

DOI: [10.29252/ARIDBIOM.2024.20770.1967](https://doi.org/10.29252/ARIDBIOM.2024.20770.1967)

## شناسایی و غربالگری راهبردهای توسعه کارآفرینی روستایی در نواحی خشک

(مطالعه موردی: بخش رضویه شهرستان مشهد)

(مقاله پژوهشی)

۱- مریم قاسمی\*، استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

magh30@um.ac.ir

۲- احمد علیخواه، دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۲

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۴

## چکیده

امروزه مفهوم کارآفرینی روستایی با طرح مباحثی مانند تأمین معیشت، بهره‌وری از منابع، اشتغال‌زایی، توانمندسازی و سایر مباحث جذاب مرتبط با توسعه، نقش برجسته‌ای در ادبیات توسعه روستایی داشته است؛ اما توسعه کارآفرینی روستایی در ایران به‌رغم تلاش‌هایی که صورت گرفته، نهادینه نشده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف‌گذاری کاربردی و با روش تحقیق توصیفی-تحلیلی به شناسایی راهبردهای مطلوب توسعه کارآفرینی در نواحی روستایی خشک می‌پردازد. در این مطالعه از دو ابزار برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شد. پرسشنامه تحقیق به کمک ۱۰۲ نفر که متشکل از کارآفرینان و خبرگان روستایی است، در ۱۱ روستای دارای کارآفرین بخش رضویه شهرستان مشهد که با محدودیت‌های بالای اکولوژیکی مواجه است، تکمیل گردید. بر اساس مطالعات میدانی و اسنادی در بخش رضویه شهرستان مشهد تعداد ۱۷ نقطه قوت و فرصت به عنوان مزیت و ۲۴ نقطه ضعف و تهدید به عنوان محدودیت و تنگنای پیش روی توسعه کارآفرینی در نواحی روستایی شناسایی شد. نتایج نشان داد در ماتریس SWOT با توجه به  $IFE=2/46$  و  $EFE=2/73$  به‌منظور توسعه کارآفرینی روستایی راهبردهای بازنگری که با به حداقل رساندن ضعف‌ها، سعی در حداکثر استفاده از فرصت‌ها دارند (حداکثر-حداقل) یا WO بهینه شناخته شد. از آنجا که ماتریس تحلیلی SWOT راهبردهای گوناگونی ارائه می‌دهد اما تکنیکی برای اولویت‌ها ارائه نمی‌دهد، از ماتریس QSPM استفاده گردید. لذا در ادامه به کمک این ماتریس بین ۱۲ راهبرد محافظه‌کارانه «راه‌اندازی مراکز خدمات مشاوره‌ای به منظور ارائه پشتیبانی فکری، فنی و مهارتی با ایجاد جذابیت و منافع مستقیم و غیرمستقیم برای روستاییان» به عنوان راهبرد کانونی در اولویت اول با امتیاز  $1/53$  قرار گرفت. لذا ضروری است در بازنگری سیاست‌های مرتبط با کارآفرینی، راه‌اندازی دفاتر فنی، مشاوره‌ای کارآفرینی روستایی مورد توجه قرار گیرد. نتایج این بررسی می‌تواند پایه‌ای برای سیاست‌گذاری مناسب در ارتباط با توسعه کارآفرینی در نواحی روستایی شهرستان مشهد قرار گیرد.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، بخش رضویه، توسعه کارآفرینی، سکونتگاه‌های روستایی

## مقدمه

و جهان سوم را می‌توان در کارایی و عملیاتی کردن کارآفرینی در مفاهیم مختلف آن برشمرد [۲۴]. بنابراین، کارآفرینی در عصر جهانی‌سازی و با گسترش پهنه‌های تسلط و کارکرد آن امری گریزناپذیر برای پویایی فضا می‌باشد. این مبحث به‌خصوص در نواحی روستایی برای جلوگیری از رکود و انزوای فضایی، با توجه به اهمیت‌یابی شهرها به‌عنوان نقاط ثقل توسعه و تحول فضا در عصر جهانی‌شدن، امری بسیار حیاتی است [۲۳].

کارآفرینی در عصر حاضر در یک تعامل چندسویه یعنی هم در مفهوم ایجاد اشتغال، هم در مفهوم ایجاد تحول از راه نوآوری‌ها و بهبود فرآیندها و هم به‌عنوان عامل کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی، به شدت موردنیاز است؛ حتی می‌توان بحث کارآفرینی را در عصر مدرن امروزی یکی از اصلی‌ترین راهبردهای بنیادی هر کشور محسوب کرد. از طرفی یکی از معیارهای مهم تمایز کشورهای توسعه‌یافته

روستاییان آن را ابزاری برای بهبود درآمد و زنان آن را امکانی برای اشتغال در مجاورت محل سکونت خود که می‌تواند خودمختاری، استقلال و کاستن از نیازهای اجتماعی آنان را در پی داشته‌باشد، می‌دانند [۲۶].

با توجه به آنچه ذکر شد، به نظر می‌رسد توسعه روستایی به توسعه کارآفرینی وابسته است. به طوری که صاحب‌نظران و متولیان توسعه، کارآفرینی روستایی را به عنوان مداخله‌ای راهبردی برای ارتقای توسعه روستایی و تسریع در روند آن می‌دانند [۳۱]. تجربه بسیاری از کشورهای که دارای جمعیت روستایی و کشاورز زیادی هستند، بیانگر آن است که توجه به مقوله کارآفرینی می‌تواند از میزان مهاجرت روستاییان به شهرها بکاهد و زمینه اشتغال، رفاه و پیشرفت را در روستاهای محل سکونت آنها فراهم آورد [۳۲]. کارآفرینی روستایی فقط به معنای ایجاد اشتغال و کاهش بیکاری برای روستائیان نیست، بلکه به گفته بسیاری از صاحب‌نظران توسعه، هم‌ارزش با توسعه اقتصادی است [۱۱].

به طور کلی، پیدایی مفاهیم اولیه کارآفرینی را باید به علم اقتصاد نسبت داد. اوج رابطه اقتصاد و کارآفرینی در قرن بیستم به‌ویژه از دهه ۱۹۴۰ به بعد بوده است؛ زیرا تلاش برای مفهوم‌سازی کارآفرینی از مکاتب اقتصادی آغاز شد [۲۴]. ریشه واژه کارآفرینی از زبان فرانسوی و از فعل *Entreprendre* است که معنی «متعهدشدن» می‌دهد. شومپیتر، کارآفرینی را ساده‌ترین وسیله توسعه اقتصادی از راه نوآوری تعریف کرد [۴].

برخی صاحب‌نظران شرایط اقتصادی را بسترساز کارآفرینی می‌دانند و معتقدند که کارآفرینی نیروی اصلی توسعه اقتصادی است و تغییر و نوآوری رشد و تولید را ارمغان می‌آورد [۲۰]. بر اساس تعریف دیده‌بان جهانی کارآفرینی، کارآفرینی به هر تلاشی که به وسیله افراد برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید (کسب و کارهای کمتر از ۱۰۰ نفر) و خوداشتغالی صورت می‌گیرد، اطلاق می‌شود [۱].

در ادامه به مهم‌ترین دیدگاه‌ها و نظریات مربوط به کارآفرینی پرداخته می‌شود:

الف) دیدگاه جامعه‌شناختی و جمعیت‌شناختی: جامعه‌شناسان به آثار و نقش‌های کارآفرینان در جامعه

مناطق روستایی در کشورهای در حال توسعه برای بقای خود با محدودیت زیادی به‌ویژه در توسعه اقتصادی روبه‌رو هستند؛ زیرا اشتغال و درآمدهای حاصل از فعالیت‌های کشاورزی به‌تنهایی توانایی نگه‌داشت جمعیت در حال رشد آنها را نداشته و همین امر، منجر به آسیب‌پذیری و شکننده‌بودن شرایط اقتصادی، کیفیت پایین زندگی، نارسایی‌های زیرساختی-خدماتی و غیره می‌شود [۱۹].

در سال ۱۳۹۵، شش میلیون و ۳۸۶ هزار و ۵۸۲ نفر از جمعیت شاغل کشور متعلق به جامعه روستایی بوده است که سهمی معادل ۲۸ درصد از اشتغال کشور را به خود اختصاص داده است. از این میزان، ۹۴ درصد اشتغال روستایی در اختیار بخش خصوصی بوده و تنها ۶ درصد مربوط به بخش دولتی است که از این منظر، بخش خصوصی در تقویت تولید و اشتغال روستایی نقشی به مراتب مهم‌تر و اساسی‌تر از دولت دارد. همچنین از مجموع شاغلان جامعه روستایی ۵۰/۳ درصد در بخش کشاورزی، ۲۵/۴ درصد در بخش صنعت و ۲۴/۳ درصد در بخش خدمات فعالیت می‌کنند [۱۳ و ۳۶].

با توجه به این که نواحی روستایی با خشکسالی، فقدان فرصت‌های شغلی، بیکاری آشکار و پنهان و همچنین فقر گسترده مواجه هستند، فرجام چنین شرایطی مهاجرت گسترده روستاشهری و به تبع آن، حاشیه‌نشینی، افزایش نرخ بیکاری در شهرها، افزایش جرم و جنایت و بزهکاری‌های اجتماعی و مانند آن است. در راستای غلبه بر مشکلات جوامع روستایی راهکارهای متعددی از سوی اندیشمندان توسعه روستایی ارائه شده‌است که توسعه کارآفرینی یکی از مهم‌ترین گزینه‌های پیشنهادی برای برون‌رفت جوامع روستایی از مشکلات گسترده از جمله فقدان فرصت‌های شغلی و بیکاری گسترده است [۷].

