

# تدوین و اولویت بندی راهبردهای اکوسیستم کارآفرینی صنایع دستی اقوام ترکمن با رویکرد ترکیبی SWOT/AHP<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۳۱

محسن مطیعی<sup>۲</sup>

امیرمحمد خانی<sup>۳</sup>

زهرا نعیمی<sup>۴</sup>

## چکیده

به کارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی در بخش‌های مختلف صنعتی به امری رایج تبدیل شده است. هدف از تدوین راهبرد پژوهشی در صنایع دستی توسعه کسب‌وکارهای جدید جهت کارآفرینی مولد و ایجاد اشتغال است که نیازمند توجه به اکوسیستم کارآفرینی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه خبرگان آشنا به فرایند پژوهشی و محیط داخلی و خارجی موثر بر این حوزه می‌باشند. بدین منظور، نمونه‌ها به صورت غیر تصادفی انتخاب شدند؛ و پس از آشنا نمودن با تدوین راهبرد پرسش‌نامه مربوطه تکمیل گردید. جهت تدوین راهبردهای پژوهشی مورد مطالعه از مدل SWOT و برای الویت‌بندی عوامل موثر بر آن که شامل سطح هدف، معیارها، زیر معیارها و گزینه‌های راهبردی از تحلیل سلسله مراتبی AHP استفاده گردیده است. نتایج حاصله بیان‌گر این است: منحصر به فرد بودن زیورآلات اقوام ترکمن با بیش‌ترین وزن با الویت‌ترین راهبرد برای اجرا در حوزه صنایع دستی این مجموعه است. در نتیجه، فعالان حوزه صنایع دستی مورد مطالعه بایستی با استفاده از نقاط قوت خود بکوشند تا از فرصت‌های پیش رو به بهترین حالت ممکن بهره‌برداری نمایند.

**واژگان کلیدی:** اکوسیستم کارآفرینی، برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیل SWOT/AHP، زیورآلات اقوام ترکمن

1. DOI: 10.22051/jzh.2020.30748.1499

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی و کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، نویسنده مسئول. motiei@atu.ac.ir

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، گرایش کیفیت و بهره‌وری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. amyrkhani2208@gmail.com

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد صنایع دستی، دانشکده هنر، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران. z.naimi@gmail.com

## مقدمه

شومپتر (۲۰۰۵)، پدر علم کارآفرینی در تعریف فرد کارآفرین از ابزار مختلفی استفاده کرده و هنگامی که می‌خواهد بگوید کارآفرین یک خلق بی‌بدیل (ناول)<sup>۱</sup> دارد، به اثر هنری مسیح مصلوب اشاره می‌کند و کار هنرمند را به‌عنوان عمل کارآفرینانه‌ای که در آن خلاقیتی وجود دارد که تخریب خلاق انجام داده و بردارهای نرم را عوض و معرفی می‌نماید. برای تحلیل آثار هنری از منظر کارآفرینی نیاز به مطالعه فراتر از یک‌رشته است. کارآفرینی به‌عنوان یک شاخه علمی در علوم انسانی چند رشتگی نبوده و میان رشتگی است (Shane & Venkataraman, 2000: 220)؛ و هنگامی که در حیطه هنر وارد شود، بر پیچیدگی مطالعه افزوده خواهد شد. لذا، در این پژوهش، تمرکز بر یکی از آثار صنایع‌دستی از منظر اکوسیستم کارآفرینی است؛ تا بتوان شناخت جامعی از آن ارائه داد.

در نگاه اول، می‌توان مقوله اکوسیستم کارآفرینی را در تحقیقات محیط و زمینه کارآفرینی مطمح نظر و مورد بررسی قرار داد. باین‌حال، لازم به توجه است که جاری شدن مفهوم اکوسیستم در حوزه کارآفرینی همراه با توسعه مبانی نظری و رویکردهای بنیادینی، از جمله تئوری پیچیدگی، بوده که مقوله اکوسیستم کارآفرینی را در تمایز با تحقیقات محیط کارآفرینی قرار می‌دهد. والدز (۲۰۱۳)، یکی از اولین محققانی به شمار می‌آید که، از عبارت اکوسیستم کارآفرینی در گزارش غیررسمی پژوهش خود استفاده نموده است. وی ضمن اشاره به عوامل دخیل در شکل‌گیری شرکت‌های نوپا، شامل کارآفرین مستعد، وضعیت محیط و شرایط بازار، با اتخاذ رویکردی متمرکز بر ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه و اثر آن‌ها در اکوسیستم، کارآفرین را فردی با ویژگی‌های پیچیده معرفی می‌کند که گرایش خاصی به ریسک و هوشیاری نسبت به فرصت‌ها و منابع دارد (میثمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲).

هیچ‌یک از اقوام ایران‌زمین همانند ترکمن‌ها، هنر جواهرسازی را به کمال نرسانده‌اند. زنان ترکمن از کودکی با انواع زیورهای طلا و نقره و سنگ‌های قیمتی آشنا شده و خود را با آن می‌آراسته‌اند؛ زیرا بر این باور بوده‌اند که زن با زیورآلات زیباتر است (رستمی و میر، ۱۳۹۸: ۹۰). اکبری و بزی در مطالعه نقش صنایع‌دستی قوم ترکمن در توسعه استان گلستان با

تاکید بر اقتصاد گردشگری و کارآفرینی روستایی نشان می‌دهند که، صنایع‌دستی قوم ترکمن در استان گلستان نقش و جایگاه عمده‌ای در توسعه گردشگری استان گلستان دارد؛ و علی‌رغم پتانسیل بالای این استان و دارا بودن فرهنگ توریستی، صنایع‌دستی آن توسعه نیافته است. این مطالعه، اهمیت پژوهش بر روی خلا نظری موجود را نشان می‌دهد (اکبری و بزی، ۱۳۹۷: ۷).

از این‌روی، مطالعه اکوسیستم کارآفرینی زیورآلات ترکمن حایز اهمیت است. هم‌چنین، اکوسیستم کارآفرینی می‌تواند به‌عنوان یک محیط فیزیکی توصیف شود، جایی که شمار نسبتاً زیادی از عناصر اثراتی را در ظهور و رشد کسب‌وکارها اعمال می‌کنند. البته، تنها یک ترکیب از این عناصر وجود ندارد که اکوسیستم کارآفرینی موفق را تشکیل دهد. ممکن است ترکیب‌های بسیاری وجود داشته باشد که منتهی به ایجاد اکوسیستم‌های متفاوت و متناوب گردد؛ به‌طوری‌که با موفقیت و پیشرفت همراه باشند. این عناصر شامل شرکت‌ها، دانشگاه‌ها، آزمایشگاه‌ها، مشاورین، سرمایه‌گذاران، سازمان‌های پژوهشی، موسسات و غیره می‌باشند. بر پایه تجربیات چندین منطقه امریکا، بیش‌تر تعاریف توافق دارند که اکوسیستم کارآفرینی شامل مجموعه‌ای از عوامل مختلف به هم وابسته در درون یک ناحیه خاص است که حداقل دربرگیرنده این عناصر هستند: دانشگاه‌ها و سازمان‌های پژوهشی، منابع انسانی واجد شرایط، شبکه‌های رسمی و غیررسمی، دولت‌ها، سرمایه‌گذاران مالک، سرمایه، ارائه‌دهندگان خدمات حرفه‌ای و فرهنگ کارآفرینی که با همه این عامل‌ها به روش پویا و باز پیوند دارد (قمبرعلی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۶).

