

Strategies Formulation for Development of Horticultural Crops Processing Industries in Markazi Province

ABOLFAZL RANJBAR¹, ZHILA DANESVAR AMERI^{2*}, KHALIL KALANTARI³

1. Ph. D. Student of Agricultural Development, Faculty of Agricultural Economics and Development, University of Tehran, Karaj, Iran

2. Associate Professor of Agricultural Development, Faculty of Agricultural Economics and Development, University of Tehran, Karaj, Iran

3. Professor of Agricultural Development, Faculty of Agricultural Economics and Development, University of Tehran, Karaj, Iran

(Received: Nov. 9, 2017- Accepted: Jul. 15, 2018)

ABSTRACT

Despite the capabilities of Markazi province in horticultural products, and development of related industries, the challenges such as the lack of proper strategies for development of Horticultural Crops Processing Industries, has led to failing in utilization of Value-Added Benefits of its products in the province. Therefore, the present study was conducted to formulate strategies for the development of Horticultural Crops Processing Industries in Markazi province. For this purpose, the SWOT analysis method was used in this research. The data of this survey research was collected by questionnaire and analyzed by SPSS software. The statistical population of this research include 41 managers and experts of agricultural industry and horticultural processing industry owners in Markazi province. The results showed that the high added value of horticultural industry products and the high cost of product inputs for processing industry owners were considered as the most important strengths and weaknesses respectively. The existence of national tendency at the three levels of decision-making to support of Agro-Processing industries and the need for horticultural processing industries to Capital in circulation in the working season, respectively, have been identified as the most important opportunities and threats for the development of these industries in the Markazi province. Development of Horticultural Crops Processing Industries in Horticultural production poles, modernization of horticultural processing industries and equipping them with appropriate technology and human resource empowerment in the field of horticultural industry are strategies that can development these industries in Markazi province.

Keywords: SWOT Analysis, Marketing of raw materials, Capital in circulation, Modernization of processing industries

تدوین راهبردهای توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی

ابوالفضل رنجبر^۱، ژایلا دانشور عامری^{۲*}، خلیل کلانتری^۳

۱، دانشجوی دکتری گروه مدیریت و توسعه کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج، ایران

۲، دانشیار گروه مدیریت و توسعه کشاورزی دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی دانشگاه تهران، کرج، ایران

۳، استاد گروه مدیریت و توسعه کشاورزی دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی دانشگاه تهران، کرج، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۶/۸/۱۸ - تاریخ تصویب: ۹۷/۴/۲۴)

چکیده

با وجود توانمندی‌های مناسبی که استان مرکزی در تولید محصولات باغی و توسعه صنایع وابسته به آن را دارد، چالش‌هایی از قبیل فقدان راهبردهای مناسب توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی موجب شده که این استان نتواند به طور مناسب از ارزش افزوده تولیدات باغی خود بهره‌مند شود. از این رو پژوهش حاضر با هدف تدوین راهبردهای توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی انجام شد. برای این منظور در این مطالعه از روش تحلیل SWOT استفاده شد. این تحقیق از نوع تحقیقات پیمایشی است که داده‌های آن به وسیله پرسشنامه جمع‌آوری شده و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق را ۴۱ نفر از کارشناسان صنایع کشاورزی و مدیران و صاحبان صنایع فرآوری باغی استان مرکزی تشکیل می‌دهند. نتایج نشان داد که ارزش افزوده نسبتاً بالای تولیدات صنایع فرآوری باغی و بالا بودن هزینه نهاده‌های تولید برای صاحبان صنایع فرآوری به ترتیب به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف و همچنین وجود گرایش و عزم ملی در سطوح تصمیم‌گیری قوای سه‌گانه برای حمایت از صنایع فرآوری و نیاز بالای صنایع فرآوری باغی به سرمایه در گردش در فصل کاری به ترتیب به عنوان مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه این صنایع در استان مرکزی شناسایی گردیدند. توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در قطب‌های تولید محصولات باغی، نوسازی صنایع فرآوری باغی و تجهیز آن‌ها به فن‌آوری مناسب و توانمندسازی نیروی انسانی شاغل در بخش صنایع باغی، از جمله راهبردهایی هستند که برای توسعه این صنایع در استان مرکزی تدوین شد.

واژه‌های کلیدی: تحلیل SWOT، بازاریابی مواد خام، سرمایه در گردش، نوسازی صنایع

فرآوری

مقدمه

اینکه مستقیماً باعث افزایش درآمد فقرا می‌شود، با آزاد کردن نیروی کار و سرمایه می‌تواند زمینه بهره‌گیری آن‌ها را در طرح‌های غیرکشاورزی فراهم آورد و موجب تحریک تولید کالاهای غیرکشاورزی شود. (Lanjouw, 2001; Johnson, 2000). یکی از راه‌های توسعه بخش

بسیاری از فقیران جهان در مناطق روستایی زندگی نموده و به کشاورزی مشغولند. این واقعیت باعث شده تا بسیاری از محققان به این نتیجه برسند که توسعه کشاورزی برای کمک به فقرا ضرورتی است که علاوه بر

کشاورزی، توسعه صنایع کوچک و متوسط در مناطق روستایی است. توسعه این صنایع در روستاها راهبردی اقتصادی به شمار می‌رود که ابزارهای مناسب برای متنوع سازی اقتصاد روستایی را فراهم می‌آورد و با اشتغال و افزایش درآمد و توزیع متعادل آن، سطح زندگی روستائیان را بهبود بخشیده و زمینه دستیابی به توسعه روستایی را فراهم می‌سازد (Radpear, 2008; Lee, 2007). در میان صنایع کوچک و متوسط، صنایع فرآوری کشاورزی با برقراری پیوند میان کشاورزی و صنعت، بیش از سایر اشکال این صنایع مورد تاکید صاحب نظران توسعه کشاورزی قرار گرفته است (Batov, 2006). صنایع فرآوری کشاورزی به مجموعه وسیعی از فعالیت‌های پس از برداشت اطلاق می‌شود که شامل تغییر شکل، نگهداری و آماده‌سازی تولیدات کشاورزی برای مصرف واسطه‌ای یا مصرف نهایی است (Wilkinson & Rocha, 2009). این صنایع دارای ارتباطات مستقیم و غیرمستقیم با بخش کشاورزی هستند. در واقع، صنعتی شدن کشاورزی و توسعه صنایع فرآوری کشاورزی، دارای ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر می‌باشند به طوری که نوع جدیدی از صنعت برای دستیابی به توسعه پایدار، به خصوص توسعه مناطق روستایی به وجود می‌آورد (UNDIO, 2003; Da Silva, 2009). گزارش‌های بانک جهانی گویای آن است که این صنایع از نظر تنوع و افزایش ارزش افزوده محصولات کشاورزی، اهمیت بسیاری در توسعه منطقه‌ای نواحی روستایی دارند. (Wilkinson & Rocha, 2009). در کشور ایران، به سبب تنوع آب و هوایی و نوع خاک، محصولات متنوعی در مناطق مختلف در بخش کشاورزی تولید می‌شود که در این میان بخش باغی به دلیل تولید محصولات با ارزش غذایی بالا و ارزآوری، از بخش‌های مهم کشاورزی کشور به شمار می‌آید (Zangi Abadi et al., 2010). این بخش صرفاً با اختصاص ۱۷ درصد سطح زیرکشت توانسته است از لحاظ ارزشی ۴۱ درصد صادرات بخش کشاورزی را از آن خود کند (Ministry of Agriculture- Jihad, 2015). با توجه به اینکه با حرکت جامعه جهانی به سوی مصرف غذاهای سالم و با حداقل چربی و مواد قندی، فرآورده‌های باغی جایگاه ویژه‌ای یافته‌اند (FAO, 2007).

