

راهبردهای توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT)

علی بزرگمهر^۱ - امین نعمتی^{۲*} - حجت‌اله ربانی‌نسب^۳ - ابولفضل یآوری^۴ - محمد قربانی^۵ - مصطفی حیدری^۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۹/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۴/۳۰

چکیده

به منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی، در این مطالعه از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک استفاده شد. اطلاعات مورد نیاز از طریق مصاحبه حضوری و تکمیل پرسشنامه تخصصی با ۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان صنایع کشاورزی، کارشناسان باغبانی استان و صاحبان صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان در سال ۱۳۹۱ جمع‌آوری گردید. نتایج نشان داد که وجود مواد خام اولیه باغی بیش از ظرفیت صنایع تبدیلی و تکمیلی استان با وزن نسبی (۰/۱۴۳۱۶) و امتیاز نهایی (۰/۰۵) به عنوان مهمترین عامل قوت در شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان است. عدم برخورداری اکثر صنایع باغی استان از واحدهای تحقیق و توسعه بر اساس معیار آنتروپی با وزن نسبی (۰/۰۲۳۶۵) و امتیاز نهایی (۰/۰۵)، به عنوان مهمترین عامل تأثیرگذار بر عدم شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان تشخیص داده شد. امکان جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنایع باغی استان به عنوان مهمترین فرصت در شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان با وزن نسبی (۰/۱۴۸۰۵۸) و امتیاز نهایی (۰/۴) و بی‌ثباتی در برنامه‌ریزی تولیدی محصولات باغی از سوی کشاورزان استان با وزن نسبی (۰/۲۰۵۴۷۵) و امتیاز نهایی (۰/۴) به عنوان مهمترین تهدید در شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان شمالی است. با توجه به نتایج، توسعه سردخانه‌های متناسب با حجم تولیدات باغی استان به منظور تأمین نیاز صنایع موجود استان و کاهش بخشی از ضایعات و بهبود واحدهای تحقیق و توسعه در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان به منظور افزایش قدرت رقابت‌پذیری صنایع باغی استان با صنایع باغی استان‌های همجوار به عنوان راهبردهای بخش صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی معرفی شده است.

واژه‌های کلیدی: صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی، مازاد مواد اولیه باغی، خراسان شمالی، سرمایه‌گذاری

مقدمه

منطقه‌ای و بین‌المللی و پیوستن به سازمان تجارت جهانی^۷ روز به روز ضروری‌تر می‌شود (۱۱). به طوری که در ماده ۱۸ قانون برنامه پنج‌ساله چهارم توسعه کشور، نیز بر حمایت از گسترش صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی تأکید شده است (۷). طبق تعریف اداره صنایع و توسعه روستایی جهاد کشاورزی (۸)، صنایع تبدیلی و تکمیلی به مجموعه‌ای از صناعی اطلاق می‌گردد که با انجام تغییرات فیزیکی و شیمیایی بر روی مواد اولیه با منشأ نباتی و حیوانی نسبت به عمل‌آوری و فرآوری، درجه‌بندی، بسته‌بندی، نگهداری و نیز بازاریابی و توزیع فرآورده‌های حاصله اقدام نماید.

در سال‌های اخیر مطالعات پژوهشی اندکی توسط دستگاه‌های اجرایی و مراکز دانشگاهی در زمینه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی انجام شده است. کلاتنری و همکاران (۶) در مطالعه‌ای به بررسی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی در استان خراسان شمالی پرداختند. نتایج تجزیه و

بخش کشاورزی در جریان رشد و توسعه اقتصادی وظایف مهم و اساسی بر عهده دارد که از آن جمله می‌توان به تأمین امنیت غذایی، تأمین ارز خارجی برای وارد کردن کالاهای سرمایه‌ای، عرضه مواد خام مورد نیاز صنعت و نیز کمک به توسعه فعالیت‌های تولیدی وابسته به این بخش اشاره نمود (۹). صنایع وابسته به بخش کشاورزی به عنوان یکی از مهمترین شروط لازم و محرک توسعه این بخش در تبیین جایگاه این صنایع به دلیل مقتضیات جهانی، حضور در بازارهای

۱، ۲، ۳ و ۴ - به ترتیب کارشناسان ارشد، استادیار و کارشناس ارشد مرکز تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی خراسان شمالی

* - نویسنده مسئول: (Email: amin_nemati63@yahoo.com)

۵ - استاد گروه اقتصاد کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد

۶ - کارشناس صنایع کشاورزی سازمان جهاد کشاورزی خراسان شمالی

روستایی به نحو مطلوبی استفاده نموده و باعث بهره‌گیری از تولیدات مختلف، نگاه علمی به تولیدات و بهره‌برداری اقتصادی از آنها، افزایش درآمد و توسعه درون‌زای مناطق گردد. به همین جهت توجه جدی مسئولان به صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی و به تبع آن برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های مناسب در زمینه گسترش هر چه بیشتر این صنایع ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس، به نظر می‌رسد شناسایی و اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های آتی مدیریت صنایع سازمان جهادکشاورزی در خصوص گسترش و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی در استان تأثیرگذاری بالایی داشته باشد.

مواد و روش‌ها

جامعه آماری مورد مطالعه جهت شناسایی و اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی شامل کلیه مدیران و کارشناسان صنایع کشاورزی استان، کارشناسان حوزه باغبانی و صاحبان صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان می‌باشد که به دلیل اندک بودن جامعه آماری، نمونه‌گیری به صورت سرشماری صورت گرفت.

جدول ۱- جامعه آماری مورد مطالعه

جامعه آماری	تعداد	درصد
مدیران و کارشناسان صنایع کشاورزی	۱۱	۵۵
کارشناسان حوزه باغبانی	۴	۲۰
صاحبان صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان	۵	۲۵
کل	۲۰	۱۰۰

مأخذ: یافته‌های تحقیق

روش دلفی: روش دلفی در اوایل دهه ۱۹۵۰ میلادی توسط دالکی و هلمر به منظور بررسی نظرات متخصصان در زمینه موضوع مورد بررسی ابداع شد (۱۳). این روش بررسی کامل دیدگاه‌های متخصصان است که از سه ویژگی اصلی شامل؛ پاسخ بی‌طرفانه به سوالات (پرسشنامه)؛ تکرار دفعات ارسال سوالات (پرسشنامه) و دریافت بازخورد از آنها و در نهایت تجزیه و تحلیل آماری پاسخ به سوالات گروهی برخوردار می‌باشد. در روش دلفی داده‌های ذهنی افراد متخصص با استفاده از تحلیل‌های آماری به داده‌های تقریباً عینی تبدیل و به اجماع در تصمیم‌گیری منجر می‌شود (۱). مراحل اجرایی روش دلفی در زیر ارائه شده است.

به منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی، در ابتدا پرسشنامه‌ای تخصصی به صورت سوالات باز طراحی گردید. پس از

تحلیل اطلاعات با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی نشان داد که شاخص سیاست‌های حمایتی دولت (متشکل از ۷ متغیر) با سهم ۴۳/۸ درصد، شاخص حمایتی نهادی (متشکل از ۲ متغیر) با سهم ۱۱/۳ درصد، شاخص ایجاد فضای رقابتی (متشکل از ۳ متغیر) با سهم ۸/۷ درصد و شاخص نظام بانکی (متشکل از ۱ متغیر) با سهم ۷/۵ درصد) به ترتیب به عنوان مهمترین عوامل پیش‌برنده و همچنین شاخص مشکلات اعطای تسهیلات (متشکل از ۴ متغیر) با سهم ۱۵/۸ درصد، شاخص موانع نهادی (متشکل از ۲ متغیر) با سهم ۱۴/۵ درصد، شاخص مشکلات و موانع قانونی (متشکل از ۳ متغیر) با سهم ۱۱/۱ درصد، شاخص گرانی نهاده‌های تولیدی (متشکل از ۴ متغیر) با سهم ۱۰ درصد، شاخص ضعف اطلاع‌رسانی (متشکل از ۱ متغیر) با سهم ۹/۹ درصد و شاخص عدم هماهنگی بین سازمان‌ها (متشکل از ۱ متغیر) با سهم ۸ درصد، به ترتیب به عنوان مهمترین عوامل بازدارنده ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی در استان خراسان شمالی هستند. کیشور (۱۴) در مطالعه خود در ایالت اوریسای هند نتیجه گرفت که بهبود در زیرساخت‌های یک منطقه می‌تواند باعث تقویت برتری‌های مکانی شده و نیز موجب می‌شود که مکان صنایع در نقاطی واقع شوند که به لحاظ زیرساختی دارای کارایی بهتری هستند. همچنین نتایج مطالعه نشان داد که عواملی نظیر وجود مواد اولیه، وجود بازار، شرایط سرمایه‌گذاری، تخمین تقاضا و تسهیلات مالی و اعتباری پرداخت در ایجاد و توسعه صنایع و فعالیت‌های کشاورزی تأثیرگذار می‌باشند. نصرتی و ایمانی (۱۰) در مطالعه‌ای به چالش‌های فرا روی توسعه صنایع روستایی در ایران پرداختند. نتایج مطالعه نشان داد که بخش صنایع روستایی، به دلیل سابقه طولانی و وابستگی کمتر به شرایط اکولوژیک و نیز دسترسی به بازارهای گسترده امکان بیشتری برای توسعه دارد و زمینه‌های اشتغال برای بخش عمده‌ای از نیروی کار آزاد شده از روستاها را فراهم می‌آورد. همچنین بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق چالش‌های فرا روی صنایع روستایی به دو دسته کلی عوامل برون‌روستایی و درون‌روستایی تقسیم شدند. در بیرون از روستاها چالش‌های انسانی؛ اقتصادی-مالی؛ امکاناتی و تأسیساتی و در درون روستاها نیز به چالش‌های محیطی؛ انسانی؛ اقتصادی-مالی و تکنولوژیکی اشاره شده است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که علیرغم وجود امکانات تولیدی مناسب در بخش کشاورزی استان خراسان شمالی و نیز وجود مازاد مواد باغی مطلوب برخی محصولات تولیدی استان، صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی به خصوص در زمینه محصولات باغی در استان رونق چندانی نداشته و توجه کافی به این بخش صورت نپذیرفته است (۷). در حالی که گسترش صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی در استان به خصوص صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی به دلیل کمبود صنایع مرتبط با آن و وجود ظرفیت‌های خالی در زمینه فرآوری محصولات باغی در این استان می‌تواند از پتانسیل‌های مناطق

$$-K \sum_{i=1}^n P_i \cdot \ln P_i = -K \ln \frac{1}{n} \quad (2)$$

در ماتریس تصمیم‌گیری چند شاخصه، ابتدا اطلاعات ماتریس به صورت نرمال شده (P_i) در رابطه ۳ محاسبه می‌شود:

$$P_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{i=1}^m r_{ij}} \quad \forall_{i,j} \quad (3)$$

و برای E_j از مجموعه P_{ij} ها به ازای هر مشخصه رابطه ۴ وجود خواهد داشت:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [P_{ij} \cdot \ln P_{ij}] \quad \forall_j \quad (4)$$

که در آن $K = \frac{1}{\ln m}$ است. عدم اطمینان یا درجه انحراف (d_j) از اطلاعات به دست آمده به ازای شاخص j ام به صورت رابطه ۵ بیان می‌شود:

$$d_j = 1 - E_j \quad \forall_j \quad (5)$$

برای اوزان (W_j) شاخص‌های موجود، رابطه ۶ به کار می‌رود:

$$W_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j} \quad \forall_j \quad (6)$$

با توجه به W_j های محاسبه شده می‌توان درجه اهمیت هر مولفه-مشکلات و تنگنای پیش‌روی صنایع فرآوری- را بدست آورد (۲).

نتایج و بحث

اطلاعات جدول ۳، تعداد صنایع تبدیلی و تکمیلی فعال (دارای پروانه بهره‌برداری) بخش کشاورزی استان خراسان شمالی را تا پایان سال ۱۳۹۰ نشان می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد در کل استان تعداد ۹۴ صنایع تبدیلی و تکمیلی فعال در بخش‌های مختلف کشاورزی استان وجود دارند که از این میزان، سهم صنایع تبدیلی و تکمیلی فعال باغی معادل ۹/۶ درصد (تعداد ۹ صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی) از کل صنایع کشاورزی استان می‌باشد. با توجه به آمار موجود ارائه شده از سوی سازمان جهاد کشاورزی خراسان شمالی و سازمان صنعت، معدن و تجارت خراسان شمالی، می‌توان به این نتیجه دست یافت که در حال حاضر کمترین سهم صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی در استان خراسان شمالی به صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی اختصاص یافته است.

اطلاعات جدول ۴، درجه اهمیت و تأثیرگذاری وزنی هر یک از نقاط قوت درونی در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی را بر اساس معیار آنتروپی نشان می‌دهد.

جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز از پرسشنامه اولیه، در گام دوم پرسشنامه‌ای تخصصی حاوی سوالات بسته از نظرات اخذ شده از پاسخ‌دهندگان در مرحله اول به صورت طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) طراحی و مجدداً در اختیار نمونه‌های تعیین شده قرار گرفت تا درجه اهمیت هر یک از عوامل را بیان نمایند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و کدبندی ۵ گزینه موردنظر از عدد ۱ تا ۵، اطلاعات هر یک از عارضه‌ها به صورت کمی در نرم‌افزار اکسل وارد و بر اساس فرمول ارائه شده در تئوری آنتروپی، وزن هر عارضه (W_j) محاسبه و سپس اولویت‌بندی عوامل بر اساس وزن به دست آمده برای هر عامل (عامل با وزن بالا، دارای اهمیت بالاتر) تعیین گردید.