کارآفرینی اگرچه تنها راهکار اشتغال‌زایی و افزایش درآمد روستاییان نیست، اما قطعاً می‌توان گفت بهترین و بهره‌ورترین نوع آن است؛ تا جایی که مؤسسه‌های توسعه، کارآفرینی روستایی را قابلیت‌ی برای ایجاد فرصت‌های شغلی [۱۵]، اقتصاددانان آن را مهم‌ترین پیشران توسعه اقتصادی روستاها، سیاستمداران آن را راهبرد کلیدی برای جلوگیری از اغتشاشات و ناآرامی در روستاها، کشاورزان و

بهره‌وری، آگاهی از فرصت‌های سودآور و کشف‌نشده اشاره کرده‌اند [۲ و ۱۶].

د) دیدگاه اندیشمندان توسعه‌روستایی: از نظر آنها، توسعه کارآفرینی در نقاط روستایی یکی از مهم‌ترین راهبردهای توسعه روستایی است که می‌تواند در رشد و توسعه اقتصادی روستاها نقش به‌سزایی داشته باشد. از نظر اندیشمندان توسعه‌روستایی، کارآفرینی وسیله‌ای برای بهبود کیفیت زندگی، ایجاد فرصت‌های شغلی، افزایش بازدهی و بهره‌وری تولیدات روستایی، افزایش درآمد روستائیان، کاهش فقر و کاهش مهاجرت روستائیان در نواحی روستایی است [۱۶].

در این مطالعه، دیدگاه اندیشمندان توسعه روستایی مدنظر است؛ زیرا توسعه کارآفرینی روستایی پتانسیلی برای کمک به تنوع‌بخشی درآمد و افزایش تولیدات کشاورزی و غیرکشاورزی روستائیان است و فرصت‌های مناسبی را برای کاهش ریسک معیشتی و افزایش امنیت غذایی پایدار در مناطق روستایی فراهم می‌کند. از نظر ریگان، کارآفرینی روستایی فراهم‌کننده زمینه اشتغال، افزایش درآمد و تولید ثروت، بهبوددهنده کیفیت زندگی و کمک‌کننده به افراد محلی برای مشارکت در اقتصاد است. از نظر ورتمن، کارآفرینی روستایی عبارت است از: ایجاد سازمانی جدید که تولیدی تازه یا خدماتی جدید را معرفی کند و یا بازار جدیدی را به‌وجود آورد یا از تکنولوژی جدید در محیط روستایی استفاده کند [۱۴]. بنابراین، کارآفرینی روستایی عبارت است از به‌کارگیری نوآورانه منابع و امکانات روستا در راستای شکار فرصت‌های جدید شغلی [۱۱].

علی‌رغم این که در کشورهای پیشرفته دنیا از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد، به موضوع کارآفرینی توجه جدی شده و حتی در بسیاری از کشورهای درحال توسعه هم از اواخر دهه ۱۹۸۰ این موضوع مورد توجه قرار گرفته‌است، اما در ایران تا برنامه سوم توسعه، توجه چندانی به کارآفرینی نشده بود. حتی در محافل علمی و دانشگاهی نیز به‌جز موارد بسیار نادر، فعالیتی در این زمینه صورت نگرفته بود. در حال حاضر، توسعه کارآفرینی در سطح وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، جهاد کشاورزی، صنعت، معدن و تجارت و

وقوف کامل دارند و آنان را عاملان اشتغال‌زایی، انتقال فناوری، تعادل در اقتصادهای پویا، کاهش بوروکراسی اداری، ساماندهی منابع و استفاده از آنها می‌دانند. کارآفرینان می‌توانند عامل تولید سرمایه به‌شمار آمده و باعث تحول و تجدید حیات ملی و محلی در جامعه شوند زیرا کارآفرینی فراتر از شغل و حرفه است. در واقع، می‌توان ادعان داشت که کارآفرینان و شرکت‌ها و سازمان‌های کارآفرین با قبول مسئولیت اجتماعی خود، هم به خواسته‌های جامعه و هم به سیاست‌های دولت پاسخ مثبت داده‌اند.

ب) دیدگاه روانشناختی و رفتاری: این دیدگاه ویژگی‌های روانشناختی کارآفرینان از جمله مخاطره‌پذیری، میل به استقلال‌طلبی، تحمل ابهام، اعتماد به نفس بالا، خلاقیت و ایده‌سازی، آرمان‌گرایی، آینده‌گرایی و مانند اینها را از شروط لازم برای تحقق توسعه کارآفرینی می‌دانند. در نظریه رفتاری، کارآفرینی اساسی‌ترین وسیله ارزش‌آفرینی شناخته شده است. طرفداران نظریه رفتاری، فرآیند کارآفرینی را یک فرآیند پیچیده دانسته که به شدت تحت تأثیر محیط و زمینه‌ها است.

ج) دیدگاه اقتصادی: کارآفرینی واژه‌ای قدیمی و بارز در نظریه‌های اقتصادی است. مفهوم کارآفرینی در نظام‌های اقتصادی را برای نخستین بار ریچارد کانتیلون به کار برد. از نظر او، کارآفرین «کسی است که ابزارهای مورد نیاز برای تولید را با ارزش معین و آن را با هم ترکیب و کالای جدید تولید کند». ژوزف شومپتر در مدل اقتصادی خود، کارآفرینان را نخستین موتور توسعه اقتصادی می‌داند و به آنان، به‌عنوان افراد خلاق و رهبر نگاه می‌کند. اما آدام اسمیت، نقش کارآفرین را در صحنه فعالیت فراگیر اقتصادی بسیار جزئی می‌دانست و باور داشت که کارآفرین، فراهم‌کننده سرمایه است و هرگز نقش پیشرو و هدایت‌گرانه ندارد.

روی هم‌رفته، در نظریه‌های اقتصادی بیش‌تر به بحث نوآوری در تولید محصول و جلب سرمایه‌گذاری، ایجاد تعادل بین عرضه و تقاضا، ایجاد مبادله و گردش پول در اقتصاد، فراهم‌آوردن ابزار و تولید محصولات جدید قابل عرضه به بازار، تحمل عدم قطعیت، داشتن مهارت‌های مدیریتی، جابه‌جایی منابع اقتصادی بر اساس اصول

همچنین مؤسسه جهاد دانشگاهی به دلیل ارتباط با فعالیت‌های آنها، مورد توجه است [۲۸].

در بررسی پیشینه پژوهش می‌توان به مقاله موانع و راهکارهای توسعه کارآفرینی در بخش کشاورزی اشاره کرد. در این مطالعه موانع توسعه کارآفرینی در بخش کشاورزی شامل سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، اقتصادی، فرهنگی، پشتیبانی و حمایتی، آموزشی و اطلاع‌رسانی و زیرساختی هستند [۱۰]. در مقاله راهبردهای توسعه کارآفرینی کشاورزی در مناطق روستایی اشاره شده که آستانه نوآوری و خلاقیت در بخش کشاورزی مناطق روستایی نیازمند بازنگری و ارائه سیاست‌های مناسب برای رفع محدودیت‌ها و استفاده از توان‌های موجود روستایی و کشاورزی است [۳۰].

در مقاله طراحی مدل کارآفرینی پایدار روستایی مبتنی بر طرح‌های آبخیزداری اجرا شده، هفت عامل ترویج، تأمین منابع پایدار، گردشگری، اجتماعی، اقتصادی، مشاغل جدید، مشارکت و توانمندی شناسایی شدند [۱۷]. در مقاله شناسایی سناریوهای توسعه پایدار نواحی روستایی با تأکید بر کارآفرینی و مشاغل خانگی شاخص‌های سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی کافی به روستاها، ایجاد و گسترش فضای مشروع برای حضور زنان در ابعاد سیاسی-حقوقی، اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی، کالبدی و عملیاتی و تعریف مشخص مدل برنامه‌ریزی مشارکتی در ساختار قانونی برنامه‌ریزی، دارای بیش‌ترین تأثیرگذاری در سیستم می‌باشند [۲۱].

در مقاله راهبردهای توسعه اکوسیستم کارآفرینی در نواحی روستایی، مهم‌ترین راهبردهای بهبود اکوسیستم کارآفرینی روستایی را شامل برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری برای توسعه کارآفرینی روستایی، بهبود نظام آموزش-کارآفرینی، بهبود زیرساخت‌های توسعه کارآفرینی و توسعه هنجارهای فرهنگی-اجتماعی است [۲۹]. در مطالعات خارجی، پژوهشی با عنوان بررسی تجربی نقش سیاست‌های توسعه روستایی، از جمله ایجاد مراکز خدمات فنی و مشاوره‌ای در تحریک کارآفرینی روستایی در منطقه لاتزیو ایتالیا انجام شده که نتایج حاکی از تفاوت‌های معنادار در اتخاذ سیاست روستایی بر اساس چرخه زندگی خانواده و ترکیب مزرعه خانوادگی است [۶].

همچنین مقاله عوامل تعیین‌کننده توسعه کارآفرینی روستایی در اسپانیا نشان داد کارآفرینان روستایی زمانی فرصت‌های بیشتری برای کارآفرینی پیدا می‌کنند که در محیطی قرارگیرند که مشخصه آن سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و دردسترس بودن تسهیلات مالی باشد [۸]. نیز مقاله بررسی عوامل موفقیت و ایجاد چارچوب کارآفرینی گردشگری روستایی در اندونزی نشان داد مدیریت درآمد، توسعه واحد تجاری، رشد اقتصادی، همکاری متقابل، همکاری، آگاهی محیطی، مدیریت منابع و مدیریت بازدیدکنندگان چارچوب جدیدی از کارآفرینی گردشگری روستایی را ارائه می‌دهد و در تعیین راهبرد و فرآیند تصمیم‌گیری مؤثر است [۳۴].

بررسی پیشینه نشان داد، پژوهش‌های انجام‌شده، کارآفرینی روستایی را از جنبه‌های متفاوتی مورد توجه قرار داده‌است. برخی از مطالعات به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در نواحی روستایی پرداخته‌اند. برخی مشخصاً به موانع و برخی به عوامل پیش‌برنده توسعه کارآفرینی روستایی پرداخته‌اند. دسته‌ای دیگر از مطالعات به بررسی ظرفیت‌های توسعه کارآفرینی در نواحی روستایی و برخی دیگر به مطالعات انسان‌شناختی و مردم‌شناختی و جنسیتی کارآفرینی روستایی پرداخته و در آخر، بخشی از مطالعات در تلاش برای ارائه الگو و مدلی برای توسعه کارآفرینی روستایی بوده‌اند.