هدف تحقیق تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای اکوسیستم کارآفرینی صنایع‌دستی اقوام ترکمن است که با توجه به زندگی کوچ‌نشینی اقوام ترکمن از گذشته تا به حال و عدم وجود منابع مکتوب از زندگی عشایر، منابع قابل ارجاع برای اطلاع از نحوه تولید و استفاده از زیورآلات ترکمن محدود به گفته‌ها و شنیده‌های افراد کهن‌سال و افرادی است که در حال حاضر مشغول به تولید در این رشته هستند. از سوی دیگر، این تحقیق را می‌توان از این جنبه به‌عنوان تحقیق نوآوری دانست که برای نخستین بار در ایران به تحلیل و بررسی تحلیل اکوسیستم کارآفرینی ارگونومی زیورآلات اقوام ترکمن پرداخته شده است.

## پیشینه پژوهش

کرد حیدری و همکاران (۱۳۹۸)، در مقاله «فرا ترکیب عوامل موثر بر توسعه کسب و کارهای فناورانه نوپا در اکوسیستم کارآفرینی» دریافتند ۱۲ مولفه شامل سیاست‌گذاران، موسسه‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها، حمایت‌گران، بازارها، عوامل سازمانی، انکوباتورها، شتاب‌دهندگان، سرمایه‌گذاران، نهادها، بازیگران و ذینفعان، فرهنگ و اجتماع، و عوامل فردی، با دربرداشتن ۳۶ مفهوم در سه بُعد خرد، میانی و کلان در توسعه عوامل موثر بر توسعه کسب و کارهای فناورانه مؤثر است. میثمی و همکاران (۱۳۹۶)، در مقاله «ابعاد و مولفه‌های اکوسیستم کارآفرینی فناورانه در ایران» ابتدا، با بهره‌گیری از استراتژی فرا ترکیب ابعاد و مولفه‌های محتمل این اکوسیستم از حوزه‌های مرتبط شناسایی کرده‌اند و سپس، با بهره‌گیری از استراتژی پیمایش و مبنا قراردادن پرسش‌نامه منتج شده از مرحله قبل، ۱۹ مصاحبه ساختاریافته انجام داده‌اند و نتایج مربوطه را تحلیل کرده‌اند. بر این اساس، ۱۲۹ مولفه در ۱۲ بُعد (بازار، فرهنگ، کارآفرین فناور، استعدادها، آموزش و پژوهش، شبکه‌ها و تعاملات، پشتیبانی، سرمایه، حاکمیت، سازمان‌ها، شرایط ویژه و زیرساخت) برای اکوسیستم کارآفرینی فناورانه کشور نتیجه‌گیری شده است. پژوهش «نقش صنایع دستی در کارآفرینی فارغ التحصیلان رشته صنایع دستی دانشگاه کاشان» نوشته پيله فروش و کیانی سلمی (۱۳۹۵)، باهدف بررسی وضعیت کارآفرینی فارغ التحصیلان هنرهای صناعی و تحلیل نقاط قوت و ضعف آن برای بهبود شرایط شغلی افراد فعال در عرصه این هنر صنعت، صورت گرفته است. نتایج حاصل از این تحقیق، نشان می‌دهد میانگین درآمد هنرمندان صنایع دستی از میانگین درآمد جامعه بالاتر بوده؛ و این، در حالی است که، میانگین تجربه آن‌ها فقط دو سال و نیم است. طبق یافته‌های مطالعه بیگ آقا، شیروانی و خزائی (۱۳۹۵)، با عنوان «طراحی مدل اکوسیستم ارتقاء کارآفرینی در سینمای ایران» تمامی سازه‌های مستقل تحقیق برسازه وابسته کارآفرینی تاثیر مثبت می‌گذارند. بیش‌ترین تاثیر بر روی سازه کارآفرینی از نظر وزن تک‌تک گویه‌ها توسط سازه منابع سرمایه‌ای و کم‌ترین تاثیر توسط سازه گروه‌های پیونددهنده داخل و خارج کشور اعمال می‌شود. نتایج تحقیق نشان‌دهنده اشتیاق اهالی سینما برای ورود نیروهای جوان به بدنه سینما، تمایل بدنه سینما به بیرون آمدن از تصدی دولت، ترغیب جوانان و پرورش

ایده‌های کارآفرینانه در حوزه سینما نیاز به ترسیم نقشه راه منسجم و طراحی چشم‌انداز بلندمدت سینما است. هم‌چنین، قمبرعلی و همکاران (۱۳۹۳)، در مقاله «راهبرد اکوسیستم کارآفرینی: پارادیم جدید توسعه کارآفرینی» به شناسایی استانداردهای لازم گیوه‌بافی جهت استفاده در ارزیابی کیفیت گیوه‌های تولید و عرضه‌شده به بازار پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، استفاده از چرم مرغوب، بافت ریز رویه، تازه بودن مواد اولیه و محکم بودن پاشنه و دماغه گیوه، مهم‌ترین معیارهای کیفیت گیوه‌بافی استان شناسایی شدند. یک مطالعه خارجی به نام «اکوسیستم کارآفرینی دیجیتالی: فناوری‌های دیجیتالی و هوش جمعی چگونه باعث شکل‌گیری مجدد روند کارآفرینی می‌شوند؟» از ایلیا و همکاران (۲۰۲۰)، با برجسته‌سازی چشم‌اندازهای دیجیتال خروجی و محیط دیجیتال، تعریفی از اکوسیستم کارآفرینی دیجیتال ارائه می‌دهد. سپس، یک رویکرد هوش جمعی برای تعریف یک چارچوب توصیفی و شناسایی زن‌های متمایز از یک اکوسیستم کارآفرینی دیجیتال به کار گرفته می‌شود. چهار بُعد مربوط به بازیگران دیجیتالی (چه کسی)، فعالیت‌های دیجیتال (چه)، انگیزه‌های دیجیتال (چرا) و سازمان دیجیتال (چگونه) تعریف و بحث می‌شوند. این چارچوب، برای توصیف ۹ مورد واقعی از شرکت‌ها و ابتکار عمل، که به‌عنوان اکوسیستم‌های کارآفرینی دیجیتال در چهار بعد اصلی ارائه شده، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

## روش پژوهش

روش پژوهش از نوع مطالعه موردی در قالب شیوه‌های کیفی و کمی با استفاده از روش‌های توصیفی-تحلیلی است. برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز از بررسی‌های کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی استفاده شده است. در مرحله اول، برای کسب دیدی جامع و مبتنی بر واقعیت، با افرادی که دارای کارگاه‌های تولید زیورآلات هستند، مصاحبه‌هایی انجام گرفت، پس از نظرخواهی از آن‌ها بر اساس مدل سوات، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای تولید زیورآلات قوم ترکمن مشخص شدند. در ادامه، با توجه به نظر کارشناسان وزن دهی نموده و سپس، با توجه به واقعیت‌های موجود تولید زیورآلات، سعی شد تا راهبردهایی اجرایی برای برون‌رفت از وضع موجود ارائه شود. مولفه‌های تحلیل SWOT بر اساس نظریه مبنایی آیزنبرگ (۲۰۱۰)، مرور ادبیات و مصاحبه با شش استادکار تجربی ساخت

زیورآلات ترکمن به‌عنوان خبره این حوزه و نیز صاحبه با دو استاد دانشگاه به‌عنوان خبره دانشگاهی انجام شد. در مرحله بعد، به‌منظور محاسبه وزن هرکدام از شاخص‌ها و رتبه‌بندی آن‌ها از روش AHP استفاده شد؛ بدین شکل که پرسش‌نامه‌ای متناسب با شاخص‌های به‌دست‌آمده طراحی گردید و در اختیار خبرگان صنایع دستی در سطح دانشگاهی قرار گرفت. در این پرسش‌نامه کلیه شاخص‌ها به‌صورت زوجی با یکدیگر مقایسه شدند و در خروجی نرم‌افزار وزن و رتبه هر شاخص و به‌تبع آن وزن هرکدام از عوامل با ترکیب وزن و رتبه اجزای آن محاسبه گردید. با توجه به این‌که روش تحلیل داده‌ها مبتنی بر مدل AHP است، ابتدا، نرخ ناسازگاری مقایسه‌های زوجی هر پاسخ‌گو مورد کنترل قرار گرفت و پس از اطمینان از وجود نرخ ناسازگاری قابل‌قبول کم‌تر از ۰/۱ نظرات پاسخ‌دهندگان ترکیب گردید و ماتریس مقایسه‌های زوجی گروه استخراج شد.