روش آنتروپی: یکی از ابزارهای کارآمد و رهیافت‌های مهم برای دستیابی به هدف مورد نظر در این مطالعه بهره‌گیری از فرایند تحلیل سلسله مراتبی^۱ (AHP) که یک رهیافت تصمیم‌گیری چندمعیاره^۲ می‌باشد (۴ و ۵). الگوهای تصمیم‌گیری‌های چند شاخصه به منظور انتخاب مناسب‌ترین گزینه از بین m گزینه موجود به کار گرفته می‌شوند. تصمیم‌گیری چند شاخصه معمولاً با استفاده از ماتریس ذیل (جدول ۲) فرموله می‌شود:

جدول ۲- نحوه محاسبه هر یک از متغیرهای موردنیاز در تعیین مزاد مواد اولیه باغی در استان

$X_n \dots X_2$	X_1	شاخص
		گزینه
$r_{1n} \dots r_{12}$	r_{11}	A_1
\vdots	\vdots	\vdots
$r_{mn} \dots r_{m2}$	r_{m1}	A_m

که در آن گزینه ام، شاخص ام و ارزش شاخص ام برای گزینه ام است. آنتروپی در نظریه اطلاعات، معیاری است برای میزان عدم اطمینان بیان شده توسط یک توزیع احتمال گسسته (P_i). عدم اطمینان به صورت رابطه ۱ نشان داده می‌شود:

$$E \approx S\{P_1, P_2, \dots, P_n\} = -K \sum_{i=1}^n [P_i \cdot \ln P_i] \quad (1)$$

که در آن K برابر یک مقدار ثابت مثبت است. به منظور تأمین $0 \leq E \leq 1$. از توزیع احتمال P_i بر اساس سازوکار آماری محاسبه شده و مقدار آن در صورت تساوی P_i ها با یکدیگر (یعنی $P_i = \frac{1}{n}$) حداکثر مقدار ممکن خواهد بود یعنی:

1 - Analytic Hierarchy Process (AHP)
2 - Multi-criteria decision-making

جدول ۳- تعداد صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی دارای پروانه بهره‌برداری (فعال) به تفکیک بخش‌های مختلف کشاورزی استان خراسان شمالی تا پایان سال ۱۳۹۰

صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی	سازمان جهادکشاورزی		سازمان معدن و تجارت		تعداد کل	درصد کل
	تعداد	درصد	تعداد	درصد		
صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی	۵	۱۲/۸	۴	۷/۳	۹	۹/۶
صنایع تبدیلی و تکمیلی دامی	۱۹	۴۸/۷	۱۷	۳۰/۹	۳۶	۳۸/۳
صنایع تبدیلی و تکمیلی زراعی	۱۵	۳۸/۵	۳۴	۶۱/۸	۴۹	۵۲/۱
صنایع تبدیلی و تکمیلی شیلاتی	۰	۰	۰	۰	۰	۰
جمع کل	۳۹	۱۰۰	۵۵	۱۰۰	۹۴	۱۰۰

مأخذ: مدیریت صنایع سازمان جهادکشاورزی خراسان شمالی و واحد آمار سازمان صنعت، معدن و تجارت

(۰/۱۰۰۵۳) و با امتیاز نهایی (۰/۰۲) در اولویت چهارم (آخر) قرار دارد.

اطلاعات جدول ۵، درجه اهمیت و تأثیرگذاری وزنی هر یک از نقاط ضعف در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی را بر استفاده از معیار آنتروپی نشان می‌دهد. نتایج حاصل از مصاحبه با مدیران و کارشناسان صنایع باغی، کارشناسان باغبانی و صاحبان صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان نشان می‌دهد که در مجموع ۱۰ موانع شامل؛ موانع تولیدی (۱۱ عامل)، موانع اقتصادی (۸ عامل)، موانع محیطی و جغرافیایی (۳ عامل)، موانع زیست‌محیطی (۴ عامل)، موانع قانونی (۷ عامل)، موانع مدیریتی (۳ عامل)، موانع بازاری (۷ عامل)، موانع مرتبط با نیروی انسانی (۵ عامل)، موانع تجاری (۳ عامل) و سایر موانع (۲ عامل) به عنوان نقاط ضعف در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی از دیدگاه افراد مورد مطالعه، شناسایی و طبقه‌بندی گردیدند.

بر اساس نتایج جدول، عدم برخورداری اکثر صنایع باغی استان از واحدهای تحقیق و توسعه، به عنوان مهمترین نقطه ضعف تأثیرگذار بر شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان ارزیابی گردید به طوری که بر اساس معیار آنتروپی با وزن (۰/۲۳۶۵) و امتیاز نهایی (۰/۰۵) در اولویت اول قرار گرفته است. بر اساس اطلاعات جدول، چهار عامل ضعف شامل؛ کمبود سردخانه‌ها و سیلوهای اختصاصی مناسب جهت نگهداری محصولات باغی استان، عدم ثبات بانک‌ها در اعطای تسهیلات کم بهره و بلندمدت به بهره‌برداران، عدم امنیت سرمایه‌گذاری در صنایع فرآوری کشاورزی به دلیل ریسک‌پذیر بودن این بخش، موازی‌کاری و چندگانه بودن تولی‌گری در بخش صنایع باغی استان، به عنوان برخی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عدم توسعه و شکل‌گیری صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی با امتیاز نهایی (۰/۰۴) در اولویت دوم قرار دارد.

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که در مجموع پنج دسته از عوامل شامل عوامل تولیدی (۵ گویه)، عوامل تجاری (۲ گویه)، عوامل مرتبط با نیروی انسانی (۳ گویه)، نظام بانکی و سیاست‌های حمایتی (۴ گویه) و سایر عوامل (۲ گویه) به عنوان نقاط قوت شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی شناسایی گردیدند. بر اساس اطلاعات جدول، وجود مواد خام اولیه باغی بیش از ظرفیت صنایع تبدیلی و تکمیلی استان با وزن (۰/۱۴۳۱۶) و امتیاز نهایی (۰/۰۵) به عنوان مهمترین عامل قوت در شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان در اولویت اول ارزیابی شد. این موضوع تأکید بر وجود مواد خام دارای مازاد برای برخی از محصولات باغی در استان بوده و لذا بایستی مسئولان و برنامه‌ریزان استان (به ویژه مدیریت صنایع سازمان جهادکشاورزی خراسان شمالی) تصمیم‌گیری‌های اساسی و اصولی در خصوص شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی در استان ارائه نمایند. ارزیابی میزان مازاد کل محصولات باغی استان در پایان برنامه پنجم توسعه برابر ۸۵۴۹۸ تن، خود موید این نتیجه است. علاوه بر این، بر اساس اطلاعات جدول، شش عامل قوت شامل؛ وجود ظرفیت‌های بلااستفاده در برخی از صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی در استان، امکان تولید محصولات با کیفیت بالا در واحدهای صنایع تبدیلی و تکمیلی استان و قابلیت رقابت آن با صنایع مشابه خارج از استان، اشتغال‌زایی بالای مستقیم و غیرمستقیم در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان، اعطای وام‌های کم بهره بانک‌ها برای ایجاد و توسعه صنایع باغی، وجود صندوق‌های تخصصی پشتیبانی‌کننده مالی از صنایع باغی استان و مالکیت غیردولتی صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان و سهم اندک دولت در این صنایع در اولویت دوم تأثیرگذاری مثبت بر توسعه و شکل‌گیری صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی دارند. عامل برخورداری صنایع غذایی با سابقه طولانی در استان خراسان شمالی، به عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل در توسعه و شکل‌گیری صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی بوده به طوری که بر اساس معیار آنتروپی با وزن

