

اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴، زمستان ۱۳۹۷

راهبردهای توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان مهولات با استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک

مریم قاسمی^۱، فاطمه بخشی شادمهری^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۸/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۷/۴

چکیده

صنایع تبدیلی کشاورزی محل هم‌افزایی صنعت و کشاورزی است و توسعه آن از محورهای اولویت‌دار زنجیره ارزش تولید محصولات کشاورزی است. پژوهش حاضر، به شناسایی راهبردهای توسعه زنجیره ارزش انار با استفاده از دو ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک SWOT و QSPM پرداخت. نتایج نشان داد که «سطح زیرکشت بالای انار» مهم‌ترین قوت، «کوچکی و پراکندگی باغ‌های انار (خرده‌مالکی)» مهم‌ترین ضعف، «توان بالقوه یکپارچه کردن اراضی کشاورزی و باغ‌ها» مهم‌ترین فرصت و «اجرای طرح هدفمندی یارانه‌ها و عدم تمایل جوانان به کارگری» مهم‌ترین تهدید پیش روی توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان مهولات است. به کمک ماتریس کمی استراتژیک، راهبردهای حداکثر-حداکثر یعنی «تهاجمی» انتخاب شد.

۱. استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول)

magh30@um.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری رشته جغرافیای سیاسی، دانشگاه فردوسی مشهد

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴

در این ماتریس، راهبرد «ایجاد صنایع تبدیلی انار به منظور تولید محصولات فراوری شده و ارزش افزوده بیشتر برای کشاورزان» برای توسعه زنجیره ارزش انار شهرستان مهولات در اولویت اول قرار گرفت.

طبقه بندی JEL: Q14, R14, D0

کلیدواژه‌ها: انار، زنجیره ارزش، شهرستان مهولات، صنایع تبدیلی، SWOT, QSPM

مقدمه

لازمه توسعه، ایجاد «زنجیره ارزش»^۳ است. زنجیره ارزش مجموعه عملیاتی است که به صورت زنجیرگونه انجام می‌گیرد تا به خلق ارزش منجر شود (۲۷). امروزه توسعه زنجیره ارزش بخش کشاورزی به دلیل مقتضیات جهانی، حضور در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی و پیوستن به سازمان تجارت جهانی از اهمیت زیادی برخوردار است. این امر در برخی استان‌های کشور به دلیل حجم تولید و سطح زیرکشت از اولویت بیشتری برخوردار است (۷).

در برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشور به منظور توسعه زنجیره ارزش محصولات کشاورزی موادی گنجانده شده که تا حدودی حاکی از توجه به این امر است. به عنوان مثال در ماده ۱۸ قانون برنامه پنج‌ساله چهارم توسعه کشور، بر حمایت از گسترش صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی به نحوی که درصد محصولات فراوری شده حداقل به میزان دو برابر وضع موجود افزایش یابد و موجبات کاهش ضایعات به میزان ۵۰ درصد فراهم گردد تأکید شده است (۲۹). همچنین در ماده ۱۴۴ قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه کشور تأکید شده است به منظور حمایت از بخش کشاورزی، پایداری تولید و توسعه صادرات و رقابت‌پذیری و کاهش قیمت تمام‌شده، وزارتخانه‌های صنایع و معادن، جهاد کشاورزی، بازرگانی و مسکن و شهرسازی با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی هماهنگ، نسبت به حمایت هدفمند از استقرار و

راهبردهای توسعه زنجیره

گسترش صنایع تبدیلی، تکمیلی و نگهداری محصولات اساسی کشاورزی توسط بخش غیردولتی در قطب‌های تولیدی اقدام نمایند (۱۸). همچنین در بند ۸ از ماده ۴ قانون تشکیل وزارت جهاد کشاورزی به شکل مشخص بر وظایفی در ارتباط با صنایع روستایی تأکید شده است. این وظایف عبارت اند از: اتخاذ تدابیر لازم و صدور پروانه و در صورت لزوم پیشنهاد اعطای وام از طریق مؤسسات اعتباری برای ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی اولیه کشاورزی و صنایع کوچک و همچنین نظارت بر صنایع دستی روستایی در روستاها یا مشارکت در آن صنایع به وسیله شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی و بخش خصوصی برحسب مورد (۲۴).

از آنجا که ایران از لحاظ تولیدات باغی جزو ده کشور برتر جهان و از نظر تنوع محصول دارای رتبه سوم جهانی است، زیربخش باغبانی اهمیت ویژه‌ای دارد. بخش باغبانی حدود ۲۵ درصد ارزش افزوده، ۳۰ درصد اشتغال و ۸۰ درصد صادرات بخش کشاورزی را به خود اختصاص داده است.

یکی از محصولات مهم باغی که در سال‌های اخیر توجهی ویژه را در بازارهای جهانی به خود جلب کرده، «انار» است (۳۰). استان خراسان رضوی به لحاظ کشاورزی در کشور از جایگاه قابل توجهی برخوردار است. این استان در سال زراعی ۹۳-۹۴ با ۶/۶۱ درصد کل تولید زراعی کشور رتبه سوم (۱) و با ۵/۳۲ درصد کل تولید باغی کشور، رتبه ششم را به خود اختصاص داده است (۲). در زمینه تولید انار، این استان با تولید ۱۲۲/۷ هزار تن انار، رتبه پنجم کشور را کسب کرده است (۲). شهرستان مهاباد در استان خراسان رضوی با ۲۶۰۰ هکتار انار (۵۵۰ هکتار غیربارور و ۲۰۵۰ هکتار بارور) بالاترین سطح زیرکشت و با تولید ۲۸۳۵۰ تن انار، رتبه دوم تولید این محصول را در این استان به خود اختصاص داده است (۹).

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴

لازم به ذکر است که شهرستان مه‌ولت بر اساس هر سه شاخص^۴ DRC،^۵ SCB و NSP^۶ در بین شهرستان های استان خراسان رضوی دارای بالاترین مزیت نسبی در تولید انار است (۱۶).

با توجه به ارتفاع پایین این شهرستان (۹۴۰ متر از سطح دریا)، محصول انار زودتر از دیگر مناطق آماده برداشت می‌شود. همچنین ۹۰ درصد رقم تولیدی انار در مه‌ولت «اردستانی» است که جزء ۱۰ رقم صادراتی کشور محسوب می‌شود. به همین دلیل شهرستان مه‌ولت دارای موقعیتی ویژه در زمینه صادرات انار است. در حال حاضر سالانه دو هزار تن انار اردستانی به صورت فله به کشورهای آلمان، مالزی، روسیه و کشورهای عربی حوزه خلیج فارس صادر می‌شود (۱۷).

شرایط مذکور حاکی از ظرفیت بالای کشاورزی در سطح شهرستان خصوصاً در زمینه تولید انار است. با وجود پتانسیل بالا در زمینه انار (رتبه دوم تولید انار استان با ۲۸۰۸۸ تن و رتبه اول سطح زیرکشت استان با ۲۶۰۰ هکتار)، متأسفانه زنجیره ارزش انار در این شهرستان، کوتاه و ناقص است. در این ارتباط باغداران شهرستان با مشکلات متعددی از جمله: ضایعات و فسادپذیری نسبتاً بالای محصول (حدود ۳۰ درصد)، خروج انار از شهرستان بدون فرآوری، خرید انار توسط واسطه‌ها با قیمت پایین و عدم بهره‌مندی کشاورزان از سود مراحل بعد از تولید، صادرات فله‌ای محصول به خارج کشور با قیمت پایین، مشکلات بازاریابی محصول، نوسانات قیمتی، نبود تشکل انارکاران جهت شریک کردن کشاورزان در ارزش افزوده محصولات، فقدان انگیزه در زمینه افزایش راندمان و افزایش سطح زیرکشت، عدم استفاده از سیستم آبیاری مکانیزه، فقدان زیرساخت‌های لازم در زمینه صادرات محصول (فرودگاه) و غیره مواجه هستند.

از سوی دیگر حجم بالای تولید و عدم توسعه زنجیره ارزش انار موجب خروج فله‌ای انار از شهرستان و افزایش شدید فعالیت دلالی و رفت‌وآمدها کامیون و تریلی از استان و

4. Domestic Resource Cost (DRC)

5. Social Cost- Benefit (SCB)

6. Net Social Profit (NSP)

راهبردهای توسعه زنجیره

دیگر نقاط کشور به روستاهای عبدل آباد، دوغ آباد و سایر روستاهای انار کار شهرستان گردیده است. این درحالی است که با توسعه زنجیره ارزش می توان ۱۶ محصول فرعی از جمله کنستانتره انار، رب انار، روغن کشی هسته انار، آب انار، ژله، مارمالاد، لواشک، سرکه، آریل خشک شده انار (اناردانه)، سماق انار، سس انار و ... را در شهرستان تولید و روانه بازار کرد و ارزش افزوده بیشتری نصیب کشاورزان نمود. از این رو به نظر می رسد با توجه به نقش انار در اقتصاد کشاورزی این شهرستان، توسعه زنجیره ارزش این محصول ضروری است. در این زمینه به نظر می رسد می توان با ارائه استراتژی و سیاست های اجرایی مناسب، زنجیره ارزش این محصول را بهبود بخشید.

