

## Developing the Strategies to Diversify the Rural Households' Livelihoods to Revitalize Lake Urmia

LEILA SAFA<sup>\*1</sup>, ROHOLLAH REZAEI<sup>2</sup>, DAVOD AMINFANAK<sup>3</sup>

1, 2, Associate Professors, Department of Agricultural Extension, Communication and Rural Development, University of Zanjan, Zanjan, Iran

3, PhD student, Department of Agricultural Extension, Communication and Rural Development, University of Zanjan, Zanjan, Iran

(Received: Oct. 17, 2021- Accepted: Feb. 22, 2022)

### ABSTRACT

Due to the critical conditions of lake Urmia, the plan of "modeling local community participation in lake Urmia restoration via establishment of sustainable agriculture and biodiversity conservation" began in 2014 in the villages of the provinces of West Azerbaijan and East Azerbaijan. One of the main objectives of this plan was to identify and extend livelihoods with low water needs, which has been implemented in recent years in the form of the "diversifying the livelihoods of rural households" (DLRH) project. Considering the importance of the project and the various barriers facing its implementation, the main purpose of this applied research was to identify internal and external factors affecting the implementation of DLRH project and formulate diversification strategies for rural households in order to revitalize lake Urmia. The statistical population of the research was 27 relevant experts and specialists in the Conservation of Iranian Wetlands Project Office, Agriculture-Jihad Organizations, Departments of Environmental Protection and Agricultural Technical-engineering Firms in the provinces of West Azerbaijan and East Azerbaijan. In this research, first, internal (i.e., strengths and weaknesses) and external (i.e., opportunities and threats) factors affecting the implementation of DLRH project were identified using SWOT technique. Then, the quantitative strategic planning matrix (QSPM) technique was employed to prioritization of acceptable strategies for the development of the DLRH project. The results of the SWOT technique showed that the DLRH project was in a competitive strategic position (maximum-minimum) in West Azerbaijan province, implying that efforts should be made to avoid threats by using strengths; while the strategic position of the project was in a position of change of direction (minimum-maximum) in East Azerbaijan province, and consequently, it is recommended to take advantage of the opportunities to eliminate the weaknesses of the project. Eventually, according to the results of this study, the two main strategies to diversify the livelihoods of rural households in West Azerbaijan province, respectively, were included "professional empowerment and promotion of villagers' cognitive and skill areas" and "emphasis on the use of female facilitators in the structure of administrator firms of the project; these strategies in East Azerbaijan province also were included "development of production clusters in order to integrate and synergy rural small businesses", "more attention to facilitating the marketing of products".

**Keywords:** Professional empowerment; Development of production clusters; Sustainable livelihood; Wetland conservation.

### EXTENDED ABSTRACT

#### Objectives

Wetlands are dynamic habitats that form the vital link between land and water. In fact, wetlands can be considered the most important, valuable and complex ecosystems on earth. Despite the importance of wetlands, which have long been known to mankind, they are also one of the most fragile and vulnerable habitats on earth. There are about 105 wetlands in Iran, which evidence shows that about 70% of them have been lost. Due to the importance of this issue, in recent years,

various programs and measures have been taken to preserve and rehabilitate wetlands in the country, one of the most important of which is the plan of "modeling local community participation in lake Urmia restoration via establishment of sustainable agriculture and biodiversity conservation". So far, this plan has been carried out in seven different phases in more than 183 villages in the provinces of West Azerbaijan and East Azerbaijan, by focusing on the two projects of establishing sustainable agriculture and diversifying the livelihoods of rural households (DLRH). Considering the importance of the DLRH project and the various barriers facing its implementation, the main purpose of this applied research was to identify internal and external factors affecting the implementation of DLRH project and formulate diversification strategies for rural households in order to revitalize lake Urmia.

### Methods

The research method of the current study in terms of the nature, rate and degree of control and method of data collection was quantitative, non-experimental and field research, respectively. The statistical population of the research was 27 relevant experts and specialists in the Conservation of Iranian Wetlands Office, Agriculture-Jihad Organizations, Departments of Environmental Protection and Agricultural Technical-engineering Firms in the provinces of West Azerbaijan and East Azerbaijan. In this research, , first, internal (i.e., strengths and weaknesses) and external (i.e., opportunities and threats) factors affecting the implementation of DLRH project were identified using SWOT technique. Then, the quantitative strategic planning matrix (QSPM) technique was employed to prioritization of acceptable strategies for the development of the DLRH project.

### Findings

The results of the study indicated that "possibility of using new communication technologies, especially virtual networks to introduce the project and help market the products", "villagers' positive mentality and attitude towards the project and participation in it" and "existence of active community based organizations in the region" were the most important opportunities and conversely, "existence of cultural barriers in rural areas for women to participate in the project" and "poor financial capacity of local people and lack of initial capital to start related businesses" were the most important threats related to the DLRH project. Moreover, "reducing the livelihood dependence of villagers on water and soil resources (due to the development of non-agricultural occupational activities)", "empowering local communities with the training" and "creating environmental sensitivities and drawing the attention of local people to the protection of Lake Urmia" were the main strengths of the project, respectively. On the contrary, "insufficient attention and support of sales and marketing" and "low income and economic profit of the jobs created" were the key weaknesses of the project. Overall, the results of the SWOT technique showed that the DLRH project was in a competitive strategic position (maximum-minimum) in West Azerbaijan province, implying that efforts should be made to avoid threats by using strengths; while the strategic position of the project was in a position of change of direction (minimum-maximum) in East Azerbaijan province, and consequently, it is recommended to take advantage of the opportunities to eliminate the weaknesses of the project

### Conclusion

Eventually, according to the results of this study, the two main strategies to diversify the livelihoods of rural households in West Azerbaijan province, respectively, were included "professional empowerment and promotion of villagers' cognitive and skill areas" and "emphasis on the use of female facilitators in the structure of administrator firms of the project; these strategies in East Azerbaijan province also were included "development of production clusters in order to integrate and synergy rural small businesses", "more attention to facilitating the marketing of products".

## تدوین راهبردهای تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی در راستای احیای دریاچه ارومیه

لیلا صفا\*<sup>۱</sup>، روح اله رضائی<sup>۲</sup>، داود امین فنک<sup>۳</sup>

۱، ۲، دانشیاران گروه، ترویج، ارتباطات و توسعه روستایی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران

۳، دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۷/۲۵ - تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۱۲/۳)

### چکیده

با توجه به شرایط بحرانی دریاچه ارومیه، طرح «همکاری در احیای دریاچه ارومیه از طریق مشارکت جوامع محلی در استقرار کشاورزی پایدار و حفاظت از تنوع زیستی» از سال ۱۳۹۳ در سطح روستاهای استان های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی شروع به اجرا کرد. یکی از اهداف اصلی این طرح، شناسایی و ترویج شیوه های معیشتی با نیاز آبی کم بود که در سال های اخیر در قالب پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی عملیاتی شده است. با در نظر گرفتن اهمیت این پروژه و موانع پر شمار فراروی اجرای آن، هدف اصلی این پژوهش کاربردی، شناسایی عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر اجرای پروژه و تدوین راهبردهای تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی در راستای احیای دریاچه ارومیه بود. جامعه آماری این پژوهش را ۲۷ نفر از کارشناسان و متخصصان ذی ربط در دفتر طرح حفاظت از تالاب های ایران، سازمان های جهاد کشاورزی، ادارات کل حفاظت محیط زیست و شرکت های فنی- مهندسی کشاورزی در استان های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی تشکیل دادند. در این پژوهش، ابتدا با بهره گیری از تکنیک SWOT اقدام به شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و خارجی (فرصت ها و تهدیدها) تأثیرگذار بر اجرای پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی شد. سپس، با استفاده از تکنیک ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) به اولویت بندی راهبردهای قابل قبول در راستای تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی پرداخته شد. نتایج تکنیک SWOT نشان داد که پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی در استان آذربایجان غربی در موقعیت رقابتی یا حداکثر- حداقل قرار داشت و در نتیجه، باید تلاش شود با استفاده از نقاط قوت از تهدیدات آن دوری شود؛ در حالی که در استان آذربایجان شرقی فضای راهبردی پروژه در موقعیت تغییر جهت یا حداقل- حداکثر قرار گرفت، و در نتیجه، توصیه می شود که با بهره جستن از فرصت ها، نقاط ضعف پروژه برطرف شود. در نهایت با توجه به نتایج این پژوهش، دو راهبرد اصلی تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی در استان آذربایجان غربی به ترتیب اولویت شامل "توانمندسازی حرفه ای و ارتقاء عرصه های شناختی و مهارتی روستاییان" و "تأکید بر استفاده از تسهیلات زن در ساختار تیم تسهیل گری شرکت های مجری پروژه"، و در استان آذربایجان شرقی نیز شامل "توسعه خوشه های تولید در راستای انسجام بخشی و هم افزایی کسب و کارهای روستایی خرد" و "توجه بیشتر به تسهیل بازاریابی محصولات تولید شده"، بودند.