به‌طور مشخص، در ارتباط با راهبردهای توسعه کارآفرینی در نواحی روستایی، مطالعات محدودی مشاهده شد که تنها به ارائه راهبردهای توسعه کارآفرینی کشاورزی و نه کارآفرینی روستایی پرداخته‌اند. با توجه به این که ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن نقاط روستایی بوده و سهم عمده‌ای در تولید مواد اولیه و امنیت غذایی کشور داشته و از سوی دیگر، با مشکلات فراوانی همچون سطح بالای بیکاری، فقر و محرومیت، کمبود امکانات و سرمایه روبه‌رو می‌باشند، توجه به این مناطق ضروری است.

از آنجا که اقتصاد موتور محرکه توسعه روستایی می‌باشد، توجه به فعالیت‌های کارآفرینانه می‌تواند راهکاری در جهت رفع مشکلات و موانع توسعه اقتصادی روستاها باشد. بنابراین با توجه به نقش مؤثر کارآفرینی در کاهش بیکاری، درآمد پایین، فقدان تنوع اقتصادی و مانند اینها

پایین ولایت و میامی می باشد که هر یک به ترتیب دارای ۲۶، ۲۴ و ۲۰ آبادی دارای سکنه می باشند [۳۳].

مطابق جدول ۱، در این مطالعه، ۱۰۲ نفر (متشکل از ۴۲ کارآفرین، ۱۱ نفر دهیار در روستاهای دارای کارآفرین و ۴۹ نفر از مطلعین محلی) در تکمیل ابزار پژوهش همکاری داشتند. کارآفرینان و مطلعین محلی در روستاهای دارای کارآفرین به روش گلوله برفی شناسایی شدند. مطلعین محلی شامل افرادی است که با کارآفرینی و تنگناها و مزیت های آن آشنایی داشتند.

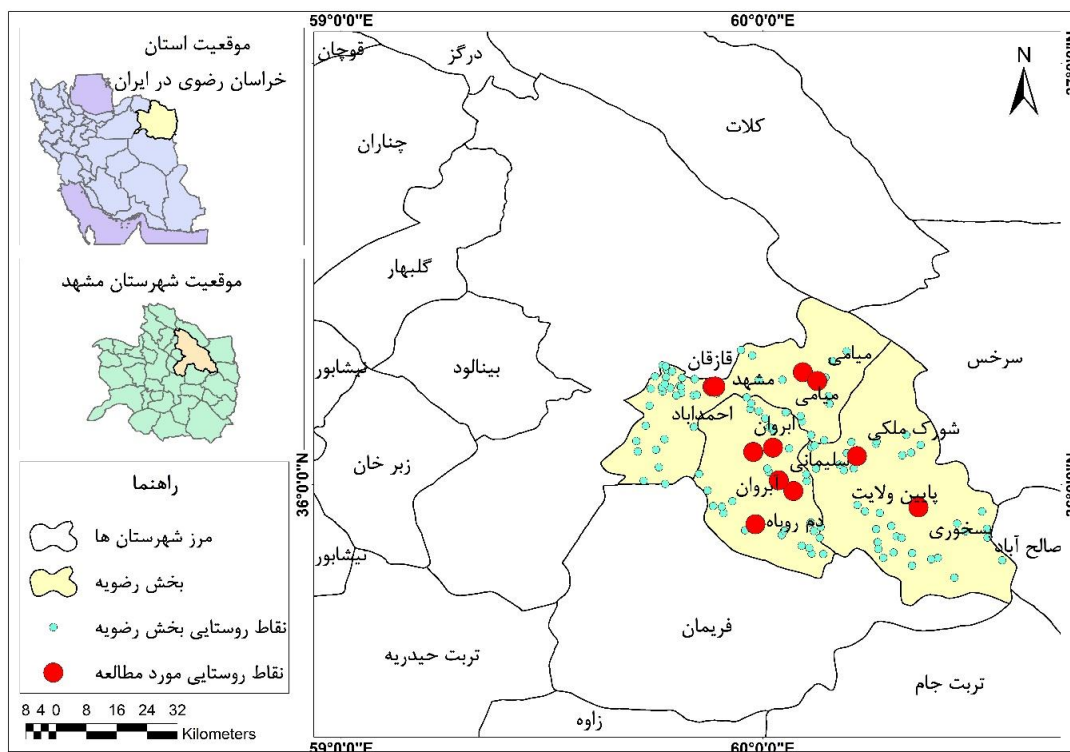
اطلاعات اسنادی مورد نیاز به کمک اطلاعات گردآوری شده از بخشداری بخش رضویه، مرکز آمار ایران و بانک های اطلاعاتی مختلف و منابع کتابخانه ای به دست آمد و در روش میدانی علاوه بر مصاحبه با کارشناسان ذی ربط از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. پایایی پرسشنامه به کمک آلفای کرونباخ بررسی شد. ضریب آلفای کرونباخ برای نقاط قوت و فرصت، ۰/۷۱ و برای نقاط ضعف و تهدید، ۰/۸۷ و بیانگر پایایی مطلوب ابزار پژوهش است. روایی پرسشنامه نیز با استفاده از پنل متخصصان مورد تأیید قرار گرفته است.

در نواحی روستایی، هدف پژوهش حاضر ارائه راهبردهای مطلوب توسعه کارآفرینی روستایی است. بنابراین سؤال تحقیق به این صورت ارائه می شود: راهکارهای مطلوب توسعه کارآفرینی روستایی در نواحی خشک چیست؟

## مواد و روش ها

روش تحقیق با توجه به ماهیت کار، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری منطبق بر کلیه سکونت گاه های روستایی بالای بیست خانوار یا ۱۰۰ نفر در بخش رضویه شهرستان مشهد است. بر اساس نتایج سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵ ([www.amar.org.ir](http://www.amar.org.ir)) از مجموع ۷۰ آبادی دارای سکنه در بخش رضویه شهرستان مشهد، تعداد ۵۳ آبادی دارای جمعیتی بیش از ۱۰۰ نفر بوده اند، از این تعداد، ۱۱ روستا طبق اطلاعات مأخوذه از بخشداری بخش رضویه دارای کارآفرین بوده که تمام شماری انجام شد و کلیه روستاهای دارای کارآفرین مورد مطالعه قرار گرفت (شکل ۱).

بخش رضویه یکی از سه بخش شهرستان مشهد است که با مرکزیت شهر رضویه دارای سه دهستان آبروان،



شکل ۱- روستاهای نمونه در بخش رضویه شهرستان مشهد، استان خراسان رضوی

جدول ۱- جامعه نمونه مورد مطالعه روستاهای مورد بررسی بخش رضویه

نام دهستان	آبروان			میامی			پایین ولایت		نام روستا	اعضای نمونه	
	آبروان	حسن آباد	دم روبه	سلیمانی	زیمانی سفلی	میامی	اردولوک	احمدآباد			قازقان
ساکنین	۵	۶	۵	۵	۵	۶	۴	۴	۴	۴	۳
دهیار	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
کارآفرین	۴	۵	۵	۴	۴	۸	۲	۲	۲	۲	۲
کشت و تولید نهال	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
پسته											
پرورش قارچ				*							
گلخانه						*					
پروراندی گوسفند	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
گاوداری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
شیلات		*									
مرغداری				*							
پرورش شترمرغ		*									
قالی بافی			*	*	*	*	*	*	*	*	*
گلیم بافی			*								
تابلوفرش			*								
جوشکاری	*	*		*							
نجاری	*	*		*							
سنگبری				*							
بلوک زنی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مجموع اشتغال مستقیم	۹	۲۷	۱۴	۳	۱۲	۱۷	۵	۷	۵	۸	۲۱
مجموع اشتغال غیرمستقیم	۱۶	۲۰۲	۱۲	۱۰	۱۵	۷۹	۱	۶	۴	۹	۲۲

الف) تعیین و ارزیابی عوامل خارجی<sup>۳</sup> (EFE) و داخلی<sup>۴</sup> (IFE) اثرگذار بر توسعه کارآفرینی روستایی (مرحله ورودی): در ابتدا به کمک مطالعات اسنادی گسترده (بررسی مقالات، طرح‌های پژوهشی، کتب و وبگاه‌های مختلف در ارتباط با موضوع)، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی پیش روی توسعه کارآفرینی روستایی در بخش رضویه شناسایی و به کمک خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و سپس تعدیل‌های لازم بر اساس استخراج مشترکات به عمل آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۱</sup> QSPM-SWOT صورت گرفت. ماتریس SWOT برای گروه پرسش‌شونده طراحی و سپس به کمک ماتریس QSPM راهبردهای قابل اجرا شناسایی و اولویت‌بندی شد.

### ماتریس تحلیلی SWOT:

در این مطالعه، فرآیند تحلیل شامل سه مرحله به شرح زیر است:

1. Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Matrix  
2. Quantitative Strategic Planning Matrix

3. External Factor Evaluation (EFE)  
4. Internal Factor Evaluation (IFE)

سیستم به منظور از بین بردن تهدیدهای بیرونی تقلیل یابد (حداقل - حداقل) [۳۲].

ج) تشکیل ماتریس<sup>۱</sup> (IE) و اولویت‌های اجرایی: این ماتریس دارای دو بُعد اصلی و نه خانه است. جمع امتیازهای نهایی ارزیابی عوامل داخلی روی محور X و جمع امتیازهای نهایی ارزیابی عوامل خارجی روی محور Y مشخص می‌شود. نقطه تلاقی امتیازهای خارجی و داخلی روی محور X و Y تعیین‌کننده موقعیت این بخش در ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی است [۱۲].

#### ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک (QSPM):

از آنجا که ماتریس تحلیلی SWOT استراتژی‌های گوناگونی ارائه می‌دهد اما تکنیکی برای اولویت‌ها ارائه نمی‌دهد [۲۲] 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 [۵].

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. این تکنیک نیازمند قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی است. 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<sup>۲</sup> AS<sup>۲</sup> به صورت مقادیر عددی که نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر استراتژی است، 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 طیفی 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

عوامل نهایی شده با استفاده از چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی در قالب پرسش‌نامه تدوین شد و به کمک کارآفرینان و خبرگان روستایی میزان اهمیت هر یک از عوامل در توسعه کارآفرینی روستایی 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 نرم‌افزار SPSS استخراج شد و در ستون اول ماتریس قرار گرفت. به کمک آنتروپی شانون (رابطه ۱) [۲۷] وزن استاندارد شده عامل‌ها استخراج گردید:

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

رتبه عوامل خارجی و داخلی طبق قاعده ماتریس SWOT به این 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 همان عامل به دست آمد. با جمع امتیازهای وزنی عوامل خارجی و داخلی، نمره نهایی محاسبه گردید.

ب) تطبیق و تعیین استراتژی‌ها (مرحله مقایسه): در این مرحله عوامل داخلی و خارجی به روش شهودی و دو به دو با یکدیگر مقایسه شد. 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 بهره‌برداری 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-محافظه‌کارانه (WO): در این استراتژی‌ها تلاش می‌شود با به حداقل رساندن ضعف‌ها، حداکثر استفاده از فرصت‌ها به عمل آید (حداکثر-حداقل).

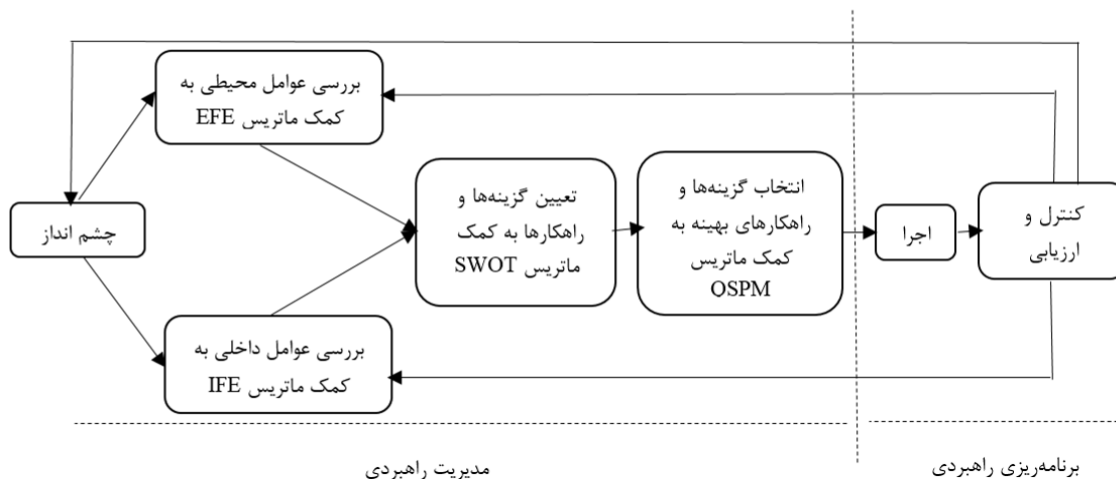
تدافعی (WT): در این استراتژی‌ها که مبتنی بر مقایسه نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی است و می‌توان آن را راهبرد بقا نامید، تلاش می‌شود ضعف‌های

1. Internal-External (IE) Matrix

2. Attractive Scores

مطلوب توسعه کارآفرینی روستایی)، از ابزارهای تحلیل محیطی استفاده شد. در ادامه جهت تعیین استراتژی کانونی از ابزار SWOT و جهت اولویت‌بندی استراتژی‌های مطلوب از ماتریس QSPM استفاده شد (شکل ۲).

می‌شود و نشان‌دهنده جذابیت نسبی آن استراتژی است. با جمع نمره نهایی برای هر استراتژی می‌توان به اولویت‌بندی راهبردها پرداخت. بنابراین، در این مطالعه پس از طرح چشم‌انداز در بیان مسأله تحقیق (دورنمای



شکل ۲- مدل عمومی مدیریت راهبردی مبتنی بر پارادایم تجویزی [۲۲]

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

هر ناحیه دارای ویژگی‌های محلی منحصر به فردی است که برای توسعه کارآفرینی بایستی مقتضیات مکانی-زمانی آن ناحیه را شناخت و مورد بررسی قرار داد، ایجاد محیطی که کارآفرینی را تشویق کند ساختارهای خاصی را طلب می‌کند که اگر سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های کارآفرینی بی‌توجه به این ساختارها طراحی شود، با شکست مواجه می‌گردد [۲۵].

مطابق جدول ۲، در بخش رضویه تعداد نه قوت در برابر شانزده ضعف داخلی و تعداد هشت فرصت در برابر هشت تهدید خارجی مورد شناسایی قرار گرفت. طبق ماتریس عوامل داخلی «مشارکت بالای اعضای خانواده در راه‌اندازی مشاغل کارآفرینانه» با امتیاز نهایی ۰/۲۵ به عنوان مهم‌ترین قوت و «مشارکت و همکاری نسبتاً بالا بین روستائیان» با امتیاز نهایی ۰/۲۴ و «وجود دانش بومی و تجربه در روستائیان» با امتیاز نهایی ۰/۲۳ در رتبه بعدی قرار دارند.

### یافته‌های تحقیق

از بین ۱۰۲ نفر پاسخگو، ۴۲ نفر (معادل ۴۱/۲ درصد) کارآفرین، ۱۱ نفر (معادل ۱۰/۸ درصد) اعضای شورا یا دهیار و ۴۹ نفر (معادل ۴۸ درصد) مطلعین محلی در روستا بوده‌اند. از نظر جنسیت، ۲۶ نفر معادل ۲۵/۵ درصد زن و ۷۶ نفر معادل ۷۴/۵ درصد مرد می‌باشند. ۹۲/۲ درصد دارای سن ۴۵ و کمتر از آن می‌باشند. میانگین سنی مخاطبین ۳۶ سال می‌باشد. مسن‌ترین پاسخگو ۵۵ سال و جوانترین ۲۰ سال دارد.

عمده پاسخگویان در زمینه کشاورزی و دامداری فعالیت دارند. از مجموع ۱۰۲ مخاطب ۸۱ نفر معادل ۷۹/۵ درصد دارای تحصیلات سیکل و پایین‌تر و ۱۲ نفر معادل ۱۱/۸ درصد دیپلم و تنها ۹ نفر معادل ۸/۸ درصد دارای تحصیلات فوق دیپلم و بالاتر می‌باشند. سابقه‌کاری در مشاغل مانند باغداری پسته، بنایی، دامداری، کشاورزی و قالی‌بافی، بالا و در مشاغل مانند بلوک‌زنی، دهیاری و روحانی، پایین می‌باشد. ابزار مورد استفاده در تحقیق، دو ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است. ماتریس تحلیلی SWOT یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرآیند تدوین راهبرد است که به شرح زیر اجرا شد:



جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) (مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۱)

امتیاز نهایی	رتبه	وزن استاندارد	وزن نقطه‌ای	عوامل داخلی سیستم	
۰/۱۴	۳	۰/۰۵	۲/۴۳	S1. وجود نیروی کار مازاد بخش کشاورزی در روستا	(Strength)
۰/۱۱	۳	۰/۰۴	۱/۷۷	S2. وجود جوانان دارای تحصیلات دانشگاهی در روستا	
۰/۲	۴	۰/۰۵	۲/۵۷	S3. دسترسی راحت و ارزان به مواد اولیه کشاورزی و استفاده از آن در زمینه راهاندازی کسب‌وکار جدید	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۲/۵۷	S4. مقرون به صرفه بودن راهاندازی کسب‌وکارهای جدید در روستا نسبت به شهر به لحاظ اقتصادی	
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۲/۹۸	S5. مشارکت و همکاری نسبتاً بالا بین روستائیان	
۰/۲۳	۴	۰/۰۶	۲/۹۳	S6. وجود دانش بومی غنی و تجربه در بین روستائیان	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۲/۵۱	S7. مدیریت راحت‌تر مشاغل کارآفرینانه روستایی (به واسطه مقیاس کوچکتر، تعداد کمتر کارکنان، بومی بودن افراد، پیچیده نبودن امور)	
۰/۲۵	۴	۰/۰۶	۳/۱۱	S8. مشارکت بالای اعضای خانواده در راهاندازی مشاغل کارآفرینانه	
۰/۱۷	۳	۰/۰۶	۲/۸	S9. وجود نیروی کار ارزان در روستا	(Weakness)
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱/۹	W1. سطح پایین تحصیلات	
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱/۸۳	W2. سطح پائین مهارت حرفه‌ای و ناکافی بودن آموزش‌های ارائه شده در زمینه راهاندازی کسب‌وکار	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱/۵۸	W3. عدم ریسک‌پذیری به دلیل ترس از ورشکستگی و از دست دادن سرمایه	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱/۶۷	W4. پائین بودن اعتماد به نفس کافی و اعتماد به توانایی خود در زمینه راهاندازی کسب‌وکار جدید	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱/۴۶	W5. ناآشنایی با منابع مختلف تأمین اعتبار برای راهاندازی کسب‌وکار جدید	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۲/۱۲	W6. نداشتن انگیزه کافی	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱/۱۴	W7. نداشتن شناخت کافی در مورد نیاز بازار	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱/۰۶	W8. نداشتن سرمایه اولیه برای کارآفرینی (مشکل نقدینگی)	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۲/۰۲	W9. عدم پذیرش باورهای جدید در نواحی روستایی	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱/۴۲	W10. مشکلات بازاریابی و بازاریابی محصول (ضعف در فروش محصول)	
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲/۸۲	W11. نداشتن فضا و مکان مناسب برای راهاندازی کسب‌وکار جدید	
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱/۸	W12. رقابت سخت با تولیدکنندگان کالای مشابه در کلانشهر مشهد برای فروش محصول	
۰/۰۷	۲	۰/۰۳	۱/۷۴	W13. مشکل در تأمین مواد اولیه	
۰/۰۵	۲	۰/۰۲	۱/۲	W14. کافی نبودن زیرساخت‌ها در نواحی روستایی (ارتباطی مانند اینترنت، گاز و غیره)	
۰/۰۷	۲	۰/۰۳	۱/۷۲	W15. مشکلات اداری و عدم آگاهی از قوانین (قوانین مالیاتی، قانون کار، بیمه، قوانین زیست محیطی و غیره)	
۰/۰۵	۲	۰/۰۲	۱/۲۴	W16. فقدان دسترسی به فناوری‌های مفید و مقرون به صرفه در ارتباط با کسب و کار جدید در نواحی روستایی	
۲/۴۶		۱	۵۰	مجموع ماتریس داخلی	

