قالب این ماتریس چهار نوع راهبرد ممکن است برای سازمان مطرح شود:
راهبردهای تهاجمی

اگر امتیازات سازمان به‌گونه‌ای باشد که در خانه ۱ قرار گیرد، این بدان معنی است که از لحاظ عوامل خارجی با فرصت بیشتر و از نظر عوامل داخلی با قوت بیشتری مواجه است و برای چنین واحدهایی بایستی راهبرد توسعه اتخاذ شود. این نوع راهبردها را راهبردهای تهاجمی یا رشد می‌نامند که با راهبردهای SO معادل می‌باشند.
راهبردهای محافظه‌کارانه

اگر امتیازات سازمان به‌گونه‌ای باشد که در خانه ۲ قرار گیرد، این بدان معنی است که با فرصت بیشتر ولی در عین حال به ضعف بیشتری مواجه است و باید با اتکای به فرصت‌ها تصمیم به ماندن در صحنه رقابت بگیرد و جهت رفع ضعف‌های داخلی با اتخاذ راهبرد محافظه‌کارانه، به حمایت از عوامل داخلی برآید این نوع راهبردها با راهبردهای WO مطابقت دارد.

راهبردهای رقابتی

قرار گرفتن در خانه ۳ به این معنی است که سازمان دارای قوت‌های مناسبی است ولی در محیط خارج با تهدید روبرو است. در چنین شرایطی سازمان باید با کمک قوت‌های خود از تهدیدات بیرونی احتراز ورزد و تلاش کند آن‌ها را به فرصت تبدیل نماید. راهبردهای رقابتی هم‌تراز با راهبردهای ST است.

راهبردهای تدافعی

اگر امتیازات سازمان به‌گونه‌ای باشد که در خانه ۴ قرار گیرد، این به آن معنی است که از لحاظ عوامل خارجی با تهدید بیشتر و از نظر عوامل داخلی با ضعف بیشتری مواجه است و در حال حاضر با چیزی به‌غیر از هزینه‌های گزاف نگهداری و ضرر مواجه نیست و به نظر می‌رسد که اتخاذ راهبردهایی از نوع برداشت یا کاهش فعالیت‌ها برای تداوم حیات سازمان یا تعیین

کلی برنامه ششم توسعه، سند ملی توسعه استان خراسان رضوی، سند مطالعاتی برنامه آمایش خراسان رضوی و سند توسعه شهرستان تربت حیدریه می‌باشد. اسناد بخشی شامل سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه فناوری در کشور، نقشه جامع علمی کشور، برنامه وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری و سند توسعه آموزش خراسان رضوی می‌باشد. در ادامه جمع‌بندی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در سه حوزه مورد بررسی قرار گرفت.

جمع‌بندی نتایج نشان داد که در ماتریس ارزیابی عوامل محیطی نقاط قوت شامل سطح زیر کشت بالای زعفران در شهرستان، توریستی بودن مشهد، عجین بودن مردم با زعفران، اشتغال‌زایی بالای زعفران، وجود شرکت‌های بزرگ صادراتی و فرآوری در استان و شهرستان و نقاط ضعف شامل خرده‌مالکی، مشکل‌های فنی و اداری، جزیره‌ای عمل نمودن پژوهش‌کننده، عدم آشنایی کشاورزان با روش‌های نوین آبیاری و مبارزه با علف‌هرز، طرح جایگزینی زعفران در افغانستان به جای سایر محصولات، کمبود نیروی متخصص تمام وقت در پژوهش‌کننده زعفران، ناکافی بودن منابع کتابخانه و بخش مرجع کتاب، ناکافی بودن تجهیزات آزمایشگاهی، ناکافی بودن امکانات گلخانه‌ای و مزارع تحقیقاتی، وجود خلأ قانونی در مورد جریمه تقلب زعفران، عدم وجود مدل نهادی در کاشت و وجود مشکلات در داشت و برداشت، غیراقتصادی بودن تولید، نبود حلقه‌های مناسب فرآوری، عدم وجود متولی خاص برای زعفران، فروش فله‌ای و خام فروشی، فقدان مکانیزاسیون مناسب می‌باشد.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی اقتصاد و گردشگری، فرصت‌ها شامل نزدیکی به شهر مشهد از جهت جذب توریسم، وجود شرکت‌های صادراتی جهت خرید گل زعفران در فصل برداشت، حمایت از تجاری‌سازی دستاوردهای نخبگان، وجود