ضرورت توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی بیش از پیش نمایان می‌شود. علاوه بر آن ایجاد و توسعه این صنایع می‌تواند راهکاری مناسب برای جلوگیری از ضایعات و افزایش ارزش افزوده محصولات باغی باشد (Balali et al., 2015). استان مرکزی از جمله استان‌هایی است که قابلیت‌های مناسبی در بخش صنعت و کشاورزی دارد. مستعد بودن زمین‌های این استان برای کشت محصولات باغی، در کنار اقتصادی بودن تولیدات باغی، استان مرکزی را به یکی از مناطق مناسب تولید محصولات باغی تبدیل کرده است. (Esmailpour et al., 2015) با استناد به آمار سال ۱۳۹۵، سطح باغ‌های استان ۶۶۵۸۲ هکتار و میزان تولید انواع محصولات باغی شامل انار، سیب، انگور، پسته، گردو، بادام، هلو و سایر محصولات باغی ۴۹۶۷۱۰ تن گزارش شده است (Ministry of Agriculture- Jihad, 2017). با این وجود، بررسی میزان تولید و میزان فرآوری محصولات عمده باغی استان بر اساس آمارهای موجود نشان دهنده این است که در مورد بیشتر محصولات عمده باغی استان، میزان تولید بسیار بیشتر از ظرفیت صنایع فرآوری محصولات باغی است. همچنین ضایعات بالای محصولات باغی و وابستگی این استان در بخش فرآوری محصولات باغی به برخی از استان‌های دیگر به دلیل کمبود صنایع فرآوری محصولات باغی موجب شده است که این استان آنگونه که باید نتواند از ارزش افزوده تولیدات باغی خود بهره‌مند شود. از سویی بررسی وضعیت پراکندگی جغرافیایی صنایع فرآوری برای برخی از محصولات باغی نیز نشان دهنده نبود تناسب و توازن در توزیع مکانی این صنایع در استان مرکزی است که این چالش‌ها ریشه در نبود راهبردهایی مناسب برای توسعه این صنایع در استان مرکزی دارد (Agricultural Organization of Markazi Province, 2015). از اینرو این مطالعه درصدد است نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی را مورد شناسایی و بررسی قرار داده و در نهایت راهبردهای مناسبی را در جهت توسعه این صنایع در استان تدوین نماید. مطالعات متعددی در زمینه صنایع فرآوری

دسترس نبودن آزمایشگاه‌های تحقیقاتی برای کنترل کیفیت را از مشکلات این صنایع عنوان کردند. Singh et al (2012) به وسیله تحلیل SWOT به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های صنایع غذایی هند پرداختند، نتایج نشان داد؛ در دسترس بودن مواد خام در طول سال و حمایت دولت از این‌گونه صنایع به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت و نیاز بالا به سرمایه در گردش، در دسترس نبودن وسایل و تجهیزات دقیق و پیشرفته مهم‌ترین نقاط ضعف و گستردگی تولید محصولات کشاورزی سطح کشور و نیز گشایش بازارهای جهانی برای صادرات این محصولات به عنوان مهم‌ترین فرصت و رقابت جهانی کشورها با یکدیگر در صادرات و تحولات سریع در فن‌آوری‌های مورد استفاده صنایع به عنوان مهم‌ترین تهدیدهای توسعه این صنایع در هند هستند. Bass (2011) در بررسی صنایع کشاورزی مالزی با استفاده از تحلیل SWOT، وجود نیروی کار ارزان و وجود مواد خام مازاد بر فرآوری را به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت، پایین بودن سطح استاندارد تولیدات و فن‌آوری واحدهای فرآوری را به عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف، وجود بازارهای داخلی و بین‌المللی برای تولیدات این صنایع و امکان سرمایه‌گذاری خارجی در این صنایع را به عنوان مهم‌ترین فرصت‌ها و خسارات زیست محیطی و پایین بودن سودآوری اقتصادی برخی از صنایع فرآوری کشاورزی را به عنوان مهم‌ترین تهدیدهای توسعه این صنایع برشمرد. Taweekul & Sringam (2001) در مطالعه‌ای در مورد صنایع غذایی روستایی تایلند، مهم‌ترین محدودیت‌های توسعه این صنایع را فصلی بودن عرضه مواد خام از سوی کشاورزان، کم بودن مهارت کارگران، عدم بهره‌گیری از فن‌آوری جدید و نیز عدم برخورداری بسیاری از صنایع کشاورزی از واحدهای تحقیق و توسعه و ضعف در مدیریت کیفیت محصول تولیدی عنوان کردند. Moradi et al (2015) در مقاله‌ای با عنوان تحلیل کیفی چالش‌های فرآوری انواع میوه در استان کرمانشاه پرداختند. نتایج بیانگر این بود که ضعف حمایت دولت و سازمان‌های زیربسط، پیامدهای اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها و تحریم‌های اقتصادی، تنگناهای مرتبط با بازار، عدم برنامه‌ریزی راهبردی در صنایع تبدیلی، مشکلات مدیریتی، مشکلات مرتبط با نیروی کار و بروکراسی در

محصولات باغی انجام شده است که در ادامه به چند نمونه از آن‌ها اشاره می‌شود.

Jibril et al (2014) در پژوهشی با استفاده از تحلیل SWOT، آب و هوای مطلوب در بیشتر مناطق و نیز وجود امکانات صادراتی را به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت، فقدان سیستم‌های آبیاری نوین در بعضی مناطق و هزینه‌های بالای مواد خام اولیه به عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف، پایداری رشد بازارهای داخلی و خارجی و وجود چشم انداز روشن برای ارزش افزوده تولیدات کشاورزی را به عنوان مهم‌ترین فرصت‌ها و برداشت نامنظم محصولات کشاورزی و فقدان امکانات ذخیره سازی مناسب برای این محصولات را به عنوان مهم‌ترین تهدیدهای سرمایه‌گذاری در صنایع فرآوری کشاورزی در نیجریه برشمردند. Olaoye (2014) در بررسی پتانسیل‌های صنایع کشاورزی در جهت دستیابی به امنیت غذایی در نیجریه و دیگر کشورهای جنوب صحرای آفریقا، مهم‌ترین مشکلات توسعه این صنایع را امکانات زیربنایی ناکافی، فن‌آوری ابتدایی، خطرات زیست محیطی، کمبود نیروی کار و بهره‌وری پایین آن، کمبود سرمایه، عدم وجود تشکلهای و سازمان‌های کشاورزان و پراکندگی مزارع عنوان کردند.

Bricas (2012) در بررسی نقاط قوت و ضعف صنایع کشاورزی در آفریقا، اشتغال‌زایی صنایع کشاورزی را به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت و کمبود امکانات و تجهیزات و مشکلات دسترسی به اعتبارات را به عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف این صنایع برشمرد. Derbile et al (2012) در بررسی چالش‌های صنایع فرآوری کشاورزی در غنا، هزینه‌های بالای مواد اولیه و فصلی بودن آن‌ها و محدودیت در دسترسی به منابع انرژی، نابرابری‌های فضایی در دسترسی به فن‌آوری‌ها و تجهیزات فرآوری در مناطق، محدودیت در دسترسی به تسهیلات مناسب اعتباری و آگاهی کم صنعتگران در رابطه با منابع اعتباری موجود از جانب سازمان‌های غیر انتفاعی توسعه، محدودیت اعتبارات برای سرمایه‌گذاری و بازاریابی نامناسب را از چالش‌های این صنایع عنوان کردند.