### تجزیه و تحلیل تحلیل سوات

موفقیت در هر صنعتی به انتخاب موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها بستگی دارد. ماتریس SWOT، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به‌وسیله آن، پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی، آن‌ها را بررسی می‌کنند؛ تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان را شناسایی کرده و برای رویارویی بهتر با آن‌ها استراتژی‌های مناسبی تدوین کنند. تجزیه و تحلیل SWOT، برای نخستین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ‌التحصیل مدرسه هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت و رولاند بررسی شد. این ماتریس، چهار نوع استراتژی ارائه می‌دهد؛ استراتژی SO، استراتژی WO، استراتژی ST و استراتژی WT. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌ها است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به‌کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود که با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و باتجربه از داخل و خارج سازمان، با استفاده از روش طوفان فکری، از تطبیق عوامل داخلی و خارجی استراتژی‌های مفیدی احصا شود. جامعیت و انعطاف‌پذیری از ویژگی‌های بارز این مدل است (سرفراز، شجاعی و عابدزاده، ۱۳۹۸: ۵۴۵). در جدول یک، ماتریس سوات

و انواع استراتژی‌های به‌دست‌آمده از مطابقت عوامل درونی و بیرونی آورده شده است.

جدول ۱. مدل SWOT (سرفراز، شجاعی و عابدزاده، ۱۳۹۸: ۵۴۵).

عوامل داخلی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
عوامل محیطی	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
فهرست فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT
فهرست تهدیدها (T)		

### تحلیل سلسله‌مراتبی

#### روش AHP

یکی از روش‌های بسیار پرکاربرد برای شرایطی است که رتبه‌بندی و انتخاب از بین گزینه‌های موجود با توجه به معیارهای کمی و کیفی شناسایی شده برای مساله لازم باشد. مدل‌سازی بر اساس روش AHP مبتنی بر درخت سلسله‌مراتبی است که بیان‌گر مساله تحت بررسی است. سطح یک آن، هدف سطح آخر آن گزینه‌های رقیب و سطوح میانی معیارهای تصمیم‌گیری است. AHP رویکردی است، از معیارهای تصمیم‌گیری تجزیه می‌شود که در آن، وابستگی معناداری بین زیرمعیارها وجود ندارد (Ly, 2018: 10).

#### روش‌های مختلف تصمیم‌گیری و تبیین استفاده

##### از روش AHP

با توجه به این‌که مساله موردنظر تحقیق، چندین معیار تصمیم‌گیری گسسته دارد و به بررسی هم‌زمان معیارهای کمی و کیفی نیاز دارد، می‌توان از یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده نمود. روش AHP می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان کمک کند، تا جنبه‌های بحرانی یک مساله را در یک ساختار مراتبی به شکل یک درخت در نظر گرفته و بدین ترتیب، فرآیند تصمیم‌گیری را ساده‌تر نماید. عموماً، تصمیم‌گیرندگان، مقایسه‌های زوجی گزینه‌ها را ترجیح می‌دهند که این امر در AHP فراهم شده؛ و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا وزن‌های معیار و امتیازات گزینه‌ها را از ماتریس‌های مقایسه‌ای به‌جای سنجش مستقیم وزن‌ها و امتیازات، به‌دست آورند (Bevilacqua & Braglia, 2000: 75).

## مراحل روش AHP

روش AHP به صورت عمومی دارای سه مرحله است، که در قسمت یافته‌های پژوهش، به تشریح هر یک از این مراحل می‌پردازیم: (۱) ایجاد سلسله‌مراتب؛ (۲) مقایسه زوجی معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها؛ (۳) تعیین اولویت‌ها (امیری، هادی نژاد و ملک خویان، ۱۳۹۶: ۸).

جدول ۲. نظرات مبنایی اکوسیستم کارآفرینی (کرد حیدری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۴۳).

صاحب‌نظران	مؤلفه‌های موردبررسی
Gnyawali & Fogel (1994)	سیاست‌های دولت، عوامل سیاسی و اقتصادی، مهارت‌ها، کمک‌ها
Valdez & Richardson (2013)	محیط کسب و کار، منابع، بازار، ویژگی‌های کارآفرین
Isenberg (2010)	بازارها، خط‌مشی، سرمایه انسانی، اسپانسرها، فرهنگ، تامین مالی
Feld (2012)	حمایت فرهنگی، دانشگاه‌ها، آموزش و تعلیم، چارچوب قانونی و زیرساخت‌ها، مربیان و مشاوران، سرمایه انسانی و نیروی کار، دسترسی به بازار
Stam (2016)	فرهنگ حمایتی، تجربه کارآفرینان، نتوورک‌ها، استعداد کارکنان، قدرت سرمایه‌گذاری، مربیان و الگوی نقش، خط‌مشی‌ها، دانشگاه‌ها، بازارهای آزاد، سیستم حمایتی
Cunningham & Menter & Wirsching (2019)	تمرکز بر سطح خرد تحت تاثیر حاکمیت و شناخت روابط بازیگران

افزایش بهره‌وری و توسعه مشاغل شرکت‌ها کمک کند؛ لایه سوم و یا بیرونی، دولت است. اما در واقع، محیط کسب و کار شامل زیرساخت‌های اقتصادی، میزان سلامت سیستم اداری، امنیت اجتماعی، ثبات در سیاست‌های اقتصادی، قوانین و مقررات، کیفیت نظام قضایی و... است که بر عملکرد شرکت‌ها تاثیر مستقیم دارند؛ ولی تغییر آن‌ها فراتر از اختیارات و قدرت مدیران شرکت‌ها و کسب و کارها است. بر این اساس، به دلیل اهمیت یافتن موضوع محیط کسب و کار، هرساله گزارش‌های متعدد بین‌المللی در زمینه رتبه‌بندی محیط کسب و کار کشورها منتشر می‌شود؛ که هر یک با استفاده از رویکرد خاصی به ارائه گزارش از محیط کسب و کار کشورها می‌پردازند (خاکی، میرزاخانی و غفاری، ۱۳۹۷: ۳۹۸). کرد حیدری و همکاران، در مطالعه مروری نظرات اکوسیستم کارآفرینی پنج نظریه مبنایی را معرفی می‌کنند. جدول دو، اجزای پیشنهادی اکوسیستم کارآفرینی را از منظر پنج نظریه پرداز معرفی می‌کند.

### نظریات اکوسیستم کارآفرینی

با توجه به اعتبار و ارجاعات به آیزنبرگ (۲۰۱۰) در این مطالعه، اجزای اکوسیستم کارآفرینی بازارها، سیاست، سرمایه انسانی، حمایت‌ها، فرهنگ و تامین مالی به عنوان مینا در نظر گرفته شد؛ و در مصاحبه‌های باز مطالعات، استم (۲۰۱۶) و فلد (۲۰۱۲)، که جدیدتر هستند، مطمح نظر قرار داده شد. مدل مفهومی پژوهش بر اساس عوامل اکوسیستم آیزنبرگ (۲۰۱۰) به شکل شماره یک است.