سرمایه‌گذاران خارج از استان، ایجاد تمهیدات و تسهیلات لازم برای انتشار آثار مفید علمی، تقویت و گسترش همکاری با سازمان‌های علمی و تخصصی منطقه‌ای، تأسیس واحدهای تجاری‌سازی پژوهش در دانشگاه‌ها، برخورداری از ظرفیت‌های تاریخی، فرهنگی و طبیعی منطقه، بهره‌مندی از مدیریت اقتصادی برتر در شاخص‌های بهره‌وری در مقیاس تعاملات بین‌المللی گسترده و سازنده به‌ویژه با کشورهای منطقه ملی، امکان سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی در توسعه آموزش در استان، برخورداری از زمینه‌های مناسب توسعه صنعتی به ویژه در صنایع غذایی و تهدیدها شامل صادرات فله‌ای و خام، کمبود تبلیغات برای زعفران ایرانی، نداشتن برند واحد زعفران ایرانی، نبود بازارچه زعفران، عدم شناسایی دقیق بازارهای هدف، عدم قرارداد این محصول در رده محصولات استراتژیک، صادرات پياز زعفران به شهرستان و استان‌ها و حتی کشورهای دیگر، عدم همکاری و یا برقراری تسهیلات جهت صادرات این محصول، عدم وجود کارگاه‌های بزرگ صنعتی، عدم تأمین انتظارات بازار جهانی در رنگ، طعم و مزه و کیفیت، نبود سیاست‌های گردشگری، نبود اتحادیه‌های زعفران با کارایی بالا، افزایش مهاجرت از روستا به شهر، عدم سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی، نبود قانون و جایگاهی برای سامان‌دهی از تولید تا صادرات، فرار سرمایه‌ها از شهرستان و نهایتاً عدم سرمایه‌گذاری می‌باشد.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تولید و فرآوری، فرصت‌ها شامل قطب تولید زعفران، مزیت نسبی بالای تولید و صادرات محصول زعفران و تهدیدها شامل کمبود آب و نشست منابع زیرزمینی، نبود مدیریت واحد جهت راهنمایی و ارائه امکانات به کشاورزان، عدم تشویق کشاورز جهت عملکرد بالا، عدم وجود تسهیلات مناسب برای پژوهشگران بخش فرآوری زعفران، مشکلات موجود در هر یک از مراحل کاشت، داشت و

برداشت، خشک‌سالی‌های مداوم و گرمای شدید زعفران‌کاران، نحوه برداشت غیر مکانیزه، جایگزینی رنگ‌های مصنوعی به جای زعفران، کمبود صنایع تبدیلی و تکمیلی و تأسیسات نگهداری محصولات کشاورزی، فرستادن پیاز زعفران به افغانستان، عدم آشنایی با فرآورده‌های زعفران، کمبود کلیه نهاده‌های کشاورزی از قبیل سم، کود، عدم مهار و کنترل آب‌های سطحی و (رودخانه‌های مرزی)، روش‌های نامناسب آبیاری و مصرف آب، افت شدید سفره‌های آب زیرزمینی، وجود شیوه‌های سنتی در فعالیت‌های تولیدی استان (اعم از کشاورزی، صنعت و خدمات)، عدم اعمال مدیریت یکپارچه منابع آب، قالب بودن وجه تولید سنتی و اقتصاد معیشتی در تولید کشاورزی و دامداری شهرستان، عدم ایجاد صنایع مناسب و اتکاء به کشاورزی می‌باشد.