Dhiman and Rani (2011) در بررسی مشکلات و چشم اندازه‌های صنایع فرآوری برنج در منطقه پاتیالای هند، عدم حمایت‌های مالی، شبکه‌های بازاریابی نامناسب و در

روش تحقیق

در این تحقیق جهت تدوین راهبردهای توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی از روش تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT) استفاده شد. تجزیه و تحلیل SWOT یک ابزار مهم برای تصمیم‌گیری می‌باشد و چارچوب ساده اما مفیدی برای تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان (محیط درونی) و فرصت‌ها و تهدیدات (محیط بیرونی) فراهم می‌کند (Barati et al., 2017; Wheelen and Hunger, 2012; Kurttila et al., 2003; Stewart et al., 2002). نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با تدوین استراتژی‌هایی، از نقاط قوت خود استفاده نموده، نقاط ضعفش را از پیش رو برداشته، از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کند و همچنین به مواجهه با تهدیدها می‌پردازد (Barati et al., 2017). لذا، به منظور تحلیل محیط درونی و بیرونی توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی از این روش استفاده شد. راهبردهای توسعه این صنایع در استان مرکزی نیز به وسیله ماتریس TOWS تدوین شد. با استفاده از این روش می‌توان ماتریس چهار گروه راهبرد مختلف را بسته به فضای راهبردی موضوع مورد بررسی، تعریف و تعیین نمود. این چهار گروه راهبرد عبارتند از:

راهبردهای SO که هدفشان تمرکز بر نقاط قوت درونی برای بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌های موجود در محیط بیرونی است. راهبردهای WO که هدفشان بهبود نقاط ضعف درونی برای بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌های موجود در محیط بیرونی است. راهبردهای WT که هدفشان تمرکز بر نقاط ضعف درونی برای اجتناب از تهدیدهای موجود در محیط بیرونی است و راهبردهای ST که هدفشان استفاده از نقاط قوت درونی برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی و یا از بین بردن آن‌ها است (David, 2011). جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و کارشناسان صنایع کشاورزی استان و صاحبان صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان می‌باشد که به دلیل اندک بودن آن، نمونه‌گیری به صورت سرشماری صورت گرفت (جدول ۱).

فرآیند صدور مجوزها مهم‌ترین چالش‌های صنایع فرآوری انواع میوه در این استان است. Bozorgmehr et al. (2013) در پژوهشی جهت ارائه راهبردهای توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT) استفاده کردند. نتایج این تحقیق نشان داد که وجود مواد خام اولیه بیش از ظرفیت صنایع تبدیلی و تکمیلی در این استان به عنوان مهم‌ترین عامل قوت در شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی و عدم برخورداری اکثر صنایع باغی استان از واحدهای تحقیق و توسعه به عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر عدم شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی باغی استان خراسان شمالی است. Karami and Mardani Adabi (2012) نبود تشکلهای و اتحادیه‌های بازاریابی محصولات باغی برای تامین مواد اولیه واحدهای فرآوری باغی و بالا بودن قیمت محصولات باغی به دلیل سنتی بودن سیستم کشت محصولات باغی را از معضلات واحدهای صنایع تبدیلی شهرستان دنا بیان کردند. Hatamifard (2012) در تحقیقی با عنوان عوامل موثر بر بهره‌برداری نرسیدن صنایع تبدیلی و تکمیلی در استان زنجان به این نتیجه رسیدند که متغیرهایی نظیر عدم تخصیص به موقع اعتبارات، عدم تامین ارز مورد نیاز، نبود نیروهای متخصص، نرخ بالای تورم و عدم تامین تجهیزات مورد نیاز از عوامل اصلی به بهره‌برداری نرسیدن طرح‌های صنایع تبدیلی و تکمیلی در استان زنجان می‌باشند. Kalantari et al. (2010) در تحقیقی با عنوان عوامل پیش برنده و بازدارنده ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی در استان خراسان شمالی، عوامل بازدارنده توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی را مشکلات اعطای تسهیلات، موانع نهادی، مشکلات و موانع قانونی، گرانی نهاده‌های تولیدی، ضعف اطلاع رسانی و فقدان هماهنگی بین سازمان‌ها بیان کردند، آن‌ها همچنین عوامل پیشبرنده توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی را سیاست‌های حمایتی، حمایت‌های نهادی، فضای رقابتی و نظام بانکی عنوان کردند.

که بیشتر بودن قدر مطلق امتیاز نهایی هر یک از عوامل SWOT اولویت بیشتر آن را نشان می دهد. عدد نهایی (FS_i) هر یک از عوامل SWOT نیز از جمع امتیاز نهایی زیر عامل های آن محاسبه شد. رابطه (۲)

(۲)

$$FS_{ij} = \sum_{j=1}^n S_{ij}, \quad (i = S, W, O, T) \text{ and } (j = 1, \dots, n)$$

به منظور تدوین راهبردهای توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی نیز از ماتریس TOWS استفاده شد. بدین منظور و برای تدوین هر یک از راهبردهای چهارگانه (SO, WO, ST, WT) ابتدا ماتریس های SO, WO, ST و WT به طور جداگانه تشکیل و پس از تحلیل، راهبردهای چهارگانه فوق استخراج شد. وزن مربوط به هر یک از راهبردها نیز از مجموع امتیاز نهایی عوامل تشکیل دهنده راهبرد در ماتریس های مربوطه به دست آمد. به عنوان مثال چون راهبرد SO1 حاصل ترکیب عوامل زیر بود، وزن آن به این صورت محاسبه شد که ابتدا حاصل ضرب امتیاز نهایی نقطه قوت مربوطه در هر یک از فرصت هایی که با آن در ارتباط است محاسبه و سپس حاصل جمع تمامی این امتیازها به عنوان وزن این راهبرد لحاظ شد.

$$\begin{aligned} SO1 &= S1S9S10O1O2O4O6O8O9O10O11 \\ SO1 &= (S1 \times O1) + (S1 \times O10) + (S1 \times O11) + \\ & (S9 \times O4) \\ & + (S9 \times O8) + (S9 \times O9) + (S9 \times O10) + (S10 \times O1) + \\ & (S10 \times O2) + (S10 \times O6) + (S10 \times O9) \\ SO1 &= (0.057 \times 0.043) + (0.057 \times 0.048) + \\ & (0.057 \times 0.034) + (0.040 \times 0.031) + (0.040 \times 0.033) \\ & + (0.040 \times 0.048) + (0.034 \times 0.043) + \\ & (0.034 \times 0.040) + (0.034 \times 0.035) + (0.034 \times 0.029) \\ & = 0.178 \end{aligned}$$

وزن هر گروه راهبردی نیز از حاصل ضرب مجموع امتیازهای نهایی عوامل تشکیل دهنده آن گروه راهبردی در یکدیگر به دست آمد و سپس با نرمال نمودن عدد نهایی سهم هر گروه راهبردی محاسبه شد. به عنوان مثال برای تعیین وزن گروه راهبردی SO، ابتدا مجموع امتیازهای نهایی نقاط قوت (0.550) در مجموع امتیازهای نهایی فرصت ها (0.530) ضرب شد و سپس عدد نهایی (0.291) به منظور تعیین سهم این گروه

جدول ۱- جامعه آماری مورد مطالعه

جامعه آماری	تعداد	درصد
کارشناسان صنایع کشاورزی	۶	۱۴/۶۳
مدیران و صاحبان صنایع فرآوری باغی استان	۳۵	۸۵/۳۷

مأخذ: یافته های تحقیق

به منظور جمع آوری داده های مورد نیاز از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. در مرحله اول برای شناسایی عوامل مربوط به نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای توسعه صنایع فرآوری باغی در استان مرکزی، علاوه بر بهره گیری از تحقیقات صورت گرفته در مطالعات پیشین، پرسشنامه ای تخصصی به صورت سوالات باز طراحی و در اختیار جامعه مورد مطالعه قرار گرفت. در مرحله دوم پرسشنامه ای تخصصی حاوی سوالات بسته که از مرحله اول به دست آمده بود، طراحی و مجددا در اختیار افراد جامعه مورد مطالعه قرار گرفت تا درجه اهمیت هر زیر عامل ها که عددی بین ۱ تا ۱۰ بود را مشخص نمایند به این ترتیب که به عامل های مهمتر وزن بالاتر و به عامل های کم اهمیت تر وزن پایین تری را اختصاص دهند و نیز شدت آن ها که عددی بین ۱ تا ۴ بود را مشخص نمایند. برای این منظور از آن ها خواسته شد چنانچه نقاط قوت یا ضعف مربوطه به ترتیب یک قوت جدی، قوت معمولی، ضعف معمولی و ضعف جدی است به ترتیب امتیازات ۴، ۳، ۲ و ۱ را اختصاص دهند. و چنانچه فرصت ها یا تهدیدهای مربوطه به ترتیب یک فرصت جدی، فرصت معمولی، تهدید معمولی یا تهدید جدی محسوب می گردند به ترتیب امتیازات ۴، ۳، ۲ و ۱ را اختصاص دهند. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، داده های مربوط به هر یک از قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها وارد نرم افزار SPSS شد و مقادیر اهمیت نسبی عامل ها و میانگین شدت وجود آن ها تعیین شد. برای اولویت بندی عوامل محیط درونی و بیرونی از امتیاز نهایی هر زیر عامل (S_i) که حاصل ضرب اهمیت نسبی هر زیر عامل (W_i) در شدت آن (I_i) است، استفاده شد. رابطه (۱)

(۱)

$$S_{ij} = W_j \times I_j, \quad (i = S, W, O, T) \text{ and } (j = 1, \dots, n)$$

محصول باغی تحت تاثیر عواملی نظیر سرمازدگی محصولات و غیره، کاهش می یابد، قیمت تمام شده مواد اولیه افزایش یافته و موجب بالا رفتن هزینه تامین نهاده‌های تولیدی می‌شود. فرسودگی ماشین آلات و عدم بهره‌گیری این صنایع از فن آوری نوین نیز موجب کاهش راندمان این صنایع می‌شود. (جدول ۲).