### مبنای نظری

#### اکوسیستم کارآفرینی

سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (۲۰۱۰) محیط کسب و کار را مجموعه قوانینی که بر هزینه شرکت‌ها تاثیر دارد، تعریف می‌کند (داوری، ۱۳۹۲: ۳). بر اساس این تعریف، یونید محیط کسب و کار را دربرگیرنده سه لایه می‌داند: لایه مرکزی، که همان محیط کسب و کار قانونی است و دربرگیرنده قوانینی است که به افزایش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم شرکت‌ها منجر می‌شود؛ مانند هزینه‌های نیروی کار، تاسیس و انقلاب شرکت، مالیات و...؛ لایه میانی، دربرگیرنده فضای سرمایه‌گذاری است که علاوه بر عناصر محیط قانونی، شامل کیفیت زیرساخت‌ها، رژیم قانونی، ثبات سیاسی بازارهای مالی، آموزش و... می‌شود و می‌تواند به رشد،



شکل ۱- مدل مفهومی اکوسیستم کارآفرینی (Isenberg, 2010:46).

جدول ۳. شاخص‌های اصلی (نگارندگان).

معیارها	کد زیر معیارها	زیرمعیارها
قوت‌ها	S1	تنوع زیورآلات ترکمن
	S2	کاربردی بودن
	S3	دست‌ساز بودن
	S4	دارای نقوش گیاهی حیوانی انتزاعی و هندسی
	S5	استفاده از سنگ‌های تزئینی
	S6	کم‌هزینه بودن با توجه به استفاده از نقره نسبت به طلا
	S7	قابلیت ست کردن بالباس‌های مختلف
	S8	ظرافت زیاد
	S9	منحصربه‌فرد بودن
	S10	قابلیت استفاده
ضعف‌ها	W1	گرانی مواد اولیه
	W2	هم‌سو نبودن با سلايق جوانان امروزی
	W3	سنگین بودن
	W4	بزرگی بیش‌ازحد
	W5	فاقد کاربرد روزمره زیورآلات
	W6	نبود تنوع در تولید برای جذب رضایت مشتری
	W7	عدم تولید انبوه
فرصت‌ها	O1	جذب توریست‌های خارجی
	O2	صادرات به کشورهای اروپایی
	O3	آموزش این هنر به جوانان
	O4	شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی
	O5	بازار جذب مصرف در کشورهای همسایه
	O6	بازار مصرف انحصاری
	O7	بازاریابی و تبلیغات ارانه وام و تسهیلات به تولیدکنندگان برای عرضه تولیداتشان به بازار
	O8	سیاست‌گذاری در جهت کارآفرینی زنان
	O9	جذب سرمایه‌گذار داخلی
تهدیدها	T1	وجود دلالتان
	T2	نبود بازاریابی مؤثر
	T3	حمایت نکردن از کارگاه‌های تولیدی
	T4	تعداد کم استادکاران در این هنر
	T5	خرید واسطه‌ها باقیمت پایین و فروش آن باقیمت چند برابر به کشورهای صادرکننده
	T6	کاهش استفاده این محصول توسط اقوام ترکمن
	T7	تولید ماشینی و انبوه توسط کشورهای همسایه
	T8	گرایش مصرف‌کنندگان داخلی به محصولات مدرن
	T9	شرایط بد اقتصادی و اعمال تحریم‌ها

جدول ۴. ماتریس SWOT زیورآلات اقوام ترکمن (نگارندگان).

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	
راهبردهای WO	راهبردهای SO	
شناسایی مواد اولیه با بیش‌ترین شباهت به مواد اولیه اصلی و باقیمت مناسب و جایگزین کردن آن	برنامه وام و تسهیلات برای شرکت‌های نوپا و کارآفرین	ایجاد تنوع در تولید محصولات باقیمت رقابتی برای اقشار متوسط به پایین
تیبین روش‌هایی در تولید که علاوه بر حفظ ظرافت محصول تغییرات در ابعاد محصول در جهت ترغیب مشتری در خرید	استفاده از مواد اولیه باقیمت مناسب جهت تولید انبوه و برای تمامی اقشار جامعه	برپایی نمایشگاه و آلاچیق‌های دائم در مکان‌های توریستی
شناسایی سلیقه‌های مختلف جامعه و هم‌سو شدن زیورآلات با سلیقه‌های امروزی	حمایت دولت از تولیدکنندگان داخلی و تشویق آنان برای تولید بیش‌تر	شناسایی سلیقه‌های مردم در رده‌های سنی مختلف و شناسایی آن‌ها در طراحی زیورآلات
راهبردهای WT	راهبردهای ST	فرصت‌ها (O)
شناسایی کشورهای واردکننده زیورآلات و فروش به آن‌ها بدون واسطه	درخواست همکاری بانک‌ها و موسسات وام‌دهنده برای حمایت از فعالیت‌های کارآفرینان در عرصه تولید صنایع‌دستی (زیورآلات ترکمن)	برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های مرتبط با کارآفرینی به‌منظور خوداشتغالی و کارآفرینی برای کارآموزان زیورآلات در میراث فرهنگی و گردشگری استان
افزایش قدرت مدیریت تولید و هزینه (جهت رقابت با محصولات مشابه)	تشکیل گروه تخصصی در زمینه بازاریابی در جهت شناسایی بازار فروش محصول	تهدیدها (T)
افزایش بودجه میراث فرهنگی برای سرمایه‌گذاری در راه‌اندازی کارگاه‌های تولید نوپا توسط کارآموزان	ارائه حمایت‌های مالی توسط دولت و تشویق کردن تولیدکنندگان در جهت تولید و زنده نگه‌داشتن میراث‌های هنری	
وضع قانون عدم کپی‌رایت برای تولیدکنندگان زیورآلات ترکمن و جلوگیری از تولید زیورآلات تقلبی در بازار	تدوین برنامه‌های آموزشی برای تربیت متخصصین حوزه تولید زیورآلات و حمایت از آن‌ها	
برخورداری کارآفرینان از مشاوران بازاریابی جهت شناخت هرچه بیش‌تر بازار	افزایش تیراژ تولید و کاهش قیمت تمام‌شده برای جذب مشتریان داخلی	

### یافته‌های پژوهش

برای شناخت عوامل درونی و بیرونی از مبانی نظری ادبیات و مصاحبه با خبرگان حوزه صنایع‌دستی به‌عنوان منابع جمع‌آوری داده استفاده شده است. پس از شناسایی، عوامل به دو بخش عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) دسته‌بندی می‌شوند. برای مشخص نمودن وضعیت

شاخص‌های موجود برخوردار است. شاخص سیاست‌گذاری در جهت کارآفرینی زنان با وزن ۰/۰۶۰ از اولویت دوم برخوردار است. شاخص جذب سرمایه‌گذار داخلی با وزن ۰/۰۵۳ در اولویت سوم قرار دارد.

جدول ۵. تعیین اولویت نهایی شاخص‌ها با تکنیک AHP (یافته‌های تحقیق: نگارندگان).

