

## تحلیل استراتژیک توسعه کارآفرینی در صنایع شیلاتی استان بوشهر با رویکرد ترکیبی SWOT-AHP

دکتر حبیب‌الله سالارزهی<sup>۱</sup>  
دکتر طاهر روشندل اربطانی<sup>۲</sup>  
احسان معصومی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف در این مقاله بهره‌گیری از تفکر کارآفرینانه برای تدوین استراتژی‌هایی است که فعالیت‌های سنتی شیلاتی در استان بوشهر را به سمت فعالیت‌هایی نوآورانه سوق دهد. بر همین اساس، با بکارگیری مدل SWOT، پس از بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، استراتژی‌هایی برای توسعه کارآفرینی در فعالیت‌های شیلاتی پیشنهاد شده است. برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از مصاحبه با کارشناسان و فعالان شیلاتی استان در کنار مطالعه اسناد و متون مرتبط استفاده شد که در نهایت پس از غربالگری فاکتورهای داخلی و خارجی بدست آمده گروه ضعف‌های داخلی با وزن نسبی ۰/۴۸۳ مهم‌ترین فاکتور استراتژیک در میان گروه‌های SWOT و پس از آن گروه فرصت‌های بیرونی با وزن نسبی ۰/۲۴۷، قوت‌های درونی با وزن نسبی ۰/۱۷۶ و تهدیدهای بیرونی نیز با ۰/۰۹۴ در رتبه‌های بعدی قرار دارند. SWOT علی‌رغم سادگی، تحلیلی از اهمیت و اولویت‌های فاکتورها و همچنین گزینه‌های تصمیم بدست آمده را ارائه نمی‌دهد. برای حذف این ایراد، تحلیل SWOT در ترکیب با روش AHP جهت اولویت‌بندی فاکتورها به بکار گرفته شد. سپس یک مکانیسم مقیاس رتبه‌بندی برای ارزیابی رابطه استراتژیک میان فاکتورهای SWOT و توسعه استراتژی‌های برتر توسعه کارآفرینی بکار گرفته شد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که مهم‌ترین استراتژی کاربردی برای توسعه کارآفرینی در صنعت شیلات استان استراتژی اختصاص یارانه تولید و کمک‌های بلاعوض به پدیدآورندگان فکر و خلاقیت با شاخص مطلوبیت ۰/۲۳۸ می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی، کارآفرینی، صنایع شیلاتی، نقاط قوت و ضعف، نقاط فرصت و تهدید

\* دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان

\*\* دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

\*\*\* نویسنده مسئول - کارشناسی ارشد کارآفرینی سازمانی ehsan.m8200@pgs.usb.ac.ir

## مقدمه

پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات دنیا را ضروری ساخته است. ضرورت داشتن نگاه سیستماتیک به منافع سازمان‌ها و فرصت‌های محیطی در محیط چالش برانگیز و متغییر امروزی، اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌ها در راستای کسب مزیت رقابتی در بازار و ایجاد ارزش برای مشتریان، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و استفاده از ابزارهای موثر انتخاب استراتژی هستند. ابزاری که به تحلیل جامع از وضعیت کنونی سازمان و محیط آن پرداخته و سازمان را در انتخاب استراتژی مناسب در جهت کسب برتری در کسب و کار یاری رساند. داشتن چارچوبی که به تحلیل موقعیت‌های جذاب و تحلیل‌های محیطی سازمان پرداخته و استراتژی‌های ما را با در نظر گرفتن قوت‌های سازمانی و برطرف نمودن ضعف‌هایش بهبود بخشد، لازمه بقای سازمان‌های کنونی در کسب و کار است (کیاکجوری، کریم و فروغ رودگر نژاد، ۱۳۸۸). انجام یک چنین فعالیتی در سازمان‌ها موجب شناسایی منابع سازمانی، بهره برداری صحیح از آنها و در نهایت ایجاد ثروت سازمانی در اقتصاد کشورها می‌گردد (Ireland & Web:2007).

با نظر به تغییرات سریع محیط، کشورهای توسعه یافته و موفق در زمینه اقتصادی همواره به دنبال ایجاد سازمان‌های کارآفرین هستند که با بکارگیری مدیریت استراتژیک به استقبال این تغییرات می‌روند و در مواجهه با این چالش موفق نیز هستند. این کشورها با سرمایه‌گذاری هدفمند بر روی صنایع خود، به دنبال این هستند که علاوه بر جست و جوی فرصت برای کسب و کارهای موجود خود، همزمان در جستجوی مزیت رقابتی برای بهره برداری از آن در آینده باشند. کلید موفقیت صنایع و سازمان‌های امروزی خلق مزیت رقابتی از طریق جریان‌های مداوم نوآوری می‌باشد و این همان تعریف کارآفرینی استراتژیک است. صنعت شیلات و فعالیتهای ماهیگیری و آبی پروری یکی از صنایع پویا و دارای رشد بالا در میان صنایع در جهان می‌باشد که نه تنها اهمیت بسیاری در اقتصاد کشورهای دارای ذخایر آبی دارد، بلکه دارای اهمیت خاصی در تأمین پروتئین و امنیت غذایی در کل دنیا است. با توجه به گزارش سازمان خواروبار و کشاورزی (FAO)، مصرف سرانه ماهی به طور سالانه در جهان روندی رو به تزاید در طول سال‌های متمادی داشته است. در دهه ۱۹۶۰ متوسط مصرف ۹/۹kg، در دهه ۱۹۷۰ ۱۱/۵kg و در دهه ۱۹۸۰ این میزان به ۱۲/۵kg و در دهه ۱۹۹۰ به ۱۴/۴kg بوده است. در طول سال‌های ۲۰۰۸-۲۰۰۹، متوسط مصرف

سرانه ماهی در جهان به در حدود ۱۷kg ثابت و در سال ۲۰۱۰ با توجه به رشد تقاضا افزایش اندکی داشته است.

در طرف عرضه، عرضه سرانه ماهی و عرضه کل آن بطور برجسته‌ای در طول پنج دهه اخیر رشد یافته است و نرخ عرضه کل سالانه ماهی از سال ۱۹۶۱ تا کنون ۳/۱ درصد رشد داشته است، این در حالی است که رشد جمعیت در همان بازه زمانی ۱/۷ درصد در هر سال بوده است (FAO, 2013).

استان بوشهر با دارای بودن موقعیت و مزیت‌های ژئواستراتژیک در کشور و منطقه، و دارا بودن مرز دریایی طولانی با دریا که بعنوان یک منبع استراتژیک در صنعت شیلات محسوب می‌شود، بایستی علاوه بر توسعه کارآفرینی به منظور بهره‌مندی از فرصت‌های موجود، همزمان در جست و جوی مزیت رقابتی برای بهره برداری از آن در آینده باشد. برای رسیدن به اهداف چشم انداز بیست ساله در سال ۱۴۰۴، زیر بخش شیلات و آبی پروری می‌تواند به عنوان یک بخش استراتژیک و سودآور مورد توجه قرار گیرد. لذا ضروری است که استراتژی‌ها و فعالیت‌ها بر پایه روشی علمی به منظور تشخیص و بهره برداری از فرصت‌های کارآفرینانه در این بخش، طرح ریزی شوند.