بررسی پیشینه تحقیق نشان می دهد مطالعات متعددی در ارتباط با محصول انار در داخل کشور انجام شده، اما به طور اختصاصی در ارتباط با «توسعه زنجیره ارزش انار» در حوزه پژوهشی کشور مطالعه ای مشاهده نگردید. با این حال مطالعات معدودی به شرح زیر به بازار انار پرداخته اند که تا حدودی به موضوع مطالعه نزدیک می باشند.

سالم (۳۱) در مطالعه خود ۸ مسیر مهم بازاریابی انار را شناسایی نمود که ۴ مسیر آن منجر به صادرات و باقیمانده به مصرف کننده داخلی ختم می شود. در مسیری که تولیدکننده به طور مستقیم محصول خود را در اختیار خرده فروش قرار می دهد کمترین حاشیه و در مسیری که تولیدکننده محصول خود را در اختیار عمده فروش قرار می دهد و عمده فروش محصول را به میدان میوه و تره بار و دیگر استان ها می فرستد بیشترین حاشیه بازار وجود دارد.

جولایی و همکاران (۱۹) در مطالعه خود نشان دادند که براساس شاخص DRC انار از مزیت نسبی قوی برخوردار است. همچنین شاخص NPC نشان داد سیاست های داخلی، درآمد کشاورزان را نسبت به درآمد آنها بر پایه قیمت های جهانی کاهش داده و دولت از درآمد تولیدکننده مالیات غیرمستقیم گرفته است. به دلیل مزیت نسبی و قدرت رقابت پذیری مناسب محصول، علاوه بر توسعه کشت انار، توجه به بازاریابی محصول در بازارهای خارج از کشور و معرفی آن به بازارهای خارجی توصیه گردیده است.

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴

بیگی و همکاران (۵) در مطالعه خود نشان دادند که شاخص طعم، رنگ آریل و سختی هسته انار مؤثرترین صفات در تعیین بهترین شکل مصرف میوه انار در صنایع تبدیلی بودند. اغلب ارقام انار مورد بررسی برای تولید آب میوه، ژله و مارمالاد مناسب تر است و تنها ۴ رقم برای تولید رب، لواشک، سرکه و اناردانه ایده آل می‌باشد.

بیرانوند و همکاران (۶) نشان دادند که بیشترین میزان ضریب هزینه بازاریابی و حاشیه بازاریابی انار مربوط به مسیر تولیدکننده، تبدیل‌کننده و مصرف‌کننده است. در این مسیر سهم تولیدکننده از قیمت نهایی محصول کمترین میزان است. بر اساس نتایج به دست آمده، مسیر صادرات با بالاترین میزان کارایی کل و کارایی قیمتی به عنوان بهترین مسیر بازرسانی انار لرستان شناسایی شد.

امیری و همکاران (۳) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که با افزایش کیفیت انار و تولید انار درجه یک، حاشیه بازاریابی کاهش و سهم باغدار افزایش خواهد یافت. همچنین سهم هزینه بازاریابی در قیمت نهایی محصول در بازار انار درجه یک کمتر از انار درجه دو بوده است.

فینتو (۱۴) در مطالعه خود نشان داد که انار افغانستان با ۴۸ رقم در جهان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. تنها تولید در ولایت قندهار حدود ۱۰۰۰۰ تن است. افغانستان به منظور پاسخ به تقاضای بالای بازار جهانی، در پی افزایش سطح تولید و بهبود بهره‌وری و توسعه زنجیره ارزش انار است.

گوزلکی و همکاران (۱۵) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که باغات انار به طور گسترده‌ای در مناطق مدیترانه و دریای اژه ترکیه توزیع شده و در حال افزایش است. از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲، ترکیه یکی از کشورهای مهم صادرکننده انار در جهان بوده است. درجه خودکفایی انار در ترکیه ۱۵٪ می‌باشد. از آنجا که بازار داخلی ترکیه با رشد بالایی در میوه‌های تازه و آب میوه مواجه است، کشت انار در کشت و صنعت‌ها ضروری است. در حال حاضر حدود ۳۷ شرکت تولیدکننده در کشور ترکیه فعالیت دارند.

راهبردهای توسعه زنجیره

لاشکارا (۲۱) در مطالعه خود به شناسایی چالش‌های بازاریابی انار پاره کرمانشاه از دیدگاه کشاورزان با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد که چالش‌های بازاریابی انار پاره به ترتیب شامل اطلاع‌رسانی، فنی، اقتصادی، اجتماعی، آموزشی و تبلیغاتی، خدمات مالی، سیاست، تولید و فروش خدمات، حقوقی و چالش فنی است. نتایج مطالعات بیانگر سهم پایین تولیدکننده از بازار این محصول در داخل کشور است. این امر در کاهش انگیزه تولید باغداران می‌تواند مؤثر واقع گردد، حال آنکه کشور ترکیه در حال معرفی خود به عنوان مهم‌ترین صادرکننده انار در دنیا بوده و نیز کشور افغانستان با اقداماتی در پی افزایش سطح تولید، افزایش صادرات و توسعه زنجیره ارزش انار است. با توجه به موارد مطرح شده، تحقیق حاضر، ضمن شناسایی راهبردهای مطلوب توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان مه‌ولات، به معرفی استراتژی کانونی در این زمینه می‌پردازد.

روش تحقیق

روش تحقیق با توجه به ماهیت، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری تحقیق را انارکاران شهرستان مه‌ولات تشکیل می‌دهند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های اسنادی و میدانی استفاده شد. در روش اسنادی از آمار و اطلاعات گردآوری شده از مدیریت جهاد کشاورزی شهرستان مه‌ولات، وزارت جهاد کشاورزی، مرکز آمار ایران و سالنامه‌های آماری کشور و استان خراسان رضوی و منابع کتابخانه‌ای (مقالات و کتاب‌های مرتبط با انار و مفهوم زنجیره ارزش) استفاده شد. در روش میدانی بر اساس فرمول کوکران (با تعداد ۴۰۲۲ انارکار در شهرستان به عنوان جامعه آماری و $d=0.075$)، حجم نمونه معادل ۱۶۵ نفر تعیین گردید. پاسخگویان شامل ۱۱۲ نفر انارکار و ۴۸ نفر خبره محلی (که اغلب انارکار بودند) و ۵ نفر کارشناس جهاد کشاورزی شهرستان مه‌ولات می‌شوند. لازم به ذکر است که اعضای نمونه در هر روستا به روش تخصیص به نسبت تعیین گردید. همچنین در هر روستا کشاورزان انارکار

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴

به روش تصادفی انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در تحقیق، ماتریس تحلیلی سوات^۷ (SWOT) و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی^۸ (QSPM) بود.

ماتریس تحلیلی SWOT

در این مطالعه فرایند تحلیل ماتریس SWOT شامل سه مرحله به شرح زیر است:

الف) تعیین و ارزیابی عوامل خارجی^۹ (EFE) و داخلی^{۱۰} (IFE) اثرگذار بر توسعه زنجیره ارزش انار (مرحله ورودی): در ابتدا به کمک مطالعات اسنادی گسترده (بررسی مقالات، طرح های پژوهشی، کتب و سایت های مختلف در ارتباط با موضوع)، قوت ها و ضعف های داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی پیش روی توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان شناسایی گردید. موارد شناسایی شده از طریق پرسش نامه اولیه به کمک تعدادی از خبرگان (انارکاران و مطلعان محلی) مورد بررسی قرار گرفت و سپس تعدیل های لازم بر اساس استخراج مشترکات به عمل آمد. عوامل نهایی شده با استفاده از چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی در قالب پرسش نامه تدوین شد و به کمک انارکاران و خبرگان روستایی میزان اهمیت هر یک از عوامل در توسعه زنجیره ارزش انار در طیف لیکرت از یک (کم اهمیت) تا پنج (پراهمیت) مورد ارزیابی قرار گرفت. در ادامه میانگین وزنی پاسخ کلیه پاسخگویان (وزن عامل) به کمک نرم افزار SPSS استخراج شد و در ستون اول ماتریس قرار گرفت. سپس به کمک آنتروپی شانون (رابطه ۱) وزن استاندارد شده عامل ها استخراج گردید:

$$W_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j} \quad (1)$$

7. Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Matrix

8. Quantitative Strategic Planning Matrix

9. External Factor Evaluation (EFE)

10. Internal Factor Evaluation (IFE)

راهبردهای توسعه زنجیره

رتبه عوامل خارجی و داخلی طبق قاعده ماتریس SWOT بدین صورت تعیین گردید که به قوت عالی و فرصت استثنایی رتبه ۴، به فرصت و قوت معمولی رتبه ۳، به موانع و ضعف معمولی رتبه ۲ و به موانع جدی و ضعف بحرانی رتبه ۱ تعلق گرفت. امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی با ضرب وزن استاندارد شده هر عامل در رتبه مربوط به همان عامل به دست آمد. با جمع امتیازهای وزنی عوامل خارجی و داخلی، نمره نهایی ماتریس خارجی و داخلی محاسبه گردید.