جدول ۴- درجه اهمیت و اولویت‌بندی نقاط قوت درونی در شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی			
عوامل درونی و داخلی سیستم SWOT			
رتبه	وزن نسبی	امتیاز نهایی	اولویت‌بندی نهایی
۱. عوامل تولیدی باغی			
وجود مواد خام اولیه باغی بیش از ظرفیت صنایع تبدیلی و تکمیلی استان			
۳	۰/۰۱۴۳۱۶	۰/۰۵	اولویت اول
۳/۵	۰/۰۱۰۵۴۴	۰/۰۴	۲
وجود ظرفیت‌های بلااستفاده در برخی از صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی در استان			
۲	۰/۰۱۰۳۷۸	۰/۰۳	۲
امکان تولید محصولات باغی با کیفیت بالا از سوی باغداران استان			
۲/۵	۰/۰۱۰۷۶۱	۰/۰۳	۳
وجود بازارهای مناسب منطقه‌ای جهت جذب محصولات باغی فرآوری شده استان			
۲/۵	۰/۰۱۰۷۶۳	۰/۰۳	۳
ارزش افزوده نسبتاً بالای واحدهای صنایع باغی استان			
۲. نظام بانکی و سیاست‌های حمایتی			
اعطای وام‌های کم بهره بانک‌ها برای ایجاد و توسعه صنایع باغی			
۳	۰/۰۱۰۸۱۵	۰/۰۴	۲
وجود صندوق‌های تخصصی پشتیبانی‌کننده مالی از صنایع باغی استان			
۳	۰/۰۱۰۴۹	۰/۰۴	۲
مالکیت غیردولتی صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان و سهم اندک دولت در این صنایع			
۳/۵	۰/۰۱۰۷۶۱	۰/۰۴	۲
برخورداري صنایع باغی استان از حمایت‌های مشاوره‌ای و فنی دولت در راستای بهبود تولید و کیفیت محصولات فرآوری شده			
۲/۵	۰/۰۱۰۰۶۹	۰/۰۳	۳
۳. عوامل انسانی			
اشتغال‌زایی بالای مستقیم و غیرمستقیم در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان			
۳	۰/۰۱۰۶۳۵	۰/۰۴	۲
وجود نیروی انسانی نسبتاً ارزان در استان			
۲/۵	۰/۰۱۰۳۵۵	۰/۰۳	۳
وجود نیروهای متخصص و کارآمد در زمینه صنایع غذایی و رشته‌های مرتبط در استان			
۲	۰/۰۱۰۱۷۱	۰/۰۳	۳
۴. عوامل بازرگانی			
وجود صادرات در برخی از محصولات باغی استان			
۳	۰/۰۱۰۶۶۴	۰/۰۳	۳
وجود مزیت نسبی برخی از محصولات باغی استان			
۳	۰/۰۱۱۰۱۱	۰/۰۳	۳
۵. سایر			
وجود استانداردهای مدیریتی، زیست‌محیطی و ... در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان			
۲/۵	۰/۰۱۰۰۳۳	۰/۰۳	۳
برخورداري صنایع غذایی با سابقه طولانی در استان			
۱/۵	۰/۰۱۰۰۵۳	۰/۰۲	۴
مجموع وزن نسبی نقاط قوت			
۰/۱۷۱۸۱۹		۰/۵۴	

نیروهای انسانی متخصص و کارآمد در استان در اولویت سوم تأثیرگذار بر توسعه و شکل‌گیری صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی دارند.

عامل بی‌ثباتی در برنامه‌ریزی تولیدی محصولات باغی از سوی کشاورزان استان به عنوان مهمترین تهدید در شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی ارزیابی گردیده و با امتیاز نهایی (۰/۴) در اولویت اول قرار دارد. پس از آن عامل ارتباطات و تعاملات ضعیف مراکز علمی-تحقیقاتی و بخش ترویج با صنایع باغی استان با امتیاز نهایی (۰/۳) در اولویت دوم، عامل وجود برخی تحریم‌ها در کشور با امتیاز نهایی (۰/۲) در اولویت سوم، عامل ناپایداری تولید و کمبود محصولات باغی و سایر مواد اولیه در استان با امتیاز نهایی (۰/۱) در اولویت چهارم، عامل ضعف امکانات سردخانه‌ای استان در نگهداری مواد اولیه باغی با امتیاز نهایی (۰/۰۷) در اولویت پنجم و عامل پایین بودن میزان تقاضا برای محصولات باغی فرآوری شده در استان با امتیاز نهایی (۰/۰۲) در اولویت ششم (آخر) تأثیرگذار بر عدم شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی قرار دارد.

از آنجا که از دیدگاه نمونه مورد مطالعه عامل عدم ثبات بانک‌ها در اعطای تسهیلات کم‌بهره و بلندمدت به بهره‌برداران به عنوان یکی از مهمترین موانع توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان مورد ارزیابی قرار گرفته است لذا پیشنهاد می‌گردد تا به منظور گسترش هر چه بیشتر صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی در استان، تأمین مالی مداوم و مستمر به خصوص تأمین مالی سرمایه در گردش صنایع باغی از سوی موسسات مالی استان صورت گیرد تا صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان بتوانند مشکلات مالی فرآیند تولیدی را تعدیل نمایند. همان‌گونه که در جدول ۶ ملاحظه می‌گردد پنج عامل به عنوان فرصت‌ها و شش عامل نیز به عنوان تهدیدها در توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی بر اساس دیدگاه نمونه مورد مطالعه شناسایی گردیدند. نتایج نشان می‌دهد که عامل امکان جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنایع باغی استان به عنوان مهمترین فرصت در شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان است. علاوه بر این، تقاضای بالای منطقه‌ای در استان برای مصرف محصولات فرآوری شده باغی، نیاز به سرمایه‌گذاری کمتر صنایع باغی نسبت به سایر صنایع تولیدی و وجود تقاضای قابل توجه برای تأسیس صنایع جدید باغی در استان در اولویت دوم و عامل وجود

جدول ۵- اولویت‌بندی عوامل داخلی به منظور تشخیص نقاط ضعف درونی در شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی

عوامل درونی و داخلی سیستم SWOT			
رتبه	وزن نسبی	امتیاز نهایی	اولویت‌بندی نهایی
۱. موانع تولیدی صنعتی			
(۰/۱۵۸۳۰۹)			
۲	۰/۰۲۱۱۲۹	۰/۰۴	اولویت اول
۲	۰/۰۱۰۷۶	۰/۰۲	۲
۲	۰/۰۱۳۱۱۳	۰/۰۲	۴
۲	۰/۰۱۰۸۷۵	۰/۰۲	۴
۱/۵	۰/۰۱۱۱۲۴	۰/۰۲	۴
۱/۵	۰/۰۱۴۴۸۸	۰/۰۲	۴
۱/۵	۰/۰۱۳۱۶۶	۰/۰۲	۴
۱/۵	۰/۰۱۱۸۵۷	۰/۰۲	۴
۱	۰/۰۱۰۰۲۳	۰/۰۱	۵
۱	۰/۰۱۰۹۹۷	۰/۰۱	۵
۱	۰/۰۱۰۰۲۳	۰/۰۱	۵
۲. موانع بازاری			
(۰/۱۳۱۴۹۵)			
۲	۰/۰۲۳۶۵	۰/۰۵	اولویت دوم
۱/۵	۰/۰۲۰۳۷	۰/۰۳	۳
۱/۵	۰/۰۲۰۹۷	۰/۰۳	۳
۲	۰/۰۱۶۱۴	۰/۰۳	۳
۱/۵	۰/۰۱۶۸۸	۰/۰۳	۳
۱/۵	۰/۰۱۷	۰/۰۳	۳
۱	۰/۰۱۶۴۸	۰/۰۲	۴
۳. موانع اقتصادی			
(۰/۱۳۱۲۲۸)			
۲	۰/۰۲۱۸۲۴	۰/۰۴	اولویت سوم
۱/۵	۰/۰۳۳۰۹۲	۰/۰۴	۲
۲	۰/۰۱۳۰۷۲	۰/۰۳	۳
۲	۰/۰۱۴۳۸	۰/۰۳	۳
۲	۰/۰۱۲۳۲۲	۰/۰۳	۳
۱/۵	۰/۰۱۳۸	۰/۰۲	۴
۱/۵	۰/۰۱۱۵۱۹	۰/۰۲	۴
۱/۵	۰/۰۱۰۸۰۹	۰/۰۲	۴
۴. موانع قانونی			
(۰/۱۰۶۲۶۷)			
۱/۵	۰/۰۳۳۵۱۳	۰/۰۴	اولویت چهارم
۲	۰/۰۲۱۲۷۶	۰/۰۴	۲
۱/۵	۰/۰۱۱۳۷۶	۰/۰۲	۴
۱/۵	۰/۰۱۰۶۰۹	۰/۰۲	۴
۰/۵	۰/۰۱۰۰۲۳	۰/۰۱	۵
۱	۰/۰۱۰۰۲۳	۰/۰۱	۵
۱	۰/۰۱۰۴۴۷	۰/۰۱	۵
۵. موانع مرتبط با نیروی انسانی			
(۰/۰۷۰۹۶۶)			
۱/۵	۰/۰۳۲۸۲۸	۰/۰۳	اولویت پنجم
۱/۵	۰/۰۱۳۷۰۸	۰/۰۲	۴
۱/۵	۰/۰۱۱۱۳	۰/۰۲	۴
۱/۵	۰/۰۱۱۶۲۲	۰/۰۲	۴

۵	۰/۰۱	۰/۰۱۰۶۶۸	۱	عدم پرداخت‌های به موقع به نیروی کار و به تبع آن کاهش انگیزه کاری آنها
۶. موانع مدیریتی				
اولویت ششم		(۰/۰۶۷۹۶۶)		عدم وجود مراکز آموزشی تربیت مدیران صنایع
۳	۰/۰۳	۰/۰۳۳۰۰۶	۱/۵	وجود مدیریت‌های سنتی متکی به سرمایه در برخی صنایع باغی استان
۳	۰/۰۳	۰/۰۲۲۱۶۸	۱/۵	ضعف مدیریت و پشتیبانی یکپارچه از صنایع باغی استان توسط سازمان‌های ذیربط
۳	۰/۰۳	۰/۰۲۲۷۹۳	۱/۵	
۷. سایر موانع				
اولویت هفتم		(۰/۰۴۴۸۳۲)		عدم فعالیت بخش ترویج در آگاهی‌بخشی به مدیران صنایع باغی استان
۳	۰/۰۳	۰/۰۲۲۸۲	۱/۵	عدم ارتقای فرهنگ استفاده مردم از محصولات باغی فرآوری شده صنایع در استان
۳	۰/۰۳	۰/۰۲۲۰۱	۱/۵	
۸. موانع تجاری				
اولویت هشتم		(۰/۰۴۳۷۰۵)		نبود سازوکار مشخص در زمینه صادرات محصولات باغی استان با استان‌های همجوار
۴	۰/۰۲	۰/۰۱۴۳۷	۱/۵	اندک بودن حجم مبادلات تجاری محصولات صنایع باغی استان با کشورهای همسایه
۴	۰/۰۲	۰/۰۱۵۸۳	۱/۵	عدم وجود بازار در خارج از استان
۵	۰/۰۱	۰/۰۱۳۵۱	۰/۵	
۹. موانع زیست‌محیطی				
اولویت نهم		(۰/۰۴۱۷۳۵)		عدم تولید محصولات ارگانیک پاک در سطح زیاد در سطح باغات استان
۴	۰/۰۲	۰/۰۱۰۷۶۵	۱/۵	عدم ساخت تصفیه‌خانه در شهرک‌های صنعتی در صورت عدم استقرار ۵۰-۳۰ درصد واحدها در آن
۵	۰/۰۱	۰/۰۱۰۲۹۳	۱	عدم حمایت مالی محیط‌زیست استان از تیم تصفیه‌خانه و صنعت سبز در منطقه
۵	۰/۰۱	۰/۰۱۰۴۵	۱	عدم رعایت کامل استانداردها و ضوابط زیست‌محیطی توسط صنایع باغی استان
۵	۰/۰۱	۰/۰۱۰۲۲۷	۱	
۱۰. موانع محیطی و جغرافیایی				
اولویت دهم		(۰/۰۳۱۶۷۹)		عدم بهره‌مندی استان از زیرساخت‌های حمل و نقل استاندارد
۴	۰/۰۲	۰/۰۱۱۴۹۶	۱/۵	نبود زمین مناسب جهت احداث شهرک‌ها و نواحی صنعتی
۵	۰/۰۱	۰/۰۱۰۰۲۳	۰/۵	بالا بودن قیمت زمین در شهرک‌های صنعتی و عدم تمایل سرمایه‌گذاری در این محیط‌ها
۵	۰/۰۱	۰/۰۱۰۱۶	۱	
مجموع وزنی نقاط ضعف				
		۰/۸۲۸۱۸۲	۱/۲	
مجموع وزنی نقاط قوت و ضعف				
		۱	۱/۷۴	

جدول ۶- اولویت‌بندی عوامل بیرونی و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی

عوامل بیرونی و خارجی سیستم SWOT				
اولویت‌بندی نهایی	امتیاز نهایی	وزن نسبی	رتبه	فرصت‌ها
۱	۰/۴	۰/۱۴۸۰۵۸	۳	امکان جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنایع باغی استان
۲	۰/۰۳	۰/۰۱۴۶۴	۲	تقاضای بالای منطقه‌ای در استان برای مصرف محصولات فرآوری شده باغی
۲	۰/۰۳	۰/۰۱۶۹۳۲	۲	نیاز به سرمایه‌گذاری کمتر صنایع باغی نسبت به سایر صنایع تولیدی
۲	۰/۰۳	۰/۰۱۷۱۰۶	۱/۵	وجود تقاضای قابل توجه برای تأسیس صنایع باغی در استان
۳	۰/۲	۰/۱۰۰۰۱۱	۲	وجود نیروهای انسانی متخصص و کارآمد در استان
				مجموع وزنی فرصت‌ها
		۰/۲۹۶۷۳۷		
عوامل بیرونی و خارجی سیستم SWOT				
اولویت‌بندی نهایی	امتیاز نهایی	وزن نسبی	رتبه	تهدیدها
۱	۰/۴	۰/۲۰۵۴۷۵	۲	بی‌ثباتی در برنامه‌ریزی تولیدی محصولات باغی از سوی کشاورزان استان
۲	۰/۳	۰/۱۷۵۳۳	۲	ارتباطات و تعاملات ضعیف مراکز علمی-تحقیقاتی و بخش ترویج با صنایع باغی استان
۳	۰/۲	۰/۱۳۸۷۴۱	۱/۵	وجود برخی تحریم‌ها در کشور
۴	۰/۱	۰/۰۹۷۷۹۹	۱/۵	ناپایداری تولید و کمبود محصولات باغی و سایر مواد اولیه در استان
۵	۰/۰۷	۰/۰۷۰۸۶۲	۱	ضعف امکانات سردخانه‌ای استان در نگهداری مواد اولیه باغی
				مجموع وزنی تهدیدها
		۰/۷۰۳۲۶۲		
مجموع وزنی فرصت‌ها و تهدیدها				
		۱	۱/۷۶	