وزن اولیه	رتبه	وزن نهایی	زیرمعیارها	معیارها
۳۱	۰۰۱۴۳	۰۰۴۸	S1 تنوع زیولات ترکمن	S
۱۱	۰۰۲۵۳	۰۰۱۸	S2 کاربردی بودن	
۲۷	۰۰۱۷۹	۰۰۶۰	S3 دست‌ساز بودن	
۳۲	۰۰۱۰۸	۰۰۳۶	S4 دارای نقوش گیاهی حیوانی انتزاعی و هندسی	
۲۲	۰۰۲۳۸	۰۰۸۰	S5 استفاده از سنگ‌های تزئینی	
۱۶	۰۰۲۸۴	۰۰۹۵	S6 کم‌هزینه بودن با توجه به استفاده از نقره نسبت به طلا	
۹	۰۰۳۶۴	۰۰۱۲۲	S7 قابلیت ست کردن با لباس‌های مختلف	
۱۴	۰۰۲۹۶	۰۰۹۹	S8 ظرافت زیاد	
۱	۰۰۶۶۴	۰۰۲۲۲	S9 منحصربه‌فرد بودن	
۱۰	۰۰۳۵۴	۰۰۱۱۹	S10 قابلیت استفاده	
۲۶	۰۰۱۸۰	۰۰۱۷۶	W1 گرانی مواد اولیه	W
۲۸	۰۰۱۷۳	۰۰۱۶۹	W2 هم‌سو نبودن با سلیقه جوانان امروزی	
۳۴	۰۰۰۹۸	۰۰۹۶	W3 سنگین بودن	
۳۳	۰۰۰۹۹	۰۰۹۷	W4 بزرگی بیش‌ازحد	
۲۹	۰۰۱۵۵	۰۰۱۵۱	W5 فاقد کاربرد روزمره زیورات	
۲۱	۰۰۲۴۲	۰۰۲۳۷	W6 نبود تنوع در تولید برای جذب رضایت مشتری	
۳۵	۰۰۰۷۶	۰۰۰۷۴	W7 عدم تولید انبوه	
۷	۰۰۲۸۳	۰۰۱۱۶	O1 جذب توریست‌های خارجی	O
۲۴	۰۰۲۱۷	۰۰۶۶	O2 صادرات به کشورهای اروپایی	
۴	۰۰۵۰۹	۰۰۱۵۵	O3 آموزش این هنر به جوانان	
۲۵	۰۰۱۹۴	۰۰۵۹	O4 شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی	
۲۰	۰۰۲۴۷	۰۰۷۵	O5 بازار جذب مصرف در کشورهای همسایه	
۲۳	۰۰۲۲۶	۰۰۶۹	O6 بازار مصرف انحصاری	
۸	۰۰۳۷۶	۰۰۱۱۴	O7 بازاریابی و تبلیغات ارائه وام و تسهیلات به تولیدکنندگان که تولیدات‌شان را به بازار عرضه می‌کنند.	
۲	۰۰۶۰۹	۰۰۱۸۵	O8 سیاست‌گذاری در جهت کارآفرینی زنان	
۳	۰۰۵۳۲	۰۰۱۶۲	O9 جذب سرمایه‌گذار داخلی	
۱۷	۰۰۲۶۵	۰۰۹۸	T1 وجود دلالتان	T
۶	۰۰۳۹۰	۰۰۱۴۴	T2 نبود بازاریابی موثر	
۱۳	۰۰۳۳۳	۰۰۱۲۳	T3 حمایت نکردن از کارگاه‌های تولیدی	
۱۵	۰۰۲۹۰	۰۰۱۰۷	T4 تعداد کم استادکاران در این هنر	
۱۹	۰۰۲۵۴	۰۰۹۴	T5 خرید واسطه‌ها باقیمت پایین و فروش آن باقیمت چند برابر به کشورهای صادرکننده	
۳۰	۰۰۱۵۳	۰۰۵۷	T6 کاهش استفاده این محصول توسط اقوام ترکمن	
۵	۰۰۴۱۴	۰۰۱۵۳	T7 تولید ماشینی و انبوه توسط کشورهای همسایه	
۱۲	۰۰۳۴۱	۰۰۱۲۶	T8 گرایش مصرف‌کنندگان داخلی به محصولات مدرن	
۱۸	۰۰۲۶۰	۰۰۹۶	T9 شرایط بد اقتصادی و اعمال تحریم‌ها	

صنعت عوامل درونی و بیرونی تجزیه می‌شوند. همین‌طور استراتژی‌های WT, ST, WO, SO، از تلاقی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید طراحی می‌شوند که در این پژوهش در جدول‌های سه و چهار آمده است.

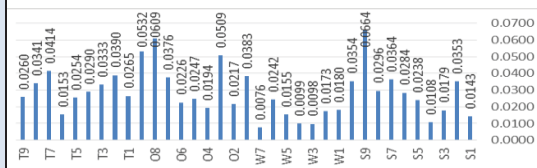
جدول چهار، دسته‌بندی راهبردها را نشان می‌دهد؛ با توجه به تعدد فاکتورهای مطرح‌شده، از هشت کارشناس درخواست شد، در قسمت نظرات جدول، به فاکتورها، با توجه به اهمیت آن‌ها، بین دو عدد ۱ و ۰ امتیازدهی کنند. فاکتورهایی که از چهار کارشناس یا بیشتر، عدد ۱ را دریافت می‌کنند، بااهمیت بوده و در پروسه ارزیابی AHP شرکت داده خواهند شد؛ و فاکتورهایی از سه کارشناس یا کمتر، عدد ۱ را دریافت می‌کنند، کم‌اهمیت بوده و از پروسه مذکور حذف خواهند شد.

با توجه به مشخص شدن نقاط فرصت، تهدید، ضعف و قوت، نیاز به مشخص شدن رتبه هریک از مولفه‌ها است. لذا، برای این امر از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی استفاده می‌شود.

### تعیین وزن نهایی عناصر با تکنیک AHP

در این گام، اولویت نهایی محاسبه می‌شود. نتایج مقایسه زیرمعیارهای تحقیق و اوزان مربوط به آن‌ها ماتریس نهایی را تشکیل می‌دهد. برای تعیین اولویت نهایی شاخص‌های با تکنیک AHP، کافی است وزن شاخص‌ها بر اساس هر زیر معیار در وزن معیارهای اصلی ضرب شود. با دردست داشتن وزن هریک از معیارهای اصلی و زیرمعیارها وزن هریک از شاخص‌ها محاسبه می‌شود. نتایج محاسبه انجام‌شده و اوزان مربوط به شاخص‌های در **Error! Not a valid bookmark self-reference.**

بر اساس محاسبات صورت گرفته و سوپر ماتریس تعیین اولویت نهایی معیارها مقدور است. اولویت نهایی معیارهای اصلی با اقتباس از سوپر ماتریس حد در شکل شماره دو به ترسیم درآمده است.



شکل ۲- اولویت نهایی معیارها با تکنیک AHP (یافته‌های تحقیق: نگارندگان).

بنابراین، شاخص منحصربه‌فرد بودن با وزن نرمال ۰/۰۶۶ از بیش‌ترین اهمیت در میان تمامی

## بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله، تلاش کردیم تا برای شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌ها، رویکردی نظام‌مند ارائه دهیم. استراتژی‌های نام‌برده به‌وسیله ابزار SWOT و با به‌کارگیری چهار معیار فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شدند؛ اما ماتریس SWOT، قادر نیست استراتژی‌های شناسایی‌شده را اولویت‌بندی کرده و وزن معیارها را -که روی استراتژی‌ها اثر می‌گذارد- تعیین کند. یافته‌های تحقیق نشان داد که، ظرفیت و نقاط قوت بالایی برای توسعه این صنعت در منطقه وجود دارد؛ به‌طوری‌که یکی از فرصت‌های مهم در این بخش، تنوع زیورآلات ترکمن است که با توجه به بازار رقابتی امروز می‌تواند نقش مهمی در جذب مشتریان بیش‌تر ایجاد کند. مساله مهم در تجارت امروز نوآوری در تنوع، به‌ویژه در صنایع است. از سوی دیگر، بسیاری از خریداران به مساله کاربردی بودن توجه ویژه‌ای دارند و در برابر کیفیت، یکی از مهم‌ترین مزیت‌های هر کالای تجاری در دنیای امروز تجارت است. یکی از مزیت‌های زیورآلات این است که دست‌ساز هستند؛ و در عصر جدید، به دلیل این‌که هزینه کمی برای راه‌اندازی آن لازم است، می‌تواند تعداد زیادی از جوانان منطقه را به این صنعت وارد کند و به کارآفرینی منجر شود. یکی از مزیت‌های وسایل دست‌ساز، دارا بودن نقوش گیاهی حیوانی انتزاعی و هندسی است که می‌تواند در جذب مشتری بسیار تاثیرگذار باشد. استفاده از سنگ‌های تزئینی یکی دیگر از نقاط قوت در این صنعت است؛ که با توجه به دارا بودن معادن زیادی در این بخش می‌توان جوانان زیادی را با سرمایه به کارآفرینی سوق داد؛ و به‌طور غیرمستقیم، تعداد زیادی از مشاغل مستقیم را با استفاده از این منابع به وجود آورد. از سوی دیگر، یکی از نکات مهم برای شروع هر تجارت کم سرمایه‌بر بودن آن صنعت است؛ و این کم‌هزینه بودن با توجه به استفاده از نقره نسبت به طلا، یکی از ویژگی‌های مهم آن است که جوانانی که سرمایه زیادی ندارند، می‌توانند با سرمایه کم در این صنعت شروع به کار کنند و زمینه کارآفرینی را فراهم کنند. یکی از ملاک‌های مهم در خرید لباس و جواهرات مساله ست‌بودن آن‌هاست و بسیاری از مشتریان از آن، به‌عنوان مهم‌ترین ملاک یاد می‌کنند و با توجه به این‌که قابلیت ست‌کردن بالباس‌های مختلف در میان این جواهرات وجود دارد، می‌تواند مشتریان زیادی را به خود جذب کند؛ و حتی می‌توان در خارج کشور نیز