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) (مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۱)

امتیاز نهایی	رتبه	وزن استاندارد	وزن نقطه‌ای	عوامل داخلی سیستم	
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۲/۲۵	01. ارائه وام‌های خوداشتغالی توسط دولت	نقاط فرصت (Opportunities)
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۲/۲۹	02. تصویب قوانین حمایتی از کسب و کار جدید مانند قانون «بهبود مستمر محیط کسب و کار» مصوب ۱۳۹۰	
۰/۴۰	۴	۰/۱۰	۳/۳۰	03. مجاورت با کلانشهر مشهد و کشش بالای بازار مشهد	
۰/۳۷	۴	۰/۰۹	۳/۰۰	04. عبور جاده اصلی مشهد سرخس از منطقه	
۰/۳۵	۴	۰/۰۹	۲/۸۷	05. امکان حمل محصول به شهر مشهد با هزینه نسبتاً پایین به دلیل فاصله کم روستاها تا شهر مشهد	
۰/۲۷	۳	۰/۰۹	۲/۹۲	06. حمایت نسبی جهاد در زمینه ارائه مشاوره و خدمات ترویجی در زمینه راه‌اندازی کسب و کارهای جدید در زمینه کشاورزی (پرورش شترمرغ، تأسیس گلخانه و غیره)	
۰/۱۷	۳	۰/۰۶	۱/۸۶	07. وجود بانک خصوصی کارآفرینی در شهر مشهد و ارائه تسهیلات جهت فعالیت‌های کارآفرینانه	
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۱/۹۴	08. وجود تشکلهای مختلف کارآفرینی و افراد کارآفرین در سطح ملی و بین‌المللی	
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱/۷۰	T1. کمبود کلاس‌های آموزشی در ارتباط با کارآفرینی و راه‌اندازی کسب و کار جدید در روستا	نقاط ضعف (Weakness)
۰/۰۷	۲	۰/۰۴	۱/۱۵	T2. مشکلات دسترسی به منابع مالی و اعتباری و پیچیده و سخت بودن دریافت وام	
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱/۶۴	T3. فقدان مراکز مشاوره و مشاوران متخصص جهت راه‌اندازی کسب و کار جدید	
۰/۰۹	۲	۰/۰۵	۱/۴۹	T4. مبلغ کم وام‌های بانکی برای راه‌اندازی کسب و کار جدید	
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱/۸۸	T5. نبود اعتماد به بازدهی کسب و کار جدید	
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۲/۳۳	T6. سود بالای وام‌های بانکی	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱/۰۲	T7. عدم حمایت‌های لازم دولت از کارآفرینان روستایی	
۲/۷۳		۱	۳۲/۶۶	مجموع ماتریس خارجی	

در میان نقاط ضعف، «نداشتن شناخت کافی در مورد نیاز بازار» با امتیاز نهایی ۰/۰۲ و «نداشتن سرمایه اولیه برای کارآفرینی (مشکل نقدینگی)» با امتیاز نهایی ۰/۰۲ مهم‌ترین نقاط ضعف می‌باشند. با توجه به این که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مجموع امتیاز نهایی قوت ۱/۶۴ بیشتر از مجموع امتیاز نهایی ضعف ۰/۸۲ است، در این ماتریس نقاط قوت بر ضعف غلبه دارد. از آنجا که در این ماتریس جمع نهایی برابر با ۲/۴۶ است، توسعه کارآفرینی از نظر عوامل داخلی در حد ضعیف تا متوسط است.

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی و قانونی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به روند کارآفرینی و اشتغال در منطقه مورد مطالعه کمک یا آسیب برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل برنامه‌ریزان اقتصادی و کارآفرینان هستند [۲۶]. طبق نظرات پاسخگویان و محاسبات انجام‌شده در مدل، «مجاورت با کلانشهر مشهد و کشش بالای بازار مشهد» با امتیاز نهایی ۰/۴۰ مهم‌ترین فرصت در بخش رضویه مشهد است.

### مرحله چهارم: تهیه ماتریس راهبردهای کمی (QSPM) (مرحله تصمیم‌گیری)

تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌های مناسب و قابل قبول، از طریق تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می‌گیرد و با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی امتیاز نهایی هر راهبرد مشخص می‌شود [۹]. این تکنیک نیز نیازمند قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی است.

مطابق جدول ۵ بر اساس تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، کل استراتژی‌های ارائه شده در ۱۲ مورد گنجانده شده که اولویت اول با «راه‌اندازی مراکز خدمات مشاوره‌ای و سایر کمک‌های فکری و مهارتی به روستائیان در زمینه راه‌اندازی کسب‌وکار جدید» می‌باشد که بر اساس ماتریس QSPM بالاترین امتیاز یعنی ۱/۵۳ را کسب نموده‌است.

استراتژی‌های «حمایت مؤثر از کارآفرینان روستایی در زمینه بازاریابی و فروش تولیدات»، «حمایت مؤثر دولت از کارآفرینی و کارآفرینان روستایی با تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های مشوق کارآفرینی» و «تهیه و تدوین برنامه جامع توسعه کارآفرینی در نواحی روستایی کشور» و «تدوین برنامه جامع آموزش کارآفرینی به روستائیان به منظور توانمندسازی روستائیان در زمینه کارآفرینی» به‌ترتیب با امتیازهای ۱/۵۱، ۱/۳۹، ۱/۳۵ و ۱/۳۴ در رتبه‌های بعدی یعنی دو تا پنج قرار دارند. همچنین راهبرد «توسعه بانک‌های خصوصی ویژه توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای کوچک» با امتیاز ۰/۵۷ به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین استراتژی انتخاب شد.

اگرچه در ایران همچون بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، به تناسب اهداف و گروه‌های هدف، مداخله‌گری‌های زیادی در راستای توسعه کارآفرینی انجام شده که از آن جمله می‌توان به ارائه خدمات آموزشی در قالب مهارت‌های فنی و حرفه‌ای، مهارت‌های مدیریت و تجارت و غیره، حمایت مالی از طریق ارائه تسهیلات بانکی، نظارت و پشتیبانی، تزریق اعتبارات خرد، حمایت از تشکیل شبکه‌های تجاری خرد و انتقال فناوری اشاره کرد [۱۸]. اما متأسفانه مداخله‌گری‌های انجام شده آنچنان که باید به تقویت کارآفرینی در مناطق روستایی منجر نشده است. به نظر می‌رسد توسعه کارآفرینی روستایی علاوه بر اقدامات انجام شده نیازمند تعریف مراکز مشاوره‌ای و فنی در نواحی روستایی برای ارائه خدمات مناسب به روستائیان است.

در میان تهدیدها، «عدم دسترسی به اطلاعات بازار» و «عدم حمایت‌های لازم دولت از کارآفرینان روستایی» با امتیاز نهایی ۰/۰۳ مهم‌ترین تهدید و پس از آن، «کمبود کلاس‌های آموزشی در ارتباط با کارآفرینی و راه‌اندازی کسب‌وکار جدید در روستا» با امتیاز نهایی ۰/۰۵ قرار دارد. با توجه به این که در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مجموع امتیاز نهایی فرصت ۲/۱۶ بیشتر از مجموع امتیاز نهایی تهدید با ۰/۵۸ است، در این ماتریس نقاط فرصت بر تهدید غلبه دارد. نمره ۲/۱۶ (از نمره کل ۵) بیانگر این است که بخش رضویه از ظرفیت بکارگیری استراتژی‌هایی که بتواند از فرصت‌های موجود استفاده نموده یا تهدیدها را کاهش دهد، کمتر استفاده کرده‌است.

### مرحله دوم: تطبیق و تعیین استراتژی‌ها

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 با یکدیگر مقایسه شدند و نتیجه آنها به‌ترتیب در خانه‌های مربوط به گروه استراتژی قوت-فرصت (SO)، ضعف-فرصت (WO)، قوت-تهدید (ST) و ضعف-تهدید (WT) در جدول ۴ درج گردید.

لازم به ذکر است در ماتریس SWOT هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا است. بنابراین همه راهبردهایی که در این ماتریس ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا خواهند شد.