هدف این مقاله تحلیل استراتژیک توسعه کارآفرینی در فعالیت‌های شیلاتی و ارائه استراتژی‌هایی جهت بهبود وضعیت فعالیت‌های شیلاتی استان بوشهر می‌باشد. بنابر این سوالات اساسی که در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به آنها هستیم این است که قوت‌ها و ضعف‌ها درونی، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی صنایع شیلاتی استان بوشهر کدامند؟ و مهمترین استراتژی برای توسعه کارآفرینی در فعالیت‌های شیلاتی چه می‌باشد؟

### ادبیات پژوهش

مفهوم استراتژی زاینده فضای رقابتی و محدودیت منابع است. انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کند. صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصلی جریمه‌اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر موضوعات اصلی متمرکز کرده است. موضوعاتی که نتیجه‌اش مزیت‌های بیشتری (نسبت به رقیب) می‌باشد. ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آنهاست. فلسفه استراتژی نشان می‌دهد که درون مایه اصلی استراتژی، فرصت‌ها هستند. بدون دستیابی به فرصت‌های استراتژیک، منافع استراتژیک به دست نمی‌آید.

در ادبیات استراتژی سه نوع کارآفرینی در سازمان شناسایی شده‌اند. (۱) ایجاد کسب و کار جدید در سازمان‌های موجود که اقدام مخاطره‌آمیز یا کارآفرینی سازمانی نامیده می‌شود. (۲) فعالیت فراگیر مرتبط با تغییر و تحول و نوسازی سازمان‌های موجود (۳) تغییرات قواعد رقابت شرکت برای صنعت (Ferreira J, 2002).

در حالی که محققان حوزه مدیریت استراتژیک اساساً به دنبال شناخت تصمیمات و اقداماتی برای دستیابی به مزیت رقابتی هستند، محققان حوزه کارآفرینی سعی کرده‌اند تا چگونگی شکل‌گیری فرصت‌ها در قالب کالاها و خدمات آینده را دریافته و مورد بهره‌برداری قرار دهند. محققان حوزه مدیریت استراتژیک اغلب به سازمان‌های نسبتاً بزرگ علاقمند هستند اما محققان حوزه کارآفرینی اغلب بررسی سازمان‌های کوچک و متوسط را در دستور کار خود قرار می‌دهند. استراتژی کارآفرینانه به عنوان تلاش مداوم و ثابتی برای رسیدن به مزیت رقابتی از طریق نوآوری است، در حالی که کارآفرینی سازمانی می‌تواند به عنوان هر تلاشی حتی تلاش کمی برای اجرای نوآوری توصیف شود (Zeqiri I, 2010). کارآفرینی استراتژیک پلی برای ارتباط دادن این دو حوزه مهم مدیریتی با یکدیگر است. ادبیات وسیعی پیرامون کارآفرینی استراتژیک را می‌توان در کارهای ایرلند، هیت، سکستون و... در بازه سال‌های ۱۹۷۳ تا کنون یافت.

تدوین استراتژیک یعنی پیدا کردن یک استراتژی یا تعادل استراتژیک بین فرصت‌ها و قوت‌ها با توجه به ضعف‌ها و تهدیدها در جهت رفع آنها. ماتریس SWOT یکی از ابزارهای مهم مقایسه نقاط قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمانی است. این ماتریس، یک تحلیل سیستماتیک جهت شناسایی عوامل داخلی و خارجی و انتخاب بهترین استراتژی برای تطابق بین آن‌ها ارائه می‌دهد (Pesonen et al., 2000).

با وجود مزایای تحلیل SWOT در تصمیم‌گیری، این مدل تحلیلی هیچ ابزاری برای تعیین اهمیت هر یک از گروه‌های SWOT ندارد (Shinno et al. 2006) و دسترسی به مهمترین فاکتور تأثیرگذار در تصمیم استراتژیک بسیار دشوار است (Pesonen et al. 2000). بعلاوه، وجود وابستگی‌ها و معیارها و زیر معیارهای فراوان، معمولاً فرایند تصمیم‌گیری را پیچیده می‌کند. بنابراین، کاربرد مدل SWOT در فرایند تصمیم‌گیری به تنهایی نمی‌تواند کافی باشد. در این مقاله، چارچوب فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) به همراه محاسبات مربوط به مقادیر ویژه آن، در ترکیب با تحلیل SWOT به منظور بر طرف کردن این نقیصه بکار رفته است.

فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) یک روش معمول در تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد (Saaty, 1980). روش AHP ترکیب معیارهای کیفی و غیرقابل لمس همراه با معیارهای کمی و قابل لمس را بطور همزمان امکان‌پذیر می‌سازد. این فرایند از مقایسات دوجه‌دویی برای اولویت بندی فاکتورهای مورد بررسی استفاده می‌کند. هدف از کاربرد AHP در چارچوب SWOT این است که بطور سیستماتیک فاکتورهای SWOT و شدت آنها ارزیابی شود. مزیت‌های AHP نظیر ایجاد یک رهیافت سیستماتیک برای حل مشکلات و قابل اندازه‌گیری کردن تصمیم به عنوان یک مشخصه‌های ارزشمند در تحلیل SWOT به حساب می‌آید. ارزش دیگری که AHP به تحلیل SWOT اضافه می‌کند انجام مقایسات زوجی میان فاکتورهای SWOT و تحلیل آنها با استفاده از تکنیک مقادیر ویژه است. این ویژگی پایه مناسبی برای بررسی وضعیت حال و آینده و ارائه استراتژی‌هایی جامع‌تر می‌باشد (Kurttila et al., 2000).

تکنیک SWOT-AHP تاکنون در رشته‌های متفاوتی نظیر بررسی محیط (Kurttila et al., 2000; Leskinen et al., 2006; et al., 2000; Masozera et al., 2006; Seker et al., 2012)، توریسم (Kajanus et al., 2004)، مدیریت پروژه (Stewart et al., 2002)، کشاورزی (Shrestha et al., 2004) و بخش تولید (Shinno et al., 2006; Wan-rong et al., 2013) بکار گرفته شده است. بر اساس دانش ما، این اولین باری است که مدل SWOT در ترکیب با تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، برای بخش شیلات بکار برده می‌شود. در مطالعات پیشین تاکید بر روی ارائه استراتژی‌هایی بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی بوده است که تمرکز چندانی برای اولویت‌بندی فاکتورهای گروه SWOT (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) نشده است و همچنین نوآوری این پژوهش در تمرکز بر روی توسعه کارآفرینی در شیلات می‌باشد و تلاش شده که بر اساس ماتریس TOWS، توسعه یافته توسط ویریچ<sup>۱</sup>، قوت‌ها و فرصت‌هایی که می‌تواند منجر به توسعه کارآفرینی در شیلات شود و همچنین ضعف‌ها و تهدیدهای مانع توسعه کارآفرینی شناسایی و اولویت‌بندی شود و بر اساس آن استراتژی‌های مناسب ارائه گردد.

### معرفی منطقه مورد مطالعه

مرز دریایی استان بوشهر ۷۰۷ کیلومتر است که از بندر دیلم تا منطقه چاه مبارک امتداد می‌یابد و این در حالی است که ۲۳ کشور جهان (۱۸ درصد کشورهای جهان) به دریاهای آزاد راه ندارند و ۳۷ کشور (۲۰ درصد کشورهای جهان) کمتر از این مقدار با آب-های آزاد جهان هم مرز هستند. این مرز نسبتاً طولانی و مناسب امکانات بالقوه ای را در اختیار می‌گذارد تا یکی از مهمترین محورهای توسعه در استان، شیلات و صنایع جنبی مرتبط با آن باشد. وجود بنادر، صیدگاه‌های مختلف، تنوع آبزیان و اراضی مستعد پرورش میگو، در کنار ذخایر و گونه‌های مختلف ماهی، میگو، صدف مروارید دار، ماهی‌های زینتی و غیره پارامترهایی هستند که زمینه‌های توسعه در استان را مشخص می‌کند. فعالیت‌های شیلاتی استان بوشهر به فراوانی در دو بخش صید و صیادی و آبی‌پروری متمرکز گردیده است. با این حال صید ماهی و میگو در تمام بنادر، سواحل و جزایر منطقه عده زیادی را به خود مشغول کرده است (داره شیلات بوشهر، ۱۳۹۳).