در خصوص ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از عوامل خارجی توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی، یافته‌های پژوهش نشان داد که در محیط بیرونی تهدیدها حاکم هستند. این یافته از منفی بودن جمع ضرایب نهایی محیط بیرونی (۰/۲۸۱-)، حاصل می‌شود. جدول (۳). همچنین نتایج حاصل از این ارزیابی نشان داد که وجود گرایش و عزم ملی در سطوح تصمیم‌گیری قوای سه گانه برای حمایت از صنایع فرآوری با امتیاز نهایی (۰/۰۶۰) و نیز امکان تولید برخی از تجهیزات مورد نیاز صنایع در داخل استان با امتیاز نهایی (۰/۰۴۸) مهم‌ترین فرصت‌های توسعه صنایع فرآوری باغی در استان مرکزی هستند. به طوری که بر اساس نظر پاسخگویان حمایت‌هایی از قبیل تصویب قوانین حمایت از صنایع فرآوری و شفاف سازی آن‌ها و نیز حمایت‌های دولت از توسعه این صنایع در سال‌های اخیر توانسته روند توسعه این صنایع را شتاب بخشد. همچنین یافته‌ها نشان داد، نیاز بالای صنایع فرآوری باغی به سرمایه در گردش در فصل کاری با امتیاز نهایی (۰/۰۴۳) و نیز تعدد سازمان‌های متولی صنایع فرآوری با امتیاز نهایی (۰/۰۴۳) مهم ترین تهدیدهای توسعه این صنایع هستند. بنا به اظهارات پاسخگویان نیاز بالای این صنایع به سرمایه در گردش در فصل کاری منجر به عدم برنامه‌ریزی دقیق صاحبان صنایع باغی در خرید مواد اولیه و به تبع آن مشکلات تولیدی گردیده است. از طرفی تعدد سازمان‌های متولی صنایع فرآوری در سال‌های اخیر موجب ایجاد مشکلات متعددی در رابطه با صدور مجوزهای تاسیس و نیز نظارت بر واحدهای صنایع فرآوری باغی شده است.

راهبردی نرمال شد و سهم این گروه راهبردی به دست آمد.

نتایج و بحث

تحلیل فضای درونی و بیرونی توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی

یافته‌های پژوهش در خصوص ارزیابی نقاط قوت و ضعف ناشی از عوامل داخلی توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی نشان داد که در محیط درونی ضعف‌ها حاکم هستند. این یافته از منفی بودن جمع ضرایب نهایی محیط درونی (۰/۲۲۵-)، حاصل می‌شود. همچنین نتایج حاصل از این ارزیابی نشان داد که بر اساس نظر جامعه مورد مطالعه، ارزش افزوده نسبتا بالای تولیدات واحدهای صنایع باغی با امتیاز نهایی (۰/۰۷۲) و نیز وجود مواد خام مازاد بر ظرفیت صنایع فرآوری باغی با امتیاز نهایی (۰/۰۵۷) مهم ترین نقاط قوت توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی هستند. این یافته بیانگر این است که با سرمایه گذاری در صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی می توان ارزش افزوده محصولات باغی این استان را تا حد زیادی افزایش داد که موجب بالا رفتن سود حاصل از فروش این محصولات به صورت فرآوری شده می شود. وجود مازاد تولید نسبت به ظرفیت صنایع فرآوری باغی نیز نشان دهنده این است که بسیاری از تولیدات باغی استان به صورت فرآوری نشده به بازار عرضه می‌شود. همچنین یافته‌ها بیانگر این بود که بالا بودن هزینه نهاده‌های تولید برای صاحبان صنایع فرآوری و نیز فرسودگی ماشین آلات و تجهیزات صنایع فرآوری و عدم بهره‌گیری آن‌ها از فن‌آوری جدید، مهم ترین نقاط ضعف توسعه صنایع فرآوری باغی در استان مرکزی می‌باشند. با توجه به این یافته می توان چنین استنباط کرد که با توجه به فصلی بودن تولید محصولات باغی استان، این صنایع در فصل برداشت محصول باغی هزینه زیادی را برای خرید محصول باغی متحمل می‌شوند همچنین در سال‌هایی که عرضه

جدول ۲- ارزیابی نقاط قوت و ضعف ناشی از عوامل داخلی (IFE)