وزنی (۰/۰۳۱۶۷۹) در اولویت دهم تأثیرگذارترین بر عدم شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک^۱

در این مدل با استفاده از جداول تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ترکیب آن‌ها، مهمترین عوامل استراتژیک در توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان ارائه گردیده است. در واقع، با تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، برنامه‌ریزانی که تصمیمات استراتژیک را اتخاذ می‌کنند، می‌توانند نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را به تعداد کمتری از عوامل محدود نمایند. این کار با بررسی دوباره وزن‌های هر یک از عوامل موجود در جدول‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی انجام گرفته است. در واقع سنگین‌ترین عوامل موجود در این دو جدول از حیث وزن، باید به جدول تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک منتقل شوند (۱۲). نتایج مربوط به عوامل استراتژیک تأثیرگذار بر توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی در جدول ۷ ارائه گردیده است.

با تداخل هر یک از عوامل بر یکدیگر، ذیلاً به تدوین راهبردهای مختلف رقابتی/تهاجمی (SO)، تنوع (ST)، بازنگری (WO) و راهبردهای تدافعی (WT) پرداخته شده است:

راهبردهای تهاجمی/رقابتی (SO): در این راهبردها تمرکز بر نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی استوار است که عبارتند از:
 ۱- سرمایه‌گذاری در توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی به دلیل وجود مازاد مواد اولیه باغی در استان خراسان شمالی.

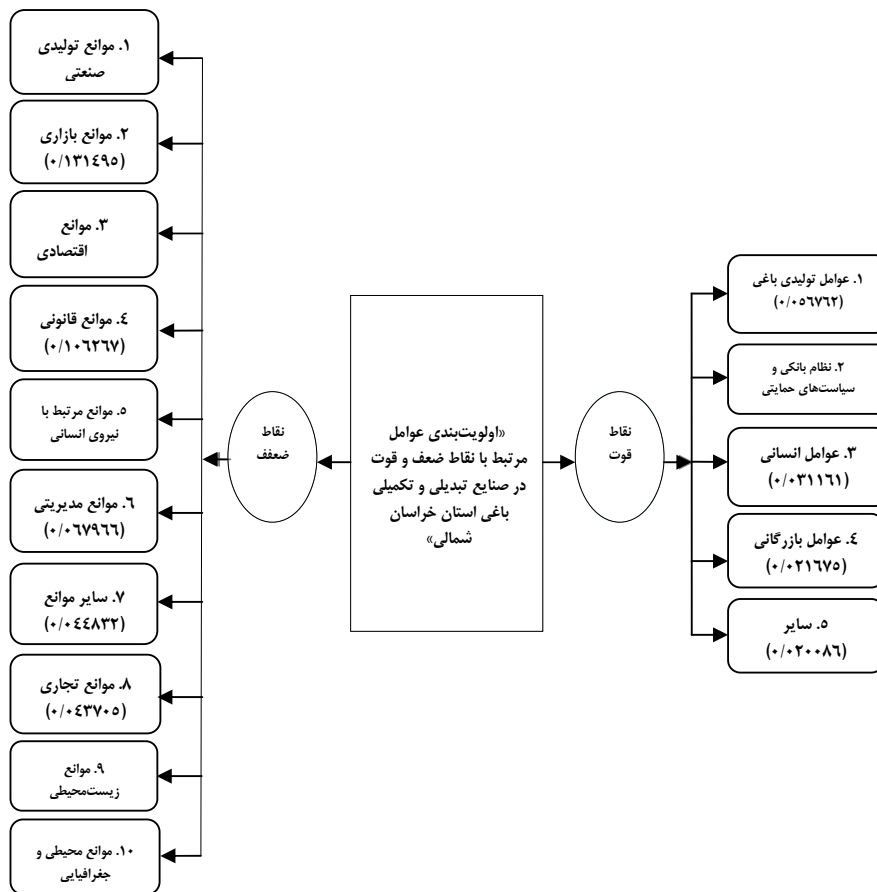
شکل ۱ ماتریس نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی را نشان می‌دهد. از آنجا که مجموع وزنی نقاط قوت و ضعف در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان برابر (۱/۷۴) و مجموع وزنی فرصت‌ها و تهدیدها در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان برابر (۱/۷۸) است لذا پیشنهاد می‌گردد تا به منظور برنامه‌ریزی در جهت توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی، از راهبردهای بازنگری و محافظه‌کارانه که تأکید بر نقاط ضعف درونی و توجه به فرصت‌های بیرونی در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان دارد مورد توجه قرار گیرد.

شکل ۲، اولویت‌بندی هر یک از عوامل قوت و ضعف در شکل‌گیری و گسترش صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی را نشان می‌دهد. بر اساس اطلاعات همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد از بین ۱۰ موانع طبقه‌بندی شده، موانع تولیدی با مجموع وزنی (۰/۱۵۸۳۰۹) به عنوان مهمترین موانع تأثیرگذار بر شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی در اولویت اول قرار دارد. پس از آن موانع بازاری با مجموع وزنی (۰/۱۳۱۴۹۵) در اولویت دوم، موانع اقتصادی با مجموع وزنی (۰/۱۳۱۲۲۸) در اولویت سوم، موانع قانونی با مجموع وزنی (۰/۱۰۶۲۶۷) در اولویت چهارم، موانع مرتبط با نیروی انسانی با مجموع وزنی (۰/۰۷۰۹۶۶) در اولویت پنجم، موانع مدیریتی با مجموع وزنی (۰/۰۶۷۹۶۶) در اولویت ششم، سایر موانع با مجموع وزنی (۰/۰۴۴۸۳۲) در اولویت هفتم، موانع تجاری با مجموع وزنی (۰/۰۴۳۷۰۵) در اولویت هشتم، موانع زیست‌محیطی با مجموع وزنی (۰/۰۴۱۷۳۵) در اولویت نهم و موانع محیطی و جغرافیایی با مجموع

ارزیابی نهایی عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف): ۱/۷۴



شکل ۱- ماتریس نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی



شکل ۲- اولویت‌بندی نقاط قوت و ضعف در شکل‌گیری و گسترش صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی

جدول ۷- تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک

برنامه‌ریزی			امتیاز وزنی	وزن	رتبه	عوامل استراتژیک
بلندمدت	میان‌مدت	کوتاه‌مدت				
*	*	*	۰/۱۸۰۱۲	۰/۰۶۰۰۴	۳	S ₁ = وجود مواد خام اولیه باغی بیش از ظرفیت صنایع باغی استان
*	*	*	۰/۱۸۱۲۳	۰/۰۶۰۴۱	۳	S ₂ = وجود ظرفیت‌های بلااستفاده در برخی از صنایع باغی استان
*	*	*	۰/۱۷۵۲	۰/۰۵۸۴	۳	S ₃ = اعطای وام کم بهره بانک‌ها برای ایجاد و توسعه صنایع باغی
*	*	*	۰/۱۹۸۷۳	۰/۰۵۶۷۸	۳/۵	S ₄ = مالکیت غیردولتی صنایع باغی استان و سهم اندک دولت در این صنایع
*	*	*	۰/۱۱۹۱۴	۰/۰۵۹۵۷	۲	W ₁ = کمبود سردخانه‌های مناسب جهت نگهداری محصولات باغی استان
*	*	*	۰/۱۲۱۸۲	۰/۰۶۰۹۱	۲	W ₂ = عدم برخورداری اکثر صنایع باغی استان از واحدهای تحقیق و توسعه
*	*	*	۰/۱۲۱۹۴	۰/۰۶۰۹۷	۲	W ₃ = عدم ثبات بانک‌ها در اعطای تسهیلات کم‌بهره و بلندمدت به بهره‌برداران
*	*	*	۰/۰۹۰۲۱	۰/۰۶۰۱۴	۱/۵	W ₄ = طولانی بودن فرآیند اعطای پروانه‌های تأسیس و بهره‌برداری به صنایع باغی
*	*	*	۰/۱۱۸۰۲	۰/۰۵۹۰۱	۲	W ₅ = موازی‌کاری و چندگانه بودن تولی‌گری در بخش صنایع باغی استان
*	*	*	۰/۱۷۷۸۷	۰/۰۵۹۲۹	۳	O ₁ = امکان جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنایع باغی استان
*	*	*	۰/۱۱۶	۰/۰۵۸	۲	O ₂ = تقاضای بالای منطقه‌ای در استان برای مصرف محصولات فرآوری شده باغی
*	*	*	۰/۱۱۱۴	۰/۰۵۵۷	۲	O ₃ = نیاز به سرمایه‌گذاری کمتر صنایع باغی نسبت به سایر صنایع تولیدی
*	*	*	۰/۰۸۳۶۴	۰/۰۵۵۷۶	۱/۵	O ₄ = وجود تقاضای قابل توجه برای تأسیس صنایع باغی در استان
*	*	*	۰/۱۱۴۴۲	۰/۰۵۷۲۱	۲	T ₁ = بی‌ثباتی در برنامه‌ریزی تولیدی محصولات باغی از سوی کشاورزان استان
*	*	*	۰/۱۱۸۰۸	۰/۰۵۹۰۴	۲	T ₂ = تعاملات ضعیف مراکز علمی-تحقیقاتی و بخش ترویج با صنایع باغی استان
*	*	*	۰/۰۸۶۹۱	۰/۰۵۷۹۴	۱/۵	T ₃ = وجود برخی تحریم‌ها در کشور
*	*	*	۰/۰۹۱۲۴	۰/۰۶۰۸۳	۱/۵	T ₄ = ناپایداری تولید و کمبود محصولات باغی و سایر مواد اولیه در استان
			۲/۲۰۵۹	۱		جمع

۲- استفاده از ظرفیت‌های بلااستفاده صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان با توجه به وجود تقاضای بالای منطقه‌ای برای مصرف محصولات فرآوری شده.

۳- افزایش سرمایه‌گذاری در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان به دلیل نیاز به سرمایه‌گذاری کمتر صنایع باغی نسبت به سایر صنایع.

۴- احداث صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی

راهبردهای بازنگری/محافظه کارانه (WO): در این راهبردها

تمرکز بر نقاط ضعف درونی و بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی استوار است که عبارتند از:

کمبود تعداد سردخانه‌های مناسب نگهداری محصولات باغی استان یکی از نقاط ضعف مهم در توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی می‌باشد لذا با توجه به فراهم بودن زمینه جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان، احداث سردخانه متناسب با حجم تولیدات باغی استان بسیار ضروری به نظر می‌رسد.

عدم برخورداری اکثر صنایع باغی استان از واحدهای تحقیق و توسعه به عنوان مهمترین نقطه ضعف در توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان مطرح بوده که خود منجر به ایجاد عدم رقابت‌پذیری محصولات فرآوری شده صنایع باغی استان خراسان شمالی با محصولات فرآوری شده صنایع باغی استان‌های همجوار گردیده است لذا با توجه به امکان جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنایع باغی استان، ضرورت دارد تا واحدهای تحقیق و توسعه در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان راه‌اندازی گردد.

با توجه به وجود تقاضای قابل توجه برای تأسیس صنایع باغی در استان ضرورت دارد تا به منظور مدیریت متمرکز در اعطای مجوز به متقاضیان، از چندگانه بودن تولى‌گری در بخش صنایع باغی استان جلوگیری نموده و یک مدیریت واحد، متولى اعطای مجوز به متقاضیان تأسیس صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی گردد.

راهبردهای تنوع/رقابتی (ST): در این راهبردها تمرکز بر نقاط

قوت درونی و تهدیدهای بیرونی استوار است که عبارتند از:

اگرچه وجود مواد خام اولیه باغی بیش از ظرفیت صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان به عنوان مهمترین شاخص در راستای توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان مطرح است اما مهمترین تهدیدی که می‌تواند نگران‌کننده باشد عدم ثبات در برنامه‌ریزی تولیدی محصولات باغی (ناپایداری تولیدی) از سوی باغداران استان می‌باشد. به طوری که نقش تأثیرگذاری بر حجم فعالیت صنایع خواهد داشت لذا ضرورت دارد تا مراکز علمی-تحقیقاتی و مراکز ترویجی تعاملات بیشتری با باغداران به منظور ارائه آموزش‌های مناسب تولید به باغداران داشته باشند تا برنامه‌ریزی مطلوب تولیدی فراهم گردد.

راهبردهای تدافعی (WT): در این راهبردها تمرکز بر نقاط

ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی به منظور رفع آسیب‌ها استوار است

که عبارتند از:

عدم توجه به صنایع و فرآورده‌های باغی در منطقه به عنوان نقطه ضعفی در عرصه کشاورزی منطقه می‌تواند تهدیدی برای خروج سرمایه و منابع انسانی و مالی از منطقه باشد. لذا ضرورت توجه به موسسات خصوصی و دولتی مانند بانک‌ها و سرمایه‌گذاری در این بخش می‌تواند زمینه‌ساز پایداری اقتصاد منطقه گردد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به یافته‌های این مطالعه، پیشنهادات در چند بخش ارائه شده است:

بررسی‌های حاصل از مصاحبه حضوری با مدیران صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی، نشان می‌دهد که اگرچه مشکلات متعددی در حوزه فعالیت وجود دارد اما مشکل اساسی در واحدهای تبدیلی و تکمیلی باغی استان، کمبود سرمایه در گردش می‌باشد به طوری که بنا به اظهارات ارائه شده، این عامل منجر به عدم برنامه‌ریزی دقیق صاحبان صنایع باغی در خرید مواد اولیه و به تبع آن مشکلات تولیدی گردیده است لذا پیشنهاد می‌گردد تا از یک سوی، بانک‌های ارائه دهنده تسهیلات در این حوزه مساعدت‌های لازم و به موقع را به صاحبان صنایع داشته باشند و از سوی دیگر مدیریت صنایع سازمان جهادکشاورزی استان نیز پیگیری جدی در جذب سرمایه در گردش صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی را از محل اعتبارات تکلیفی داشته باشند تا صنایع باغی بتوانند از مشکلات تولیدی خود کاسته و با رغبت و توان بالاتری اقدام به تولید محصول نمایند.