و در نهایت در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نهادی، فرصت‌ها شامل نشست مشترک و دائمی دانشگاهیان - وزارت جهاد کشاورزی و وزارت صنعت، انجام پروژه‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویی در خصوص این محصول، برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های توجیهی و آموزشی کشاورزان، تعامل مناسب مسئولان رده‌بالای شهرستان و استان خراسان با مجلس، وجود رشته‌های دانشگاهی مرتبط با زعفران، حمایت جدی پژوهشکده زعفران از مخترعین، کارآموزی و کارورزی دانشجویان رشته کشاورزی در مزارع زعفران، برخورداری از جوانان تحصیل کرده و جویای کار در رشته‌های مختلف، اختصاص پژوهانه برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی، حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، حمایت از دانش‌بنیان نمودن شیوه تولید، توسعه و ساماندهی نظام ملی نوآوری و حمایت از پژوهش‌های مسئله محور، وجود کلان‌شهر مشهد مقدس به عنوان یک مرکز مهم ارائه خدمات برتر، وجود مراکز علمی و دانشگاه‌های بزرگ و مؤسسات عالی پژوهشی دولتی، برخورداری از شبکه‌های زیر

بنائی و خدماتی مناسب جهت جذب سرمایه‌گذار، هدفمندکردن اعتبارات پژوهشی و تسهیل سازوکارهای مالی، راه‌اندازی و تجهیز آزمایشگاه‌های کاربردی در دانشگاه‌ها، وجود دانش-آموختگان توانمند و علاقه‌مند به آموزش و پژوهش در استان وجود نیروی انسانی متخصص و برخورداری از ظرفیت‌های اجرایی، افزایش مشارکت اعضای هیأت علمی، بازنگری در رشته‌های آموزش عالی، برخورداری از مراکز آموزش عالی و تهدیدها شامل عدم دسترسی به پارک علم و فناوری، آموزش ناکافی کشاورزان خرده‌مالک و کل مالک، عدم دسترسی به تجهیزات پژوهشی، عدم فرهنگ‌سازی صحیح در زمینه برداشت و فرآوری زعفران، کمبود طرح‌های پژوهشی قابل اجرا در حوزه‌های مختلف، عدم تمرکز مراکز مهم در حیطه تصمیم‌گیری، عدم عدالت در توزیع بودجه نیروی انسانی و منابع فیزیکی، ناهماهنگی مسئولین شهرستانی، نداشتن برنامه مدون توسعه شهرستان، موازی کاری سایر دستگاه‌ها و مجوزهای غیر کارشناسانه، نبود امکانات جهت معرفی محصول استراتژیک زعفران، ناکافی بودن جاذبه‌های لازم برای نگهداشت نیروهای ماهر و تحصیل کرده، عدم توجه کافی مسئولین به محصول عدم ارتباط مناسب جهاد کشاورزی با کشاورزان، عدم تمایل کشاورزان به استفاده از روش‌های نوین کشاورزی، عدم پویایی و نوآوری در برنامه‌های آموزشی، فقدان زیرساخت‌های اطلاع-رسانی، ناکافی بودن قوانین و مقررات و بانک‌های اطلاعاتی، ناکافی بودن سرانه امکانات، عدم استفاده بهینه از توانائی‌های بالقوه و بالفعل اعضای هیأت علمی، ضعف نظام پژوهشی و مطالعاتی می‌باشد.

جدول ۲ و ۳ خلاصه مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای پژوهشکده را نشان می‌دهد. هم‌چنین درجه اهمیت، رتبه و نمره هر مورد محاسبه شده است.