بنابراین با توجه به موقعیت جغرافیایی استان، مهمترین زمینه توسعه کارآفرینی و ایجاد اشتغال را در استان می‌توان در صنعت شیلات جست و جو کرد. فرصت‌های شغلی جدید و کارآفرینی در عرصه شیلات و توجه به جنبه‌های اقتصادی کسب و کار در شیلات و حمایت‌های قانونی، ترویجی و ایجاد مراکز کارآفرینی و ترویج فرهنگ عمومی کارآفرینی، بسترهای برای کارآفرینی در عرصه ماهیگیری و آبی‌پروری در استان می‌باشند. با وجود پتانسیل بالای منطقه در عرصه شیلات، تحقیقات ناچیزی پیرامون فرصت‌های کارآفرینانه موجود در شیلات در ایران انجام شده است.

با بررسی برخی از فرصت‌ها در بخش آبی‌پروری از جمله پرورش ماهیان دریایی (یزدی، ۱۳۸۹)، پرورش گیاهان آبی (فائو)، پرورش قورباغه (میرزاجانی، ۱۳۸۱)، پرورش کوروکودیل (ماهنامه دام و کشت و صنعت، ۱۳۸۹)، صدف (جهانگرد، ۱۳۷۶)، پرورش ماهیان زینتی (سجادی، ۱۳۸۹)، پرورش توام میگو با خیار دریایی (امینی راد، ۱۳۸۳) می‌توان با ایجاد نوآوری شاهد ایجاد اشتغال مضاعف در صنعت شیلات بود. توریسم دریایی نیز می‌تواند فرصت‌های شغلی جدید باشد که با حمایت دولت بستر مناسبی برای افزایش کارآفرینی خواهد بود (عبدلی محمدآبادی، ۱۳۹۰). صنایع دستی و صنایع تبدیلی از جمله مهمترین زمینه‌های مربوط به توسعه روستایی و توسعه اشتغال‌زایی در روستاها است

که از طریق تعیین استراتژی کلان کارآفرینی در حوزه فعالیت‌های ساحلی شیلات قابل حمایت است (عادلی ۱۳۸۷).

هم اکنون صید ماهیان از دریا و پرورش میگو، دو فعالیت عمده شیلاتی در استان می باشد که در کنار شرکت‌های عمل آور بخش شیلات استان بوشهر را شکل می‌دهند. با توجه به تغییرات سریع محیطی و فعالیت رقبا در سایر کشورها بخصوص کشور همسایه ترکیه، عدم توجه به مقوله کارآفرینی و نوآوری در شیلات مطمئناً آینده این صنعت مهم را در استان و کشور به خطر خواهد انداخت. بر همین اساس هدف این پژوهش تحلیلی استراتژیک از توسعه کارآفرینی در صنعت شیلات می باشد تا بتوان از طریق ارائه استراتژی‌هایی مناسب زمینه ساز تحول در کارآفرینی و نوآوری در استان شود.



شکل ۱: موقعیت منطقه مورد مطالعه

### جامعه آماری و روش نمونه گیری

در این مطالعه جامعه آماری شامل کلیه مدیران، متخصصان و کارشناسان و فعالان حوزه صنایع شیلات می باشد.

در این تحقیق برای گزینش افراد مورد نظر از روش نمونه برداری قضاوتی از نوع غیرگمانی و هدفدار استفاده شد. این روش زمانی بکار می‌رود که گردآوری داده‌های تخصصی و دقیق در مورد موضوع پژوهش جنبه حیاتی دارد و هیچ یک از سایر طرح‌های نمونه برداری گمانی امکان گردآوری چنین داده‌هایی را بدست نمی‌دهد. اگرچه نمونه برداری قضاوتی ممکن است تعمیم پذیری یافته‌ها را بواسطه این واقعیت که ما گروه نمونه را از میان متخصصانی گزینش می‌کنیم که در دسترس ما می‌باشند، محدود کند، ولی تنها روش

نمونه‌برداری است که ما می‌توانیم در مورد افراد دارنده داده‌های مورد نظرمان استفاده کنیم.

### چارچوب نظری پژوهش: تدوین استراتژی بر اساس ماتریس TOWS

ویرج (۱۹۸۲) TOWS را بعنوان گام بعدی SWOT در توسعه گزینه‌های استراتژی بکاربرد. ماتریس TOWS ابزارهایی را برای توسعه استراتژی‌ها بر پایه ترکیب منطقی فاکتورهای مرتبط به نقاط قوت (ضعف) داخلی و فاکتورهای مربوط به فرصت‌های (تهدیدها) خارجی مهیا می‌کند. ماتریس TOWS یک ابزار مهم برای مقایسه است که به مدیران برای توسعه چهار استراتژی کمک می‌کند: استراتژی‌های SO (قوت‌ها-فرصت‌ها)، استراتژی‌های WO (ضعف‌ها-فرصت‌ها)، استراتژی‌های ST (قوت‌ها-تهدیدها) و استراتژی‌های WT (ضعف‌ها-تهدیدها). مواجهه دادن عوامل کلیدی بیرونی و درونی از مشکل‌ترین بخش‌های ماتریس SWOT است و به قضاوت و قدرت تحلیل بالایی نیاز دارد (David: 2009). استراتژی‌های SO از قوت‌های درونی شرکت برای بهره‌مندی از مزیت فرصت‌های بیرونی استفاده می‌کند. مدیر از سایر استراتژی‌ها استفاده می‌کنند تا سازمان خود را در چنین موقعیتی قرار دهند. هدف استراتژی‌های WO این است که با بهره‌گیری از مزایای فرصت‌های بیرونی ضعف‌های درونی بهبود یابد. برخی مواقع فرصت‌های بیرونی مناسبی وجود دارد اما سازمان از چند ضعف درونی رنج می‌برد که مانع از بهره‌برداری از این فرصت‌ها می‌شود. استراتژی‌های ST از قوت‌های شرکت برای اجتناب یا کاهش تهدیدهای محیطی استفاده می‌کند. استراتژی‌های WT تاکتیک‌های تدافعی هستند که برای کاهش ضعف‌های درونی و دوری از تهدیدهای بیرونی بکار می‌روند. مزیت اصلی این رویکرد تأثیر فاکتورهای درونی و بیرونی اولویت‌بندی شده بر روی گزینه‌های استراتژی می‌باشد و ایراد آن نیز این است که برخی ترکیب‌های خاص نظیر SW ویا OT را در نظر نمی‌گیرد.