با توجه به این که یکی از اساسی‌ترین مشکلات صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی، مشکل تأمین سرمایه در گردش به موقع جهت جذب مواد خام باغی قابل فرآوری در واحدهای صنعتی می‌باشد لذا پیشنهاد می‌گردد متناسب با حجم تولیدات باغی در استان و استان‌های همجوار، سردخانه‌های فعال در استان تأسیس گردد تا ضمن نگهداری محصولات خام باغی قابل فرآوری و جلوگیری از حجم ضایعات این محصولات در زمان تأمین سرمایه در گردش، صاحبان صنایع باغی بتوانند مواد اولیه مورد نیاز خود را در صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی بکار بگیرد.

پیشنهاد می‌گردد به منظور مدیریت متمرکز و اصولی در جمع‌آوری محصولات باغی باغداران استان و انتقال آن به صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی، در نقاط مختلف استان که پتانسیل تولیدی محصولات باغی دارند، واحدهای جمع‌آوری محصولات باغی احداث گردد تا ضمن فراهم نمودن شرایط بهینه در انتقال محصولات باغی به صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان، زنجیره بین باغداران با صاحبان صنایع (پیوند بین تولیدکنندگان و کشاورزان با واحدهای

برای تولیدکنندگان و صاحبان سرمایه ایجاد می‌نماید. لذا پیشنهاد می‌گردد یک مرکز قدرتمند سازمان‌دهنده و هماهنگ‌کننده که به طور خاص متولی امور مربوط به صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی تعیین گردد تا ضمن یکپارچه نمودن برنامه‌ریزی‌ها، زمینه پیشرفت و توسعه این صنایع در استان نیز فراهم گردد.

سیاسگزاری

این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی «مطالعه پتانسیل و تعیین اولویت‌های سرمایه‌گذاری در صنایع تبدیلی تکمیلی بخش کشاورزی استان خراسان شمالی با تأکید بر محصولات باغی» می‌باشد که بودجه آن توسط سازمان جهادکشاورزی خراسان شمالی تأمین شده است لذا بدینوسیله از ریاست محترم سازمان جهادکشاورزی در خصوص تأمین مالی این طرح پژوهشی قدردانی می‌گردد.

فرآوری باغی استان) برقرار گردد که این خود علاوه بر کاهش حجم فعالیت‌های دلالی در این حوزه، ارتباط نزدیکتر باغداران با صاحبان صنایع و آشنایی و آگاهی‌بخشی بیشتر آنان از وجود صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی در استان را به دنبال خواهد داشت (لزوم فعال‌سازی تشکل‌های زیرمجموعه سازمان جهادکشاورزی به خصوص سازمان تعاون روستایی در خصوص ایجاد مراکز جمع‌آوری و سورتیک محصولات باغی در مناطق دارای پتانسیل بالای تولیدی استان).

نمود سیاست واحد در زمینه اعطای جوازهای تأسیس صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی در استان یکی از مشکلات اساسی در خصوص ارائه خدمات به صاحبان صنایع باغی موجود استان و فراهم نمودن زمینه‌های ایجاد صنایع باغی جدید در استان، می‌باشد. از آنجا که هم اکنون بخشی از صدور موافقت‌های اصولی ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی با سازمان جهادکشاورزی و بخشی دیگر با سازمان صنعت و معدن و تجارت است و این پراکندگی، مشکلات خاصی را

منابع

- ۱- آذر ع. و فرجی ح. ۱۳۸۱. علم مدیریت فازی. انتشارات اجتماع.
 - ۲- اصغریور م. ج. ۱۳۸۸. تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره. انتشارات دانشگاه تهران.
 - ۳- سیمای عمومی صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی استان خراسان شمالی. ۱۳۸۹. سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی.
 - ۴- قربانی م. ۱۳۸۵. کاربرد معیار آنتروپی در تعیین درجه اهمیت مولفه‌های بازاریابی در دو بخش کشاورزی و صنعت (مطالعه موردی شهر مشهد). علوم و صنایع کشاورزی. ۱: ۸۴-۷۷.
 - ۵- قربانی م. و نعمتی ا. ۱۳۹۰. بررسی ابعاد برون‌سپاری و موفقیت آن در دستیابی به اهداف در سازمان‌های وابسته به شهرداری مشهد. طرح پژوهشی مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر مشهد.
 - ۶- کلاتری خ، رهنما ع. و موحدمحمدی ح. ۱۳۸۹. عوامل پیش‌برنده و بازدارنده ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی در استان خراسان شمالی. اقتصادکشاورزی و توسعه. ۱۸ (۷۰): ۳۷-۱۹.
 - ۷- گزارش مدیریت صنایع کشاورزی خراسان شمالی. ۱۳۸۸. استعدادسنجی و ظرفیت‌سنجی صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی استان خراسان شمالی. سازمان جهادکشاورزی خراسان شمالی.
 - ۸- معاونت صنایع و توسعه روستایی. ۱۳۸۳. تعاریف و دستورالعمل‌های ارائه شده از معاونت صنایع و توسعه روستایی، وزارت جهادکشاورزی، تهران.
 - ۹- مقصودی م. ۱۳۸۸. نقش صنایع تبدیلی و تکمیلی محصولات کشاورزی بر ارزش‌افزوده کشاورزی. ماهنامه دام، کشت و صنعت. ۱۲۰: ۴۹-۴۸.
 - ۱۰- نصرتی ف. و ایمانی ب. ۱۳۸۹. چالش‌های فراروی توسعه صنایع روستایی در ایران. مسکن و محیط روستا (توسعه روستایی). ۲۹ (۱۳۹): ۹۷-۸۶.
 - ۱۱- نوری ه. ا. و نیلی‌پور طباطبایی ش. ۱۳۸۶. اولویت‌بندی توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی با استفاده از روش دلفی شهرستان فلاورجان-استان اصفهان. پژوهش‌های جغرافیایی. ۶۱: ۱۷۷-۱۶۱.
 - ۱۲- هانگر ج. و توماس ا. ۱۳۸۱. مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران. چاپ اول.
- 13- Dalkey N., and Helmer O. 1950. An experimental application of the Delphi method to the use of experts. Management Science, Vol. 9, No. 3.
- 14- Kishore C. 2004. Rural non-farm activities in specific regions of Orissa, Journal of Rural Development, 16: 457-464.