جدول ۲- خلاصه مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت پژوهشکده

Table 2- Summary of main strengths and weaknesses of Institute

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) Evaluation matrix of internal factors (strengths and weaknesses)	اهمیت Importance	رتبه Rank	نمره Score
Strengths			
قوت‌ها			
دارا بودن بالاترین سطح زیرکشت زعفران در استان The highest saffron cultivation in the province	0.029	4	0.116
دارا بودن عنوان قطب تولید جهانی زعفران برای تربت حیدریه Saffron has a global manufacturing hub for Torbat	0.027	4	0.108
عجین بودن مردم با مباحث زعفران و وجود افراد تحصیل کرده The people associated with issues of saffron	0.018	4	0.072
اشتغال‌زایی بالای محصول زعفران Employment of saffron	0.016	4	0.064
وجود شرکت‌های بزرگ صادراتی و فرآوری در استان و شهرستان Despite the large export and processing companies in the province and city	0.025	4	0.1
وجود پتانسیل‌های فرآوری در استان خراسان رضوی Processing potential in Khorasan Razavi Province	0.02	3	0.061
توریستی بودن مشهد و استفاده از زعفران به‌عنوان سوغات Mashhad tourism and use of saffron as a souvenir	0.023	4	0.062
Weaknesses			
ضعف‌ها			
خرده مالکی که باعث ضعیف شدن خدمات‌رسانی به کشاورزان می‌شود Petty landowners which weakens services to smallholder farmers	0.045	1	0.045
مشکل‌های فنی و اداری پژوهشکده Technical and administrative problems	0.056	2	0.0112
جزیره‌ای عمل نمودن پژوهشکده The only action of Institute	0.068	2	0.136
عدم آشنایی کشاورزان با روش‌های نوین آبیاری - کود دهی - مبارزه با علف هرز Lack of familiarity with new methods of irrigation farmers fight weeds, fertilization	0.043	1	0.043
طرح جایگزینی زعفران افغانستان به‌جای سایر محصولات Afghan saffron alternative plan instead of other goods	0.047	2	0.094
کمبود نیروی متخصص تمام‌وقت در پژوهشکده زعفران Lack of full-time specialist in the Institute of saffron	0.065	2	0.131
ناکافی بودن منابع کتابخانه و بخش مرجع کتاب Inadequacy of library materials and reference books	0.059	2	0.118
ناکافی بودن تجهیزات آزمایشگاهی Inadequacy of laboratory equipment	0.063	2	0.126
ناکافی بودن امکانات گلخانه‌ای و مزارع تحقیقاتی Inadequate facilities, greenhouses and research fields	0.061	2	0.122
وجود خلأ قانونی در مورد جرمه تقلب زعفران The absence of law on fraud penalties saffron	0.034	1	0.034
عدم وجود مدل نهادی در کاشت و وجود مشکلات در داشت و برداشت Lack of institutional model in planting and harvesting of a problem	0.041	1	0.041
غیر اقتصادی بودن تولید Economically viable production	0.05	2	0.1
نبود حلقه‌های مناسب فرآوری No processing circles	0.038	2	0.076
عدم وجود متولی خاص برای بحث زعفران The absence of a special trustee for Saffron issues	0.054	1	0.054
کمبود منابع آبی Lack of water resources	0.036	2	0.072
فروش فله‌ای و خام فروشی Buy in bulk and selling crude	0.052	2	0.104
فقدان مکانیزاسیون مناسب Lack of appropriate mechanization	0.032	1	0.032
جمع Total	1		2.51