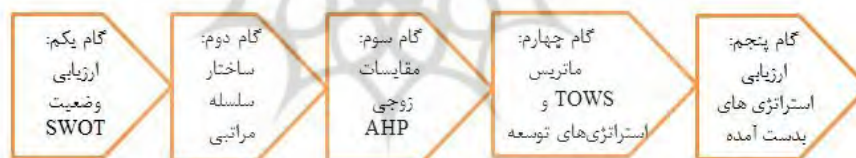
جدول ۱: ماتریس گزینه های استراتژی TOWS

ضعف های داخلی (W)	قوت های داخلی (S)	
WO: استراتژی های "Mini-Maxi" استراتژی هایی که از فرصت ها برای کمینه کردن ضعف ها بهره می برند	SO: استراتژی "Maxi-Maxi" استراتژی هایی که از قوت ها برای بیشینه کردن فرصت ها استفاده می کنند	فرصت های خارجی (O)
WT: استراتژی های "Mini-Mini" استراتژی هایی که ضعف ها را کمینه و از تهدیدها دوری می کنند	ST: استراتژی های "Maxi-Mini" استراتژی هایی که از قوت ها برای کمینه سازی تهدیدها استفاده می کنند	تهدیدهای خارجی (T)

منبع: ماتریس TOWS- ابزاری برای تحلیل وضعیت (ویریچ، ۱۹۸۲)

### روش شناسی SWOT-AHP در تحلیل استراتژیک توسعه کارآفرینی در صنایع شیلاتی

گام های اساسی برای تحلیل استراتژیک توسعه کارآفرینی در صنایع شیلاتی با رویکرد ترکیبی SWOT-AHP در زیر نشان داده شده اند.



#### گام یکم: ارزیابی وضعیت (تحلیل SWOT)

دست یابی نهایی به تحلیل استراتژیک موفق از توسعه کارآفرینی تا حد زیادی بسته به دقت در ارزیابی موثر وضعیت فعلی دارد. با توجه به ادبیات موضوع و نظر متخصصان مدیریت استراتژیک ثابت شده است که تکنیک SWOT یکی از بهترین و ساده ترین تکنیک ها در ارزیابی وضعیت می باشد. البته اگر تحلیل SWOT بتواند مبنایی مناسب برای تدوین استراتژی های موفق مهیا کند، نتیجه بیشتر ذهنی و کیفی خواهد بود (Pesonen *et al.*, 2000). بنابر این، پرسشنامه ای به منظور مطالعه وضعیت حال حاضر کارآفرینی در صنعت شیلات بوشهر با هدف جمع آوری داده جهت تشکیل ماتریس SWOT طراحی شد. بر اساس این مدل فاکتورهای محیطی به دو دسته فاکتورهای درونی (قوت ها و ضعف ها) و

فاکتورهای بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) تقسیم‌بندی می‌شوند. پس از انجام مصاحبه‌هایی با برخی کارشناسان و فعالان و با استفاده از ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین، ۳۹ فاکتور درونی (شامل ۱۹ قوت و ۲۰ ضعف) و ۳۶ فاکتور بیرونی (شامل ۱۸ فرصت و ۱۸ تهدید) بدست آمد. با توجه به تعداد زیاد این فاکتورها، پرسشنامه ارجحیت بندی، جهت تعدیل زیر فاکتورهای هر یک از گروه‌های SWOT تهیه و توزیع گردید. هدف از توزیع پرسشنامه انتخاب هدفمند زیر فاکتورهایی است که بطور مستقیم بر توسعه کارآفرینی در صنایع شیلاتی استان بوشهر اثر می‌گذارند. تقلیل فاکتورها بر اساس نظرات خبرگان، کارشناسان و مدیران شرکت‌های تولیدی در صنایع شیلاتی صورت پذیرفت که در نهایت ۱۱ فاکتور درون محیطی (شامل ۵ نقطه‌ی قوت و ۶ نقطه‌ی ضعف) و ۱۱ فاکتور برون محیطی (شامل ۵ فرصت و ۶ تهدید) به عنوان فاکتورهای نهایی انتخاب شدند. لازم به ذکر است که با توجه به نوع پرسشنامه گزینش معیارها بر اساس ضریب تغییرات بوده است. براساس اصول رابطه ضریب تغییرات، هرچه این ضریب کمتر باشد، فاکتور مورد بررسی در طیف لیکرت بهتر است زیرا با افزایش میانگین و کاهش انحراف معیار، کوچک بودن این ضریب ضمن نشان دادن میانگین‌های بزرگ، کاهش پراکندگی نظر خبرگان را نشان می‌دهد.

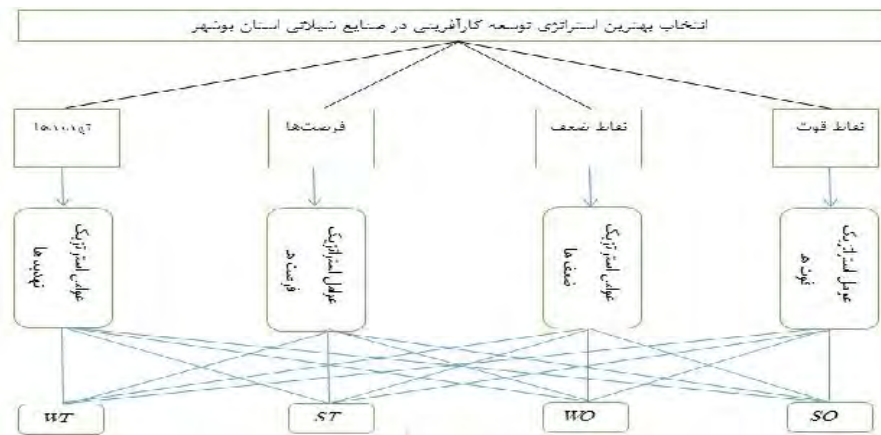
فاکتورها در پرسشنامه مقایسات زوجی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در نهایت ماتریس SWOT برای توسعه کارآفرینی در صنایع شیلاتی استان بوشهر در جدول زیر آمده است.

جدول ۲: ماتریس SWOT توسعه کارآفرینی در شیلات استان بوشهر (منبع یافته های محقق)

ضعفها	قوتها
<p>W1. عدم سرمایه گذاری کافی برای حفظ و نگه داری ذخایر آبزیان</p> <p>W2. مشکلات تامین مالی، کمبود سرمایه گذاری و مشارکت بخش غیر دولتی در شیلات</p> <p>W3. زیر ساخت های ضعیف بویژه در برق رسانی و اکسیژن دهی</p> <p>W4. ضعف بازاریابی و وجود واسطه در امر توزیع و فروش</p> <p>W5. پایین بودن بهره وری در صیادی سنتی</p> <p>W6. عدم بهره برداری از گونه های کمتر برداشت شده یا برداشت نشده</p>	<p>S1. وجود تقاضای بالا و توانایی پاسخگویی صنایع به بازار</p> <p>S2. وجود سواحل و زمین های مناسب برای تکثیر و پرورش آبزیان</p> <p>S3. کیفیت بسیار بالای ماهی و میگوی خلیج فارس</p> <p>S4. اطلاع رسانی عمومی سازمان شیلات در ارتقاء فرهنگ مصرف آبزیان</p> <p>S5. وجود موسسه علوم و تحقیقات شیلات و پژوهشکده میگو</p>
تهدیدها	فرصتها
<p>T1. ناکافی بودن منابع اعتباری در بخش شیلات و کمبود منابع مالی</p> <p>T2. عدم وجود ثبات در تصمیم های اقتصادی</p> <p>T3. عدم وجود ثبات سیاسی در کشور و تغییرات پیاپی مدیریتی</p> <p>T4. عدم دسترسی به بازارهای منطقه و جهان به علت مشکلات سیاسی</p> <p>T5. صید بی رویه و غیر مجاز</p> <p>T6. آلودگی آب ها و بویژه خلیج فارس</p>	<p>O1. وجود بازار مناسب بین المللی برای محصولات شیلاتی ایران</p> <p>O2. امکان ورود به تولید سایر آبزیان با توجه به موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی مناسب</p> <p>O3. امکان ایجاد خوشه های صنعتی برای بالا بردن کارایی و استفاده بهینه از منابع</p> <p>O4. پتانسیل بالقوه منطقه برای توسعه ی پرورش ماهی</p> <p>O5. امکان افزایش صید از آب های بین المللی</p>

### گام دوم: ساختار سلسله مراتبی

شکل ۲ ساختار سلسله مراتبی مورد استفاده در این پژوهش را نشان می دهد که شامل چهار سطح می باشد.