**واژه های کلیدی:** توانمندسازی حرفه ای؛ توسعه خوشه های تولید؛ حفاظت از تالاب؛ معیشت پایدار.

### مقدمه

زیستگاه‌های تالابی یکی از با اهمیت‌ترین اکوسیستم‌های طبیعی کره زمین هستند که از دیرباز نقش بسزایی در توسعه جوامع پیرامون خود ایفا کرده‌اند. منافع متعدد تالاب‌ها از جمله کنترل آب‌های زیرزمینی، تعدیل شرایط اقلیمی، تأمین معیشت جوامع محلی از طریق صید، دامداری و کشاورزی، تصفیه طبیعی آب، پالایش و حذف آلاینده‌ها، طبیعت‌گردی و غیره، آنها را در زمره مهم‌ترین و ارزشمندترین زیست‌بوم‌های جهان قرار داده است به نحوی که بسیاری از تمدن‌های بزرگ بشری در حاشیه تالاب‌ها شکل گرفته‌اند (Salehi & Qolamdoust, 2013; Conservation of Iranian Wetlands Project, 2019). در واقع، تالاب‌ها از جمله نظام‌های حیات‌بخشی به‌شمار می‌روند که مطلقاً جایگزین ندارند؛ تنوع زیستی، تنوع ژنتیکی و تنوع گونه‌هایی که در تالاب‌ها زندگی می‌کنند از اهمیت بالایی برخوردار هستند و امروزه به عنوان یک منبع درآمد برای خانوارها بویژه در مناطق محروم به حساب می‌آیند (Mola & Obodi, 2015). با این وجود، شواهد نشان می‌دهد که تالاب‌ها در عین حال جزو آسیب‌پذیرترین زیستگاه‌ها نیز محسوب می‌شوند که این مسأله ناشی از خشکاندن و تغییر کاربری، ایجاد آلودگی و برداشت بی‌رویه از گونه‌های تالابی است (Taheri Yazdi, 2008). به‌رحال، از بین رفتن تالاب‌ها پیامدهای ناگواری را برای انسان‌ها و تنوع زیستی به همراه داشته است که از این بین می‌توان به مواردی نظیر هجوم ریزگردها، تغییرات آب و هوا، تخریب منابع پایدار آب، از بین رفتن معیشت روزمره مردم محلی و سایر موارد اشاره کرد (Conservation of Iranian Wetlands Project, 2019). با توجه به شرایط زمین‌شناسی، توپوگرافی و اقلیمی ایران، انواع متفاوتی از تالاب‌ها در کشور شکل گرفته‌اند به طوری که بر اساس اطلاعات سازمان محیط‌زیست ایران، در حدود ۱۰۵ تالاب در کشور وجود دارد که در مجموع بیش از سه میلیون هکتار مساحت دارند (Conservation of Iranian Wetlands Project Office, 2020). در این بین، دریاچه ارومیه به‌عنوان یکی از شش حوضه آبریز ایران (Mohammadzade et al., 2015) با مساحتی حدود ۵۰۰۰ کیلومتر مربع، یکی از بزرگ‌ترین

دریاچه‌های دائمی شور در جهان و بزرگ‌ترین دریاچه خاورمیانه است (Karbassi et al., 2010). به‌رغم اهمیت دریاچه ارومیه، بررسی‌ها نشان می‌دهد که روند نزولی آب دریاچه پس از دوران پرآبی آن، از سال ۱۳۷۴ شروع شده و طی بیش از ۲۰ سال، تراز دریاچه بیش از هشت متر افت کرده است. به‌عبارت دقیق‌تر، بر اساس اعداد و اطلاعات ثبت شده، آب دریاچه در ۲۰ سال اخیر به طور متوسط سالیانه با افت ۴۰ سانتی‌متری مواجه بوده است. با توجه به عمق کم دریاچه ارومیه، این میزان افت تراز منجر به خشکی درصد قابل ملاحظه‌ای از سطح دریاچه شده و بیش از ۳۰ میلیارد مترمکعب از حجم آب آن در اثر تبخیر و عدم ورود منابع آب کافی از بین رفته است (Lake Urmia Rehabilitation National Committee, 2015). در چنین شرایطی، دریاچه ارومیه به‌ویژه در یک دهه گذشته به‌دلیل کاهش شدید سطح آب و افزایش شوری، با شرایط بسیار بحرانی مواجه شده است. افزون بر این، بسیاری از تالاب‌های اقماری اطراف دریاچه نیز در اثر اجرای طرح‌های زیربنایی، تغییر کاربری زمین و آلودگی و کاهش جریان‌های ورودی آب آسیب دیده‌اند. این مشکلات، تنوع زیستی این مجموعه تالابی را که از اهمیت بین‌المللی برخوردار بوده و برای جوامع محلی اهمیت حیاتی دارد، به شدت در معرض خطر قرار داده (Conservation of Iranian Wetlands Project Office, 2021) و به‌ویژه اثرات منفی مختلفی را روی تمام ابعاد معیشت پایدار روستایی گذاشته است (Halimeh et al., 2020). با توجه به وجود چنین شرایطی، دریاچه ارومیه به‌عنوان یک ثروت ملی نیازمند مداخله جهت جلوگیری از زوال هر چه بیشتر آن است (Salehnia et al., 2016) که این موضوع سبب شده است تا توجه نهادهای ملی و بین‌المللی به دریاچه ارومیه به منزله یکی از کانون‌های بحران آبی در کشور معطوف شود. در این خصوص و به‌منظور اقدامی بین‌المللی در راستای مواجهه با این چالش، در سال‌های گذشته دریاچه ارومیه و تالاب‌های اقماری آن به منزله یکی از سایت‌های پایلوت «طرح حفاظت از تالاب‌های ایران» انتخاب شدند. طرح حفاظت از تالاب‌های ایران با نگاهی برنامه‌محور در راستای استقرار و گسترش رویکرد مدیریت جامع بومی از سال ۱۳۸۴ با حمایت برنامه توسعه ملل متحد (United