زمینه کارآفرینی را چند برابر کرد. این صنعت به دلیل ظرفیتی که دارد، می‌توان از آن، به‌عنوان یک محصول انحصاری استفاده کرد و هم‌چنین، با استفاده از تبلیغات و ایجاد نمایشگاه‌های داخلی و خارجی در معرفی این محصول کمک کرد. امر تسهیلات بسیار مهم است؛ اما نکته مهم‌تر یافتن بازار مناسب با آن است؛ از این‌سو، می‌توان هم از فرصت بازار داخلی و هم خارجی استفاده کرد و باید با تمام امکانات موجود در جهت معرفی آن تلاش کرد. تاکنون تحقیق مشابه در این زمینه انجام‌نشده است و نمی‌توان نتایج این تحقیق را با دیگر تحقیقات مقایسه کرد. از سوی دیگر، می‌گن پوری و همکارانش (۱۳۹۷) به نتیجه مشابهی رسیده‌اند. منشادی و سالارزهی (۱۳۹۴) و اسماعیلی و حبیبی (۱۳۹۶) نیز به نتیجه مشابه دست‌یافته‌اند. یکی از مباحث جدی که این صنعت را در سطح منطقه تهدید می‌کند؛ وجود دلان، نبود بازاریابی موثر، حمایت نکردن از کارگاه‌های تولیدی، تعداد کم استادکاران در این هنر، خرید واسطه‌ها باقیمت پایین و فروش آن باقیمت چند برابر به کشورهای همسایه، کاهش استفاده این محصول توسط اقوام ترکمن، تولید ماشینی و انبوه توسط کشورهای همسایه، گرایش مصرف‌کنندگان داخلی به محصولات مدرن و شرایط بد اقتصادی و اعمال تحریم‌ها؛ این‌ها عواملی هستند که می‌توانند بازار این صنعت را تحت تاثیر قرار دهند. اما می‌توان گفت با توجه به فرصت‌ها و نقاط قوی در این بخش می‌توان بر این تهدیدها فائق شد. می‌توان با ایجاد قوانین در راستای کمک به این بخش به تقویت آن کمک کرد یا می‌توان با استفاده از روش‌های جدید در این صنعت تنوع ایجاد کرد و جایگاه آن را ارتقا داد.

### پیشنهاد

از آن‌جایی‌که مطالعات استراتژی‌های کارآفرینی ارائه ختم‌شده‌ها و سیاست‌های این حوزه غالباً یا در سطح خرد و بنگاه است یا در سطح کلان و ملی و کم‌تر این دو حوزه توأماً مطالعه شدند (مطیعی و همکاران، ۱۳۹۷)، پیشنهاد می‌شود کاربست‌های اجرایی استراتژی‌های توسعه کسب و کار زیورآلات ترکمن بر اساس اکوسیستم کارآفرینی - که به ترتیب اولویت بیان شد- از این حوزه اخذ گردد. این استراتژی‌ها موجب توسعه صنایع دستی و این فرهنگ در منطقه شده و افزایش اشتغال‌زایی و کسب درآمد از این صنعت را در بر خواهد داشت. با توجه به این‌که تاکنون

تحقیق مشابه در این زمینه در داخل کشور انجام‌نشده است، لذا، پیشنهاد می‌شود مطالعات تطبیقی در مناطق مختلف، در ارگونومی‌های مختلف و حتی در صنایع دستی متفاوت صورت پذیرد.

### پی‌نوشت‌ها

<sup>1</sup> Novelty

### منابع

- اسماعیلی، محمدرضا و حبیبی، مرضیه (۱۳۹۶). طراحی مدل بازاریابی استراتژیک صنایع دستی مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد، *تحقیقات بازاریابی نوین*، دوره ۷، شماره ۲، ۹۳-۱۱۴.
- اکبری، پریسا و بزی، افشین (۱۳۹۷). نقش صنایع دستی قوم ترکمن در توسعه استان گلستان با تاکید بر اقتصاد گردشگری و کارآفرینی روستایی، *همایش ملی کارآفرینی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، ۱-۲۰.
- امیری، مقصود؛ هادی نژاد، فرهاد و ملک خویان، شیوا (۱۳۹۶). ارزیابی و اولویت بندی تامین کنندگان با رویکرد ترکیبی آنتروپی، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و پرامیتی اصلاح شده (مطالعه موردی: شرکت یوتاب)، *تحقیق در عملیات در کاربردهای آن*، دوره ۱۴، شماره ۴، ۱-۲۰.
- بیگ‌آقا، محسن؛ شیروانی، علیرضا و خزائی، مجتبی (۱۳۹۵). طراحی مدل اکوسیستم ارتقاء کارآفرینی در سینمای ایران، *مدیریت فرهنگی*، دوره ۹، شماره ۲۹، ۱۰۷-۱۲۲.
- بیله‌فروش، ربابه خاتون و کیانی سلمی، صدیقه (۱۳۹۵). نقش صنایع دستی در کارآفرینی فارغ التحصیلان رشته صنایع دستی دانشگاه کاشان، *جلوه هنر*، دوره ۸، شماره ۲، ۵۵-۶۸.
- خاکی، رضا؛ میرزاخانی، حسن و غفاری، هادی (۱۳۹۷). ارزیابی مقایسه‌ای محیط کسب و کار استان مرکزی با محیط کسب و کار استان‌های کشور، *مجلس و راهبرد*، سال بیست و پنجم، شماره ۹۴، ۳۹۳-۴۲۷.
- داوری، علی (۱۳۹۲). آسیب شناسی شاخص رقابت پذیری جهانی (GCI) و محیط کسب و کار: مقایسه تطبیقی نتایج شاخص GCI و دیدگاه کارشناسان وزارتخانه‌های منتخب، *همایش بهبود فضای کسب و کار در ایران*، تهران.
- داوری، علی؛ سفیدبری، لیلا و باقرصاد، وجیهه (۱۳۹۶). عوامل اکوسیستم کارآفرینی ایران بر اساس مدل