اولویت	امتیاز نهایی	شدت (۲- تا +۲)	ضریب اهمیت نسبی (بین صفر تا ۱)	گویه ها	نماد
۲	۰/۰۵۷	۱/۶۱۰	۰/۰۳۵	وجود مواد خام مازاد بر ظرفیت صنایع فرآوری استان در برخی محصولات	S1
۴	۰/۰۴۶	۱/۳۹۰	۰/۰۳۳	افزایش میزان تولید محصولات باغی (در نتیجه مدیریت بهتر و تغییر الگوی کشت)	S2
۷	۰/۰۴۲	۱/۳۱۷	۰/۰۳۲	تولید محصولات با کیفیت از سوی باغداران	S3
۵	۰/۰۴۵	۱/۴۸۷	۰/۰۳۰	وجود ظرفیت‌های خالی در برخی از صنایع فرآوری باغی و بهره‌برداری از این ظرفیتها	S4
۱۱	۰/۰۳۶	۱/۴۳۹	۰/۰۲۵	تولید فرآورده‌های باغی باکیفیت مناسب در صنایع فرآوری استان	S5
۶	۰/۰۴۴	۱/۱۹۵	۰/۰۳۷	وجود مزیت نسبی در تولید محصولات باغی	S6
۱۰	۰/۰۳۹	۱/۲۲۰	۰/۰۳۲	تولید فرآورده‌های ثانویه در برخی از محصولات باغی	S7
۱	۰/۰۷۲	۱/۷۵۶	۰/۰۴۱	ارزش افزوده نسبتاً بالای تولیدات واحدهای صنایع باغی	S8
۹	۰/۰۴۰	۱/۴۳۶	۰/۰۲۷	اشتغال‌زایی بالای مستقیم و غیر مستقیم صنایع فرآوری باغی	S9
۱۲	۰/۰۳۴	۱/۱۷۰	۰/۰۲۹	وجود نیروهای متخصص و کارآمد در زمینه صنایع غذایی و رشته های مرتبط	S10
۳	۰/۰۵۳	۱/۲۶۸	۰/۰۴۲	وجود استانداردهای مدیریتی، زیست محیطی و ... در صنایع فرآوری باغی	S11
۸	۰/۰۴۱	۱/۰۹۷	۰/۰۳۸	برخورداري صنایع غذایی با سابقه طولانی	S12
	۰/۵۵۰		۰/۴۰۲	جمع ضرایب نقاط قوت	
۲	۰/۰۵۲	-۱/۴۸۸	۰/۰۳۵	فوسدگی ماشین آلات و تجهیزات صنایع فرآوری وعدم بهره‌گیری آن‌ها از فناوری‌های جدید	W1
۱۸	-۰/۰۳۲	-۱/۰۰۰	۰/۰۳۲	ناکارآمد بودن سیستم توزیع محصولات باغی	W2
۹	-۰/۰۴۶	-۱/۳۴۱	۰/۰۳۴	عدم برخورداري اکثر صنایع باغی از واحدهای تحقیق و توسعه	W3
۱۵	۰/۰۳۶-	-۱/۱۱۰	۰/۰۳۳	نامناسب بودن وارسته محصولات باغی برای مصارف صنعتی و به تبع آن افزایش قیمت تمام شده	W4
۱۶	-۰/۰۳۴	-۱/۲۸۸	۰/۰۲۷	عدم تولید محصولات با کیفیت از سوی باغداران	W5
۸	-۰/۰۴۶	-۱/۳۱۷	۰/۰۳۵	عدم وجود تشکل‌های فعال در زمینه بازاریابی برای تامین مواد اولیه و پیگیری مسائل واحدها	W6
۵	-۰/۰۴۷	-۱/۳۵۰	۰/۰۳۵	عدم تنوع در تولید و بسته‌بندی محصولات در صنایع باغی	W7
۴	-۰/۰۴۹	-۱/۳۳۰	۰/۰۳۷	مشکلات مالی صاحبان صنایع فرآوری در تامین نهاده‌های تولید	W8
۱	-۰/۰۵۵	-۱/۴۱۵	۰/۰۳۹	بالا بودن هزینه نهاده‌های تولید برای صاحبان صنایع فرآوری	W9
۱۳	-۱/۰۳۸	-۱/۳۱۷	۰/۰۲۹	ضعف دانش فنی و مدیریتی مدیران و صاحبان واحدهای فرآوری	W10
۳	-۰/۰۵۱	-۱/۲۴۱	۰/۰۴۱	ضعف در سیستم آمار و اطلاعات از وضعیت صنایع فرآوری	W11
۷	-۰/۰۴۶	-۱/۴۳۴	۰/۰۳۲	رویکرد تولید محور مدیران و صاحبان صنایع فرآوری به‌جای توجه به کیفیت محصول	W12
۱۴	-۰/۰۳۷	-۱/۲۱۵	۰/۰۳۰	بی‌توجهی مدیران سازمان های متولی به مطالعات امکان‌سنجی و پتانسیل سنجی	W13
۱۲	-۰/۰۳۹	-۱/۳۹۰	۰/۰۲۸	عدم وجود مراکز آموزشی تربیت مدیران صنایع فرآوری	W14
۱۰	۰/۰۴۵	۱/۴۱۵-	۰/۰۳۲	ضعف مدیران سازمان های مرتبط با صنایع فرآوری در تدوین برنامه‌های اجرایی	W15
۶	-۰/۰۴۷	-۱/۴۱۵	۰/۰۳۳	بی‌توجهی مدیران واحدهای فرآوری به بازاریابی فرآورده‌های تولیدی	W16
۱۱	-۰/۰۴۱	-۱/۱۱۷۰	۰/۰۳۵	انطباق نداشتن آموزش‌های کارکنان با نیازهای واحدهای فرآوری	W17
۱۷	-۰/۰۳۳	-۱/۰۵۰	۰/۰۳۱	مشکلات مربوط به نیروی کار (ضعف فرهنگ کاری و بهره‌وری پایین کارگران صنایع فرآوری)	W18
	-۰/۷۷۵		۰/۵۸۹	جمع ضرایب ضعف‌ها	
	-۰/۲۲۵		۱	جمع ضرایب نقاط قوت و ضعف‌ها (محیط درونی)	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

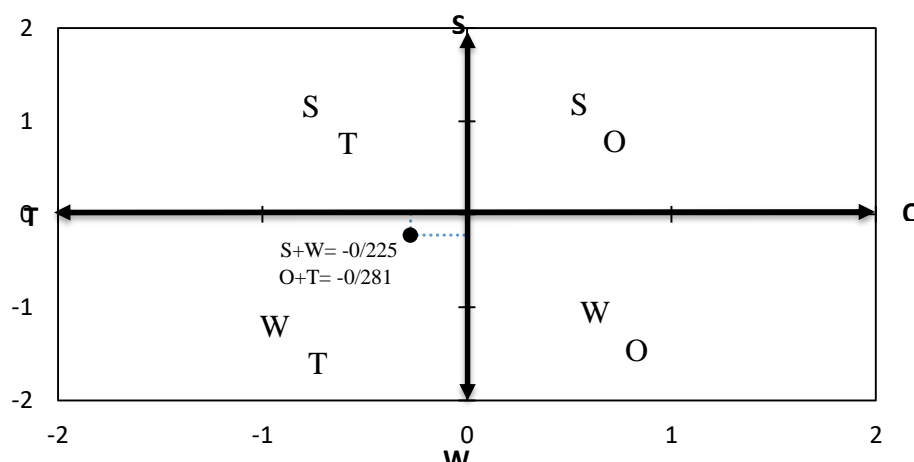
جدول ۳- ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از عوامل خارجی (EFE)