فرصت‌های معیشتی مختلف دارد ( Roknedin Eftekhari et al., 2014). به عبارت دقیق‌تر، تنوع بخشی به فعالیت‌های اقتصادی و منابع درآمدی خانوارهای روستایی به مفهوم مشارکت روستاییان در فعالیت‌های متعدد کشاورزی و غیرکشاورزی است که زمینه را برای ایجاد تغییر و تحولات ساختاری در اقتصاد مناطق روستایی مهیا می‌سازد و نقش مهمی در تقویت توانمندی‌های اقتصادی-اجتماعی و بهبود استانداردهای زندگی ساکنان ایفا می‌کند (Kola et al., 2012). در واقع، تنوع بخشی به اقتصاد به عنوان یک راه حل منطقی تلاش می‌کند تا با معرفی صنایع و فعالیت‌های جدید زمینه را برای کاهش میزان وابستگی مناطق روستایی به منابع پایه طبیعی فراهم کند (Page & Beshiri, 2003). با توجه به اهمیت موضوع، در چند سال گذشته طرح حفاظت از تالاب‌های ایران به موازات توسعه فعالیت‌های مرتبط با کشاورزی پایدار، بهبود الگوی معیشتی روستاییان را به سود حفاظت از منابع آبی و زیست بوم-های تالابی هدف قرار داده است به نحوی که همچنان که اشاره شد، در حال حاضر پروژه تنوع بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی یکی از فعالیت‌های اصلی طرح "همکاری در احیاء دریاچه ارومیه از طریق مشارکت جوامع محلی در استقرار کشاورزی پایدار و حفاظت از تنوع زیستی" محسوب می‌شود. در پروژه تنوع بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی تلاش بر این است تا نشان داده شود که می‌توان با تنوع بخشی به منابع کسب درآمد خانوارهای جامعه هدف از فعالیت‌هایی که بر منابع آب و خاک فشار می‌آورد کاسته و فعالیت‌های درآمدزای دیگری را جایگزین آنها کرد. هدف نهایی از کاهش تکیه خانوارهای روستایی به منابع آب و خاک فراهم کردن شرایط مناسب برای طرح مسأله سهم آب زیست محیطی دریاچه ارومیه است. آنچه مسلم است، پایداری فعالیت‌های صورت گرفته و برنامه ریزی شده برای آینده در راستای احیای دریاچه ارومیه مستلزم سطحی از آسودگی جامعه بهره‌بردار از منابع درآمدی خود است. تنوع بخشی به منابع درآمدی خانوارهای روستایی، جدای از کاهش فشار بر منابع آب و خاک، موجب بالا رفتن آستانه تحمل جامعه محلی در برابر نوسانات بازار محصولات کشاورزی و تغییرات

(Nations Development Programme Global Environmental Facility) و سازمان حفاظت محیط زیست ایران آغاز شد (Sayah & Haghghi, 2021). هدف اصلی این برنامه، کاهش یا حذف دائمی تهدیدها و به طور کلی پایداری و بقاء اکوسیستم‌های تالابی ایران از طریق آگاهی سازی، ظرفیت سازی و مشارکت فعال جوامع محلی و مدیریت پایدار منابع آب و خاک در مناطق روستایی واقع شده در پیرامون تالاب‌های منتخب از جمله دریاچه ارومیه بود. اجرای موفقیت آمیز طرح‌های نمونه کشاورزی پایدار و تجارب و نتایج به دست آمده از آنها زمینه شروع طرح جدیدی با عنوان «همکاری در احیای دریاچه ارومیه از طریق مشارکت جوامع محلی در استقرار کشاورزی پایدار و حفاظت از تنوع زیستی» را از سال ۱۳۹۳ فراهم آورد که تا زمان حال نیز ادامه یافته است به نحوی که طی هفت فاز مختلف در بیش از ۱۸۳ روستای استان‌های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی اجرا شده است. شایان ذکر است که تمرکز عمده این طرح روی دو فعالیت اصلی استقرار تکنیک‌های کشاورزی پایدار در راستای کاهش مصرف آب و کودهای شیمیایی و در عین حال تنوع بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در راستای کاهش فشار بر منابع آب و خاک و در نهایت کمک به حفظ دریاچه ارومیه و تالاب‌های اقماری آن است (Conservation of Iranian Wetlands Project Office, 2021). با توجه به محدوده موضوعی پژوهش، این مطالعه روی پروژه تنوع بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی متمرکز شده است که در ادامه به توضیح و تبیین این پروژه پرداخته می‌شود.

به طور کلی، تنوع بخشی به معیشت روستایی را می‌توان به عنوان فرایندی تعریف کرد که بر مبنای آن هر خانوار مجموعه متنوعی از فعالیت‌ها و قابلیت‌های حمایتی اجتماعی را برای بقا و بهبود استانداردهای زندگی خود به کار می‌گیرد. به عنوان مثال، خانوار روستایی می‌تواند مجموعه‌ای از فعالیت‌های معیشتی نظیر تولید محصولات کشاورزی، کارگری، دامداری و بنایی را به منظور ایجاد یا تکمیل نیازهای مربوط به درآمد و امرار معاش خود با یکدیگر ترکیب کند. ترکیب فعالیت‌ها بستگی به توانایی خانوار در دسترسی به

شهرستان)، شرکت‌های فنی- مهندسی کشاورزی هستند (Sayah Mofzeli & Sadat Rahmati, 2017).

ارزیابی پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در سطح روستاهای استان‌های آذربایجان شرقی و آذربایجان غربی حاکی از آن است که به رغم برخی اثرات و پیامدهای مثبت ناشی از اجرای این پروژه بویژه افزایش منابع ایجاد درآمد، تنوع در معیشت خانوار و افزایش میزان درآمد، شدت اثرگذاری این پروژه در سطح نسبتاً پایینی قرار داشته و مسایل و موانع مختلفی بر سر راه اجرای این پروژه قرار دارد که سبب شده است تا میزان اثربخشی آن تا حدود زیادی کاهش یابد (Conservation of Iranian Wetlands Project Office, ) (2020, 2021). به هر حال، از آنجایی که پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی یک اقدام مستمر در قالب طرح «همکاری در احیای دریاچه ارومیه از طریق مشارکت جوامع محلی در استقرار کشاورزی پایدار و حفاظت از تنوع‌زیستی» به‌شمار می‌آید و در حال حاضر نیز در مرحله برنامه‌ریزی جهت شروع فازهای آبی است و پیش‌بینی می‌شود که اجرای آن در سایر روستاهای استان‌های آذربایجان شرقی و آذربایجان غربی نیز ادامه پیدا کند، ضروری است به واسطه مطالعه و شناخت دقیق عوامل بازدارنده و پیش‌برنده این پروژه، زمینه برای اجرای اثربخش‌تر آن در فازهای آبی از طریق تدوین راهبردهای مناسب مهیا شود. بر این اساس، این مطالعه با استفاده از تکنیک SWOT به دنبال شناسایی و واکاوی عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر اجرای پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی و در نهایت، تدوین راهبردهای کاربردی در راستای توسعه پروژه بود. در ادامه با توجه به هدف پژوهش، به‌طور خلاصه به مرور نتایج برخی از پژوهش‌های مرتبط داخلی و خارجی پرداخته شده است.

Roknedin Eftekhari et al. (2014) در تحلیل نقش

تنوع معیشتی در تاب‌آوری خانوارهای روستایی در شرایط خشکسالی در استان اصفهان به این نتیجه رسیدند که اتخاذ رویکرد تنوع معیشتی منجر به تاب‌آوری بیشتر خانوارها در شرایط خشکسالی شده است. نتایج این تحقیق نشان داد در روستاهایی که در معرض خشکسالی شدیدتری قرار داشتند، این تنوع معیشتی

اقلیمی (خشکسالی و دیگر پدیده‌های طبیعی غیرمترقبه) می‌شود. با توجه به ماهیت فعالیت تنوع-بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی، اصلی‌ترین مراحل و اقدامات اجرای این پروژه به‌شرح زیر است (Conservation of Iranian Wetlands Project Office, ) (2021):

- ۱- امکان‌سنجی بسیج بهره‌برداران برای تنوع‌بخشی به معیشت‌های روستایی؛
- ۲- شناسایی راهبردهای معیشتی روستاییان؛
- ۳- ایجاد کارگروه‌های محلی برای هر گزینه معیشتی درآمدزای سازگار با پایداری منابع آبی و زیست‌بوم‌های تالابی؛
- ۴- ظرفیت‌سازی اعضای گروه‌ها جهت انجام فعالیت‌های گروهی، مدیریت مشارکتی، راه‌اندازی کسب و کارهای سودآور سازگار با امکانات منابع آبی، روش‌های تأمین منابع مالی خرد، شناخت و درک بیشتر نسبت به شرایط اقلیمی پیرامون خود و مانند آن؛
- ۵- تهیه و تدوین مشارکتی طرح کسب‌وکارهای خرد؛ و
- ۶- مستندسازی هر مرحله از فعالیت‌ها و آرایه نتایج به دست‌آمده به دستگاه‌های ناظر و کارفرما در زمان‌های مقرر.