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

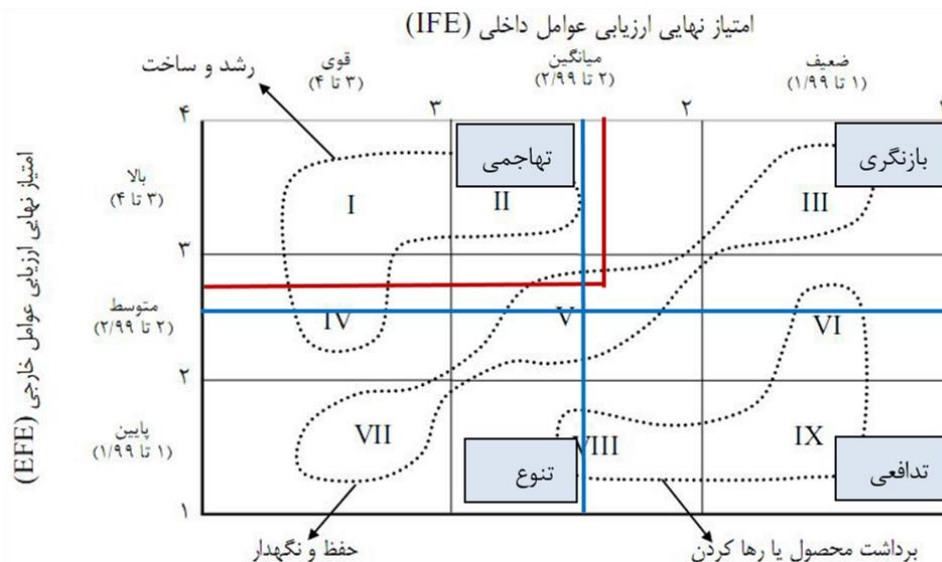
در ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی با توجه به تلاقی امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ۲/۴۶ و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ۲/۷۳، استراتژی منتخب در سلول (IV) قرار گرفته و ماتریس «راهبردهای محافظه‌کارانه/ رقابتی یا بازنگری» را مشخص می‌کند (شکل ۳). بر این اساس باید استراتژی‌های بهبود وضعیت موجود با تأکید بر ایجاد مشوق‌های لازم برای توسعه کارآفرینی را در پیش گرفت.

جدول ۴- استراتژی‌های پیش روی توسعه کارآفرینی در نواحی روستایی

استراتژی‌های رقابتی (WO)	استراتژی‌های تهاجمی (SO)
WO1 حمایت مؤثر دولت از کارآفرینی و کارآفرینان روستایی با تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های مشوق کارآفرینی W8.W10.W14.W2 و O2,O6,O1,O7,O8	SO1 تشویق روستائیان به استفاده از پتانسیل‌ها و منابع موجود در روستا جهت راه‌اندازی کسب‌وکار جدید O1.O3.O4.O5 و S1.S2.S3.S5.S6.S8.S9
WO2 تدوین برنامه جامع آموزش کارآفرینی به روستائیان به منظور توانمندسازی روستائیان در زمینه کارآفرینی W1.W2.W5.W9.W15 و O2.O7.O8.O6	SO2 شناسایی کارآفرینان موفق و پوشش حمایتی و تشویقی مناسب آنها (اعطای تسهیلات و...) O1.O6.O7 و S2.S1
WO3 حمایت مؤثر از کارآفرینان روستایی در زمینه بازاریابی و فروش تولیدات W7.W10.W12.W14 و O3.O4.O5	SO3 تشویق روستائیان به فعالیت‌های کارآفرینانه‌ای که اشتغال‌زایی بالایی دارد مانند تولید نهال پسته و غیره O6.O8.O1 و S1.S2.S3.S5.S8
WO4 ایجاد و تقویت تشکلهای و انجمن‌های کارآفرینی در روستاها W2.W3.W4.W6.W9.W15 و O7.O8.O6	SO4 اختصاص یارانه و تخفیف‌های مالیاتی به کارآفرینان روستایی O1.O7 و S1.S2.S3.S8.S9
WO5 راه‌اندازی مراکز خدمات مشاوره‌ای و سایر کمک‌های فکری و مهارتی به روستائیان در زمینه راه‌اندازی کسب‌وکار جدید با ایجاد جذابیت و منافع مستقیم و غیرمستقیم برای روستائیان O2.O6.O8 و W1.W2.W3.W4.W5.W6.W9.W15	SO5 تبدیل تدریجی اقتصاد نواحی روستایی به اقتصاد کارآفرینانه O1.O7 و S1.S2.S4.S9
WO6 تقویت روحیه ریسک‌پذیری و افزایش اعتماد به نفس در روستائیان در زمینه راه‌اندازی کسب و کار جدید از طرق مختلف W3.W4.W6.W9 و O6.O8	SO6 حمایت و تشویق مدیران و نخبگان محلی (شوراها و دهیاری‌ها، روحانیان و ...) از کارآفرینان روستا O2, O6 و S2
WO7 ایجاد زیرساخت‌های کارآفرینانه در روستاها مانند راه، گاز، اینترنت و تلفن و بهبود فضای کارآفرینانه روستا به منظور کاهش هزینه سرمایه‌گذاری W7.W10.W12.W16.W14 و O3.O4.O5	SO7 اتصال به شبکه جهانی کارآفرینان روستایی O8 و S1.S2.S5.S8.S3.S9
WO8 افزایش شناخت کارآفرینان از نیازهای بازار و دسترسی به اطلاعات بازار از طرق مختلف (برگزاری کلاس، مشاوره و ...) W7.W10.W12 و O6.O8.O2	SO8 حمایت بیشتر متولیان روستایی از فعالیت‌های کارآفرینانه روستائیان (جهاد کشاورزی، کمیته امداد، بخشداری‌ها و ...) O1.O6.O8.O2 و S2.S3.S4.S5.S8.S9
WO9 توسعه بانک‌های خصوصی ویژه توسعه کارآفرینی و کسب‌وکارهای کوچک W8.W12.W13.W16 و O7	
WO10 توسعه فرهنگ کارآفرینی از راه مستندسازی و انتشار تجربیات کارآفرینانه W3.W5.W9 و O8.O6	
WO11 تهیه و تدوین برنامه جامع توسعه کارآفرینی در نواحی روستایی کشور O2.O7.O8 و W2.W5.W7.W8.W9.W10.W14.W16	

WO12 ایجاد شبکه ملی کارآفرینی روستایی و استفاده از تجربیات کارآفرینان مختلف در نواحی روستایی کشور W2.W3.W4.W6.W9 و O8

استراتژی‌های تدافعی (WT)	استراتژی‌های تنوع (ST)
WT1 اصلاح و بازنگری جدی قوانین و مقررات بانکی مانند کاهش الزامات و مراحل قانونی برای ارائه تسهیلات بانکی با نرخ بهره کم برای کارآفرینان روستایی W5. W8. W10.W15 و T2.T4.T6	ST1 توانمندسازی فارغ التحصیلان دانشگاهی در نواحی روستایی S2, S4, T1, T2, T3
WT2 ترویج نگرش کارآفرینانه در نظام تعلیم و تربیت و اصلاح سیاست‌های آموزش و پرورش W2. W3.W4.W6.W9 و T1.T3	ST2 ایجاد مدیریت واحد روستایی و هماهنگی بیشتر بین شورای اسلامی و دهیارهای روستایی S2, S5, T1, T2
	ST3 استفاده از بیمه‌های مختلف برای افزایش امنیت سرمایه‌گذاری کارآفرینان S9, T1, T3



شکل ۳- ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی

### نتیجه‌گیری

امروزه فقدان فرصت‌های شغلی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی نواحی روستایی کشورهای در حال توسعه است، کارآفرینی روستایی با افزایش فرصت‌های شغلی ابزاری جهت تنوع‌بخشی اقتصادی و دستیابی به توسعه پایدار روستایی است.

در این مطالعه، ۱۰۲ نفر متشکل از کارآفرینان، مطلعین محلی و مدیران روستایی در ۱۱ روستای بخش رضویه شهرستان مشهد مورد بررسی قرار گرفت. عمده‌ترین فعالیت‌های کارآفرینی در روستاهای مورد مطالعه قالی‌بافی، بلوک‌زنی، پرواربندی گوسفند و پرورش نهال و باغداری پسته است. با توجه به هدف پژوهش از

ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده شد. ماتریس تحلیلی SWOT ضمن تعیین عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر توسعه کارآفرینی روستایی، موقعیت بخش رضویه را در ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی تعیین کرد. مطابق یافته‌ها در مطالعه حاضر نه قوت داخلی و هشت فرصت خارجی به عنوان نقاط مثبت و شانزده ضعف داخلی و هشت تهدید بیرونی به عنوان نقاط منفی پیش روی توسعه کارآفرینی شناسایی شد.

جدول ۵- ماتریس ارزیابی راهبردهای بازنگری/محافظة کارانه بر اساس ماتریس QSPM

عوامل کلیدی	ضریب	راهبرد ۱		راهبرد ۲		راهبرد ۳		راهبرد ۴		راهبرد ۵		راهبرد ۶		راهبرد ۷		راهبرد ۸		راهبرد ۹		راهبرد ۱۰		راهبرد ۱۱		راهبرد ۱۲		
		جمع نهایی	AS	جمع نهایی	AS	جمع نهایی	AS	جمع نهایی	AS	جمع نهایی	AS	جمع نهایی	AS	جمع نهایی	AS	جمع نهایی	AS	جمع نهایی	AS	جمع نهایی	AS	جمع نهایی	AS	جمع نهایی	AS	جمع نهایی
W1	۰/۰۴	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W2	۰/۰۴	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W3	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W4	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W5	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W6	۰/۰۴	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W7	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W8	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W9	۰/۰۴	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W10	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W11	۰/۰۶	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W12	۰/۰۴	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W13	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W14	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W15	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
W16	۰/۰۲	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
O1	۰/۰۷	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
O2	۰/۰۷	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
O3	۰/۱۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
O4	۰/۰۹	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
O5	۰/۰۹	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
O6	۰/۰۹	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
O7	۰/۰۶	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
O8	۰/۰۶	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
جمع جذابیت		۱/۳۹	۱/۳۴	۱/۵۱	۱/۱۹	۱/۵۳	۱/۰۸	۱/۲۸	۱/۰۶	۱/۲۸	۱/۰۸	۱/۵۳	۱/۱۹	۱/۵۱	۱/۳۴	۱/۳۹	۱/۳۹	۱/۳۴	۱/۵۱	۱/۱۹	۱/۵۳	۱/۰۸	۱/۲۸	۱/۰۶	۱/۲۸	۱/۰۶