اولویت	امتیاز نهایی	شدت (۲- تا +۲)	ضریب اهمیت نسبی (بین صفر تا ۱)	گویه‌ها	نماد
۴	۰/۰۴۳	۱/۵۸۵	۰/۰۲۷	امکان جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنایع باغی استان	O1
۵	۰/۰۴۰	۱/۲۱۹	۰/۰۳۳	نیاز به سرمایه‌گذاری کمتر صنایع باغی نسبت به سایر صنایع تولیدی دیگر	O2
۱۰	۰/۰۳۳	۱/۳۴۱	۰/۰۲۴	حمایت بانک‌ها و موسسات مالی و امکان ارائه تسهیلات مالی از سوی دولت به صنایع باغی	O3
۱۲	۰/۰۳۱	۱/۵۱۲	۰/۰۲۱	اشتغال‌زایی صنایع باغی	O4
۱۴	۰/۰۲۶	۱/۳۱۷	۰/۰۲۰	افزایش جمعیت و در نتیجه افزایش تقاضا برای مصرف فرآورده‌های باغی	O5
۷	۰/۰۳۵	۱/۴۶۳	۰/۰۲۴	گسترش کمی و کیفی مراکز علمی و موسسات تحقیقاتی	O6
۹	۰/۰۳۴	۱/۲۹۳	۰/۰۲۶	افزایش گرایش به مصرف مواد غذایی بسته‌بندی شده	O7
۱۱	۰/۰۳۳	۱/۲۴۳	۰/۰۲۶	وجود نیروی انسانی نسبتاً ارزان	O8
۱۳	۰/۰۲۹	۱/۳۴۱	۰/۰۲۱	بهره‌گیری از نیروهای متخصص در زمینه صنایع غذایی	O9
۱	۰/۰۶۰	۱/۸۰۵	۰/۰۳۳	وجود گرایش و عزم ملی در سطوح تصمیم‌گیری قوای سه‌گانه جهت حمایت از صنایع فرآوری	O10
۸	۰/۰۳۴	۱/۰۹۸	۰/۰۳۱	وجود زیرساخت‌های مناسب در شهرک‌ها و نواحی صنعتی جهت استقرار صنایع فرآوری	O11
۲	۰/۰۴۸	۱/۷۸۰	۰/۰۲۷	امکان تولید برخی از تجهیزات مورد نیاز صنایع در داخل	O12
۶	۰/۰۴۰	۱/۲۹۲	۰/۰۳۱	وجود بازارهای مناسب منطقه‌ای و بین‌المللی جهت صادرات محصولات باغی فرآوری شده	O13
۳	۰/۰۴۴	۱/۵۸۵	۰/۰۲۸	دسترسی به بازارهای منطقه‌ای برای تامین مواد خام به دلیل موقعیت جغرافیایی استان	O14
	۰/۵۳۰		۰/۳۷۳	جمع ضرایب فرصت‌ها	
۵	-۰/۰۴۱	-۱/۶۱۰	۰/۰۲۵	نوسانات شدید در تولید محصولات به دلیل وقوع تغییرات اقلیمی (سرمزدگی، خشکسالی و...)	T1
۹	-۰/۰۳۶	-۱/۱۴۶	۰/۰۳۱	فصلی بودن تولید محصولات باغی	T2
۷	-۰/۰۲۷	-۱/۴۱۵	۰/۰۲۶	خروج بخشی از محصولات قابل فرآوری به صورت فله توسط واسطه‌ها	T3
۲۱	-۰/۰۲۸	-۱/۱۷۱	۰/۰۲۴	عدم امکان افزایش تولید محصولات باغی به دلیل خرده مالکی بودن باغات و کاهش منابع تامین آب	T4
۲۰	-۰/۰۲۹	-۱/۲۴۴	۰/۰۲۴	پراکنش نامناسب صنایع فرآوری باغی در استان	T5
۴	-۰/۰۴۲	-۱/۷۳۲	۰/۰۲۴	عدم وجود ردیف‌های اعتباری جهت اجرای برنامه‌های توسعه صنایع فرآوری	T6
۱۵	-۰/۰۳۴	-۱/۳۹۰	۰/۰۲۴	مشکلات مربوط به تامین مواد اولیه و تجهیزات (نوسانات شدید قیمت‌ها، وجود تحریم‌ها و تورم بالا)	T7
۱	-۰/۰۴۳	-۱/۷۵۶	۰/۰۲۵	نیاز بالای صنایع فرآوری باغی به سرمایه در گردش در فصل کاری	T8
۲۲	-۰/۰۲۷	-۱/۱۷۱	۰/۰۲۳	وجود ریسک در سرمایه‌گذاری صنایع فرآوری	T9
۱۴	-۰/۰۳۴	-۱/۲۹۳	۰/۰۲۶	مشکلات مربوط به دریافت تسهیلات از بانک‌ها	T10
۸	-۰/۰۳۷	-۱/۰۴۹	۰/۰۳۵	کمبود سرمایه‌گذاران توانمند برای سرمایه‌گذاری در صنایع باغی	T11
۱۳	-۰/۰۳۴	-۱/۰۷۳	۰/۰۳۲	عدم ثبات مقررات تجاری و اعمال موانع غیر تعرفه‌ای برای واردات مواد اولیه	T12
۲۳	-۰/۰۲۷	-۱/۰۷۳	۰/۰۲۵	نبود نرخ تضمینی محصولات باغی	T13
۱۷	-۰/۰۳۳	-۱/۲۶۸	۰/۰۲۶	ضعف در شبکه‌های توزیع و حمل و نقل محصولات تولیدی صنایع باغی	T14
۳	-۰/۰۴۲	-۱/۴۸۸	۰/۰۲۹	توسعه نیافتگی بازار و فعالیت‌های بازاریابی مرتبط با صنایع فرآوری باغی	T15
۶	-۰/۰۴۰	-۱/۵۳۷	۰/۰۲۶	مشکلات مربوط به استاندارد سازی و کنترل کیفیت فرآورده‌های تولیدی	T16
۱۲	-۰/۰۳۵	-۱/۲۲۰	۰/۰۲۹	جایگاه نامشخص صنایع کوچک و متوسط در کشور	T17
۱۱	-۰/۰۳۴	-۱/۲۴۴	۰/۰۲۹	سیاست‌های نامناسب دولت در زمینه واردات و صادرات مواد غذایی	T18
۲	-۰/۰۴۳	-۱/۱۷۱	۰/۰۳۷	تعدد سازمان‌های متولی صنایع فرآوری	T19
۱۹	-۰/۰۳۲	-۱/۱۴۶	۰/۰۲۸	بروکراسی در فرایند صدور مجوزها	T20
۱۸	-۰/۰۳۲	-۱/۱۷۱	۰/۰۲۷	مشکلات مربوط به هدفمندی یارانه‌ها و قیمت‌گذاری غلط فرآورده‌های تولیدی از سوی دولت	T21
۱۶	-۰/۰۳۳	-۱/۰۲۴	۰/۰۲۳	مشکلات مرتبط با نیروی کار (ضعف قوانین مرتبط با نیروی کار، کمبود نیروی کار ماهر بومی)	T22
۱۰	-۰/۰۳۶	-۱/۴۱۵	۰/۰۲۵	عدم وجود مراکز اطلاع‌رسانی صنعتی، خدمات فنی، بازرگانی و مشاوره‌ای مناسب	T23
	-۰/۸۱۱		۰/۶۳۲	جمع ضرایب تهدیدها	
	-۰/۲۸۱		۱	جمع ضرایب فرصت‌ها و تهدیدها (محیط بیرونی)	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

نشینی قرار دارد. این راهبردها راهبردهای دفاعی هستند که به دنبال کاهش نقاط ضعف درونی و پرهیز از تهدیدهای بیرونی می‌باشند. بنابراین به منظور برنامه ریزی در جهت توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی، راهبردهای تدافعی و یا عقب نشینی باید مورد توجه قرار گیرد. (نمودار ۱).

تحلیل فضای راهبردی و تدوین راهبردهای توسعه صنایع فرآوری باغی در استان مرکزی بر اساس یافته‌های حاصل از جداول (۲) و (۳)، جمع نمره نهایی حاصل از محیط درونی برابر با $-0/۲۵۵$ و محیط بیرونی برابر با $-0/۲۸۱$ به دست آمد. با توجه به این نتایج، محیط توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی در محدوده راهبردهای تدافعی یا عقب



نمودار ۱- وضعیت فضای راهبردی توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی

توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی به همراه راهبردهای تدوین شده برای هر استراتژی را نشان می‌دهد.

راهبردهای مربوط به هر یک از استراتژی‌های چهارگانه ST، WT، WO و SO از طریق ماتریس TOWS حاصل می‌شوند. جدول (۴) ماتریس TOWS

جدول ۴- ماتریس TOWS توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی

تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	ماتریس TOWS
<p>استراتژی‌های WO (بازنگری) WO1: بازسازی و نوسازی صنایع فرآوری باغی و تجهیز آن‌ها به فن‌آوری مناسب</p> <p>WO2: گسترش واحدهای تحقیق و توسعه در صنایع باغی و متنوع سازی تولیدات صنایع باغی</p> <p>WO3: بهبود کیفیت محصولات باغی تولیدی متناسب با نیاز صنایع فرآوری باغی</p> <p>WO4: توسعه فعالیت‌های مرتبط با بازاریابی مواد خام اولیه صنایع باغی</p> <p>WO5: تامین منابع مالی برای توسعه صنایع فرآوری باغی</p> <p>WO6: توانمندسازی نیروی انسانی شاغل در بخش</p>	<p>استراتژی‌های SO (تهاجمی)</p> <p>SO1: توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در قطب‌های تولید محصولات باغی</p> <p>SO2: استفاده حداکثری از ظرفیت‌های خالی واحدهای احداث شده</p> <p>SO3: توسعه صادرات فرآورده‌های تولیدی صنایع باغی به خارج از استان</p>	نقاط قوت (S)
<p>استراتژی‌های WT (تدافعی)</p> <p>WT1: بهبود کیفیت و بهره‌وری تولید محصولات باغی در استان</p> <p>WT2: توسعه فعالیت‌های مرتبط با بازاریابی مواد خام اولیه</p> <p>WT3: بهبود و ساماندهی قوانین بانکی مربوط به دریافت تسهیلات اعتباری</p> <p>WT4: توانمندسازی نیروی انسانی شاغل در بخش</p>	<p>استراتژی‌های ST (رقابتی)</p> <p>ST1: تکمیل طرح‌های نیمه تمام و بهره‌گیری از ظرفیت‌های خالی صنایع باغی</p> <p>ST2: استفاده حداکثری از پتانسیل‌های تولیدی محصولات باغی در جهت افزایش تولید</p>	نقاط ضعف (W)

مأخذ: یافته‌های تحقیق

جدول (۵) اولویت هر یک از راهبردهای تدوین شده بر اساس وزن هر راهبرد و زمان‌بندی اجرای هر راهبرد در گروه‌های راهبردی را نشان می‌دهد.