لازم به ذکر است که مسئولیت اجرای فعالیت‌ها و پروژه‌های مرتبط با طرح «همکاری در احیای دریاچه ارومیه از طریق مشارکت جوامع محلی در استقرار کشاورزی پایدار و حفاظت از تنوع‌زیستی» (از جمله پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی) بر عهده دفتر طرح حفاظت از تالاب‌های ایران است که از طریق عقد قرارداد با تشکل‌های غیردولتی، پشتیبانی‌های لازم برای اجرای پروژه‌ها در سطح میدانی را به عمل می‌آورد. تشکل‌های غیردولتی که به‌طور عمده شامل شرکت‌های فنی- مهندسی کشاورزی می‌شوند، مجموعه‌های غیردولتی در سطح محلی هستند که در واقع همکار اصلی اجرای پروژه‌ها محسوب می‌شوند. به بیان دیگر، مجری اصلی اقدامات مرتبط با پیاده‌سازی پروژه‌ها در هر یک از سایت‌های تعیین شده از یک کانون (مجموعه سایت‌های موجود در یک

در زمان کنونی به خطر انداخته که این مسأله نیازمند توجه جدی است. به همین ترتیب، Mohammadi & Rostami (2019) در مطالعه خود راهبردهای متنوع-سازی اقتصاد روستاها در شهرستان مریوان را بررسی کرده‌اند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که تنوع توان‌های طبیعی، اقتصادی و اجتماعی جهت تنوع‌بخشی اقتصادی روستاها، مهمترین نقطه قوت؛ عدم ایجاد زمینه‌های ایجاد مشاغل تبدیلی کشاورزی و دامداری، مهمترین نقطه ضعف؛ حرکت نظام اقتصادی کشور به بازگشایی مرزها و سیاست تجارت درهای باز خارجی، مهمترین فرصت و تبلیغات منفی مبنی بر عدم امنیت در مناطق مرزی نیز مهم‌ترین تهدید مؤثر بر عملکرد مطلوب متنوع‌سازی اقتصادی در سطح روستاهای منطقه بودند. همچنین، راهبردهای مؤثر برای تنوع-بخشی اقتصادی روستاهای منطقه، راهبردهای تهاجمی بودند. در نهایت، Shamsi et al. (2020) در سنجش آثار تنوع فعالیت‌های اقتصادی بر سطح رفاه جامعه روستایی در بخش مرکزی شهرستان کرمان نشان دادند که بین تنوع‌زیستی و رفاه زیستی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت. همچنین، میانگین ابعاد تنوع اقتصادی شامل تعدد فعالیت‌های اقتصادی، امنیت و رضایت شغلی و درآمدی و زمینه سرمایه‌گذاری در روستاهای مورد مطالعه در سطح ضعیفی بود.

Abimbola & Oluwakemi (2013) در بررسی تنوع‌بخشی به معیشت و سطح رفاه خانوارهای روستایی در نیجریه به این نتیجه رسیدند که اندازه خانوار، سطح درآمد کل خانوار و سطح تحصیلات سرپرستان خانوار، عوامل اصلی تأثیرگذار بر انتخاب راهبردهای معیشتی بودند. همچنین، بر اساس نتایج این پژوهش، توسعه فعالیت‌های شغلی غیرکشاورزی بویژه در قالب خوشه-های تولید اصلی‌ترین راهبرد تکمیل درآمد کشاورزان و در عین حال تثبیت رشد اقتصادی متوازن مناطق روستایی بود. Asfaw et al. (2019) در بررسی اثرات ناهمگون تنوع‌بخشی به معیشت بر سطح رفاه خانوارها در صحرای آفریقا مشخص کردند که اثرات تنوع‌بخشی به معیشت بر سطح درآمد خانوارها در کشورهای مختلف یکسان نبوده و نیازمند راهبردهای متفاوتی بود. به طور مشخص، نتایج این پژوهش نشان داد که تأثیر

بیشتر به چشم می‌خورد. Asghari Saraskanrud et al. (2016) در انتخاب راهبرد بهینه معیشت پایدار در مواجهه با خشکسالی با استفاده از مدل ترکیبی SWOT-TOPSIS در شهرستان هشتروند دریافتند که راهبرد تهاجمی بهترین راهبرد جهت دستیابی به معیشت پایدار روستاهای مورد مطالعه بود. همچنین، نتایج به دست آمده از تکنیک TOPSIS نشان داد که فرصت‌ها و نقاط قوت به ترتیب بیشترین تأثیر را بر پایداری معیشت ساکنان داشتند. Karimzadeh et al. (2016) در بررسی نقش تنوع‌بخشی به فعالیت‌ها در پایداری اقتصاد روستایی در شهرستان میاندوآب مشخص کردند که بین تنوع اقتصادی و پایداری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت. همچنین، بیشترین میزان تأثیر متنوع‌سازی اقتصاد روستایی مربوط به شاخص اشتغال و کمترین آن مربوط به شاخص تولید بود. با توجه به نتایج این پژوهش، تنوع‌بخشی به فعالیت‌های اقتصادی موجب افزایش فرصت‌های شغلی، بالا رفتن انگیزه جهت بهبود وضعیت کار و فعالیت، بهبود میزان اشتغال در حوزه خدماتی، افزایش سرمایه-گذاری و کاهش مهاجرت جوانان روستایی شده است. در مطالعه دیگری، Savari et al. (2018) به تدوین راهبردهای پایدارسازی معیشت کشاورزان کوچک‌مقیاس و آموزش مسیر راهبردهای معمول از گذرگاه پایداری و آسیب‌پذیری در شرایط خشکسالی پرداخته‌اند. با توجه به نتایج این پژوهش، مهم‌ترین راهبردها به ترتیب شامل متنوع‌سازی منابع معیشتی و فعالیت‌های غیرزرعی همراه با گسترش کشت‌های گلخانه‌ای با استفاده از زیرساخت‌های مناسب در منطقه و تدوین طرح‌های مناسب ظرفیت‌سازی جوامع کشاورزی در مقابله با مخاطرات با تشکیل خوشه‌های دانش روستایی و توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز جهت حفظ معیشت بودند. Barani et al. (2018) در طراحی الگوی معیشت زیست‌بوم پایدار در روستای هجیج مشخص کردند که مردم این روستا با بهره‌گیری از مجموعه‌ای از داشته‌های طبیعی، اجتماعی، انسانی، فیزیکی، دانش بومی و فرهنگی، راهبردهای متنوعی را برای نگهداری زیست‌بوم خود از دیرباز در پیش گرفته‌اند؛ اما هجوم پیامدهای منفی و عنصرهای مداخله‌گر، زندگی این الگوی پایدار را

پژوهش تلاش شده است تا با استفاده از تحلیل SWOT بررسی جامع‌تری نسبت به اجرای پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان‌های آذربایجان شرقی و آذربایجان غربی و در نهایت شناسایی راهبردهای اثربخش برای توسعه این پروژه در راستای احیای دریاچه ارومیه انجام گیرد.