شکل ۲: ساختار سلسله مراتبی برای اولویت بندی فاکتورها و استراتژیهای SWOT

سطح یکم هدف این پژوهش یعنی توسعه بهترین استراتژی برای توسعه کارآفرینی در صنایع شیلاتی استان بوشهر می‌باشد. پایین‌ترین سطح ساختار سلسله مراتبی نیز گزینه‌های تصمیم (استراتژی‌های ماتریس SWOT) می‌باشد. منحصر بفرد بودن ساختار سلسله مراتبی بکارگرفته شده از ترکیب SWOT-AHP در گنجاندن معیارهای قابل سنجش تر ارزیابی‌های استراتژیک و همچنین مسائل مربوط به اولویت توسعه کارآفرینی در شیلات است.

#### گام سوم: مقایسات زوجی

پرسشنامه دیگری برای ارزیابی مقایسات زوجی بکار گرفته شده است. نخستین گام در تعیین اولویت‌های عناصر تصمیم‌گیری، مقایسه دو دویی آنها (مقایسه کردن عناصر به صورت جفت‌جفت با توجه به معیارهای معین) و شکل ترجیحی برای انجام دادن مقایسه-های زوجی، ماتریس است. ماتریس ابزار ساده و جا افتاده‌ای است که چارچوبی را برای سنجش هماهنگی و کسب داده‌های لازم از طریق انجام دادن همه‌ی مقایسه‌های ممکن و نیز تحلیل حساسیت اولویت گزینه‌ها در برابر قضاوت‌های متغیر پیشنهاد می‌دهد (ساعتی، ۱۹۸۰). برای مقایسه باید از بالاترین سطح سلسله مراتب شروع و به پایین حرکت نمود. نمونه‌ای از ماتریس به صورت زیر می‌باشد.

جدول ۳: ماتریس مقایسات دودویی

معیار	عنصر ۱	عنصر ۲	عنصر ۳	عنصر ۴
عنصر ۱	۱			
عنصر ۲		۱		
عنصر ۳			۱	
عنصر ۴				۱

هنگام مقایسه این عناصر سوال مورد نظر به این صورت مطرح می شود این عناصر در مقایسه با عناصری که با آن مقایسه می شوند تا چه حد خصوصیت مورد نظر را به خود اختصاص می دهد؟ چقدر از آن سهم می برد؟ بر آن چیره می شود؟ تحت تأثیر قرار می دهد؟ ارضاء می کند؟ سود می برد؟ و... . تعبیر درست این سوالات بسیار مهم است زیرا سوالات باید همبستگی خاصی را بین عناصر یک سطح با معیار واقع در سطح بالاتر بیان نمایند. برای تکمیل ماتریس مقایسه های زوجی از اعداد استفاده می شود تا اهمیت نسبی یک عنصر بر عنصر دیگر را در خصوصیت مورد نظر نشان دهد. در این مقایسه برای هر یک از تفاوت های مربوط به مقایسه ی دوتایی عناصر مشابه در هر سطح از سلسله مراتب با معیار موجود در سطح بالاتر، ارزشی از ۱ تا ۹ در نظر گرفته شده است. به عقیده ی آقای ساعتی یک مقیاس ۹ واحدی به صورت تجربی و علمی میزان و مقیاسی را ارائه می کند که بر اساس آن می توان نسبت همبستگی بین عناصر را به صورت منطقی تشخیص داد. با استفاده از این مقیاس در یک بافت اجتماعی، روان شناختی یا سیاسی، ابتدا قضاوت های محاوره ای بیان می شود و سپس این قضاوت ها به ارزش های عددی برگردانده می شود.

جدول ۴: مقیاس رتبه بندی (ساعتی ۱۹۸۰)

مقیاس شفاهی	شماره ارزش
سزاواری مساوی	۱
کمی مهمتر	۳
سزاواری قوی	۵
سزاواری خیلی قوی	۷
کاملاً مرجح یا کاملاً مهمتر	۹
ترجیحات بین فواصل فوق	۲ و ۴ و ۶ و ۸

در فرایند تحلیل سلسله مراتبی، عناصر هر سطح نسبت به عنصر وابسته به خود در سطح بالاتر، به صورت زوجی مقایسه شده و وزن آنها محاسبه می‌گردد. این وزن‌ها، وزن نسبی نامیده شده و پس از تلفیق وزن‌های نسبی با هم، وزن نهایی (یا مطلق) هر گزینه مشخص می‌شود.

اولویت بندی کلی فاکتور ها و زیر فاکتور های SWOT در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول ۵: اولویت های کلی فاکتورها و زیرفاکتورهای SWOT (منبع: یافته های محقق)

وزن کلی	وزن نسبی	نرخ ناسازگاری	فاکتورهای SWOT	اولویت گروه‌ها	گروه SWOT
۰.۰۲۴	۰.۱۳۸	۰.۰۷	S1. وجود تقاضای بالا و توانایی پاسخگویی صنایع به بازار	۰.۱۷۶	قوت ها
۰.۰۲۰	۰.۱۱۲		S2. وجود سواحل و زمین های مناسب برای تکثیر و پرورش آبزبان		
۰.۰۸۱	۰.۴۶۱		S3. کیفیت بسیار بالای ماهی و میگو دریای خلیج فارس		
۰.۰۳۸	۰.۲۱۷		S4. اطلاع رسانی عمومی سازمان شیلات در ارتقاء فرهنگ مصرف آبزبان		
۰.۰۱۲	۰.۰۷۱		S5. وجود موسسه علوم و تحقیقات شیلات و پژوهشکده میگو		
۰.۰۹۴	۰.۱۹۵	۰.۰۵	W1. عدم سرمایه گذاری کافی برای حفظ و نگه داری ذخایر آبزبان	۰.۴۸۳	ضعف ها
۰.۱۹۵	۰.۴۰۳		W2. کمبود سرمایه گذاری و مشارکت بخش غیر دولتی در شیلات		
۰.۰۸۸	۰.۱۸۳		W3. زیر ساخت های ضعیف بویژه در برق رسانی و اکسیژن دهی		
۰.۰۵۷	۰.۱۱۸		W4. ضعف بازاریابی و وجود واسطه در امر توزیع و فروش		
۰.۰۳۰	۰.۰۶۳		W5. پایین بودن بهره وری در صیادی سنتی		
۰.۰۱۸	۰.۰۳۹		W6. عدم بهره برداری از گونه های کمتر برداشت شده یا برداشت نشده		
۰.۱۰۹	۰.۴۴۱	۰.۰۹	O1. وجود بازار مناسب بین المللی برای محصولات شیلاتی ایران	۰.۲۴۷	فرصت ها
۰.۰۱۷	۰.۰۷۱		O2. امکان ورود به تولید سایر آبزبان با توجه به موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی مناسب		
۰.۰۱۴	۰.۰۵۶		O3. امکان ایجاد خوشه های صنعتی برای بالا بردن کارایی و استفاده بهینه از منابع		
۰.۰۶۶	۰.۲۶۶		O4. پتانسیل بالقوه منطقه برای توسعه ی پرورش ماهی		
۰.۰۴۱	۰.۱۶۶		O5. امکان افزایش صید از آب های بین المللی		
۰.۰۳۵	۰.۲۷۰	۰.۰۴	T1. ناکافی بودن منابع اعتباری در بخش شیلات	۰.۰۹۴	تهدیدها
۰.۰۲۳	۰.۲۴۲		T2. عدم وجود ثبات در تصمیم های اقتصادی		
۰.۰۰۸	۰.۰۸۴		T3. عدم وجود ثبات سیاسی در کشور و تغییرات پیاپی مدیریتی		
۰.۰۰۶	۰.۰۶۱		T4. عدم دسترسی به بازارهای منطقه و جهان به علت مشکلات سیاسی		
۰.۰۱۳	۰.۱۳۶		T5. صید بی رویه و غیر مجاز		
۰.۰۱۰	۰.۱۰۷		T6. آلودگی آب ها و بویژه خلیج فارس		