جدول ۳- خلاصه مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای پژوهشکده

Table 3- Summary of main opportunities and threats of Institute

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) Evaluation matrix of external factors (opportunities and threats)	اهمیت Importance	رتبه Rank	نمره Score
Opportunities			
افزایش مشارکت اعضای هیأت علمی در راهبری دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی Increase in participation of faculty members at leading universities and research centers	0.041	3	0.123
وجود سرمایه‌گذاران خارج از استان و تقویت و گسترش همکاری با سازمان‌های علمی و تخصصی منطقه‌ای و بین‌المللی Investments outside the province and to strengthen and expand cooperation with regional and international professional and scientific organizations	0.064	4	0.256
بازنگری در رشته‌های آموزش عالی و اخذ مجوز در رشته‌های متناسب با نیازهای استان A revision of the fields of higher education and licensure in the field tailored to the needs of the province	0.08	4	0.32
تأسیس واحدهای تجاری‌سازی پژوهش در دانشگاه‌ها و حمایت از تجاری‌سازی دستاوردهای نخبگان The establishment of elite units of the commercialization of research within universities and supporting the commercialization achievements	0.045	3	0.135
انجام پروژه‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویی در خصوص این محصول و اختصاص پژوهانه Student projects and theses about this product and does grant	0.064	4	0.256
برخوردراری از ظرفیت‌های تاریخی، فرهنگی و طبیعی استان و شهرستان برای جذب گردشگری داخلی و خارجی Having the capacity to historical, cultural and natural province and the city to attract domestic and foreign tourists	0.052	3	0.156
برخوردراری از جوانان تحصیل کرده و جویای کار در رشته‌های مختلف Having educated and unemployed youth in different fields	0.069	4	0.276
Threats			
ناکافی بودن قوانین و مقررات و بانک‌های اطلاعاتی در نظام آموزشی و پژوهشی Inadequate laws and regulations, and databases in education and research	0.037	1	0.037
عدم تبلیغات لازم برای پژوهشکده و زعفران ایرانی و عدم وجود برند مشترک به دلیل عدم وجود مطالعات کاربردی Lack of advertising for the Institute of Iranian saffron and the lack of a common brand due to lack of Applied Studies	0.045	2	0.09
جایگزینی رنگ‌های مصنوعی به جای زعفران و وجود تقلبات Replace artificial colors instead of saffron and fraud	0.03	1	0.03
عدم وجود مطالعات دقیق بازارهای هدف و صادرات فله‌ای محصول و همچنین صادرات پياز The absence of detailed studies bulk export target markets and product as well as export onions	0.073	2	0.146
عدم تأمین انتظارات بازار جهانی در رنگ، طعم و مزه، کیفیت بسته‌بندی و روند نامناسب و غیرواقعی قیمت زعفران Failure to meet the expectations of the global market in the color, taste, quality, packaging and price trends inappropriate Saffron	0.071	2	0.142
کمبود کلیه نهاده‌های کشاورزی، وجود کشاورزی سنتی و افت شدید سفره‌های آب زیرزمینی Shortage of agricultural inputs, the traditional agriculture and a sharp drop in underground aquifers	0.049	1	0.149
کمبود طرح‌های پژوهشی قابل اجرا در حوزه‌های مختلف اقتصادی، فرهنگی، پژوهشی، اجتماعی، گردشگری Lack of applicable research projects in various spheres of economy, culture, research, social, tourism	0.06	2	0.12
ناهماهنگی مسئولین شهرستانی Inconsistency in county officials	0.056	2	0.112
ناکافی بودن جاذبه‌های لازم برای نگهداشت نیروهای ماهر و تحصیل کرده Inadequate for retention of skilled and educated attractions	0.037	1	0.037
کافی نبودن ارتباطات دانشگاه‌ها با دیگر مراکز آموزش عالی، آموزش و پرورش، مؤسسات تحقیقاتی و بخش‌های تولیدی استان Insufficient communication between university and other higher education institutions, education, research institutions and productive sectors of the province	0.034	2	0.068
عدم توجه به بخش فراآوری زعفران و عدم وجود تسهیلات مناسب برای پژوهشگران بخش فراآوری Lack of appropriate facilities for processing researchers	0.03	1	0.03
ناکافی بودن سرانه امکانات تحقیقاتی و آزمایشگاهی پژوهشکده Insufficient capita research and laboratory facilities of Institute	0.067	2	0.134
جمع Total	1		2.517

با توجه به نتایج ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نمره نهایی ارزیابی ماتریس‌ها می‌توان نتیجه‌گیری نمود که پژوهشکده در حالت محافظه‌کارانه قرار دارد. سازمان‌هایی که در این وضعیت قرار دارند وضعیتشان از لحاظ محیط خارجی عالی است اما از نظر محیط داخلی وضع خوبی ندارند. لذا این سازمان‌ها بهتر است از راهبرد محافظه‌کارانه استفاده نمایند.

نتیجه‌گیری

جمع‌بندی نتایج نشان‌داد نقاط ضعف در بخش عوامل داخلی مؤثر بر پژوهشکده شامل خرده‌مالکی، مشکلات فنی و اداری (Katawazy, 2013) پژوهشکده، جزیره‌ای عمل نمودن پژوهشکده، عدم آشنایی کشاورزان با روش‌های نوین آبیاری - کوددهی - مبارزه با علف هرز (Katawazy, 2013)، طرح جایگزینی زعفران افغانستان به جای سایر محصولات، کمبود نیروی متخصص تمام‌وقت در پژوهشکده زعفران، ناکافی بودن منابع کتابخانه (Katawazy, 2013)، ناکافی بودن تجهیزات آزمایشگاهی (Katawazy, 2013)، ناکافی بودن امکانات گلخانه‌ای و مزارع تحقیقاتی (Katawazy, 2013)، وجود خلأ قانونی در مورد جریمه تقلب زعفران و فرصت‌ها در بخش عوامل خارجی شامل افزایش مشارکت اعضای هیأت علمی در راهبری دانشگاه‌ها، وجود سرمایه‌گذاران خارج از استان (Katawazy, 2013)، بازنگری در رشته‌های آموزش عالی، تأسیس واحدهای دانش‌بنیان و حمایت از تجاری‌سازی (Shi et al., 2013) انجام پروژه‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویی و برخورداری از ظرفیت‌های تاریخی، فرهنگی و طبیعی می‌باشد.