جدول ۵- تحلیل راهبردهای تدوین شده

گروه راهبردی	راهبرد	وزن راهبرد	اولویت	زمان بندی		
				کوتاه مدت	میان مدت	بلند مدت
SO	SO1: توسعه صنایع فرآوری در قطب‌های تولید محصولات باغی استان	۰/۰۱۸	۳	*	*	*
	SO2: استفاده حداکثری از ظرفیت‌های خالی واحدهای احداث شده	۰/۰۳۱	۱	*	*	*
	SO3: توسعه صادرات فرآورده‌های تولیدی صنایع باغی به خارج از استان	۰/۰۱۹	۲	*	*	*
ST	ST1: تکمیل طرح‌های نیمه تمام و بهره‌گیری از ظرفیت‌های خالی صنایع باغی	۰/۰۱۴	۱	*	*	*
	ST2: استفاده حداکثری از پتانسیل‌های تولیدی محصولات باغی	۰/۰۰۹	۲	*	*	*
WO	WO1: بازسازی و نوسازی صنایع فرآوری باغی و تجهیز آن‌ها به فن‌آوری مناسب	۰/۰۱۳	۲	*	*	*
	WO2: گسترش واحدهای تحقیق و توسعه در صنایع باغی و متنوع سازی تولیدات صنایع باغی	۰/۰۱۴	۱	*	*	*
	WO3: بهبود کیفیت محصولات باغی تولیدی متناسب با نیاز صنایع فرآوری باغی	۰/۰۰۷	۵	*	*	*
	WO4: توسعه فعالیت‌های مرتبط با بازاریابی مواد خام اولیه	۰/۰۰۲	۶	*	*	*
	WO5: تامین منابع مالی برای توسعه صنایع فرآوری باغی	۰/۰۰۹	۳	*	*	*
	WO6: توانمندسازی نیروی انسانی شاغل در بخش	۰/۰۰۸	۴	*	*	*
WT	WT1: بهبود کیفیت و بهره‌وری تولید محصولات باغی در استان	۰/۰۱۸	۱	*	*	*
	WT2: توسعه فعالیت‌های مرتبط با بازاریابی مواد خام اولیه	۰/۰۱۰	۳	*	*	*
	WT3: بهبود و ساماندهی قوانین بانکی مربوط به دریافت تسهیلات اعتباری	۰/۰۱۱	۲	*	*	*
	WT4: توانمندسازی نیروی انسانی شاغل در بخش	۰/۰۰۵	۵	*	*	*

مأخذ: یافته‌های تحقیق

تدافعی، ۲۳٪ دارای ماهیت تغییر جهت، ۲۵٪ دارای ماهیت رقابتی و حدود ۱۶٪ هم باید دارای ماهیت تهاجمی باشد. نمودار (۲) فضای راهبردی هریک از راهبردهای چهارگانه را بر اساس سهم هر راهبرد نشان می‌دهد.

داده‌های موجود در جدول (۶) سهم هر یک از گروه‌های راهبردی ماتریس SOWT را برای توسعه صنایع فرآوری محصولات باغی در استان مرکزی بر اساس وزن آن‌ها نشان می‌دهد. بر اساس این جدول، حدود ۳۵٪ از راهبردهای این سازمان باید دارای ماهیت

جدول ۶- وزن هر یک از راهبردهای چهارگانه ماتریس SWOT

گروه راهبردی	نوع راهبرد	وزن راهبرد	سهم راهبرد
SO	راهبردهای تهاجمی یا توسعه بخشی	۰/۲۹۱	۱۶/۳۹
ST	راهبردهای تنوع بخشی یا رقابتی	۰/۴۴۶	۲۵/۱۲
WO	راهبردهای تغییر جهت یا بازنگری	۰/۴۱۰	۲۳/۰۹
WT	راهبردهای تدافعی یا کاهشی	۰/۶۲۸	۳۵/۳۸
جمع		۱/۷۷۵	۱۰۰

مأخذ: یافته‌های تحقیق

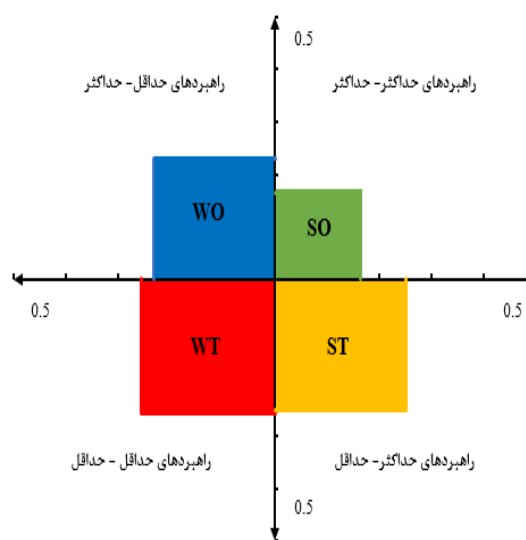
Taweekul & Sringam (2001)، مطابقت دارد. بنابراین

با توجه به این یافته‌ها پیشنهاد زیر ارائه می‌شود. با توجه به وجود مواد خام اولیه مازاد بر ظرفیت بالای صنایع فرآوری باغی و با توجه به ارزش افزوده نسبتاً کشاورزی پیشنهاد می‌شود مطالعات امکان‌سنجی ایجاد و توسعه صنایع فرآوری باغی در راستای توسعه صنایع فرآوری باغی در قطب‌های تولید محصولات باغی در استان مرکزی از سوی سازمان جهاد کشاورزی استان انجام گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود مسئولان استان با مشارکت باغداران با برگزاری نمایشگاه توانمندی‌های محصولات باغی در قطب‌های تولید محصولات باغی استان، زمینه جذب سرمایه‌گذار برای سرمایه‌گذاری در احداث واحدهای فرآوری محصولات باغی را فراهم نمایند.

با توجه به بالا بودن هزینه‌های نهاده‌های تولید و نیز فرسودگی ماشین‌آلات و تجهیزات، سیاست‌گذاران صنایع روستایی از توسعه صندوق‌های حمایت از صنایع فرآوری باغی با مشارکت باغداران پشتیبانی کرده و با ملزم کردن نظام بانکی به رفع قوانین دست و پاگیر اداری، اعتبارات لازم برای تسهیل در تامین نهاده‌های تولید و بازسازی و نوسازی صنایع فرآوری باغی را برای صاحبان صنایع فرآوری باغی فراهم نمایند.

در بررسی‌های حاصل از مصاحبه حضوری با مدیران و صاحبان صنایع فرآوری محصولات باغی استان مرکزی اگرچه تهدیدهای زیادی در توسعه این صنایع وجود دارد اما تهدید اساسی در توسعه واحدهای فرآوری باغی استان، نیاز بالای این صنایع به سرمایه در گردش در فصل کاری 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 تبدیلی باغی بتواند مواد اولیه مورد نیاز خود را در این صنایع بکار گیرند.

با توجه به اینکه از نظر جامعه مورد مطالعه تعدد سازمان‌های متوالی صنایع فرآوری به عنوان یکی از مهم



نمودار ۲- فضای راهبردی هر یک از راهبردها چهارگانه

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج تحقیق در ارزیابی نقاط قوت و ضعف توسعه صنایع فرآوری باغی در استان مرکزی نشان داد، ارزش افزوده نسبتاً بالای صنایع فرآوری باغی و وجود مواد خام مازاد بر ظرفیت صنایع فرآوری باغی دارای اهمیت بیشتری نسبت به سایر نقاط قوت بودند. این یافته با یافته‌های Bass (2011) و Bozorgmehr et al. (2013) مطابقت دارد. همچنین بالا بودن هزینه‌های تولید برای صاحبان صنایع فرآوری و نیز فرسودگی ماشین‌آلات و تجهیزات صنایع فرآوری و عدم بهره‌گیری آن‌ها از فن‌آوری جدید، مهم‌ترین نقاط ضعف توسعه صنایع فرآوری باغی در استان مرکزی می‌باشند. این یافته با یافته‌های Jibril et al. (2014)، Derbile et al. (2012)، Karami and Mardani Adabi (2012) و Bass (2011) مطابقت دارد. همچنین نتایج تحقیق در ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه صنایع فرآوری باغی در استان مرکزی نشان داد، وجود گرایش و عزم ملی در سطوح تصمیم‌گیری قوای سه‌گانه برای حمایت از صنایع فرآوری مهم‌ترین فرصت و نیاز بالای صنایع فرآوری باغی به سرمایه در گردش در فصل کاری به دلیل فصلی بودن تولید محصولات باغی در استان مهم‌ترین تهدید توسعه این صنایع در استان مرکزی هستند که یافته اخیر با یافته‌های Derbile et al. (2012)،

اختصاص داده است، پیشنهاد می‌شود در اتخاذ راهبردهای توسعه این صنایع در استان راهبردهای تدافعی در اولویت قرار گیرند. از جمله پیشنهادهایی که برای عملیاتی کردن این راهبردها در راستای توسعه صنایع فرآوری در استان مرکزی می‌توان ارائه کرد عبارتند از: هماهنگی بخش صنایع کشاورزی با زیربخش‌های تولیدی به ویژه مراکز تحقیقاتی به منظور معرفی ارقام باغی مناسب برای فرآوری، شناسایی و حمایت از ایجاد خوشه‌های صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی در استان با همکاری بخش دولتی و خصوصی، ایجاد قوانینی در جهت پرداخت تسهیلات ارزان قیمت به باغداران و صاحبان صنایع فرآوری باغی و برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی بهره‌برداران و مدیران صنایع فرآوری توسط سازمان جهاد کشاورزی.