### مواد و روش‌ها

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از لحاظ روش، توصیفی-تحلیلی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها ترکیبی از دو روش اسنادی و پیمایشی است. ابزار پژوهش برای گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که از طریق مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش و در عین حال، اسناد موجود جهت تحلیل وضعیت کنونی پروژه تنوع-بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی و سپس، دسته‌بندی گویه‌های استخراج شده در چهار بعد (قوت، ضعف، فرصت و تهدید) تدوین شد. پس از تدوین این پرسشنامه، با استفاده نظرات گروهی متشکل از ۲۷ نفر از کارشناسان و متخصصان ذی‌ربط در سازمان‌های جهاد کشاورزی استان‌های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی (۱۲ نفر)، ادارات کل حفاظت محیط‌زیست استان‌های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی (شش نفر)، دفتر حفاظت از تالاب‌ها (پنج نفر) و مدیران شرکت‌های مجری پروژه در استان‌های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی (چهار نفر)، عوامل فهرست شده در پرسشنامه وزن‌دهی و رتبه‌بندی شدند. در نهایت، با استفاده از اطلاعات گردآوری شده، عوامل راهبردی داخلی و خارجی تهیه شد و سپس ماتریس SWOT تنظیم شده و بر اساس آن ماتریس‌های برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبردها و اولویت‌های مناسب برای توسعه پروژه تنوع-بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی مشخص شدند. به‌طور کلی، تکنیک SWOT در چهار مرحله مختلف به شرح زیر انجام می‌شود (Behzadfar & Zamanian, 2008; Zarabi & Mahboubfar, 2014; Abdollahzadeh et al., 2019; David, 2020):

در **مرحله اول** ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تدوین می‌شود. در این مرحله، پس از

ایجاد تنوع در منابع درآمدی و تولیدی بر سطح رفاه خانوارها در بین خانوارهای فقیرتر معمولاً بیشتر از خانوارها با وضعیت اقتصادی بهتر بود. در مطالعه دیگری، Okoror et al. (2019) اثرات تنوع‌بخشی به معیشت بر وضعیت فقر کشاورزان در نیجریه را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که اجرای راهبردهای مختلف تنوع‌بخشی بویژه توسعه فعالیت‌های غیرزراعی توانسته است سطح فقر کشاورزان مورد مطالعه را به‌طور معنی‌داری کاهش دهد. البته، بر اساس نتایج این پژوهش کمک به بازاریابی محصولات تولید شده نیز یکی از اصلی‌ترین راهبردهای تنوع‌بخشی به معیشت کشاورزان بود. همین‌طور، Adzawla & Baumüller (2020) در بررسی اثرات تنوع‌بخشی به معیشت بر آسیب‌پذیری اقلیمی با تأکید بر جنسیت در شمال کشور غنا دریافتند که تنوع‌بخشی به معیشت می‌تواند سطح آسیب‌پذیری اقلیمی را در بین خانوارهای روستایی به‌طور معنی‌داری کاهش دهد؛ اگرچه، این کاهش در بین مردان و زنان روستایی یکسان نبود.

در مجموع، مرور ادبیات و پیشینه تجربی پژوهش نشان داد که بیشتر مطالعات انجام گرفته در حوزه تنوع-بخشی به معیشت روی بررسی اثرات تنوع‌بخشی در حوزه‌هایی همچون کاهش فقر و آسیب‌پذیری یا افزایش توان تاب‌آوری و رفاه خانوارهای روستایی و یا پایدار کردن اقتصاد روستایی متمرکز شده‌اند؛ این درحالی است که تعداد اندکی از این مطالعات با تحلیل جامع‌تر موضوع و شناسایی عوامل داخلی (شامل نقاط قوت و نقاط ضعف) و عوامل خارجی (شامل فرصت‌ها و تهدیدها) مرتبط، به تدوین و ارزیابی راهبردهای پایدارسازی و تنوع‌بخشی به معیشت روستاییان و کشاورزان پرداخته‌اند. از سوی دیگر، اگرچه همانطور که اشاره شد، در سال‌های اخیر پژوهش‌های پرشماری در زمینه تنوع‌بخشی به معیشت روستایی انجام گرفته است، اما بیشتر این مطالعات با داشتن نگاه تک‌بعدی، به‌طور عمده بهبود اقتصاد روستا و معیشت روستاییان را مد نظر قرار داده و ارتباط تنوع‌بخشی به معیشت‌های روستایی با مسایل زیست‌محیطی بویژه حفظ و احیای تالاب‌ها از جمله دریاچه ارومیه را کمتر مورد بررسی قرار داده‌اند. با توجه به مطالب اشاره شده، در این



پس از محاسبه وزن و رتبه عوامل، وزن هر عامل در رتبه مربوط به همان عامل ضرب می شود تا امتیاز کامل هر عامل به دست آید. سپس، امتیازهای تمامی عوامل موجود در ماتریس با یکدیگر جمع زده شده تا مجموع امتیاز نهایی عوامل محاسبه شود. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، بدون توجه به تعداد عوامل (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها)، همواره مجموع امتیازهای نهایی برای سیستم بین ۴ (حداکثر) و ۱ (حداقل) قرار می گیرد؛ میانگین این جمع ۲/۵ می شود.

در مرحله دوم، ماتریس داخلی- خارجی تدوین می شود؛ این ماتریس یکی از ماتریس های مورد استفاده در برنامه ریزی راهبردی است که برای تعیین جایگاه (یا فضای) راهبردی یک پروژه و مشخص کردن جایگاه آن در تدوین راهبردهای اصلی به کار می رود. این ماتریس بر اساس استقرار داده ها در دو بعد اصلی شکل می گیرد:

- ۱- جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که روی محور Y نشان داده می شود؛ و
- ۲- جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که روی محور Xها نمایش داده می شود.

در ماتریس داخلی- خارجی، نمرات در یک طیف دو بخشی شامل قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) طبقه بندی می شوند. در این ماتریس چنانچه موقعیت منطقه مورد مطالعه از نظر نمرات عوامل خارجی و داخلی در ناحیه اول نمودار باشد، راهبرد حداکثر- حداکثر/ توسعه ای (SO)، اگر در ناحیه دوم باشد، راهبرد حداکثر-حداقل/ رقابتی (ST)، چنانچه در خانه سوم باشد، راهبرد حداقل-حداکثر/ تغییر جهت یا بازنگری (WO) و در نهایت، اگر در ناحیه چهارم باشد، راهبرد حداقل-حداقل/ تدافعی (WT)، پیشنهاد می گردد (شکل ۱).

شناسایی و فهرست عوامل داخلی و خارجی، با توجه به میزان اهمیت هر مؤلفه و مقایسه مؤلفه ها با یکدیگر، ضریب اهمیت بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) به آن مؤلفه اختصاص داده می شود؛ مقدار این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب مؤلفه ها در هر یک از عوامل داخلی و عوامل خارجی برابر عدد ۱ باشد. در ادامه این مرحله، با توجه به عالی یا معمولی بودن نقاط قوت به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ و با لحاظ جدی یا معمولی بودن نقاط ضعف به ترتیب رتبه ۱ یا ۲ به مؤلفه ها اختصاص داده می شود. این موضوع درباره تهدیدها و فرصت ها نیز صادق است، به نحوی که با در نظر گرفتن عالی یا معمولی بودن فرصت ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ و نیز با توجه به جدی یا معمولی بودن تهدیدها به ترتیب رتبه ۱ یا ۲ به آنها اختصاص داده می شود (جدول ۱). به عبارت دیگر، همانطور که از جدول (۱) مشخص است، نقاط ضعف و تهدیدها فقط امتیاز ۱ و ۲ و نقاط قوت و فرصت ها امتیاز ۳ و ۴ را می توانند به خود بگیرند.

جدول ۱- نحوه رتبه بندی عوامل داخلی و خارجی

گزینه انتخابی	نقطه ضعف اساسی	نقطه ضعف معمولی	نقطه قوت معمولی	نقطه قوت اساسی
امتیاز	۱	۲	۳	۴

گزینه انتخابی	تهدید جدی	تهدید قابل اعتنا	فرصت قابل اعتنا	فرصت طلایی
امتیاز	۱	۲	۳	۴



شکل ۱- ماتریس داخلی- خارجی برای تعیین فضای راهبردی پروژه

ماتریس SWOT در هر مرحله دو عامل با یکدیگر مقایسه می‌شوند. هدف در این ماتریس این نیست که بهترین راهبردها مشخص شوند، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا است. بنابراین، تمامی راهبردهایی که در ماتریس SWOT ارائه می‌شوند، انتخاب و اجرا نخواهند شد.