### گام چهارم: تدوین استراتژی با استفاده از ماتریس TOWS

هدف اساسی تحلیل استراتژیک توسعه کارآفرینی ایجاد تغییر در شرایط فعلی با شکستن تصویر فعلی و تثبیت وضعیت مطلوب می‌باشد. محدودیت‌های مالی و سایر منابع و شرایط محیطی داخلی و خارجی اجرایی کردن همه استراتژی‌های پیشنهادی را ناممکن می‌سازد. بنابراین، ضروری است که به اولویت بندی استراتژی‌ها پرداخت و آنها را بر اساس اهمیت رتبه‌بندی کرد. روش SWOT-AHP این فرایند را در ساده ترین و شفاف ترین حالت ارائه می‌دهد. برای یافتن استراتژی‌های موثر بایستی جدول SWOT که ترکیبی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها است تشکیل و از ترکیب این فاکتورها استراتژی‌ها بدست آید. ماتریس TOWS، که بوسیله ویریچ (۱۳۸۲) توسعه داده شده است، چهار نوع متفاوت از استراتژی را ترسیم می‌کند: (۱) استراتژی‌های SO: بهره‌گیری از نقاط قوت برای استفاده از فرصت‌های خارجی، (۲) استراتژی‌های WO: کاهش ضعف‌های داخلی یا توسعه قوت‌های نادیده شده برای بهره مندی از فرصت‌ها، (۳) استراتژی‌های ST: قوت‌های داخلی برای کاهش تهدیدهای بیرونی استفاده می‌شود، (۴) استراتژی‌های WT: ضعف‌های داخلی کاهش یابد تا از تهدیدهای بیرونی بتوان دوری کرد. با توجه به اینکه استراتژی‌های استخراج شده می‌تواند بسیار زیاد باشد، برای ارائه استراتژی‌های مناسب از نظرات کارشناسان و متخصصین شیلات در قالب بحث‌های گروهی استفاده شد.

## جدول ۶: ماتریس SWOT

<p><b>ضعف‌ها</b></p> <p>W1. عدم سرمایه گذاری کافی برای حفظ و نگه داری ذخایر آبزیان</p> <p>W2. مشکلات تامین مالی، کمبود سرمایه گذاری و مشارکت بخش غیر دولتی در شیلات</p> <p>W3. زیر ساخت های ضعیف بویژه در برق رسانی و اکسیژن دهی</p> <p>W4. ضعف بازاریابی و وجود واسطه در امر توزیع و فروش</p> <p>W5. پایین بودن بهره وری در صیادی سنتی</p> <p>W6. عدم بهره برداری از گونه های کمتر برداشت شده یا برداشت نشده</p>		<p><b>قوت‌ها</b></p> <p>S1. وجود تقاضای بالا و توانایی پاسخگویی صنایع به بازار</p> <p>S2. وجود سواحل و زمین های مناسب برای تکثیر و پرورش آبزیان</p> <p>S3. کیفیت بسیار بالای ماهی و میگوی خلیج فارس</p> <p>S4. اطلاع رسانی عمومی سازمان شیلات در ارتقاء فرهنگ مصرف آبزیان</p> <p>S5. وجود موسسه علوم و تحقیقات شیلات و پژوهشکده میگو</p>		<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>
<p><b>استراتژی‌های WO</b></p> <p>۳- نوآوری در تولیدات، بسته بندی تولیدات و فرایندها</p> <p>۴- اختصاص یارانه تولید و کمک های بلاعوض برای پدیدآورندگان فکر و خلاقیت</p>		<p><b>استراتژی‌های SO</b></p> <p>۱- توسعه و تدوین برنامه بازاریابی بین المللی به منظور توسعه بازار های جهانی</p> <p>۲- ایجاد تسهیلات برای پرورش آبزیان صادراتی</p>		<p><b>فرصت‌ها</b></p> <p>O1. وجود بازار مناسب بین المللی برای محصولات شیلاتی ایران</p> <p>O2. امکان ورود به تولید سایر آبزیان با توجه به موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی مناسب</p> <p>O3. امکان ایجاد خوشه های صنعتی برای بالا بردن کارایی و استفاده بهینه از منابع</p> <p>O4. افزایش تمایل سرمایه گذاری بخش خصوص با توجه به سود آوری صنعت</p> <p>O5. پتانسیل بالقوه منطقه برای توسعه ی پرورش ماهی</p> <p>O6. امکان افزایش صید از آب های بین المللی</p>
<p><b>استراتژی‌های WT</b></p> <p>۷- توجه بیشتر دولت به توسعه روستایی و رفع محرومیت‌های فرهنگی و اقتصادی در روستاهای ساحلی</p> <p>۸- توسعه خوشه‌های صنعتی شیلاتی</p>		<p><b>استراتژی‌های ST</b></p> <p>۵- توسعه برنامه های بازاریابی و اطلاع رسانی عمومی جهت ارتقاء مصرف آبزیان در داخل کشور</p> <p>۶- توسعه صید از ذخایر قابل برداشت دریای عمان در جهت کم شدن فشار صید از خلیج فارس</p>		<p><b>تهدیدها</b></p> <p>T1. ناکافی بودن منابع اعتباری در بخش شیلات و کمبود منابع مالی</p> <p>T2. عدم وجود ثبات در تصمیم های اقتصادی</p> <p>T3. عدم وجود ثبات سیاسی در کشور و تغییرات پیاپی مدیریتی</p> <p>T4. عدم دسترسی به بازارهای منطقه و جهان به علت مشکلات سیاسی</p> <p>T5. صید بی رویه و غیر مجاز</p> <p>T6. آلودگی آب ها و بویژه خلیج فارس</p>

## گام پنجم: ماتریس ارزیابی استراتژیک

یکی از فروض اصلی AHP این است که گزینه‌های استراتژی‌های تعریف شده (استراتژی‌های توسعه کارآفرینی در صنعت شیلات در این پژوهش) بوسیله ماتریس



TOWS هیچ گونه بازخوردی را برای بهبود عوامل SWOT ارائه نمی‌کند. این گزینه‌های استراتژیک تعریف شده جهت بررسی این موضوع که کدام یک از این استراتژی‌ها در مورد فاکتورهای SWOT موثرتر است ارزیابی شده‌اند.

مکانیسم مقیاس رتبه‌بندی که بوسیله ساعتی (۱۹۹۶) برای ارزیابی رابطه استراتژیک میان فاکتورهای SWOT و توسعه استراتژی‌های برتر توسعه کارآفرینی در صنایع شیلاتی استان بوشهر که در گام چهارم بدست آمد، بکارگرفته شده است. روابط استراتژیک نشان دهنده سهم هر یک از فاکتورهای قوت و فرصت در اجرای هرچه بهتر استراتژی و همچنین نشان‌دهنده میزان انتظاری که از پیاده سازی یک استراتژی خاص در مورد بهبود هر یک از فاکتورهای ضعف و تهدید داریم، می باشد. مقیاس رتبه بندی روابط استراتژیک که صورت نمادهای گرایکی است در جدول زیر آمده است.