ترین تهدیدهای توسعه این صنایع است و با وجود اینکه اقداماتی از قبیل صدور مجوز تاسیس صنایع فرآوری به وزارت جهاد کشاورزی واگذار شده است. پیشنهاد می‌گردد به منظور ساماندهی امور صنایع فرآوری محصولات باغی و جلوگیری از موازی کاری، تسهیل در امر سرمایه‌گذاری، مشارکت بیشتر بهره‌برداران، افزایش ارزش افزوده بخش، استقرار سنجیده این صنایع در قطب‌های تولیدی و کاهش ضایعات محصولات باغی، کلیه وظایف سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و حمایت از صنایع مذکور به وزارت جهاد کشاورزی محول گردد.

با توجه به اینکه فضای راهبردی توسعه صنایع فرآوری باغی در استان مرکزی در محدوده راهبردهای تدافعی (WT) قرار دارد و با توجه به اینکه این محدوده بیشترین سهم از کل فضای راهبردی را به خود

REFERENCES

1. Agricultural Organization of Markazi Province. (2015). deficiency of Agro-Processing industries in Markazi province. available onlin at; <https://www.smtnews.ir/states/6248>
2. Balali, H., Saadi, H. & Ghazvineh, S. (2015). Investment prioritizing of food and agricultural processing industries (case study: Hamedan County). *Journal of Research & Rural Planning*, 4(9), 149-159. (in farsi)
3. Barati, A. A., Nazari, M. R., & Asadi, A. (2017). A Hybrid Method (ANP-SWOT) to Formulate and Choose Strategic Alternatives for Development of Rural Cooperatives in Iran. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 19(4), 757-769.
4. Bass, H. H. (2011). Mali's Agro-Industry: A SWOT-Analysis. A Note about the Cover, 136-147.
5. Batov, G. (2006). Development of Rural Industrial Enterprise (The example of Kabardino-Balkaria). *Problems of Economic Transition*, 48(10), 63-69.
6. Bozorgmehr, A., Nemat, A., Rabani Nasab, H., Yavari, A., Ghorbani, M., & Heydari, M. (2013). Development Strategies for Horticultural Crops Processing Industries in North Khorasan Province Using Factor Analysis Approach to Strategic (SWOT). *Agricultural Economics & Development*, 27(2), 103-113. (in farsi)
7. Bricas, N. (2012). Strengths and weaknesses of Africa's agrifood industries. *Private Sector and Development*, (13), 6-9.
8. Da Silva, C. A. (2009). *Agro-industries for development*. CABI.
9. David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Peason/Prentice Hall.
10. Derbile, E. K., Abubakari, A., & Dinye, R. D. (2012). Diagnosing challenges of small-scale industries in Ghana: a case of agro-processing industries in Kassena-Nankana District. *African Journal of Business Management*, (47), 11648-11657.
11. Dhiman, P. K., & Rani, A. (2011). Problems and prospects of small scale agro based industries: an analysis of patiala district. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(4), 129-142.
12. Esmaeilpour, F., Malekhosseini, S., Jiriae, M., Mohammadi, GH., & Mashhadi, A. (2015). Province of Markazi. Tehran: Iran Printing & Publishing textbooks Company
13. FAO (2007). *Challenges of Agribusiness and Agro-industries Development*, Committee of Agriculture, Twentieth Session, COAG/2007/5, Rome, Italy.
14. Hatamifard, S. (2012) Factors Affecting the Low Performance of Food Processing and Complementary Industries: A Case Study, Zanjan Province. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 42(3) 413-421.
15. Jibril, A., Tumba, A., & Yunusa Akoh, S. (2014). The Trends, Challenges and Opportunities in Agro-Materials Processing Marketing in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(28), 133-142.
16. Johnson, D. Gale. (2000). Population, Food, and Knowledge. *American Economic Review*, 90 (1), 1-14.

17. Karami, A., Mardani Adabi., Y. (2012). Study of Grape Marketing Problems in Dena County. National Conference of Rural Development. University of Gilan. 4-5 September 2012. Rasht. Iran.
18. Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, (1), 41-52.
19. Lanjouw, J. O. and Lanjouw, P. (2001). The rural non-farm sector: issues and evidence from developing countries. *Agricultural Economics*, 261(1), 1-23.
20. Lee, S. (2007). Diversification of the Rural Economy: A Case Study on Rural Industrialization in the Republic of Korea. Pyongyang: INSES.
21. Ministry of Agriculture- Jihad. (2015). Export and import of Iranian agricultural sector in 2015. Tehran: Ministry of Agriculture- Jihad.
22. Ministry of Agriculture- Jihad. (2017). Statistics of Horticultural Production in Iran. available online at; http://www.maj.ir/Index.aspx?page_=form&lang=1&PageID=11583&tempname=amar&sub=65&methodName=ShowModuleContent
23. Moradi, Kh., Aghahi, H., Zarafshani, k., & Papzan, A. (2015). Qualitative Analysis of Challenges Facing Fruit Processing Industries in Kermanshah Province Using NVivo Software. *Journal of Rural Research*, 6(3), 483-514. (in farsi)
24. Olaoye, O. A. (2014). Potentials of the agro industry towards achieving food security in Nigeria and Other Sub-Saharan African Countries. *Journal of Food Security*, 2(1), 33-41.
25. Radpear, G. (2008). *Rural Planning (New Approach)*. London: Blackwell.
26. Rahnama, A., Kalantari., Kh., Movahed Mohammadi, H. (2010). Studying Driving Forces and Hampering Factors Affecting Establishment and Development of Agro-Processing Industries in North Khorasan Province. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research* 18 (70),19-38. (in farsi)
27. Singh, S. P., Tegegne, F., & Ekenem, E. (2012). The food processing industry in India: challenges and opportunities. *Journal of Food Distribution Research*, 43(1), 81-89.
28. Stewart, R. A., Mohamed, S., & Daet, R. (2002). Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study. *Automation in construction*, 11(6), 681-694.
29. Taweekul, K., Sringam, S. (2001). Report of the APO multi – countrystudy Mission on Rural-Based Food Processing Industry, published by the Asian productivity organization 1-2-10, Hirakawacho, Chiyoda-Ku, Tokyo 102-0093, Japan Industrialization in the Republic of Korea. Pyongyang: INSES.
30. UNIDO. (2003). Agro-Industries in Rural Areas, Issues paper for Ecosoc Ministerial Roundtable Break Fast.
31. Wilkinson, J. & R. Rocha, 2009. Agro-industry trends, patterns and development impacts. In C. da Silva, D. Baker, A.W. Shepherd, C. Jenane, S. Miranda-da-Cruz (eds.), *Agroindustries for Development*, Wallingford, UK: CABI for FAO and UNIDO, pp. 46-91.
32. Zangi Abadi, A., Fathi, E., & Izadi, M. (2011). Spatial Distribution Analysis of Isfahan Agro-Processing Industries Using PIDI. *Town and Country Planning*, 3(4), 5-22. (in farsi)