در ادامه، در مرحله سوم به منظور شناسایی و ارزیابی راهبردهای قابل قبول، ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) تدوین می‌شود. این ماتریس یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرایند تدوین راهبرد است که به وسیله آن اطلاعات گردآوری شده با یکدیگر مقایسه می‌شوند. به علاوه، می‌توان با استفاده از این ماتریس چهار نوع راهبرد ارائه نمود (جدول ۲). در

جدول ۲- ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

محیط درونی		محیط بیرونی		تحلیل S.W.O.T
نقاط ضعف- W	موضوعات	نقاط قوت- S	موضوعات	
نقاط ضعف فهرست می‌شود	موضوعات	نقاط قوت فهرست می‌شود	موضوعات	فرصت- O
• راهبردهای WO (تغییر جهت)	با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف برطرف می‌شود	• راهبردهای SO (توسعه‌ای)	با بهره جستن از نقاط قوت از فرصت‌ها استفاده می‌شود	
• راهبردهای WT (تدافعی)	نقاط ضعف را کاهش می‌دهد و از تهدیدها پرهیز می‌شود	• راهبردهای ST (رقابتی)	برای دوری جستن از تهدیدات از نقاط قوت استفاده می‌شود	تهدیدها- T
				تهدیدها فهرست می‌شود

(منبع: Akbari et al., 2015)

روش QSPM در پنج گام مختلف به شرح زیر انجام می‌شود. در گام نخست، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی تشکیل می‌شود که در آن عوامل داخلی و خارجی به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی در سمت راست ماتریس و راهبردهای قابل قبول استخراج شده از ماتریس داخلی- خارجی در بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، درج می‌شوند

در مرحله چهارم به منظور اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول از تکنیک ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (Quantitative Strategic Planning Matrix: QSPM) استفاده شد. این تکنیک جذابیت نسبی راهبردها را مشخص می‌کند و به صورت عینی راهبردهای گوناگون که در زمره بهترین راهبردها هستند را تعیین می‌نماید. فرآیند اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول در چارچوب

گام چهارم، جمع امتیاز جذابیت (Total Attractiveness Score) راهبردهای قابل قبول از طریق حاصل ضرب وزن حاصل از گام دوم در امتیازهای جذابیت به دست آمده از گام سوم محاسبه می شود. جمع امتیازهای جذابیت (TAS) نشان دهنده جذابیت نسبی یک راهبرد در یک مجموعه از راهبردها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می آید. هر چه «جمع امتیازهای جذابیت» بیشتر باشد، راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری با توجه به عامل در نظر گرفته شده خواهد بود. در گام پنجم و آخر، از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه ریزی راهبردی کمی، امتیاز جذابیت نهایی به دست می آید که بیانگر راهبردهایی است که از بیشترین جذابیت (اولویت) برخوردار هستند.

(جدول ۳). سپس در گام دوم، با توجه به میزان اهمیت هر یک از عوامل داخلی و خارجی به هر یک از آنها وزن یا ضریب مشخصی داده می شود (این ضریب از مرحله اول یعنی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی به دست می آید). در گام سوم امتیاز جذابیت (Attractiveness Score) هر یک از راهبردهای قابل قبول به صورت عددی که بیانگر جذابیت نسبی هر راهبرد است، تعریف می شود. امتیاز جذابیت با در نظر گرفتن همزمان عوامل بحرانی موفقیت و طرح این پرسش که «آیا این عامل در انتخاب راهبرد مذکور اثر می گذارد؟»، تعیین می شود؛ در صورت مثبت بودن پاسخ، امتیازی بین ۱ تا ۴ به هر یک از راهبردها اختصاص می یابد (۱= بدون جذابیت، ۲= تا حدودی جذاب، ۳= دارای جذابیت معقول و ۴= بسیار جذاب). در

جدول ۳- ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی

راهبردهای قابل قبول						ضریب (وزن)	موارد	عوامل اصلی
راهبرد سوم		راهبرد دوم		راهبرد اول				
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	عوامل خارجی		
						عوامل داخلی		

ارزیابی محیط خارجی و داخلی طی چهار گام به شرح زیر مورد ارزیابی قرار گرفت.

**گام اول- تعیین عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار بر پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی:** پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق، عوامل عمده خارجی و داخلی شناسایی شدند و در ماتریس ارزیابی قرار گرفتند. بر این اساس، تعداد ۲۰ عامل خارجی (۱۰ مورد فرصت ها و ۱۰ مورد تهدیدها) و ۲۲ عامل داخلی (۱۳ مورد قوت ها و ۹ مورد ضعفها) تعیین شدند که در برگزیده مواردی است که موجب فرصت، تهدید، قوت و ضعف برای پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی در سطح استان های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی می شوند. در ماتریس عوامل خارجی ابتدا عواملی که موجب فرصت می شوند و سپس آنهایی که پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی را تهدید می کنند، فهرست شدند (جدول ۴). به همین ترتیب، در ماتریس عوامل داخلی نیز ابتدا نقاط قوت و

## نتایج

در این بخش با توجه به مراحل اشاره شده در بخش روش تحقیق با طی فرآیند چهار مرحله ای تکنیک SWOT شامل تدوین ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، تشکیل ماتریس داخلی- خارجی، تشکیل ماتریس SWOT و در نهایت، تدوین ماتریس QSPM به شناسایی و اولویت بندی راهبردهای مرتبط با پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی پرداخته شد که در ادامه نتایج هر یک از آنها به تفکیک دو استان مورد مطالعه شامل آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی ارائه شده است.

### مرحله اول: تدوین ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی

عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار بر پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی در استان های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی با استفاده از ماتریس

تهدیدهای آن غلبه داشت (جدول ۴). همچنین، بر اساس نتایج به دست آمده، امکان بهره‌مندی از کمک‌های مالی، فنی و مشاوره‌ای سازمان‌ها و نهادهای ملی و بین‌المللی ذی‌ربط، "وجود تشکلهای و سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در سطح منطقه" و "وجود شرکتهای توانمند و با سابقه در منطقه به‌عنوان اهرم اجرایی پروژه"، به ترتیب مهم‌ترین فرصت‌ها و در مقابل سه مورد "وجود موانع فرهنگی در مناطق روستایی برای مشارکت زنان در پروژه"، "بی‌انگیزگی و دلسردی روستاییان از مشارکت در برنامه‌ها و طرح‌های مختلف" و "ضعف زیرساخت‌ها و نبود پشتیبانی‌های لازم از سوی نهادهای مرتبط در سطح استان"، اصلی‌ترین تهدیدهای مرتبط با پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان آذربایجان غربی بودند. به همین ترتیب، "امکان بهره‌گیری از فناوری‌های ارتباطی جدید بویژه شبکه‌های مجازی جهت معرفی پروژه و کمک به بازاریابی محصولات تولید شده"، "ذهنیت و نگرش مثبت روستاییان نسبت به پروژه و مشارکت در آن" و "همکاری و مشارکت فعال سازمان‌های مرتبط در سطح استان برای اجرای پروژه"، به ترتیب مهم‌ترین فرصت‌ها و در مقابل سه مورد "ضعف زیرساخت‌ها و نبود پشتیبانی‌های لازم از سوی نهادهای مرتبط در سطح استان"، "بی‌اعتمادی روستاییان نسبت به ارگان‌ها و نهادهای دولتی و دشوار بودن ورود به جامعه محلی" و "توانایی مالی ضعیف مردم محلی و کمبود سرمایه اولیه برای راه‌اندازی مشاغل مرتبط"، اصلی‌ترین تهدیدهای مرتبط با پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان آذربایجان شرقی بودند (جدول ۴).

سپس نقاط ضعف پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی گنجانده شدند (جدول ۴).

**گام دوم-** تعیین میزان اهمیت عوامل خارجی و داخلی: در این گام به عوامل فهرست شده در ماتریس عوامل خارجی و داخلی بر مبنای اهمیت هر کدام، وزنی از یک تا صفر داده شد.

**گام سوم-** تعیین رتبه عوامل داخلی و خارجی: در این گام به هر یک از عوامل خارجی و داخلی که موجب موفقیت یا تضعیف پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی می‌شوند، رتبه ۱ تا ۴ داده شد.