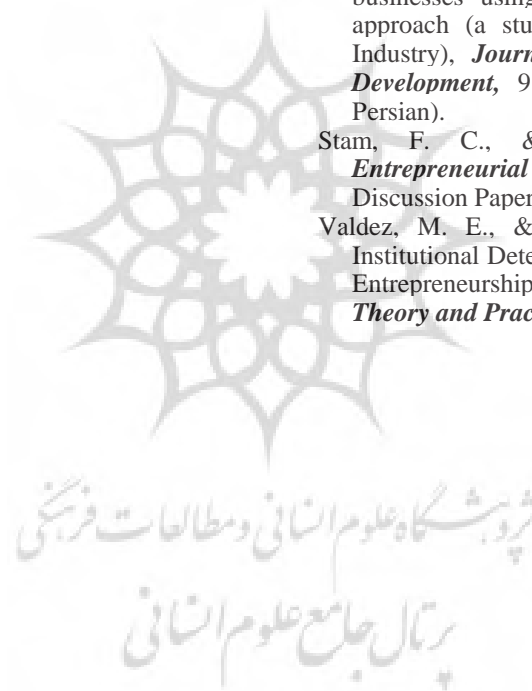
- آیزنبرگ، **توسعه کارآفرینی**، دوره ۱۰، شماره ۱، ۱۰۰-۱۲۰.
- رستمی، مصطفی و میر، طاهره (۱۳۹۸). تأثیر عقیده‌ها و باورهای دینی بر آرایه‌های زیورآلات ترکمن، **هنرهای حوزه کاسپین**، دوره ۱، شماره ۱، ۸۷-۱۰۵.
- سرفراز، امیر همایون؛ شجاعی، امیر عباس و عابدزاده، میرداود (۱۳۹۸). اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمانی با به‌کارگیری مدل SWOT و فرایند تحلیل شبکه‌ای گروهی فازی (مطالعه موردی: شرکت تولید مواد اولیه دارویی)، **مدیریت صنعتی**، دوره ۱۱، شماره ۳، ۵۴۳-۵۶۰.
- شهبازی منشادی، مهرداد و سالار زهی، حبیب اله (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل استراتژیک موثر بر کسب و کارهای کوچک و متوسط با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی (مطالعه‌ای در صنعت کاشی و سرامیک)، **توسعه کارآفرینی**، دوره ۹، شماره ۱، ۱۱۹-۱۳۷.
- علی بیگی، امیرحسین و قمبرعلی، رضوان (۱۳۹۱). رده‌بندی معیارهای کیفیت گیوه از دیدگاه تولیدکنندگان استان کرمانشاه، **جلوه هنر**، دوره ۴، شماره ۱، ۵۹-۷۲.
- غلامی، علی و محمدزاده، فاطمه (۱۳۹۶). ارزیابی مطلوبیت و نقش اکوسیستم کارآفرینی روستایی در استان آذربایجان غربی، **جغرافیا و پایداری محیط**، دوره ۷، شماره ۲، ۸۳-۱۰۱.
- قمبرعلی، رضوان؛ آگهی، حسین؛ علی بیگی، امیرحسین و زرافشانی، کیومرث (۱۳۹۳). راهبرد اکوسیستم کارآفرینی: پارادیم جدید توسعه کارآفرینی، **کارآفرینی در کشاورزی**، دوره ۱، شماره ۳، ۲۱-۳۸.
- کرد حیدری، راحیل؛ منصوری موید، فرشته و خداداد حسینی، سیدحمید (۱۳۹۸). فراترکیب عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای فناورانه نوپا در اکوسیستم کارآفرینی، **توسعه کارآفرینی**، دوره ۱۲، شماره ۱، ۱۴۰-۱۶۰.
- مطیعی، محسن؛ مرادی، محمدعلی؛ عربیون، ابوالقاسم و میگون پوری، محمدرضا (۱۳۹۷). تدوین چارچوب سیاست‌های تامین مالی کارآفرینی فناورانه، **سیاست‌گذاری عمومی**، دوره ۴، شماره ۴، ۹۱-۱۱۲.
- مؤمنی هلالی، هادی؛ صدیقی، حسن؛ چیذری، محمد و عباسی، عنایت (۱۳۹۸). تحلیل وضعیت اکوسیستم کارآفرینی مؤثر بر توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه روستایی: بینش‌هایی از یک پیمایش در میان شالیکاران چندکاره حوضه آبریز دشت هراز، **علوم ترویج و آموزش کشاورزی**، دوره ۱۵، شماره ۲، ۱۶۷-۱۸۶.
- میثمی، امیرمهدی؛ محمدی، مهدی؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ مبینی دهکردی، علی و حجازی، سیدرضا (۱۳۹۶). ابعاد و مؤلفه‌های اکوسیستم کارآفرینی فناورانه در ایران، **مدیریت توسعه فناوری**، دوره ۵، شماره ۴، ۹-۴۲.
- میگون پوری، محمدرضا؛ عربیون، ابوالقاسم؛ پوربصیر، محمد مهدی و مبینی دهکردی، علی (۱۳۹۷). مدل‌سازی و پیکره بندی عوامل اثرگذار بر ایجاد اکوسیستم کارآفرینی پردیس دانشگاهی، **توسعه کارآفرینی**، دوره ۱۱، شماره ۳، ۵۴۱-۵۶۰.

## References

- Ali Beigi, A, Qambar Ali, R. (2012). Classification of Giweh Quality Criteria from the Perspective of Producers in Kermanshah Province, **Glory of Art (Jelve-y Honar) Alzahra Scientific Quarterly Journal**, 4(1), 59-72 (Text in Persian).
- Akbari, P., Bezi, A. (2018). The Role of Turkmen Handicrafts in the Development of Golestan Province with Emphasis on Tourism Economy and Rural Entrepreneurship, **National Conference on Entrepreneurship**, Islamic Azad University, Chalous Branch (Text in Persian).
- Amiri, M., Hadi Nejad, F., Malek Khooban, Sh. (2017). Evaluation and Prioritization of Suppliers with a Combined Entropy Approach, Modified Hierarchical and Perimetic Analysis Process (Case study: YouTube), **Operations Research In Its Applications**, 14 (4), 1-20 (Text in Persian).
- Bevilacqua, M., & Braglia, M. (2000). The Analytic Hierarchy Process Applied to Maintenance Strategy Selection, **Reliability Engineering & System Safety**, 70(1), 71-83.
- Beigagha, M., Shirvani, A., Khazaei, M. (2016). Designing the Model of Ecosystem of Entrepreneurship Promotion in Iranian Cinema, **Journal of Cultural Management**, 9(29), 107-122 (Text in Persian).
- Cunningham, J. A., Menter, M., & Wirsching, K. (2019). Entrepreneurial Ecosystem Governance: A Principal Investigator-Centered Governance Framework, **Small Business Economics**, 52(2), 545-562.
- Davari, A., Sefidbari, L., Baqersad, V. (2017). Factors of Iranian Entrepreneurial Ecosystem based on Eisenberg Model, **Entrepreneurship Development**, 10 (1), 100-120 (Text in Persian).