ب) تطبیق و تعیین استراتژی‌ها (مرحله مقایسه): در این مرحله نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی به روش شهودی و دو به دو با یکدیگر مقایسه شد و نتیجه آنها به ترتیب در خانه‌های مربوط به گروه استراتژی قوت فرصت (SO)، ضعف-فرصت (WO)، قوت-تهدید (ST) و ضعف-تهدید (WT) درج گردید (۱۱). هدف هر یک از این استراتژی‌ها به شرح زیر است:

تهاجمی- رقابتی (SO): در این استراتژی‌ها با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره برداری به عمل می‌آید (حداکثر-حداکثر).

تنوع- رقابتی (ST): در این استراتژی‌ها تلاش می‌شود با حداکثر بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی، تهدیدهای بیرونی به حداقل برسد (حداقل-حداکثر).

بازنگری- محافظه کارانه (WO): در این استراتژی‌ها تلاش می‌شود با به حداقل رساندن ضعف‌ها، حداکثر استفاده از فرصت‌ها به عمل آید (حداکثر-حداقل).

تدافعی (WT): در این استراتژی‌ها که مبتنی بر مقایسه نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی است و می‌توان آن را راهبرد بقا نامید، تلاش می‌شود ضعف‌های سیستم به منظور از بین بردن تهدیدهای بیرونی تقلیل یابد (حداقل-حداقل) (۳۴).

ج) تشکیل ماتریس^{۱۱} (IE) و اولویت‌های اجرایی: این ماتریس دارای دو بعد اصلی و نه خانه است. جمع امتیازهای نهایی ارزیابی عوامل داخلی روی محور X و جمع امتیازهای نهایی ارزیابی عوامل خارجی بر روی محور Y نوشته شده است. نقطه تلاقی امتیازهای خارجی و داخلی بر روی محور X و Y تعیین کننده موقعیت این بخش در ماتریس استراتژی ها و اولویت های اجرایی است (۱۳).

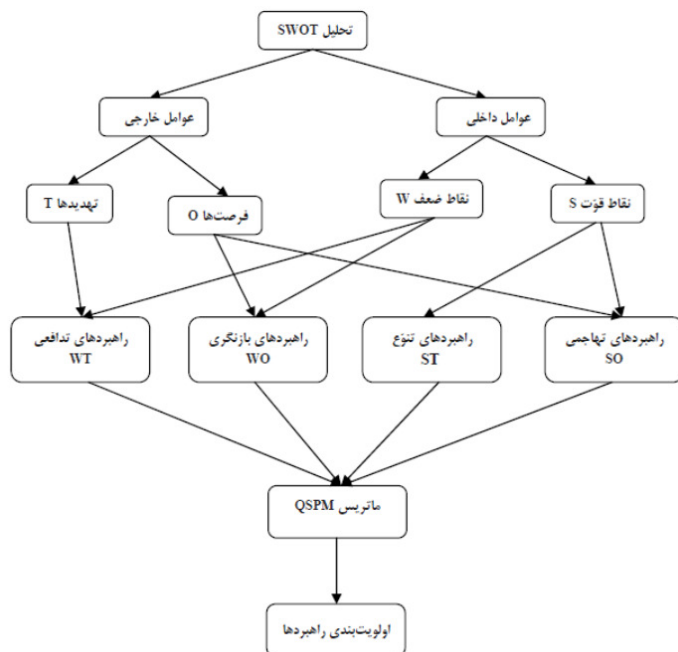
ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک (QSPM)

از آنجا که ماتریس تحلیلی SWOT استراتژی‌های گوناگونی ارائه می‌دهد اما تکنیکی برای اولویت‌ها ارائه نمی‌دهد (۲۳)، از ماتریس QSPM استفاده گردید. این ماتریس یکی از ابزارها و روش‌هایی است که به تصمیم‌گیران این امکان را می‌دهد به صورت عینی انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر را مورد ارزیابی قرار دهند (۸). در این ماتریس تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌های مناسب و قابل قبول، از طریق تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می‌گیرد و امتیاز نهایی هر راهبرد مشخص می‌شود. لازم به ذکر است این تکنیک نیازمند قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی می‌باشد. در این ماتریس با توجه به استراتژی منتخب عوامل استراتژی در ستون سمت راست QSPM فهرست شده و امتیازات با توجه به ماتریس‌های IFE و EFE قرار داده می‌شود. سپس استراتژی‌های منتخب در مرحله قبل در ردیف بالای ماتریس QSPM قرار می‌گیرد. در ادامه امتیازهای جذابیت AS به صورت مقادیر عددی که نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر استراتژی می‌باشد، تعریف می‌شود. امتیاز جذابیت با در نظر گرفتن هم‌زمان عوامل بحرانی و موفقیت و طرح این سؤال حاصل می‌شود که «آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می‌گذارد؟» اگر پاسخ مثبت باشد در یک کلاس‌بندی بین عدم جذابیت تا بسیار جذاب از امتیاز ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. در ادامه امتیاز هر عامل در امتیاز جذابیت در هر ردیف ضرب می‌شود و نشان‌دهنده جذابیت نسبی آن استراتژی می‌باشد. با جمع نمره نهایی برای هر استراتژی می‌توان به اولویت‌بندی راهبردها پرداخت.

11. Internal- External (IE) Matrix.

راهبردهای توسعه زنجیره

در مطالعه حاضر با ترکیب دو ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک QSPM & SWOT به اولویت‌بندی راهبردهای توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان مه‌ولات پرداخته شد.



شکل ۱. مدل مفهومی SWOT-QSPM

نتایج و بحث

در این مطالعه ۱۶۵ نفر در تکمیل ابزار تحقیق همکاری داشته‌اند. از نظر جنسیت کلیه پاسخگویان مرد بوده‌اند. همچنین ۱۳/۹ درصد پاسخ‌گویان بی‌سواد، ۲۶/۱ درصد دارای تحصیلات ابتدایی، ۱۷/۶ درصد راهنمایی، ۱۵/۲ درصد دیپلم و ۹/۱ درصد فوق‌دیپلم و ۱۳/۹ درصد دارای لیسانس و ۴/۲ درصد دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر می‌باشند. براساس نتایج، ۱۵۵ نفر معادل ۹۳/۹ درصد شاغل بخش کشاورزی (انارکار) و ۱۰ نفر معادل ۶/۱ نفر شاغل بخش خدمات (کارمند، دهیار و ...) بوده‌اند (جدول ۱).

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان در منطقه مورد بررسی

تحصیلات	تعداد	درصد	سن	تعداد	درصد
بی‌سواد	۲۳	۱۳/۹	۲۰-۳۰ سال	۱۵	۹/۱
ابتدایی	۴۳	۲۶/۱	۳۱-۴۰ سال	۴۳	۲۶/۱
راهنمایی	۲۹	۱۷/۶	۴۱-۵۰ سال	۴۹	۲۹/۷
دیپلم	۲۵	۱۵/۲	۵۱-۶۰ سال	۳۱	۱۸/۸
فوق دیپلم	۱۵	۹/۱	۶۰ ساله و بیشتر	۲۷	۱۶/۴
لیسانس	۲۳	۱۳/۹	جمع	۱۶۵	۱۰۰
فوق لیسانس و بالاتر	۷	۴/۲	انارکار	۱۵۵	۹۳/۹
جمع	۱۶۵	۱۰۰	غیرانارکار(دهیار و...)	۱۰	۶/۱

منبع: یافته‌های تحقیق

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

همان گونه که در جداول ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، در شهرستان مه‌ولات ۲۳ قوت در برابر ۱۸ ضعف و ۱۳ فرصت در برابر ۱۰ تهدید شناسایی گردید. در مجموع ۳۶ قوت و فرصت به عنوان مزیت و ۲۸ ضعف و تهدید به عنوان محدودیت و تنگنای پیش روی توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان مه‌ولات شناسایی شد. طبق ماتریس عوامل داخلی، مؤلفه S1 یعنی «سطح زیرکشت بالای انار» با امتیاز نهایی ۰/۱۱۲ به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت و پس از آن مؤلفه S2 یعنی «درآمدزایی نسبتاً مناسب کشت انار» با امتیاز نهایی ۰/۱۱۱ قرار دارد. در میان عوامل مورد بررسی در نقاط ضعف، مؤلفه W13 یعنی «کوچکی و پراکندگی باغات انار(خرده مالکی)» با امتیاز نهایی ۰/۰۵۴ مهم‌ترین نقطه ضعف و پس از آن مؤلفه W3 یعنی «عدم دسترسی آسان به بازارهای بزرگ فروش تهران، اصفهان و ...» با امتیاز نهایی ۰/۰۵۳ قرار دارد. با توجه به اینکه در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مجموع امتیاز نهایی قوت ۲/۱۸ بیشتر از مجموع امتیاز نهایی ضعف ۰/۸۵ است، در این ماتریس نقاط قوت اثرگذار بر توسعه زنجیره ارزش انار بر نقاط ضعف آن غلبه دارد. لذا می‌توان با استفاده از نقاط قوت داخلی، ضعف‌های موجود در زمینه توسعه زنجیره ارزش انار را کاهش داد.