**گام چهارم-** تعیین امتیاز نهایی عوامل خارجی و داخلی و ارزیابی آن: در این گام، ابتدا وزن هر عامل در رتبه مربوط به همان عامل ضرب شد تا امتیاز کامل هر عامل به دست آید. سپس، امتیازهای تمامی عوامل موجود در ماتریس با یکدیگر جمع زده شدند تا مجموع امتیاز نهایی عوامل محاسبه شود (جدول ۴-۴ و ۴-۴).

همانطور که از نتایج به دست آمده در جدول (۴) پیداست، مجموع امتیازهای نهایی عوامل خارجی برای پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در استان‌های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی به ترتیب ۲/۴۱ و ۲/۶۳ است. با توجه به اینکه عدد محاسبه شده برای عوامل خارجی در استان آذربایجان غربی پایین‌تر از عدد شاخص ۲/۵ و در استان آذربایجان شرقی بالاتر از آن است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که در استان آذربایجان غربی تهدیدهای فراروی پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی بر فرصت‌های آن و بر عکس در استان آذربایجان شرقی، فرصت‌های پیش‌روی پروژه بر

جدول ۴- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تأثیرگذار بر پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان‌های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی

شماره	عوامل خارجی	آذربایجان غربی		آذربایجان شرقی	
		ضریب اهمیت	رتبه	ضریب اهمیت	رتبه
۱	وجود پتانسیل و ظرفیت بالا در بخش کشاورزی منطقه جهت توسعه صنایع وابسته به این بخش	۰/۰۴۱	۳/۵	۰/۱۴۳۴	۳/۶۷
۲	وجود بسترها و زیرساخت‌های مناسب در منطقه برای گسترش فعالیت‌های مکمل و غیرزراعی در استان	۰/۰۳۳	۳	۰/۰۹۸۴	۳/۳۳
۳	وجود سرمایه‌های معیشتی (مالی، انسانی، اجتماعی و سیاسی) نسبتاً مناسب در روستاها جهت توسعه فرصت‌های شغلی	۰/۰۴۹	۴	۰/۱۹۶۷	۰/۶۷

شماره	عوامل خارجی	آذربایجان غربی			آذربایجان شرقی		
		ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
۴	وجود شرکت های توانمند و باسابقه در منطقه به عنوان اهرم اجرایی پروژه	۰/۰۵۷	۴	۰/۲۲۹۵	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸۱۸
۵	همکاری و مشارکت فعال سازمان های مرتبط در سطح استان برای اجرای پروژه	۰/۰۴۹	۳	۰/۱۴۷۵	۰/۰۵۹	۳/۶۷	۰/۲۱۶۹
۶	امکان بهره مندی از کمک های مالی، فنی و مشاوره ای سازمان ها و نهادهای ملی و بین المللی ذی ربط	۰/۰۶۶	۴	۰/۲۶۲۳	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸۱۸
۷	امکان بهره گیری از فناوری های ارتباطی جدید بویژه شبکه های مجازی جهت معرفی پروژه و کمک به بازاریابی محصولات تولید شده	۰/۰۴۹	۴	۰/۱۹۶۷	۰/۰۷۷	۴	۰/۳۰۹۱
۸	وجود تشکلهای و سازمان های مردم نهاد فعال در سطح منطقه	۰/۰۶۶	۴	۰/۲۶۲۳	۰/۰۵۹	۳	۰/۱۷۷۳
۹	اشتیاق و استقبال مردم محلی در روستاها نسبت به نوآوری و تغییر	۰/۰۳۳	۳/۵	۰/۱۱۴۸	۰/۰۵۹	۳	۰/۱۷۷۳
۱۰	ذهنیت و نگرش مثبت روستاییان نسبت به پروژه و مشارکت در آن	۰/۰۴۱	۳/۵	۰/۱۴۳۴	۰/۰۵۹	۴	۰/۲۳۶۴
مجموع نمرات		۰/۴۸۴	۳۶/۵	۱/۸۰	۰/۵۲۷	۳۶/۳۴	۱/۹۲
۱	موقعیت جغرافیایی نامناسب و دورافتاده بودن برخی روستاها	۰/۰۲۵	۱/۵	۰/۰۳۶۹	۰/۰۳۲	۲	۰/۰۶۳۶
۲	پتانسیل پایین روستاییان و زنان روستایی برای تغییر و پذیرش نوآوری ها	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۲۸	۰/۰۳۲	۱/۶۷	۰/۰۵۳۱
۳	ضعف فرهنگ مشارکت جمعی و تمایل به انجام فعالیت های تیمی در مناطق روستایی	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۲۸	۰/۰۳۲	۱/۳۳	۰/۰۴۲۳
۴	توانایی مالی ضعیف مردم محلی و کمبود سرمایه اولیه برای راه اندازی مشاغل مرتبط	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷۴	۰/۰۴۵	۱/۶۷	۰/۰۷۵۹
۵	بی اعتمادی روستاییان نسبت به ارگان ها و نهادهای دولتی و دشوار بودن ورود به جامعه محلی	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۵۶	۰/۰۵۹	۱/۶۷	۰/۰۹۸۷
۶	بی انگیزگی و دلسردی روستاییان از مشارکت در برنامه ها و طرح های مختلف	۰/۰۵۷	۱/۵	۰/۰۸۶۱	۰/۰۴۵	۱/۳۳	۰/۰۶۰۵
۷	وجود موانع فرهنگی در مناطق روستایی برای مشارکت زنان در پروژه	۰/۰۶۶	۱/۵	۰/۰۹۸۴	۰/۰۵۹	۱	۰/۰۵۹۱
۸	پایین بودن سطح دانش و مهارت های شغلی روستاییان در زمینه های غیرکشاورزی	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۵۶	۰/۰۳۲	۲	۰/۰۶۳۶
۹	موازی کاری سازمان ها و نهادهای مختلف (مانند ستاد احیای دریاچه ارومیه، نهادهای خیریه، سازمان های دولتی و غیردولتی مرتبط) و ایجاد سردرگمی در بین جوامع محلی	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۵۶	۰/۰۵۹	۱	۰/۰۵۹۱
۱۰	ضعف زیرساخت ها و نبود پشتیبانی های لازم از سوی نهادهای مرتبط در سطح استان	۰/۰۴۹	۱/۵	۰/۰۷۳۸	۰/۰۷۷	۱/۶۷	۰/۱۲۹۰
مجموع نمرات		۰/۵۱۶	۱۲	۰/۶۱	۰/۴۷۳	۱۵/۳۴	۰/۷۱
مجموع امتیازهای نهایی		---	---	۲/۴۱	---	---	۲/۶۳

جدول ۵

روستایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای استان آذربایجان غربی ۲/۶۹ و استان آذربایجان شرقی ۲/۴۵ است؛ این عددها به این معنی است که در استان

همچنین، همانطور که از اطلاعات مندرج در جدول (۵) مشخص است، مجموع امتیازهای نهایی عوامل داخلی برای پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای

۵). به طور مشابه، بر اساس نتایج مشخص شد که مهم-ترین نقاط قوت پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان آذربایجان شرقی به ترتیب شامل "توانمندسازی جوامع محلی با آموزش‌های صورت گرفته"، "ایجاد حساسیت‌های زیست‌محیطی و جلب توجه مردم محلی نسبت به حفاظت از دریاچه ارومیه"، "کم کردن وابستگی معیشتی روستاییان به منابع آب و خاک (به دلیل توسعه فعالیت‌های شغلی غیرکشاورزی)" و "لحاظ کردن مشارکت‌های مردمی و بسترسازی جهت درگیر کردن روستاییان در پروژه"، بودند. این در حالی است که عمده‌ترین نقاط ضعف پروژه در این استان مربوط به "پایین بودن درآمد و سود اقتصادی مشاغل راه‌اندازی شده"، "پیش‌شرط بودن انجام پروژه کشاورزی پایدار در انتخاب روستاهای هدف برای انجام پروژه (تنوع‌بخشی به معیشت)" و "عدم توجه و حمایت کافی از فروش و بازاریابی تولیدات"، بودند (جدول ۵).