- Develop Startups in New Technology-Based Firms in Entrepreneurial Ecosystem, *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(1), 141-160 (Text in Persian).
- Lee, H., Lee, S., & Park, Y. (2009). Selection of Technology Acquisition Mode Using the Analytic Network Process, *Mathematical and Computer Modelling*, 49(5-6), 1274-1282.
- Ly, P. T. M., Lai, W. H., Hsu, C. W., & Shih, F. Y. (2018). Fuzzy AHP Analysis of Internet of Things (IoT) in Enterprises, *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 1-13.
- Maysami, A., Mohammadi Elyasi, G., Mobini Dehkordi, A., Hejazi, S. (2018). The Dimensions and Components of Technological Entrepreneurship Ecosystem in Iran, *Journal of Technology Development Management*, 5(4), 9-42 (Text in Persian).
- Meigounpoory, M., Arabiun, A., Poorbasir, M., Mobini Dehkordi, A. (2018). Modeling and configuration of Factors Affecting on University Campus Entrepreneurship Ecosystem (UCE2) Creation, *Journal of Entrepreneurship Development*, 11(3), 541-560 (Text in Persian).
- Motiei, M., Moradi, M., Arabiun, A., Meigounpoory, M. (2019). Formulation of Technopreneurship Financing Policies Framework, *Public Policy*, 4(4), 91-112 (Text in Persian).
- Momenihelali, H., Sadighi, H., Chizari, M., Abbasi, E. (2019). Analysis of the Entrepreneurial Ecosystem Situation Affecting the Development of Rural Entrepreneurial Activities: Insights from a Survey among Pluriactive Rice Farmers in the Watershed of the Haraz Plain, Iran, *Iranian Agricultural Extension and Education Journal*, 15(2), 167-186 (Text in Persian).
- Pileh Foroush, R. Kh., Kiani Selmi, S. (2016). Role of Handicrafts in Entrepreneurship of Handicrafts Graduates of Kashan University, *Glory of Art (Jelve-y Honar) Alzahra Scientific Quarterly Journal*, 8(2), 55-68 (Text in Persian).
- Qambar Ali, Rezvan; Advertisement, Hussein; Ali Beigi, Amir Hossein; Zarafshani, Kiomars (2014). Entrepreneurship Ecosystem Strategy: A New Paradigm for Entrepreneurship Development, *Journal of Entrepreneurship in Agriculture*, 1 (3), 21 38 (Text in Persian).
- Davari, A. (2013). Pathology of the Global Competitiveness Index (GCI) and the Business Environment: A Comparative Comparison of GCI Index Results and the Views of Experts from Selected Ministries, *Business Improvement Conference in Iran*, Tehran (Text in Persian).
- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791.
- Entezari, Y. (2015). Building Knowledge-Based Entrepreneurship Ecosystems: Case of Iran, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1206-1215.
- Esmaeeli, M., Habibi, M. (2017). Strategic Marketing Model for the Iranian Handicraft Based on Grounded Theory, *New Marketing Research Journal*, 7(2), 93-114 (Text in Persian).
- Feld, B. (2012). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*, John Wiley & Sons.
- Gnanavelbabu, A., & Arunagiri, P. (2018). Ranking of MUDA using AHP and Fuzzy AHP algorithm, *Materials Today: Proceedings*, 5(5), 13406-13412.
- Gnyawali, D. R., & Fogel, D. S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 43-62.
- Gholami, A., Moohamadzadeh, F. (2017). The Assessment of Utility and the Role of Rural Entrepreneurship Ecosystem in West Azerbaijan Province, *Geography and Sustainability of Environment*, 7(2), 83-101 (Text in Persian).
- Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economy Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA.
- Isenberg, D. J. (2010). *How to Start an Entrepreneurial Revolution*, Harvard Business Review, 88(6), 40-50.
- Khaki, R., Mirzakhani, H., Ghafari, H. (2018). Comparative Evaluation of Business Environment of Markazi Province and those of Other Provinces in Iran, *Majlis and Rahbord*, 25(94), 393-428 (Text in Persian).
- Kordheydari, R., Mansouri Moayyed, F., Khodadad Hoseini, H. (2019). Metasynthesis of Factors Affecting to

- Rostami, M., Mir, T. (2019). The Influence of Religious Beliefs and Believing on Turkmen Jewels, *Art and Technique*, 1(1), 87-105 (Text in Persian).
- Sarfaraz, A., Shojaie, A., Abedzadeh, M. (2019). Ranking the Strategies with Using SWOT and Fuzzy Analytical Network Process (The Case Study: A Company Producing of Pharmaceutical Raw Materials), *Industrial Management Journal*, 11(3), 543-560 (Text in Persian).
- Schumpeter, Joseph, A. 2005. "Development." *Journal of Economic Literature*, 43 (1): 108-120.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shahbazi Manshadi, M., Salarzahi, H. (2016). Identify and Prioritize Strategic Factors Affecting small and medium-sized businesses using a hierarchical analysis approach (a study in the Ceramic Tile Industry), *Journal of Entrepreneurship Development*, 9 (1), 119 137 (Text in Persian).
- Stam, F. C., & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial Ecosystems*, USE Discussion Paper Series, 16(13).
- Valdez, M. E., & Richardson, J. (2013). Institutional Determinants of Macro-Level Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1149-1175.



# Development and Prioritization of Turkmen Handicrafts Entrepreneurship Ecosystem Strategies with SWOT / AHP Combination Approach<sup>1</sup>

M. Motiei<sup>2</sup>

A. M. Khani<sup>3</sup>

Z. Naeimi<sup>4</sup>

Received: 2020-03-20

Accepted: 2020-07-21

## Abstract

The use of strategic planning models in various industrial sectors has become commonplace. In fact, the business environment includes economic infrastructure, the health of the administrative system, social security, stability in economic policies, laws and regulations, the quality of the judiciary, etc., which have a direct impact on the performance of companies, but their change goes beyond the authority of corporate executives. Accordingly, due to the importance of the business environment, several international reports on the ranking of the business environment of countries are published every year, each of which uses a special approach to report on the business environment of countries. Therefore, due to the importance of the entrepreneurial ecosystem, in this research, an attempt is made to examine the analysis of the entrepreneurial ecosystem of Turkmen ethnic jewelry using the SWOT method. The aim of this study, considering the nomadic life of Turkmen tribes from ancient times and the lack of written sources on nomadic life, is to refer to sources of knowledge on how to produce and use Turkmen jewelry limited to the sayings and hearings of the elderly and those currently producing. On the other hand, this research can be considered as an innovation research that has been analyzed for the first time in Iran by the analysis of ergonomic entrepreneurship ecosystem of Turkmen ethnic jewelry. The research method is a case study in the form of qualitative and quantitative methods using descriptive-analytical methods. To collect the required information, library studies and field studies have been used. In the first phase, interviews were conducted with people who have jewelry workshops to gain a community-based perspective. After consulting them, the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of Turkmen jewelry production were identified based on the SWOT model. Then, according to the experts, the weight was given and then, according to the existing realities of jewelry production, an attempt was made to provide executive strategies to get out of the current situation. The experimental master of Turkmen jewelry making was interviewed as an expert in this field and also 2 professors were interviewed as university experts. In the next step, AHP method was used to calculate the weight of each index and rank them in such a way that a questionnaire was designed to be appropriate to the obtained indicators and was provided to handicraft experts at the university level. This research is applied in terms of purpose and analytical in terms of descriptive nature. The research findings showed that there is a high potential for the development of this industry in the region, so that one of the important opportunities in this sector is the diversity of Turkmen jewelry, which can play an important role in attracting more customers due to today's competitive market. An important issue in today's business is innovation in diversity, especially in industry. One of the advantages of jewelry is that it is handmade, and in the new era, because it requires a small fee to set it up, a large number of young people in the region can enter the industry and lead to entrepreneurship. One of the advantages of this industry is the great elegance in this sector. This industry attracts a lot of customers' attention due to its high elegance, and it can be considered as a competitive advantage. It is also unique in that it can be said that due to the characteristics of the jewelry in this area, it can be said that it can be seen in few places in the world and its usability is another important point of this industry that is used in the new era. Jewelry has become commonplace. One of the serious issues that threatens the industry at the regional level is the presence of brokers, lack of effective marketing, lack of support for manufacturing workshops, low number of craftsmen in this art, buying intermediaries at low prices and selling them at multiple prices to exporting countries. Use of this product by Turkmen relatives and Mass production by neighboring countries, the tendency of domestic consumers to modern products and the economic situation and the imposition of sanctions can affect the market of this industry, but it can be said that given the opportunities and strengths in this sector can overcome these threats. The results indicate that Turkmen tribes are the most unique ornaments with the highest weight with the most priority strategy in the field of handicrafts. As a result, activists in the field of handicrafts under study should use their strengths to make the most of the opportunities ahead.

**Keywords:** Entrepreneurial Ecosystem, Strategic Planning, SWOT / AHP analysis, Turkmen accessories.

<sup>1</sup>DOI: 10.22051/jjh.2020.30748.1499

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration and Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (Corresponding Author). [motiei@atu.ac.ir](mailto:motiei@atu.ac.ir)

<sup>3</sup> Master Student of Industrial Management, Quality and Productivity Field, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. [amyrkhani2208@gmail.com](mailto:amyrkhani2208@gmail.com)

<sup>4</sup> Master Student of Handicrafts, Faculty of Arts, Alzahra University, Tehran, Iran. [z.naeimi@ymail.com](mailto:z.naeimi@ymail.com)