راهبردهای توسعه زنجیره

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) توسعه زنجیره ارزش انار در مه ولات

امتیاز نهایی	رتبه	وزن استاندارد	وزن نقطه‌ای	عوامل داخلی سیستم
۰/۱۱۲	۴	۰/۰۲۸	۳/۹۲۱	S1. سطح زیر کشت بالای انار
۰/۱۱۱	۴	۰/۰۲۸	۳/۸۹۰	S2. درآمدزایی نسبتاً مناسب کشت انار
۰/۱۰۷	۴	۰/۰۲۷	۳/۷۵۱	S3. راندمان بالای باغات انار
۰/۱۰۷	۴	۰/۰۲۷	۳/۷۴۲	S4. امکان فراوری محصولات متنوع از انار
۰/۱۰۷	۴	۰/۰۲۷	۳/۷۳۰	S5. ارزش افزوده بیشتر در صورت فراوری
۰/۰۶۶	۳	۰/۰۲۲	۳/۰۶۳	S6. زود بازده بودن درخت انار (به ثمر نشستن)
۰/۰۹۸	۴	۰/۰۲۵	۳/۴۴۱	S7. امکان نگهداری بیشتر فراورده های انار
۰/۰۶۲	۳	۰/۰۲۱	۲/۸۸۲	S8. مناسب بودن هزینه های کشت انار
۰/۱۰۶	۴	۰/۰۲۷	۳/۷۱۰	S9. اشتغالزایی صنایع تبدیلی وابسته به انار
۰/۰۹۹	۴	۰/۰۲۵	۳/۴۶۳	S10. تنوع ارقام محصول انار در منطقه
۰/۱۰۷	۴	۰/۰۲۷	۳/۷۴۰	S11. بالا بودن تعداد بهره برداران محصول انار
۰/۱۰۸	۴	۰/۰۲۷	۳/۷۶۲	S12. ساختار سنی جوان و وجود نیروی کار فراوان در نواحی روستایی
۰/۱۰۷	۴	۰/۰۲۷	۳/۷۳۰	S13. برخورداری از راه‌های ارتباطی نسبتاً مناسب
۰/۰۹۳	۴	۰/۰۲۳	۳/۲۵۱	S14. مالکیت خصوصی اراضی زیر کشت انار
۰/۰۹۴	۴	۰/۰۲۴	۳/۲۹۲	S15. شرایط آب و هوایی مناسب منطقه برای کشت انار
۰/۰۹۶	۴	۰/۰۲۴	۳/۳۵۳	S16. کیفیت بالای محصول انار
۰/۰۹۴	۴	۰/۰۲۴	۳/۳۰۰	S17. موقعیت جغرافیایی مناسب شهرستان و فاصله کم با بازار مشهد
۰/۰۶۲	۳	۰/۰۲۱	۲/۸۹۰	S18. نیاز کم انار به آبیاری
۰/۰۵۳	۳	۰/۰۱۸	۲/۴۶۱	S19. مرتفع بودن روستاهای انار کار (مناسب برای انار)
۰/۰۹۲	۴	۰/۰۲۳	۳/۲۲۱	S20. وجود اراضی حاصلخیز برای کشت انار (خاک‌های شنی و لومی)
۰/۱۰۲	۴	۰/۰۲۵	۳/۵۵۲	S21. تولید محصول ارگانیک (عدم استفاده از سموم و کود شیمیایی)
۰/۱۰۱	۴	۰/۰۲۵	۳/۵۳۱	S22. اعتقاد مسئولان به اشتغالزایی صنایع تبدیلی وابسته به انار
۰/۱۰۲	۴	۰/۰۲۶	۳/۵۸۰	S23. تجربه زیاد کشاورزان در کشت انار

تعداد سطر

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴

جدول ۲.

مجموع نقاط قوت			
۲/۱۸	-	-	-
۰/۰۴۷	۲	۰/۰۲۴	۳/۳۸۱
۰/۰۴۷	۲	۰/۰۲۴	۳/۳۱۰
۰/۰۵۳	۲	۰/۰۲۷	۳/۷۴۲
۰/۰۵۲	۲	۰/۰۲۶	۳/۶۵۳
۰/۰۵۳	۲	۰/۰۲۶	۳/۶۹۰
۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳	۱/۸۰۱
۰/۰۴۳	۲	۰/۰۲۲	۳/۰۲۴
۰/۰۵۰	۲	۰/۰۲۵	۳/۵۰۳
۰/۰۵۱	۲	۰/۰۲۶	۳/۵۸۱
۰/۰۴۷	۲	۰/۰۲۴	۳/۲۹۲
۰/۰۴۶	۲	۰/۰۲۳	۳/۲۵۱
۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	۳/۰۶۳
۰/۰۵۴	۲	۰/۰۲۷	۳/۷۸۲
۰/۰۵۱	۲	۰/۰۲۵	۳/۵۵۱
۰/۰۵۲	۲	۰/۰۲۶	۳/۶۶۳
۰/۰۵۳	۲	۰/۰۲۷	۳/۷۳۰
۰/۰۴۵	۲	۰/۰۲۳	۳/۱۸۰
۰/۰۴۸	۲	۰/۰۲۴	۳/۳۶۱
۰/۸۵	-	-	-
۳/۰۴۰	-	۱	-

مأخذ: یافته های تحقیق

جدول ۳ ماتریس عوامل خارجی را نشان می دهد. مطابق جدول، مؤلفه 05 یعنی «توان بالقوه یکپارچه کردن اراضی کشاورزی و باغات با دیگران» با امتیاز نهایی ۰/۱۹۸ مهم ترین فرصت پیش روی شهرستان مهولات در زمینه توسعه زنجیره ارزش انار است. همچنین مؤلفه T1 یعنی «وجود درآمدهای ناشی از یارانه ها و عدم تمایل به کارگری» با امتیاز نهایی ۰/۱ مهم ترین تهدید و پس از آن T9 یعنی «حمایت ضعیف دولت از صنایع روستایی» با امتیاز

راهبردهای توسعه زنجیره

نهایی ۰/۰۹۲ قرار دارد. با توجه به اینکه در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مجموع امتیاز نهایی فرصت ۲/۰۷ بیشتر از مجموع امتیاز نهایی تهدید ۰/۵۶ است، فرصت‌های اثرگذار بر توسعه زنجیره ارزش انار بر تهدیدها غلبه دارد، لذا می‌توان با بهره‌گیری از فرصت‌ها اثر تهدیدها را کاهش داد.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) توسعه زنجیره ارزش انار در مه ولات

امتیاز نهایی	رتبه	وزن استاندارد	وزن نقطه‌ای	عوامل خارجی سیستم
۰/۱۸۹	۴	۰/۰۴۷	۳/۵۰۱	01. شهرت انار مه‌ولات به لحاظ کیفیت بازارهای فروش داخلی
۰/۱۸۶	۴	۰/۰۴۷	۳/۴۶۲	02. امکان بالقوه جذب سرمایه‌گذاری خصوصی
۰/۱۸۶	۴	۰/۰۴۶	۳/۴۵۰	03. رشد تقاضا برای فراورده‌های انار
۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	۲/۹۰۰	04. قابلیت صدور فراورده‌های انار به سایر کشورها
۰/۱۹۸	۴	۰/۰۵۰	۳/۶۸۳	05. توان بالقوه یکپارچه کردن اراضی کشاورزی و باغات با دیگران
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۳/۰۵۱	06. تمایل بهره‌برداران به افزایش آگاهی در رابطه با فراوری انار
۰/۱۸۰	۴	۰/۰۴۵	۳/۳۴۲	07. افزایش رضایت باغداران به دلیل درآمد نسبتاً مناسب آن
۰/۱۹۴	۴	۰/۰۴۹	۳/۶۱۱	08. بالابودن سطح زیر کشت محصولات باغی در سطح شهرستان
۰/۱۲۸	۳	۰/۰۴۳	۳/۱۸۰	09. افزایش توجه مسئولان مربوطه به گسترش سطح زیر کشت باغات انار
۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	۳/۱۸۳	010. ترغیب باغداران به بیمه محصولات
۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	۳/۱۳۴	011. طرح آمایش سرزمین و توجه به توسعه زیرساخت‌ها
۰/۱۲۰	۳	۰/۰۴۰	۲/۹۷۱	012. نبود صنایع تبدیلی انار در سطح شهرستان و در اولویت بودن سرمایه‌گذاری برای صنایع تبدیلی انار در شهرستان
۰/۱۹۶	۴	۰/۰۴۹	۳/۶۳۱	013. افزایش توجه دولت به سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی

شماره

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴

ادامه جدول ۳.