با توجه به نتایج ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نمره نهایی ارزیابی ماتریس‌ها می‌توان نتیجه‌گیری نمود که پژوهشکده در حالت محافظه‌کارانه قرار دارد که این با نتایج مطالعه ابراهیمی‌فر (Ebrahimifar, 2014) موافق و با نتایج مطالعه بشردوست و همکاران (Bashardoust, 2011) مخالف است. در نتیجه استراتژی‌های WO، پیشنهاداتی شامل موارد زیر در پژوهشکده می‌بایست انجام گیرد. استفاده از پتانسیل سرمایه‌گذاران خارج از استان (Katawazy, 2013) در تجهیز پژوهشکده و واگذاری برخی از بخش‌ها به بخش خصوصی، استفاده از پتانسیل شرکت‌های دانش‌بنیان برای حمایت از تجاری‌سازی طرح‌های پژوهشی (Shi et al, 2013)، استفاده از پتانسیل پایان‌نامه‌های دانشجویی در جهت بهبود زراعی و بازاریابی و صادرات زعفران و تخصیص پژوهانه، استفاده از پتانسیل مشارکت اعضای هیأت علمی جدید و انجام مطالعات توسط محققان در جهت ایجاد حلقه‌های فرآوری و بسته‌بندی و طراحی برند برای محصول زعفران (Katawazy, 2013)، استفاده از پتانسیل‌های گردشگری استان و شهرستان و ایجاد تور گردشگری زعفران و کارگاه‌های تخصصی جهت معرفی پژوهشکده و طرح‌های تحقیقاتی آن و همچنین ایجاد ارتباط با سازمان‌ها جهت جلوگیری از جزیره‌ای عمل نمودن پژوهشکده، استفاده از پتانسیل بازنگری در رشته‌های آموزش عالی متناسب با نیازهای استان (Katawazy, 2013) و تعریف رشته‌های مرتبط با زعفران جهت انجام تحقیقات و مطالعات زعفران برای پژوهشکده از جمله پیشنهاداتی می‌باشد.

تشکر و قدردانی

این مطالعه در قالب طرح پژوهشی با حمایت مالی معاونت آموزشی و پژوهشی دانشگاه تربیت‌حیدریه و حمایت معنوی متخصصین زعفران شهرستان انجام شده است لذا از ایشان تشکر و قدردانی می‌گردد.