بسیار زیاد ☺	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم ×	بی ربط ---
۰.۴۲	۰.۲۶	۰.۱۶	۰.۱۰	۰.۰۶	۰.۰

استفاده از این روابط بین فاکتورهای SWOT و استراتژی‌ها موجب رتبه‌بندی استراتژی‌ها و در نتیجه انتخاب بهترین استراتژی کاربردی خواهد شد. با استفاده از این روابط بعنوان ورودی، شاخص مطلوبیت ( $D_i$ ) برای توسعه استراتژی‌ها از طریق معادله زیر محاسبه خواهد شد:

$$D_i = \sum_{j=1}^n G_i R_{ij} \quad (1)$$

که در آن  $G_i$  وزن نهایی ژامین فاکتور SWOT و  $R_{ij}$  درجه رابطه میان استراتژی  $i$ ام و ژامین فاکتور SWOT و  $n$  نیز تعداد فاکتورهای SWOT می باشد. گام نهایی AHP شامل ضرب اهمیت نسبی گزینه استراتژیک ( $R_{ij}$ ) در وزن معیار مربوطه ( $G_i$ ) و جمع کردن نتایج حاصل ضرب‌ها برای بدست آوردن اولویت نهایی هر استراتژی با توجه به هدفی که در بالای ساختار سلسله مراتبی قرار دارد، می‌باشد. گزینه استراتژیک با شاخص مطلوبیت بالاتر به عنوان برترین استراتژی انتخاب خواهد شد. مزیت خاص این روش در این است که هر یک از گام‌ها شفاف و روشن است و خروجی نیز به روشنی بیان‌گر شرایط محیطی داخلی و خارجی خواهد بود.

استراتژی‌ها								وزن نهایی فاکتور	وزن نسبی فاکتورها	فاکتورهای SWOT		وزن گروه‌ها	گروه SWOT
استراتژی‌های WT		استراتژی‌های ST		استراتژی‌های WO		استراتژی‌های SO				(۳)	S1		
گزینه ۸	گزینه ۷	گزینه ۶	گزینه ۵	گزینه ۴	گزینه ۳	گزینه ۲	گزینه ۱						
		⊕	⊕		⊕			۰.۰۲۴	۰.۱۳۸	(۳)	S1	۰.۱۷۶	قوت ها
		⊕	⊕		⊕			۰.۰۲۰	۰.۱۱۲	(۴)	S2		
			⊕					۰.۰۸۱	۰.۴۶۱	(۱)	S3		
	⊕		⊕			×		۰.۰۳۸	۰.۲۱۷	(۲)	S4		
		⊕			⊕			۰.۰۱۲	۰.۰۷۱	(۵)	S5		
	--	⊕	---	---	×		---	۰.۰۹۴	۰.۱۹۵	(۲)	W1	۰.۴۸۳	ضعف ها
			×	⊕	×		×	۰.۱۹۵	۰.۴۰۳	(۱)	W2		
		---	×		×	×	---	۰.۰۸۸	۰.۱۸۳	(۳)	W3		
		×	⊕		×		⊕	۰.۰۵۷	۰.۱۱۸	(۴)	W4		
			---	⊕	---		---	۰.۰۳۰	۰.۰۶۳	(۵)	W5		
		⊕	---	⊕	×	×	---	۰.۰۱۸	۰.۰۳۹	(۶)	W6		
					⊕	⊕	⊕	۰.۱۰۹	۰.۴۴۱	(۱)	O1	۰.۲۴۷	فرصت ها
		×		⊕	⊕	⊕		۰.۰۱۷	۰.۰۷۱	(۴)	O2		
		---				×		۰.۰۱۴	۰.۰۵۶	(۵)	O3		
		---				×	×	۰.۰۶۶	۰.۲۶۶	(۲)	O4		
---		⊕				---	---	۰.۰۴۱	۰.۱۶۶	(۳)	O5		
		---	×		×		---	۰.۰۳۵	۰.۲۷۰	(۱)	T1	۰.۰۹۴	تهدید ها
		---			---			۰.۰۲۳	۰.۲۴۲	(۲)	T2		
		--			---			۰.۰۰۸	۰.۰۸۴	(۵)	T3		
---		---		--	---		⊕	۰.۰۰۶	۰.۰۶۱	(۶)	T4		
---			---				---	۰.۰۱۳	۰.۱۳۶	(۳)	T5		
---			---				---	۰.۰۱۰	۰.۱۰۷	(۴)	T6		
۰.۱۷۵	۰.۱۶۸	۰.۱۶۷۰	۰.۱۷۷۰	۰.۲۳۸۸	۰.۲۰۶۲	۰.۱۷۲۲	۰.۱۱۶۵	شاخص مطلوبیت					
۰.۱۴۸۹	۰.۱۴۱۷	۰.۱۴۰۹	۰.۱۴۹۳	۰.۲۰۱۴	۰.۱۷۳۹	۰.۱۴۶۹	۰.۰۹۸۳	شاخص نرمالیز شده					
۴	۶	۷	۳	۱	۲	۵	۸	رتبه استراتژی‌ها					

### بحث و نتیجه گیری

در این مقاله تلاش شد تا روشی ساده، مقبول، سیستماتیک و شفاف برای تحلیل استراتژیک توسعه کارآفرینی صنایع شیلاتی ارائه شود. پس از بررسی عوامل دورنی و بیرونی، ۵ نقطه قوت و ۶ نقطه ضعف و ۵ فرصت و ۶ تهدید بعنوان اصلی ترین فاکتورهای درونی و بیرونی شناسایی و به دنبال آن ۸ استراتژی در چهار گروه ارائه شد که با استفاده از ماتریس ارزیابی استراتژیک الویت بندی شدند.

بر اساس ماتریس ارزیابی استراتژیک، استراتژی اختصاص یارانه تولید و کمک‌های بلاعوض برای پدیدآورندگان فکر و خلاقیت و استراتژی نوآوری در تولیدات و بسته‌بندی و همچنین فرایندها به منظور تولید محصولات دریایی مطابق با سلیقه مصرف کننده به ترتیب با کسب نمره ۰.۲۳۸۸ و ۰.۲۰۶۲ بهترین استراتژی‌ها جهت توسعه فعالیت های شیلاتی انتخاب شدند.

استراتژی تدوین و توسعه برنامه‌های بازاریابی به منظور گسترش بازار در داخل کشور، با شاخص مطلوبیت ۰.۱۷۷۰ بعنوان سومین استراتژی مناسب انتخاب شده است.

استراتژی توسعه خوشه‌های صنعتی شیلاتی بعنوان چهارمین استراتژی نمره ۳.۱۷ کسب کرده است. خوشه صنعتی راه موثری برای رسیدن به رشد اقتصادی است. توسعه خوشه‌های صنعتی منافی از قبیل توسعه اقتصادی پایدار، تسهیل در خدمت رسانی بخش عمومی، تسهیل در تاسیس و استقرار شرکت‌ها و کسب و کارها، تسهیل در سرمایه گذاری در نیروی انسانی و سایر منافع اجتماعی را به همراه خواهد داشت.