مجموع فرصت‌ها			
۲/۰۷	-	-	-
۰/۱۰۰	۲	۰/۰۵۰	۳/۷۰۴
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	۲/۸۰۲
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۳/۰۱۲
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	۳/۲۴۱
۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	۳/۱۳۳
۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	۲/۹۳۰
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	۲/۸۲۱
۰/۰۸۹	۲	۰/۰۴۵	۳/۳۱۲
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	۳/۴۱۱
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	۲/۸۵۰
مجموع تهدیدها			
۰/۵۶	-	-	-
مجموع ماتریس خارجی			
۲/۶۳۲	-	۱	-

مأخذ: یافته های تحقیق

مرحله دوم: تطبیق و تعیین استراتژی‌ها

در این مرحله با بررسی عوامل داخلی و نیز تحلیل عوامل محیطی، استراتژی‌هایی به منظور بهره برداری حداکثری از فرصت‌ها، تقویت نقاط قوت، کاهش نقاط ضعف و کاهش اثر تهدیدها پیشنهاد می‌شود. بدیهی است برای تعیین استراتژی در این مرحله نیاز به توانایی تحلیل کافی وجود دارد (۲۳).

در ارائه استراتژی‌های SO هدف این است که با استفاده از نقاط قوت داخلی در زمینه توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان، از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره برداری را نمود. معمولاً برای رسیدن به چنین موقعیتی سعی می‌شود در زنجیره ارزش، دارایی‌های پایه خود را تبدیل به شایستگی کلیدی و نتیجتاً مزیت رقابتی نمایند. گاهی در خارج از سیستم فرصت‌های

راهبردهای توسعه زنجیره

بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سیستم به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. بر این اساس هدف از ارائه استراتژی‌های WO این است که از مزیت‌های فرصت‌های توسعه زنجیره ارزش انار در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود. همچنین هدف از استراتژی‌های WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. استراتژی‌های ST تلاش دارد به کمک نقاط قوت درونی توسعه زنجیره ارزش انار، اثر تهدیدهای بیرونی را به حداقل برساند. در ادامه استراتژی‌های تهاجمی، تنوع، بازنگری و تدافعی پیش‌روی توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان مه ولات به شرح جداول ۴ تا ۷ ارائه می‌شود.

جدول ۴. استراتژی‌های تهاجمی (SO) پیش روی توسعه زنجیره ارزش انار در مه‌ولات

SO	شرح	ترکیب عوامل مورد نظر	
		S قوت	O فرصت
SO1	تلاش در جهت افزایش سطح زیرکشت انار و جایگزینی آن با محصولات کم بازده	S1 , S2 , S3 , S6 , S8 , S10 , S11 , S15 , S16 , S21 , S23	O7 , O8 , O9
SO2	ایجاد صنایع تبدیلی انار به منظور تولید محصولات فراوری شده از انار در سطح شهرستان و استان و ارزش افزوده بیشتر برای کشاورزان	S1 , S2 , S3 , S4 , S5 , S7 , S9 , S10 , S12 , S16 , S17 , S21 , S22	O1 , O3 , O4 , O6 , O8 , O11 , O12 , O13
SO3	ترغیب کشاورزان به یکپارچه سازی اراضی و تأکید بر ضرورت انجام آن به منظور افزایش کمی محصول تولیدی برای ایجاد صنایع تبدیلی از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی و اعطای وام با سود کمتر	S3 , S11 , S14	O5 , O7 , O8 , O9 , O10 , O13
SO4	شناسایی بازار فرآورده های انار (داخل و خارج کشور)	S4 , S16 , S21	O1 , O3 , O4 , O11
SO5	ایجاد سردخانه جهت نگهداری و انبار انار و فرآورده های آن	S1 , S3	O1 , O8 , O9
SO6	تشویق کشاورزان به تولید محصول ارگانیک جهت تولید فرآورده های مرغوب و با کیفیت و افزایش صادرات	S3 , S8 , S16 , S20 , S21 , S23	O1 , O4
SO7	بسته بندی با کیفیت فرآورده های انار با نام دهستان	S4 , S16 , S21	O1 , O2 , O3 , O4 , O12
SO8	ایجاد بستر جهت شکل گیری مجتمع های کشاورزی مکانیزه و گسترده در سطح دهستان	S6 , S , S10 , S15 , S18 , S19 , S20 , S21	O2 , O9
SO9	استفاده از نیروهای جوان بومی در صنایع تبدیلی انار	S9 , S12 , S22	-

مأخذ: یافته های تحقیق

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴

جدول ۵. استراتژی‌های تنوع (ST) پیش روی توسعه زنجیره ارزش انار در مه ولات

ST	شرح	ترکیب عوامل مورد نظر	
		T تهدید	S قوت
ST1	بهره‌گیری بهینه از ارقام انار دهستان در جهت تولید محصولات متنوع فراوری شده از انار	T ₂	S ₄
ST2	گسترش فعالیت آبخیزداری در منطقه جهت تقویت سفره‌های آب زیرزمینی و کاهش مشکلات ناشی از خشکسالی	T ₆	S ₁ , S ₁₈ , S ₁₉
ST3	استفاده از آبیاری قطره‌ای	T ₆	S ₁ , S ₁₈
ST4	تسهیل و بهبود شرایط بیمه محصول انار برای جبرای خسارات ناشی از بلایای طبیعی	T ₅ , T ₆ , T ₇	S ₁ , S ₁₁
ST5	تشکیل تعاونی‌های تولید انارکاران	T ₃ , T ₄ , T ₈	S ₁ , S ₃ , S ₁₁ , S ₁₄
ST6	برگزاری جشنواره انار در سطح دهستان به منظور معرفی این محصول در سطح کلان	T ₂ , T ₃	S ₁ , S ₃ , S ₁₀ , S ₁₁ , S ₁₆ , S ₁₇ , S ₂₁ , S ₂₃
ST7	ایجاد بستر لازم برای جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی برای ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی انار	T ₂ , T ₈	S ₁ , S ₃ , S ₄ , S ₅ , S ₇ , S ₉ , S ₁₀ , S ₁₁ , S ₁₂ , S ₁₇ , S ₂₂

مأخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۶. استراتژی‌های بازنگری (WO) پیش روی توسعه زنجیره ارزش انار در مه ولات

WO	شرح	ترکیب عوامل مورد نظر	
		W ضعف	O فرصت
WO1	بهبود زیرساخت‌های ارتباطی شهرستان جهت دسترسی مناسب‌تر به بازار فروش (ایجاد فرودگاه و ...)	W ₃ , W ₁₇	O ₄ , O ₁₁ , O ₃
WO2	برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه صنایع تبدیلی انار برای بهره‌برداران	W ₈ , W ₉ , W ₁₀ , W ₁₁ , W ₁₈	O ₆

مأخذ: یافته‌های تحقیق

راهبردهای توسعه زنجیره

جدول ۷. استراتژی‌های تدافعی WT پیش روی توسعه زنجیره ارزش انار در مه ولات

ترکیب عوامل مورد نظر	شرح	WT
W ₁₅	T ₈	تأکید بر توسعه صنایع تبدیلی انار در بین مدیران روستا با جلسات بین جهاد کشاورزی، بخشداری، دهیاری ها و نمایندگان بهره بردار
W ₁ , W ₉ , W ₁₅	T ₈	برگزاری نشست هایی با موضوع صنایع تبدیلی انار از سوی مسئولین محلی (بخشداری، جهاد کشاورزی و سایر مسئولین مرتبط) و دعوت از اساتید دانشگاه و سرمایه گذاران مختلف
W ₈ , W ₁₀ , W ₁₂ , W ₁₃ , W ₁₄ , W ₁₆ , W ₁₈	T ₅ , T ₆ , T ₇	برگزاری دوره های آموزشی برای بهره برداران انار جهت تشکیل تعاونی انار، راه‌های افزایش راندمان انار، مبارزه با آفات انار، تولید محصول ارگانیک و کاهش استفاده از کود و سموم شیمیایی، آبیاری قطره ای، یکپارچه سازی باغات و ...

مأخذ: یافته های تحقیق

در این مرحله از تحلیل سوات، استراتژی های مختلفی ارائه می شود، اما همه استراتژی‌ها در این مرحله لزوماً انتخاب و اجرا نمی‌شود (۲۳). استراتژی کانونی به کمک مرحله بعدی یعنی در ماتریس اولویت های اجرایی انتخاب شد.