جدول ۶- اولویت بندی راهبردهای ارائه شده در زمینه توسعه کارآفرینی

رتبه	امتیاز QSPM	راهبرد
۱	۱/۵۳	راه اندازی مراکز خدمات مشاوره‌ای و سایر کمک‌های فکری و مهارتی به روستائیان در زمینه راه اندازی کسب و کار جدید با ایجاد جذابیت و منافع مستقیم و غیرمستقیم برای روستائیان
۲	۱/۵۱	حمایت مؤثر از کارآفرینان روستایی در زمینه بازاریابی و فروش تولیدات
۳	۱/۳۹	حمایت مؤثر دولت از کارآفرینی و کارآفرینان روستایی با تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های مشوق کارآفرینی
۴	۱/۳۵	تهیه و تدوین برنامه جامع توسعه کارآفرینی در نواحی روستایی کشور
۵	۱/۳۴	تدوین برنامه جامع آموزش کارآفرینی به روستائیان به منظور توانمندسازی روستائیان در زمینه کارآفرینی
۶	۱/۲۸	تقویت زیرساخت‌های کارآفرینانه در روستاها مانند راه، گاز، اینترنت و تلفن و بهبود فضای کارآفرینانه روستا
۷	۱/۱۹	ایجاد و تقویت تشکل‌ها و انجمن‌های کارآفرینی در روستاها
۸	۱/۰۸	تقویت روحیه ریسک‌پذیری و افزایش اعتماد به نفس در روستائیان در زمینه راه اندازی کسب و کار جدید از طرق مختلف
۹	۱/۰۶	افزایش شناخت کارآفرینان از نیازهای بازار و دسترسی به اطلاعات بازار از طرق مختلف (برگزاری کلاس، مشاوره و غیره)
۱۰	۰/۸۲	ایجاد شبکه ملی کارآفرینی روستایی و استفاده از تجربیات کارآفرینان مختلف در نواحی روستایی کشور
۱۱	۰/۷۶	توسعه فرهنگ کارآفرینی از راه مستندسازی و انتشار تجربیات کارآفرینانه
۱۲	۰/۵۷	توسعه بانک‌های خصوصی ویژه توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای کوچک

فرصت‌ها دارند (حداکثر-حداقل) بهینه شناخته شد. از آنجا که ماتریس تحلیلی SWOT استراتژی‌های گوناگونی ارائه می‌دهد، اما تکنیکی برای اولویت‌ها ارائه نمی‌دهد، در ادامه از ماتریس QSPM استفاده گردید.

نتایج نشان داد در ماتریس SWOT با توجه به  $IFE=2/46$  و  $EFE=2/73$  به‌منظور توسعه کارآفرینی روستایی «راهبردهای بازنگری» یا WO که با به حداقل رساندن ضعف‌ها، سعی در استفاده حداکثری از

بنابراین با توجه به راهبرد اول می‌توان از فرصت‌های بیرونی مانند معرفی انواع وام‌های خوداشتغالی، حمایت نسبی جهاد کشاورزی در زمینه ارائه مشاوره و خدمات ترویجی در زمینه راه‌اندازی کسب و کارهای جدید کشاورزی (پرورش شترمرغ، تأسیس گلخانه و ...)، وجود تشکل‌های مختلف کارآفرینی و افراد کارآفرین در سطح ملی و بین‌المللی در جهت کاهش ضعف‌های درونی در زمینه توسعه کارآفرینی روستایی و غیره استفاده مطلوب به عمل آورد.

با توجه به یافته‌ها، پیشنهاد پژوهش به‌طور مشخص تعریف ساز و کاری جهت راه‌اندازی مراکز خدمات مشاوره‌ای و سایر کمک‌های فکری و مهارتی با ایجاد جذابیت و منافع مستقیم و غیرمستقیم برای روستائیان است. به نظر می‌رسد توسعه کارآفرینی روستایی باید متناسب با شرایط و مقتضیات مکانی و زمانی و خواست و نیاز اجتماع محلی باشد؛ ضعف‌های مطرح شده در بالا حاکی از عدم آماده‌سازی محیط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی نواحی روستایی در بروز کارآفرینی است. در این زمینه راه‌اندازی مراکز مشاوره ای می‌تواند ضمن ایجاد ساختار و نظام کارآمد در برقراری ارتباط اکوسیستم کارآفرینی روستایی با اکوسیستم‌های بیرونی از طریق نهادسازی و ظرفیت‌سازی به آموزش فردی، مهارت‌ها و انطباق روستائیان علاقه‌مند به کارآفرینی با تغییرات اقتصادی، اجتماعی و شرایط زیست‌محیطی به‌طور گسترده یاری رساند.

بررسی پیشینه پژوهش نشان داد مطالعات انجام شده اغلب به ارائه راهبردهای توسعه کارآفرینی کشاورزی و نه کارآفرینی روستایی پرداخته‌اند. در بین مطالعات انجام شده، نتیجه مطالعه حاضر با مطالعه دی روزا (۲۰۱۵) که بر نقش سیاست‌های توسعه کارآفرینی از جمله ایجاد مراکز خدمات فنی و مشاوره‌ای بر تحریک کارآفرینی روستایی، مشابهت دارد. البته احسانی‌فر و همکاران (۲۰۱۶) و میرزایی و همکاران (۲۰۲۳) و افتخاری و همکاران (۲۰۱۰) در مطالعه خود بر لزوم مرتفع‌نمودن موانع توسعه کارآفرینی در بخش کشاورزی از طریق برنامه‌ریزی و ارائه سیاست‌های مناسب به‌طور کلی تأکید نموده‌اند.

در بین ۱۲ استراتژی بازنگری منتخب در این ماتریس اولویت اول با «راه‌اندازی مراکز خدمات مشاوره‌ای و سایر کمک‌های فکری و مهارتی به روستائیان در زمینه راه‌اندازی کسب و کار جدید با ایجاد جذابیت و منافع مستقیم و غیرمستقیم برای روستائیان» با امتیاز ۱/۵۳ است. مراکز خدمات مشاوره کسب و کار جدید برای روستائیان، خدمات متنوعی ارائه می‌دهند که به کارآفرینان و متقاضیان راه‌اندازی کسب و کار در روستا کمک می‌کنند. این خدمات شامل مشاوره‌های تخصصی در زمینه راه‌اندازی کسب و کار، ارائه تسهیلات و وام‌های مالی، ارائه آموزش‌های کارآفرینی، ارائه خدمات مشاوره در زمینه بازاریابی و فروش، ارائه خدمات مشاوره در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی کسب و کار و همچنین ارائه خدمات مشاوره در زمینه توسعه کسب و کار می‌باشد.

از آنجا که بخش رضویه شهرستان مشهد در زمینه توسعه فعالیت‌های کارآفرینی روستایی با ضعف‌های زیادی در زمینه حمایت‌های مشاوره‌ای و فنی و مهارتی مواجه است، بنابراین راهبرد اول می‌تواند با کاهش این موانع به توسعه کارآفرینی روستایی کمک نماید. این ضعف‌ها شامل: سطح پائین مهارت حرفه‌ای و ناکافی بودن آموزش‌های ارائه‌شده در زمینه راه‌اندازی کسب و کار در نواحی روستایی، عدم ریسک‌پذیری به دلیل ترس از ورشکستگی و از دست دادن سرمایه، پائین بودن اعتمادبه‌نفس کافی و اعتماد به توانایی خود در زمینه راه‌اندازی کسب و کار جدید، ناآشنایی با منابع مختلف تأمین اعتبار برای راه‌اندازی کسب و کار، نداشتن انگیزه کافی، نداشتن شناخت کافی در مورد نیاز بازار، نداشتن سرمایه اولیه برای کارآفرینی (مشکل نقدینگی) و عدم آشنایی با فرصت‌های بیرونی جهت رفع مشکل نقدینگی، عدم پذیرش باورهای جدید در نواحی روستایی، مشکلات بازاریابی و بازررسانی محصول (ضعف در فروش محصول)، رقابت سخت با تولیدکنندگان کالای مشابه در کلانشهر مشهد برای فروش محصول، مشکل در تامین مواد اولیه، مشکلات اداری و عدم آگاهی از قوانین (قوانین مالیاتی، قانون کار، بیمه، قوانین زیست‌محیطی و مانند آنها) یاری رساند.