- Arabi, S.M. 2006. Strategic Programming Book. Publications Office of Cultural Research, Tehran.
- Avinadav, T., Chernonog, T., and Perlman, Y. 2014. Analysis of protection and pricing strategies for digital products under uncertain demand. *International Journal of Production Economics* 158: 54–64.
- Baker, M., Hart, J., and Susan, J. 2007. *Product Strategy and Management*. 2nd edition, Prentice Hall, 541 p.
- Bashardoust, A., Shojaei, M., and Mansouri, M. 2011. A little planning strategy and provide solutions to improve the position of trademark using the QSPM matrix. *Journal of Industrial Technology Development* 17: 82-92.
- Borza, S.I., and Borza, I.C. 2014. A broad analysis of marketing strategies for their incorporation as activities in a user centred process. 21st International Economic Conference. Sibiu, Romania. *Procedia Economics and Finance* (16): 239–250.
- Ebrahimifar, S. 2014. Identify strategic position crisis management Ferdowsi University of Mashhad using the SWOT hybrid model, Hierarchical analysis and Monte Carlo simulation. Master's Thesis, Ferdowsi University of Mashhad.
- Gol Mohammadi, F., Motamed, M.K., and Miri, F. 2011. Take on the importance and uses of medicinal plants and export of saffron in South Khorasan. National Conference on Medicinal Plants, Sari, 2-4 March 2011, p. 1-8.
- Harisudin, M., Setyowati, N., and Wahyu Utami, B. 2014. Formulating and choosing strategy of processed catfish product development using the SWOT matrix and QSPM; a case study in Boyolali regency. *World Applied Sciences Journal (Innovation Challenges in Multidisciplinary Research and Practice)* 30: 56-61.
- Helm, R., and Gritsch, S. 2014. Examining the influence of uncertainty on marketing mix strategy elements in emerging business to business export-markets. *International Business Review* 23: 418–428.
- Javadipour, M., and Saminia, M. 2013. Strategic position and provide an explanation of sport development strategy. *Contemporary Research in Sport Management* 5 (3): 18-28.
- Katawazy, A.S. 2013. A comprehensive study of Afghan saffron. Afghanistan Investment Support Agency (AISA). Available at Web site: <http://investinafghanistan.af/about-aisa/>. (Verified 5 September 2014).
- Kushwaha, G.S., and Agrawal, SH.R. 2015. An Indian customer surrounding 7P's of service marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services* 22: 85–95.
- Ministry of agriculture Jihad. 2016. Ministry of agriculture Jihad of Torbat Heydarieh.
- Puspitasari, N., Rumita, R. and Yuda Pratama, G. 2013. Development business strategy small and mid-sized industrial firm by SWOT, QSPM, MAUT model. *J@TI Undip* 8 (3): 171-180.
- Saffron Institute of Torbat. 2014. Saffron research institute reports. Available at Web site <http://si.torbath.ac.ir/>. (Verified 5 September 2014).
- Salmani, B., and Abdi, H. 2015. The effect of domestic R & D and technology imports over exports food and beverage industry in Iran. *Studies of Applied Economics* 3 (10): 83-106.
- Sharif Zadegan, M.H., and Malekpour Asl, B. 2014. Theory and experience to do SWOT. Shahid Beheshti University publications, Tehran, 299 p.
- Shi, W., Wan-rong, G., Yi, J., Yao, M., Ian-guo, M., Xian-long, Z., and Jing, L. 2013. SWOT analysis and development strategies of maize industry in Heilongjiang province. *Journal of*

Northeast Agricultural University (English Edition) 20 (1): 76-84.

Islamic Republic of Iran Customs Administration. 2016. Islamic republic of Iran customs administration reports. Available at Web site <http://www.irica.gov.ir/Portal/Home/> (Verified

5 October, 2016).

Vladi, E. 2014. Tourism development strategies, SWOT analysis and improvement of Albania's image. *European Journal of Sustainable Development* (1): 167-178.

Developing management strategies in the saffron institute of the university of Torbat heydariyeh

Fatemeh Rastegaripour^{1}, Alireza Karbasi² and Ahmad Ahmadian³*

Submitted: 7 June, 2016

Accepted: 1 May, 2017

Rastegaripour, F., Karbasi, A.R., and Ahmadian, A. 2107. Developing management strategies in the saffron institute of the university of Torbat heydariyeh. *Saffron Agronomy & Technology* 5(3): 295-308.

Abstract

The purpose of this study is to designing the strategic plans of the Saffron institute of the university of Torbat-e Heydarieh. The research method is analytical–descriptive. The size of the statistical sample for this research was n=40 including, principal and associate principal of the university and the institute, staff, professors and experienced researchers who were selected by purposive sampling. Review of literature, study of documents, interviews, questionnaire, surveys, forms for determining strategic issues and strategic meetings were used for collecting data. The validity of the SWOT questionnaire was approved by several professors of sport management and experts and the reliability was confirmed according to Cronbach's alpha ($\alpha=0.91$). For analyzing the data, descriptive statistics, Friedman test, Internal and External factor matrixes, SWOT analysis based on intuition and brainstorming were used for developing strategies. The results of this research showed saffron institute, university of Torbat-e Heydarieh has 7 strengths, 18 weaknesses, 7 opportunities, and 11 threats. Accordingly, subjects such as mission statements, vision statements, and long – terms objectives, core values, strategic situation, strategies and plans were determined. In addition, the analysis of internal and external matrix showed that this office is located in the Weakness-Opportunities (WO) position.

Keywords: Torbat Heydarieh, SWOT Analysis, Strategic Plan.

1 - Assistant Professor of agricultural economics, university of Torbat Heydarieh and researcher of Saffron institute

2 - Professor of agricultural economics, Ferdosi university of Mashhad

3 - Assistant Professor of Plant Production Department, university of Torbat Heydarieh

(*-Corresponding Author Email: f.rastegaripour@torbath.ac.ir)

DOI: 10.22048/jsat.2017.55398.1170