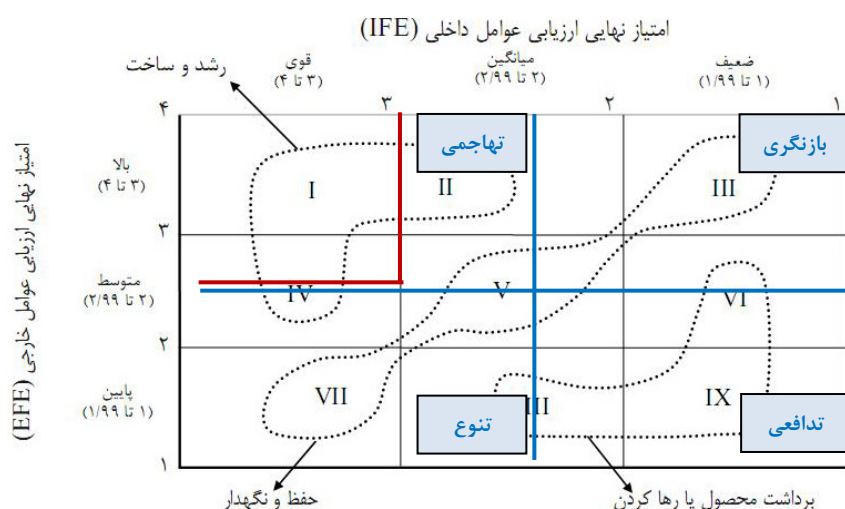
مرحله سوم: تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و اولویت‌های اجرایی

با توجه به امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۳/۰۴) و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۶۳)، استراتژی منتخب در سلول (IV) قرار گرفته و ماتریس «راهبردهای تهاجمی» را مشخص می‌کند.

"لازم به ذکر است که راهبردهای تهاجمی از قوت ها جهت حداکثر بهره برداری از فرصت ها استفاده می کند" (۲۳). مطابق با نتیجه ماتریس استراتژی ها و اولویت های اجرایی،

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴

توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان مه ولات دارای نقاط قوت نسبتاً زیادی است که می توان ضمن استفاده از آنها، حداکثر بهره برداری را از فرصت های پیش رو به عمل آورد.



شکل ۲. ماتریس استراتژی ها و اولویت های اجرایی توسعه زنجیره ارزش انار در مه ولات

ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک (QSPM)

براساس تجزیه و تحلیل های صورت گرفته در بین استراتژی های تهاجمی (جدول ۴) اولویت اول «ایجاد صنایع تبدیلی کوچک به منظور تولید محصولات فراوری شده انار و ارزش افزوده بیشتر برای کشاورزان» می باشد که براساس ماتریس QSPM بالاترین امتیاز یعنی ۱/۷۵۴ را کسب نموده است. استراتژی دوم «ترغیب کشاورزان به یکپارچه سازی اراضی و تأکید بر ضرورت انجام آن به منظور افزایش کمی محصول تولیدی برای ایجاد صنایع تبدیلی از طریق برگزاری کلاس های آموزشی و اعطای وام با سود کمتر» با امتیاز نهایی ۱/۲۲۹ و استراتژی سوم «تلاش در جهت افزایش سطح زیر کشت انار و جایگزینی آن با محصولات کم بازده» با امتیاز ۱/۲۲۰ است.

راهبردهای توسعه زنجیره

جدول ۸. ماتریس ارزیابی راهبردهای تهاجمی توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان مه ولات بر

اساس ماتریس QSPM

عوامل داخلی و خارجی	راهبرد ۱		راهبرد ۲		راهبرد ۳		راهبرد ۴		راهبرد ۵		راهبرد ۶		راهبرد ۷		راهبرد ۸		راهبرد ۹	
	نمره	جذابیت نهایی	نمره	جذابیت نهایی	نمره	جذابیت نهایی	نمره	جذابیت نهایی	نمره	جذابیت نهایی	نمره	جذابیت نهایی	نمره	جذابیت نهایی	نمره	جذابیت نهایی	نمره	جذابیت نهایی
S1	۰/۰۲۸	۴	۰/۱۱۲	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
S2	۰/۰۲۸	۳	۰/۰۸۴	۲	۰/۰۵۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
S3	۰/۰۲۷	۴	۰/۱۰۸	۳	۰/۰۸۱	۳	۰	۰	۰/۱۰۸	۴	۰	۰	۰/۰۸۱	۳	۰	۰	۰	۰
S4	۰/۰۲۷	۰	۰	۴	۰/۱۰۸	۰	۰	۰	۰/۱۰۸	۴	۰	۰	۰	۰	۰/۰۸۱	۳	۰	۰
S5	۰/۰۲۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
S6	۰/۰۲۲	۲	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۴۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۶۶	۳	۰
S7	۰/۰۲۵	۰	۰	۳	۰/۰۷۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
S8	۰/۰۲۱	۲	۰/۰۴۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۶۳	۳	۰
S9	۰/۰۲۷	۰	۰	۳	۰/۰۸۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۱
S10	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵	۳	۰/۰۷۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۵	۲	۰
S11	۰/۰۲۷	۳	۰/۰۸۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۸۱
S12	۰/۰۲۷	۰	۰	۳	۰/۰۸۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۱
S13	۰/۰۲۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
S14	۰/۰۲۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۹۲
S15	۰/۰۲۴	۳	۰/۰۷۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۹۶
S16	۰/۰۲۴	۳	۰/۰۷۲	۲	۰/۰۴۸	۰	۰	۰	۰/۰۹۶	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۷۲
S17	۰/۰۲۴	۰	۰	۲	۰/۰۴۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۹۶	۴	۰	۰
S18	۰/۰۲۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۸۴
S19	۰/۰۱۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۳۶
S20	۰/۰۲۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۹۲
S21	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵	۲	۰/۰۵۰	۰	۰	۰	۰/۱۰۰	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۲۵
S22	۰/۰۲۵	۰	۰	۳	۰/۰۷۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱
S23	۰/۰۲۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۰۴
O1	۰/۰۴۷	۰	۰	۲	۰/۰۹۴	۰	۰	۰	۰/۱۴۱	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۸۸
O2	۰/۰۴۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۴۱
O3	۰/۰۴۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۸۴	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۳۸

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴

ادامه جدول ۸

۰	۰	۰	۰	۰/۱۵۶	۴	۰/۱۵۶	۴	۰	۰	۰/۱۵۶	۴	۰	۰	۰/۱۵۶	۴	۰	۰	۰/۳۹	O4
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲	۴	۰	۰	۰	۰	۰/۵۰	O5
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۲۳	۳	۰	۰	۰	۰/۴۱	O6
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۸	۴	۰	۰	۰/۱۸	۴	۰/۴۵	O7	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۹۶	۴	۰	۰	۰/۱۴۷	۳	۰/۱۴۷	۳	۰/۱۹۶	۴	۰/۴۹	O8		
۰	۰	۰/۰۸۶	۲	۰	۰	۰/۱۲۹	۳	۰	۰	۰/۱۲۹	۳	۰	۰	۰/۱۲۹	۳	۰/۴۳	O9		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۷۲	۴	۰	۰	۰	۰	۰/۴۳	O10		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۲۶	۳	۰	۰	۰/۰۴۲	۱	۰	۰	۰/۴۲	O11	
۰	۰	۰	۰	۰/۰۴	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۶۰	۴	۰	۰	۰/۴۰	O12		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۴۷	۳	۰/۰۹۸	۲	۰	۰	۰/۴۹	O13		
۰/۳۱۶	-	۰/۷۳۹	-	۰/۹۴	-	۰/۷۱۸	-	۰/۶۳۹	-	۰/۹۱۱	-	۱/۲۲۹	-	۱/۷۵۴	-	۱/۲۲۰	-	جمع	

مأخذ: یافته های تحقیق

نتایج تحقیق نشان می دهد به منظور توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان مه ولات، استقرار صنایع تبدیلی با امتیاز ۱/۷۵۴ در اولویت نخست قرار دارد.

بدیهی است "صنایع تبدیلی بخشی مهم از فرایند تولید در بخش کشاورزی است که به کمک تکنولوژی مازاد تولید را به ارزش افزوده تبدیل کرده و افزایش درآمد کشاورزان را در پی خواهد داشت" (۲۶). در حال حاضر به دلیل عدم وجود صنایع تبدیلی انار در شهرستان، علی رغم برخورداری از پتانسیل بالا، شاهد خروج انار از شهرستان بدون فراوری، خرید انار توسط واسطه ها^{۱۲} و عدم بهره مندی کشاورزان از سود مراحل بعد از تولید^{۱۳}، صادرات فله ای محصول به خارج کشور با قیمت پایین^{۱۴}، مشکلات بازاریابی محصول (بسته بندی نامناسب و ...، نوسانات قیمتی، ضایعات و فسادپذیری نسبتاً بالای محصول) (حدود ۳۰ درصد) هستیم.

۱۲. هزینه تولید هر کیلو انار برای کشاورز بابت آبدهی، استخدام کارگر و کوددهی ۱۵۰۰ تومان است که در سال ۱۳۹۴ هر کیلو انار از کشاورز شهرستان مه ولات بین ۷۰۰ تا ۱۰۰۰ تومان خریداری شد (۱۷).