## References

- [1]. Alidoust, S., & Lashgarara, F. (2013). Obstacles to rural women's entrepreneurship development (Case study: Garmsar city). *Journal of Agricultural Extention and Education Research*, 6(1), 7-16. [in Farsi]
- [2]. Chowdhury, M. S. (2007). Overcoming Entrepreneurship Development Constraints: The Case of Bangladesh. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(3), 240-251. doi: 10.1108/17506200710779549
- [3]. Constable, F. (2013). The role of women entrepreneurs in the development of developing countries. Collection of Articles of Rural Development Congress: Challenges and Prospects, Tehran.
- [4]. Dadvar-khani, F., Rezvani, M. R., Imeni Gheshlagh, S., & Bozarjemehry, K. (2011). Analyze the Role of Tourism in the Development of Rural Youth Entrepreneurship (The Case Study: Knadovan Village, Osku Province). *Human Geography Research*, 43(4), 169-196. [in Farsi]
- [5]. David, F. R. (2014). *Strategic Management* (A. Parsaeian, & S. M. Arabi, Trans.), Publications of the Office of Cultural Research, Tehran. [in Farsi]
- [6]. De Rosa, M., & McElwee, G. (2015). An empirical investigation of the role of rural development policies in stimulating rural entrepreneurship in the Lazio Region of Italy. *Society and business review*, 10(1), 4-22. doi: 10.1108/SBR-08-2014-0041
- [7]. Dehghani, A., & Jamini, D. (2018). Assessment of entrepreneurship indicators, Determinants and its Strategies for development in rural settlements (Case study: Javanrood Township). *Journal of Geographical space*, 17(60), 247-265. [in Farsi]
- [8]. Del Olmo-García, F., Domínguez-Fabián, I., Crecente-Romero, F. J., & del Val-Núñez, M. T. (2023). Determinant factors for the development of rural entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122487. doi: 10.1016/j.techfore.2023.12248
- [9]. Ebrahimzadeh, I., Kazemizad, S., & Eskandari Sani, M. (2011). Strategic Planning for Tourism Development, Emphasizing on Religious Tourism (Case Study: Qom City). *Human Geography Research*, 43(2), 115-141. [in Farsi]
- [10]. Ehsanifar, T., Rostami, F., Naderi, N., & Rezaee, B. (2016). Obstacles and Strategies for Entrepreneurship Development in the Agricultural Sector. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 3(2), 1-15. doi: 10.22069/JEAD.2016.3073 [in Farsi]
- [11]. Izadi, H., & Barzegar, S. (2013). Entrepreneurship and Rural Development, Lessons from the Experiences of China. *Journal of Rural Research*, 4(4), 901-918. doi: 10.22059/JRUR.2013.50423 [in Farsi]
- [12]. Falsolyman, M., & Sadeghi, H. (2013). Analyzing the agricultural sector's capabilities in South Khorasan Province for sustainable development using the SWOT model. *Geography and Development*, 11(30), 139-156. doi: 10.22111/GDIJ.2014.248 [in Farsi]
- [13]. Farahani, H., & Hajihosseini, S. (2013). An Evaluation about Potentials of Rural Areas for Entrepreneurship and Developing Empowerment in Villagers, Case: Shawl District in Buin Zahra Township. *Journal of Rural Research*, 4(4), 715-748. doi: 10.22059/JRUR.2013.50417 [in Farsi]
- [14]. Faraji Sabokbar, H., Badri, S. A., Sojasi Qidari, H., Sadeghloo, T., & Shahdadi Khaje Asgar, A. (2011). Entrepreneurship Development Ranking (Gradation) in Rural Area by Using of PROMETEE Technique. *Human Geography Research*, 43(1), 53-68. [in Farsi]
- [15]. Hosseininia, G., & Fallahi, H. (2017). Factors Affecting the Development of Rural Entrepreneurship: A Case Study on the Rural Areas of Manoojan County. *Journal of Rural Research*, 8(1), 22-37. doi: 20.1001.1.20087373.1396.8.1.2.0 [in Farsi]
- [16]. Jamshidi. A. R., Gemini. D., & Nazari-Samazeh, H. (2014). Studying Driving Forces and Hampering Factors Affecting Development of Rural Women's Entrepreneurship in Miankoh District, Ardal Township. *Quarterly Journal of Woman and Society*, 5(17), 75-94. doi: 20.1001.1.20088566.1393.5.17.5.9 [in Farsi]



- [17]. Janabi Namin, A., & Norouzzadeh, A. (2023). Designing and validating the model of entrepreneurship and sustainable rural development with an emphasis on Ardabil province watershed management plans. *Space economy & rural development*, 12(43), 173-190. [in Farsi]
- [18]. Keshavarz, M. (2018). Investigation of Determinants and Drivers of Rural Entrepreneurship Development in Iran: A Meta-Analysis. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 49(4), 765-778. doi: 10.22059/IJAEDR.2018.243561.668504 [in Farsi]
- [19]. Krzyżanowska, K. (2011). *Problems of tourism development on rural areas*, Warsaw University of Life Sciences Press.
- [20]. Lordkipanidze, M., Brezet, H., & Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of Cleaner Production*, 13(8), 787-798. doi: 10.1016/j.jclepro.2004.02.043
- [21]. Mirzaei, K., Skakouri, A., Sepahpanah, M., Avatefiakmal, F., & Samian, M. (2023). The identification of sustainable rural development scenarios in Hamadan Province emphasizing entrepreneurship and home businesses. *Space economy & rural development*, 12(43), 1-18. doi: 20.1001.1.23222131.1402.12.43.1.9 [in Farsi]
- [22]. 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. [in Farsi]
- [23]. Moshfeghi, V., Jafari, Y., Hoseini hasel, S., & Ahmadi, I. (2020). An Explanation of Entrepreneurship Drivers and Rural Competitiveness Functions. *Journal of Housing and Rural Environment*, 39(171), 103-116. [in Farsi]
- [24]. Nahid, M. (2018). What and why entrepreneurship and organizational entrepreneurship at a glance. *Journal of Commercial surveys*, 7(34), 58-39. [in Farsi]
- [25]. Omidpour, F., Rahmani-Fazli, A., & Azizpour, F. (2020). Analysis of structural factors affecting the development of entrepreneurship in rural areas of Delfan. *Journal of space economy & rural development*, 9(31), 21-40. doi: 20.1001.1.23222131.1399.9.31.2.5 [in Farsi]
- [26]. Panahi, L., Pishro, H., Shah Qoli, M. (2015). A Study on Obstacles to Entrepreneurship in Rural Areas of Marvdasht in Order to Reduce Unemployment. *Geographical Journal of Territory*, 13(50), 107-120. [in Farsi]
- [27]. Pourtaheri, M. (2009). *Application of Multi Attribute Decision Making Methods in Geography*, Samt Publications. [in Farsi]
- [28]. Rahimi, H., & Sarboland, K. (2013-January). *Investigating the effect of leadership style on the level of entrepreneurship of employees in government organizations (case study: government departments of Kordestan province)*. Proceedings of the International Conference on Management, Challenges and Solutions, Shiraz, Iran. <https://civilica.com/doc/260853> [in Farsi]
- [29]. Rezaei, B., Naderi, N., & Soleimani, M. (2020). Strategies for the development of the entrepreneurial ecosystem in the rural areas of Kermanshah. *Journal space economy & rural development*, 9(31), 67-94. doi: 20.1001.1.23222131.1399.9.31.4.7 [in Farsi]
- [30]. Rokneddin eftekhari, A., Sojasi ghidari, H., & Razavi, S. H. (2018). Strategies for the Development of Agricultural Entrepreneurship in Iran's Rural Areas: A Case Study of Khodabandeh County. *Village and development*, 13(3), 1-29. doi: 10.30490/RVT.2018.59188 [in Farsi]
- [31]. Saxena, S. (2012). Problems Faced by Rural Entrepreneurs and Remedies to Solve It. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(1), 23-29. doi: 10.9790/487X-0312329
- [32]. Sobhani, B., Roshanali, M., Omidzadeh, H. and Abedpour, S. (2012-March). *Analysis of Factors Affecting the Development of Tourism Attractions in Yazd Province Using the SWOT Model*. 3rd National conference on combating desertification and sustainable development of Iran Desert Wetlands (Relying on Meighan Desert Wetland), Arak, Iran. <https://civilica.com/doc/222711> [in Farsi]
- [33]. Statistical Centre of Iran (2018). *Statistical Yearbook of Razavi Khorasan*

- Province 2016*, Publications of the Program and Budget Organization. [in Farsi]
- [34]. Utami, D. D., Dhewanto, W., & Lestari, Y. D. (2023). Rural tourism entrepreneurship success factors for sustainable tourism village: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2180845. doi: 10.1080/23311975.2023.2180845.
- [35]. Yasouri, M., Ghorashi, M., & Vatankhah Kalurazi, Z. (2015). Analysis of barriers and solutions to the development of rural women's entrepreneurship in Gurabpass Rular, foman. *Journal of Rural Research*, 6(2), 323-342. doi: 10.22059/JRUR.2015.54910 [in Farsi]
- [36]. Zandieh, S., Sarafizadeh Ghazvini, A., Alam Tabriz, A., & Sakhdari, K. (2020). Rural Entrepreneurship Development Model Based on Cognitive Empowerment and Explaining the Role of Institutional Environment in It: A Case Study of Rural Businesses. *Village and Development*, 23(2), 63-87. doi: 10.30490/RVT.2020.328430.1149 [in Farsi]

## Identification and screening of rural entrepreneurship development strategies in dry areas (Case study: Razavieh district of Mashhad County) (Research Paper)

1- Maryam Ghasemi\*, Assistant professor of Geography and Rural Planning, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

magh30@um.ac.ir

2- Ahmad Alikhah, M.Sc. in Geography and Rural Planning, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Received: 24 Oct. 2023

Accepted: 04 Mar. 2024

### Abstract

Today, the concept of rural entrepreneurship has found a prominent role in the literature of rural development with topics such as livelihood provision, resource efficiency, employment generation, empowerment and other attractive topics related to development. But the development of rural entrepreneurship in Iran has not been institutionalized despite the efforts that have been made. Therefore, the present study identifies the optimal strategies for entrepreneurship development in dry rural areas with practical targeting and descriptive-analytical research method. Two strategic planning tools were used in this study. The research questionnaire was completed with the help of 102 people, which consists of entrepreneurs and rural experts, in 11 villages with entrepreneurs in Razavieh district of Mashhad city, which faces high ecological limitations. Based on field studies and documents, 17 strengths and opportunities were identified as advantages and 24 weaknesses and threats were identified as limitations and bottlenecks in the development of entrepreneurship in rural areas in Razavieh district of Mashhad. The results showed that in the Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Matrix, according to  $IFE=2.46$  and  $EFE=2.73$ , in order to develop rural entrepreneurship, there are revision strategies that try to make maximum use of opportunities by minimizing weaknesses (maximum-minimum) or WO was found to be optimal. Since the SWOT analytical matrix provides various strategies but does not provide a technique for priorities, the Quantitative Strategic Planning Matrix was used. Therefore, with the help of this matrix, among the 12 conservative strategies, "Setting up consulting service centers to provide intellectual, technical and skill support by creating attraction and direct and indirect benefits for the villagers" is placed as the focal strategy in the first priority with a score of 1.53. Therefore, it is necessary to pay attention to the establishment of technical and advisory offices of rural entrepreneurship in the review of policies related to entrepreneurship. The results of this study can be a basis for appropriate policy related to the development of entrepreneurship in the rural areas of Mashhad.

**Keywords:** Entrepreneurship development, Razavieh district of Mashhad County, Rural settlements, Strategic planning