تولید و فراوری آبزیان حرام گوشت نظیر قورباغه، کوروکودیل، خرچنگ و کوسه ماهیان و برخی ماهیان دیگر موجود در دریای خلیج فارس و دریای عمان در کشور برای مصرف غذایی نادیده و حتی مغایر با قوانین کشور دانسته شده است. می‌توان پرورش و تولید این آبزیان را برای مصارف غیرغذایی نظیر بهره‌گیری از خواص آنها در صنایعی چون سلامت، آرایشی و بهداشتی، گردشگری، استفاده از پوست آنها در صنعت نساجی و حتی فروش زنده آنها در بازارهای صادراتی اروپا و شرق آسیا، مورد توجه قرار داد. با توجه به فرصت‌هایی که برای پرورش آنها در کشور وجود دارد پیشنهاد می‌شود که تسهیلات برای توسعه پرورش آبزیان صادراتی ایجاد و سرمایه‌گذاران را به این سو ترغیب کرد.

## منابع و مأخذ

- ۱- امینی راد، ت. آبکنار، ع. عقیلی، ک. سوپک، گ. م. و منچولی، م. (۱۳۸۳)؛ بررسی امکان پرورش توام میگو خیار دریایی در تانک های فایبرگلاس؛ وزارت جهاد کشاورزی، سازمان تحقیقات و آموزش کشاورزی، موسسه تحقیقات ایران. مرکز تحقیقات آب های دور استان سیستان و بلوچستان.
- ۲- ایزدی، ع. حسنی، ا. ش. سیدی قمی، م. ک. (۱۳۸۹)؛ فرصت های سرمایه گذاری در آبی پروری پرورش و تکثیر ماهیان دریایی؛ سازمان شیلات ایران، معاونت آبی پروری.
- ۳- جعفری، بهزاد و آذر، عادل، (۱۳۹۲). درخت تصمیم فازی؛ رویکرد نوین در تدوین استراتژی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم، صفحه ۲۵-۳۹.
- ۴- جهانگرد، ع. (۱۳۷۶)؛ ارزیابی ذخایر صدف های مروارید ساز (*Pinctada radiata*) در سه منطقه لاوان، هندورابی و مقام؛ وزارت جهاد کشاورزی. مرکز تحقیقات دریای عمان.
- ۵- خداداد حسینی، سید حمید؛ لشکر بلوکی، مجتبی و فاطمه فرخی، (۱۳۹۱). رویکردهای جایگزین طراحی استراتژیک در شرایط عدم قطعیت، رویکردی تحلیلی-تطبیقی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هیجدهم، صفحه ۴۵-۶۳.
- ۶- خورشید، صدیقه؛ مهرگان، محمدرضا و رضا رنجبر، (۱۳۹۰)؛ مدل تصمیم گیری گروهی چند معیاره فازی برای غربال سازی عوامل استراتژیک ماتریس SWOT؛ پژوهش های مدیریت عمومی، سال چهارم شماره سیزدهم، صفحه ۷۳-۹۴.
- ۷- زری باف، مهدی و توحید علیزاده، حسین حاجلو (۱۳۸۹)؛ تدوین برنامه ریزی استراتژیک صنعت شیلات ایران؛ پژوهشگر مدیریت، ۷ (۹).
- ۸- صبوری، محمد؛ صیدایی، سید اسکندر؛ تقدیسی، احمد (۱۳۹۲)؛ راهبرد های مناسب توسعه فعالیت های ماهیگیری در روستاهای ساحلی دریای عمان مورد: شهرستان جاسک، جغرافیا و توسعه، شماره ۳۲، صفحات ۲۹-۴۶.
- ۹- عادل، افشین (۱۳۸۷)؛ کارآفرینی در شیلات؛ ماهنامه اقتصادی، اجتماعی، علمی، فرهنگی کار و جامعه، شماره ۹۸ و ۹۹ مرداد و شهریور.
- ۱۰- عبدلی محمد آبادی، طیبه؛ احمدپور داریانی، محمود (۱۳۹۰)؛ شناسایی فرصت های کارآفرینی در صنعت شیلات؛ همایش ملی اشتغال دانش آموختگان کشاورزی و منابع طبیعی، ۲ و ۳ آذر ماه ۱۳۹۰، دانشگاه تربیت مدرس.

- 11-Bygrave, W.( 1994), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, N.Y: John Wiley & Sons Inc.
- 12-Celik, A., Metin, I., Celik, M., Taking a Photo of Turkish Fishery Sector: A SWOT Analysis, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 ( 2012 ) 1515 – 1524, 2012.
- 13-David, M.E., David, F.R., David, F.R, The Quantitative Strategic Planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store, *The Coastal Business Journal*, 8(1), pp. 42-52, 2009.
- 14-Ferreira Joao.(2002),” Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective”, *International Council for Small Business 47th World Conference*, San Juan, Puerto Rico.
- 15-Food and Agriculture Organization (FAO) of the United Nations, *Fishery and Aquaculture statistics yearbook*, 2013.
- 16-Heath, E., and Wall G. (1992) *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, John Wiley and Sons, Inc.
- 17-Huang, H. W., Siao, F., Chuang, C. T., Fisheries development strategy for developing Pacific Island Countries: Case study, *Ocean & Coastal Management Journal* 66 (2012) 28-35.
- 18-Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- 19-Ireland, R. D., & Webb, J.W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59 .
- 20-Kajanus, M., Kangas J., and Kurttila M. (2004) The use of value focused thinking and the A’WOT hybrid method in tourism management, *Tourism Management*, vol. 25, 499-506.
- 21-Kraus Sascha & Kauranen Ilkka.(2009) ,” Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?“, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 4, Issue 1.pp. 37-50.
- 22-Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., and Kajanus, M. (2000) Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case, *Forest Policy and Economics*, Vol.1, 41-52.
- 23-Leskinen, L.A., Leskinen P., Kurttila M., Kangas J., and Kajanus M. (2006) Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process- a case study of a forest research station, *Forest Policy and Economics*, Vol. 8, 267-278.
- 24-Masozera, M.K., Alavalapati J.R.R., Jacobson S.K., and Shrestha R.K.

- (2006) Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda. *Forest Policy and Economics*, Vol. 8, 206-216.
- 25-Mostafaeipour, A., Mortazavi, M., Sadra-Abarghouei, N., Implementation of Value Engineering for strategy formulation (Case study: Fisheries sector), *Iranian Journal of Fisheries Sciences*, 10(4) 689-707, 2011.
- 26-Pasonen, M., Kurttila, M., Kangas, J., Kajanus, M., and Heinonen, P. (2000) Assessing the priorities using A'WOT among resource management strategies at the Finnish forest and park service, *Forest Science*, Vol. 47, No. 4, 534-541.
- 27-Raduan, C. R et al.(2009),” Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View”, *European Journal of Social Sciences*, Vo. 11, No. 3, pp. 402-418.
- 28-Saaty, T.L. (1980) *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*, McGraw-Hill, Inc.
- 29-Shinno, H., Yoshioka, H., Marpaung, S., and Hachiga, S. (2006) “Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry”, *Journal of Engineering Design*, Vol. 17, No. 3, June 2006 , 251-258.
- 30-Shrestha, R.K., Alavalapti, J.R.R., and Kalmbacher, R.S. (2004) Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method, *Agriculture Systems*, Vol. 81, 185-199.
- 31-Stewart R.A., Mohamed, S., and Daet, R. (2002) Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study, *Automation in Construction*, vol. 11, 681-694.
- 32-Tajeddini Kayhan.(2010),” Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland”, *Tourism Management*, Vol. 31 pp. 221–231.
- 33-Weihrich, H. (1982) The TOWS matrix-A tool for situational analysis, *Long Range Planning*, Vol. 15, No. 2, 54-66.
- 34-Zeqiri Izet.(2010),” A theoretical overview of the interactions between entrepreneurship and strategic management”, *Munich Personal RePEc Archive(MPRA paper)*, Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/21943/> , No. 21943, pp. 1-9.