۱۳. سهم تولیدکننده یا باغدار، عمده فروش و خرده فروش از قیمت خرده فروشی، در مورد انار درجه یک، به ترتیب ۴۴/۴۸، ۳۶/۲۴ و ۱۹/۲۸ و در مورد انار درجه دو به ترتیب ۲۸/۳، ۴۸/۰۵ و ۲۳/۶۵ درصد در شهرستان یزد برآورد گردیده است (۳) که در شهرستان مه ولات هم احتمالاً همین مقدار است.

۱۴. سالانه دو هزارتن انار اردستانی به صورت فله ای در بسته بندی پنج کیلویی به قیمت ۳۰ تا ۵۰ دلار از شهرستان مه ولات صادر می شود. ارزش اقتصادی محصول انار در سال ۱۳۹۳ توسط جهاد کشاورزی شهرستان ۱۹۵ میلیارد ریال برآورد گردید.

راهبردهای توسعه زنجیره

این درحالی است که "استقرار صنایع تبدیلی و فراوری محصول قادر است ارزش افزوده انار را تا سه برابر افزایش دهد" (۱۲). به علاوه گسترش صنایع تبدیلی (رب انار، کنستانتره و شربت انار و ...) می تواند زنجیره ای از صنایع جانبی (بسته بندی، حمل و نقل و ...) را ایجاد و در اشتغالزایی و کاهش بیکاری در نواحی روستایی این شهرستان مؤثر واقع گردد.

جدول ۹. اولویت بندی راهبردهای توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان مه ولات

رتبه	امتیاز QSPM	راهبرد
۱	۱/۷۵۴	SO2. ایجاد صنایع تبدیلی انار به منظور تولید محصولات فراوری شده انار و ارزش افزوده بیشتر برای کشاورزان
۲	۱/۲۲۹	SO3. ترغیب کشاورزان به یکپارچه سازی اراضی و تأکید بر ضرورت انجام آن به منظور افزایش کمی محصول تولیدی برای ایجاد صنایع تبدیلی از طریق برگزاری کلاس های آموزشی و اعطای وام با سود کمتر
۳	۱/۲۲۰	SO1. تلاش در جهت افزایش سطح زیرکشت انار و جایگزینی آن با محصولات کم بازده
۴	۰/۹۴	SO7. بسته بندی با کیفیت فراورده های انار با نام شهرستان مه ولات
۵	۰/۹۱۱	SO4. شناسایی بازار فراورده های انار (داخل و خارج کشور)
۶	۰/۷۳۹	SO8. ایجاد بستر جهت شکل گیری مجتمع های کشاورزی مکانیزه و گسترده در سطح شهرستان مه ولات
۷	۰/۷۱۸	SO6. تشویق کشاورزان به تولید محصول ارگانیک جهت تولید فراورده های مرغوب و با کیفیت و افزایش صادرات
۸	۰/۶۳۹	SO5. ایجاد سردخانه در شهرستان جهت نگهداری انار و فراورده های آن
۹	۰/۳۱۶	SO9. استفاده از نیروهای جوان بومی در صنایع تبدیلی انار

مأخذ: یافته های تحقیق

بررسی ها نشان می دهد در سند برنامه ریزی راهبردی بخش کشاورزی استان خراسان رضوی علی رغم اذعان به «وجود مشکل در فروش انار شهرستان مه ولات» (۱۰)، در هیچ یک از استراتژی های گروه محصولات باغی شهرستان، «صنایع تبدیلی انار» مورد توجه هیچ کدام از برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت قرار نگرفته است (۱۰).

۱۵. سالانه حدود ۲۸۲۵۰۰ نفر روز نیروی کار در باغات انار شهرستان مه ولات مشغول به کار می باشند که معادل ۱۴۱۲ اشتغال دائم محسوب می شود. بدیهی است با ایجاد صنایع تبدیلی این رقم افزایش و بیکاری در نواحی روستایی شهرستان کاهش می یابد.

لازم به ذکر است انار به دلیل دارا بودن مصارف صنعتی متعدد و همچنین ارزش غذایی بالا، از محبوبیت ویژه ای در بازارهای جهانی برخوردار است و تولید و مصرف آن در جهان در حال افزایش است (۴). افشره تخمیر شده میوه انار، عصاره پوست و گل انار و روغن بذر انار به طور گسترده در صنایع مختلف از جمله صنایع دارویی استفاده می شود. همچنین در صنایع غذایی "از میوه انار به منظور تهیه رب انار، آب انار، ژله، مارمالاد، لواشک، سرکه، سماق انار، سس انار، آریل های منجمد و کنسروی، اناردانه پودر شده و ... استفاده می شود" (۵). با توجه به اینکه کلیه قسمت های انار (گل، برگ، پوست شاخه های جوان، پوست انار) دارای تانن^{۱۶} فراوان بوده و قابض است در طب سنتی نیز به طور گسترده مورد استفاده قرار می گیرد (۳۲). بررسی ها نشان می دهد با توجه به "ظرفیت بالقوه این محصول در استخراج چندین فراورده دارویی، صنعتی و غذایی در صورت فراوری، ارزش افزوده آن سه برابر خواهد شد" (۱۲).

نتیجه گیری و پیشنهادها

یکی از مهم ترین گزینه های توسعه زنجیره ارزش انار در شهرستان مهاباد استقرار صنایع تبدیلی مرتبط است. صنعتی سازی روستایی راهبردی است که ابزارهای مناسب برای متنوع سازی اقتصاد روستایی فراهم می آورد و از این جهت، رویکردی اقتصادی به شمار می رود که با ایجاد اشتغال و توزیع متعادل تر درآمد، سطح زندگی روستاییان را بهبود بخشیده و زمینه دستیابی به توسعه پایدار روستایی را فراهم می سازد (۲۸).

بر اساس تجزیه و تحلیل های صورت گرفته، در ماتریس های SWOT و QSPM در بین ۹ استراتژی تهاجمی، اولویت اول «ایجاد صنایع تبدیلی کوچک انار به منظور تولید محصولات فراوری شده و ارزش افزوده بیشتر برای کشاورزان» با امتیاز ۱/۷۵۴ است. ایجاد صنایع تبدیلی می تواند پیامدهای بسیاری در شهرستان مهاباد داشته باشد. این پیامدها بسیار گسترده بوده و شامل کاهش ضعف های شناسایی شده و تقویت قوت های موجود، بهره گیری از فرصت های

راهبردهای توسعه زنجیره

بیرونی و کاهش اثرگذاری تهدیدهای بیرونی در زمینه ارزش افزوده انار می گردد. مطابق آنچه ذکر گردید، در شهرستان مهولات نقاط قوت و فرصت بسیاری وجود دارد. عواملی چون: سطح زیرکشت بالای انار، تنوع ارقام انار در منطقه، ساختار سنی جوان و وجود نیروی کار فراوان، برخورداری از راههای ارتباطی نسبتاً مناسب، کیفیت بالای محصول، موقعیت جغرافیایی مناسب شهرستان مهولات (نزدیکی به مراکز شهرستانهای مجاور یعنی تربت حیدریه، فیض آباد و کاشمر)، توان بالقوه یکپارچه سازی اراضی کشاورزی و باغات بخشی از نقاط قوت و فرصت موجود در شهرستان برای ایجاد صنایع تبدیلی انار است که می توان با ایجاد این صنایع آنها را تقویت نمود. لازم به ذکر است سهم بالای شاغلان بخش کشاورزی در این شهرستان و نبود صنایع تبدیلی مبتنی بر انار ضرورت توسعه صنایع تبدیلی وابسته به کشاورزی خصوصاً صنایع تبدیلی انار را دوچندان می نماید و زمینه را جهت افزایش اشتغال و کسب درآمد در بخشهای اقتصادی به وسیله توسعه صنایع تبدیلی کشاورزی گسترش می دهد. لذا شهرستان مهولات شرایط مناسبی جهت ایجاد صنایع تبدیلی مبتنی بر انار دارد که در صورت سرمایه گذاری در آن از بازگشت سرمایه خوبی برخوردار خواهد بود. همچنین در شهرستان مهولات نقاط ضعف و تهدید زیادی در ارتباط با تولید انار وجود دارد که ایجاد صنایع تبدیلی مبتنی بر انار می تواند آنها را کاهش دهد. سرمایه محدود محلی برای سرمایه گذاری در صنایع تبدیلی انار، فقدان امکانات انبارداری انار، عدم دسترسی آسان به بازارهای بزرگ فروش داخلی، مشکل در بازاریابی محصولات فراوری شده، ضعف نیروی کارآمد و متخصص در زمینه صنایع تبدیلی از جمله ضعف هایی هستند که با استقرار صنایع تبدیلی انار در منطقه مرتفع خواهند شد. بدیهی است ایجاد صنایع تبدیلی مبتنی بر انار می تواند تهدیدهای بیرونی مانند وجود صنایع رقیب مبتنی بر انار در شهرستانهای مجاور و خروج انار از شهرستان و مهاجرت های فصلی به خصوص مهاجرت بهره برداران انار را در منطقه کاهش دهد.

اقتصاد کشاورزی و توسعه - سال بیست و ششم، شماره ۱۰۴

با توجه به اینکه حدود ۲۵ درصد تولیدات کشاورزی کشور در نتیجه فقدان صنعت و امکانات تبدیل و نگهداری ضایع می شوند (۲۲)، صنایع فراوری کشاورزی می تواند در زمینه جلوگیری از ضایعات و افزایش ارزش افزوده محصولات کشاورزی (۲۰)، افزایش سطح درآمد روستاییان و بالابردن بهره‌وری بخش کشاورزی و افزایش سهم اشتغال صنعتی در مناطق روستایی ایفای نقش کند (۲۵). این گونه صنایع همگام با توسعه صنایع فراوری غذایی و ارتقای فناوری در فرایند صنعتی شدن، فرصت های بیشتری برای سایر بخش ها از جمله حمل و نقل و گروه هایی از بخش های خدمات به وجود می آورد (۳۳). توجه به این موضوع بدون شک رشد و توسعه بخش کشاورزی را شتاب خواهد بخشید. در مجموع با توجه به قابلیت ها و مزیت های محلی - منطقه ای شهرستان مه ولات در زمینه تولید انار به نظر می رسد ایجاد صنایع تبدیلی مبتنی بر آن ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

منابع

1. Ahmadi, K., Gholizadeh, HA., Ebadzadeh, H., Hatami, F., Hosseinpour, R., Kazemi-Fard, R. and Abdshah, H. (2016). Agricultural statistics of the year 2014-2015. Volume 1: Crop Production, Ministry of Agriculture-Jahad, Deputy Director of Planning and Economics, ICT Center, Tehran. (Persian)
2. Ahmadi, K., Gholizadeh, H.A., Ebadzadeh, H., Hatami, F., Hosseinpour, R., Kazemi-Fard, R. and Abdshah, H. (2016). Agricultural statistics of the year. Volume 3: Horticultural Products in 2015, Ministry of Agriculture-Jahad, Deputy Director of Planning and Economics, ICT Center, Tehran. (Persian)
3. Amiri, Z., Fattahi, A. and Rafiee, H. (2017). Analyzing the market of agricultural products with emphasis on the contribution of different factors of

- market interest (case study: Pomegranate of Yazd province). *Journal of Agricultural Economics and Development*, 25 (97): 119-136. (Persian)
4. Aviram, M. and Dornfeld, L. (2001). Pomegranate juice consumption inhibits serum angiotensin converting enzyme activity and reduces systolic blood pressure. *Atherosclerosis*, 158(1): 195-198.
 5. Beigi, F., Abdousi, A. and Ghasemi, A. (2012). Evaluation of some local pomegranate cultivars of Iran for processing and conversion industries. *Journal of Food and Nutrition Sciences*, 9 (4): 85-95. (Persian)
 6. Beyranvand, A., Khaledi, M. and Shokat Fadai, M. (2014). Study of pomegranate market trends in Lorestan province. *Journal of Gardening Science (Agricultural Sciences and Technology)*, 28 (1): 18-24. (Persian)
 7. Central Organization of Rural Cooperatives of Iran. (2014). Iranian agricultural products marketing system (analysis of challenges and development strategies), Tehran, Iran. (Persian)
 8. David, F. (2014). Strategic management. Translation by Ali Parsaeian and Seyed Mohammad Araabi, Bureau of Cultural Studies, Twenty-eighth Edition, Tehran. (Persian)
 9. Deputy Director of Economic Planning and Economic Affairs of Khorasan Razavi Province (2014). Statistical journal of agricultural sector of Khorasan Razavi province, agricultural statistics and statistics. (Persian)
 10. Deputy of Planning and Economic Affairs of Keshavarzi Jihad in Khorasan Razavi Province (2014). Formulation of strategic planning document for agricultural sector in Khorasan Razavi province, planning and budget management. (Persian)

11. Ebrahimzadeh, E. and Eskandari-Sani, M. (2011). Strategic planning of tourism development with emphasis on religious tourism Case study: Qom city. *Human Geography Research*, 43 (76): 141-115. (Persian)
12. Enteshari, M. (2014). Review of pomegranate waste pest control properties. International Conference on Sustainable Development, Solutions and Challenges Focusing on Agriculture, Natural Resources, Environment and Tourism, Tabriz. (Persian)
13. Falsolyman, M. and Sadeghi, H.A. (2013). Analyzing the agricultural sector's capabilities in South Khorasan Province for sustainable development using the SWOT model. *Geography and Development Magazine*, 11 (30): 139-156. (Persian)
14. Finetto, G. A. (2011). Pomegranate industry in Afghanistan: opportunities and constraints. *Acta Horticulturae*, (890), 45. DOI: 10.17660/ActaHortic.2011.890.2
15. Gözlekçi, S., I., Yilmaz, C., Yilmaz, E., Küçük, B., Imrak, C., Korkmaz, A., Işık Özgüven, and Gültekin, U. (2013). A review of the economics and the marketing of the pomegranate industry in Turkey. In III International Symposium on Pomegranate and Minor Mediterranean Fruits 1089: 221-228.
16. Hamraz, S.S. and Shah-Nooshi, N. (2011). Estimation and comparison of comparative advantage of pomegranate crop production in county of Khorasan Razavi. National Congress of Pomegranates, October. Ferdows. (Persian)
17. The Profile of Mahvelat. (2017). Available at: <http://simayemahvelat.ir>

راهبردهای توسعه زنجیره

18. Islamic Consultative Research Center (2010). The law of the 5th five-year plan for the (2011-2015) development of the Islamic Republic of Iran. (Persian)
19. Julaye, R., Jiran, A.R. and Yousefzadeh-Fard-Jahromi, H.R. (2011). Comparative advantage and the impact of supportive policies on pomegranate production in Fars province. *Agricultural Economics*, 5 (1): 167-185. (Persian)
20. Kalantari, Kh., Rahnama, A. and Movahed-Mohamadi, H. (2010). Preventive and deterrent factors for the establishment and development of agricultural conversion and complementary industries in North Khorasan province. *Agricultural Economics and Development*, 18 (70): 19-37. (Persian)
21. Lashgarara, F., Ehtesham- Majd, Sh. and Omidi Najafabadi, M. (2014). The challenges of organic pomegranate marketing from the perspective of Paveh growers. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Science*, 4(S4):3975-3983.
22. Ministry of Agriculture-Jahad. (2003). Report of the office for the conversion and supplement of the agricultural division. Tehran. (Persian)
23. Moradi, F. (2011). Comprehensive review of strategic management, history, models, tools, schools, new approaches and concepts as well as common terminology and terms. Industrial Management Organization, Tehran, Iran. (Persian)
24. Moteey-Langroodi, S.H. and Najafi-Kani, A. (2011). Development and industrialization of the village (theories, techniques and strategies for industrial development. University of Tehran. (Persian)

- 25.Noori, H.A. and Nilipour-Tabatabai, Sh. (2007). Prioritization of development of agricultural and agricultural industries using the Delphi method (Falavarjan-Isfahan province). *Quarterly Geographic Research*, (61): 161-177. (Persian)
- 26.Noori, H.A., Amini, A. and Soleimani, N. (2012). Optimal location of date processing and complementary industries in Kazeroun. *Spatial Planning*, 2 (7): 23-34. (Persian)
- 27.Normann, R. and Ramirez, R. (1992). From value chain to value constellation: DESIGNing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4): 65-77.
- 28.Nosrati, F. and Imani, B. (2009). Challenges for the development of rural industries in iran. *Residential and Rural Environment Quarterly*, 29 (129): 86-97. (Persian)
- 29.Rezvani, M.R. (2011). Planning of rural development in Iran. Ghoomes Publication, Tehran. (Persian)
- 30.Roknodin-Eftekhari, A., Poor-Taheri, M. and Adineh-Vand, A. (2014). Analysis of antarctic problems using multivariate Decision-making techniques. *Rural and Development*, 17 (2): 87-103. (Persian)
- 31.Salem, J. (2000). Review of pomegranate marketing issues in Yazd province. *Journal of Agricultural Economics and Development*, 8 (32): 235-260. (Persian)
- 32.Sarkhosh, A., Zamani, Z.A., Fatahi-Moghadam, M.R., Ghorbani Ghouzhidi, H. and Hadian, J. (2007). Review of pharmacological and pharmacological

راهبردهای توسعه زنجیره

properties of pomegranate. *Quarterly Journal of Medicinal Plants*, 6 (22): 13-24. (Persian)

33. Shahidi, F. and Sadeghi Mahounk, A. (1999). A survey on the status of agricultural and agricultural conversion-complementary industries in Khorasan province, 7 (3): 83-100. (Persian).

34. Sobhani, B., Roshanali, M., Omidzadeh. H. and Abedpour, S. (2012). Analysis of factors affecting the development of tourism attractions in Yazd province using the SWOT model. Third National Conference on Desertification and Sustainable Development of Iran's Desert Lagoon, Arak. Iran. (Persian).