آذربایجان غربی نقاط قوت پروژه تنوع‌بخشی به معیشت-های خانوارهای روستایی بر نقاط ضعف آن و بر عکس در استان و آذربایجان شرقی نقاط ضعف پروژه بر نقاط قوت آن برتری داشت (جدول ۵). همچنین، بر اساس نتایج مشخص شد که مهمترین نقاط قوت پروژه تنوع-بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان آذربایجان غربی به ترتیب شامل "کم کردن وابستگی معیشتی روستاییان به منابع آب و خاک (به دلیل توسعه فعالیت‌های شغلی غیرکشاورزی)"، "استفاده از ظرفیت همه اعضا خانواده به منظور درآمدزایی" و "عدم نیاز به زمین کشاورزی و سرمایه مالی زیاد برای راه‌اندازی مشاغل مرتبط"، بودند. این در حالی است که عمده‌ترین نقاط ضعف پروژه مربوط به "عدم توجه و حمایت کافی از فروش و بازاریابی"، "از بین رفتن مشاغل راه‌اندازی شده همزمان با اتمام پروژه و خروج شرکت‌های مجری از روستاها (ناپایدار بودن مشاغل)" و "پایین بودن درآمد و سود اقتصادی مشاغل راه‌اندازی شده"، بودند (جدول

جدول ۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تأثیرگذار بر پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان‌های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی

شماره	عوامل داخلی	آذربایجان غربی		آذربایجان شرقی	
		ضریب اهمیت	رتبه	ضریب اهمیت	رتبه
۱	همسویی اهداف پروژه با منافع مردم محلی در مناطق روستایی	۰/۰۳۶	۳/۵	۰/۱۲۶۸	۴
۲	لحاظ کردن مشارکت‌های مردمی و بسترسازی جهت درگیر کردن روستاییان در پروژه	۰/۰۴۳	۳/۵	۰/۱۵۲۲	۳/۳۳
۳	عدم نیاز به زمین کشاورزی و سرمایه مالی زیاد برای راه‌اندازی مشاغل مرتبط	۰/۰۶۱	۳/۵	۰/۱۷۷۵	۳
۴	تمرکز روی زنان روستایی و توجه به توانمندسازی اقتصادی آنها	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۳۹	۳/۵
۵	داشتن رویه کاری دقیق و منظم برای اجرای اقدامات مرتبط با پروژه (بر اساس شرح خدمات)	۰/۰۳۶	۳/۵	۰/۱۲۶۸	۳
۶	تسهیل و کمک به بازاریابی محصولات تولید شده	۰/۰۲۹	۳/۵	۰/۱۰۱۴	۳
۷	توجه به بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های شغلی مردم محلی (از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی هدفمند)	۰/۰۳۶	۴	۰/۱۴۴۹	۳/۵
۸	تثبیت و استمرار منابع درآمدی روستاییان در طول سال	۰/۰۳۶	۳/۵	۰/۱۲۶۸	۳
۹	کم کردن وابستگی معیشتی روستاییان به منابع آب و خاک (به دلیل توسعه فعالیت‌های شغلی غیرکشاورزی)	۰/۰۵۸	۳/۵	۰/۲۰۳۰	۴
۱۰	ایجاد حساسیت‌های زیست‌محیطی و جلب توجه مردم محلی نسبت به حفاظت از دریاچه ارومیه	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۳۹	۳/۳۳
۱۱	استفاده از ظرفیت همه اعضا خانواده به منظور درآمدزایی	۰/۰۵۱	۴	۰/۲۰۲۹	۲/۵
۱۲	توانمندسازی جوامع محلی با آموزش‌های صورت گرفته	۰/۰۴۳	۳/۵	۰/۱۵۲۲	۳/۵
۱۳	تربیت تسهیلگران توانمند جهت نقش آفرینی در توسعه	۰/۰۵۸	۳	۰/۱۷۳۹	۳

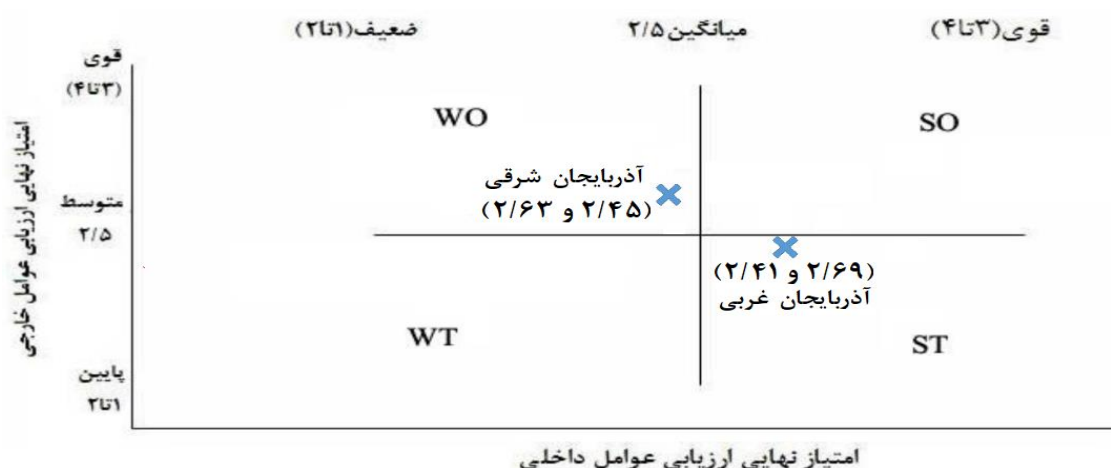
شماره	عوامل داخلی	آذربایجان غربی			آذربایجان شرقی		
		ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
		روستاها					
		مجموع نمرات					
۱	پایین بودن درآمد و سود اقتصادی مشاغل راه اندازی شده	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۷۰	۰/۰۶۸	۲	۰/۱۳۶۹
۲	تمرکز بیش از حد پروژه روی زنان روستایی و عدم توجه کافی به سایر اقشار و گروه های روستایی	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶۲	۰/۰۳۰	۲	۰/۰۶۰۸
۳	کوتاه بودن طول اجرای پروژه و شتاب زدگی شرکت های مجری در پیاده سازی آن	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳۵	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۰۸
۴	عدم انعکاس درست فرایند اجرای پروژه در گزارش ها و مستندات تهیه شده توسط شرکت ها (مطابق با واقعیت)	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵۲	۰/۰۳۸	۱/۶۷	۰/۰۶۳۵
۵	عدم جلب مشارکت واقعی مردم محلی و استفاده از تجربیات و دانش بومی آنها	۰/۰۵۱	۲/۱۵	۰/۰۷۶۱	۰/۰۳۸	۱/۳۳	۰/۰۵۰۶
۶	پیش شرط بودن انجام پروژه کشاورزی پایدار در انتخاب روستاهای هدف برای انجام پروژه (تنوع بخشی به معیشت)	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۲۵	۰/۰۶۵	۱/۶۷	۰/۱۰۷۹
۷	از بین رفتن مشاغل راه اندازی شده همزمان با اتمام پروژه و خروج شرکت های مجری از روستاها (ناپایدار بودن مشاغل)	۰/۰۶۵	۱/۵	۰/۰۹۷۸	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶۸۴
۸	انعطاف پذیری کم شرح خدمات اجرای پروژه و توجه کم به بحث های مشارکتی (بالا به پایین بودن شرح خدمات)	۰/۰۳۶	۱/۵	۰/۰۵۴۳	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۷۶۰
۹	عدم توجه و حمایت کافی از فروش و بازاریابی تولیدات (برای مثال، ارایه آموزش های مرتبط با بسته بندی محصول، کمک به تبلیغات، برگزاری نمایشگاه و غیره)	۰/۰۵۸	۲	۰/۱۱۵۹	۰/۰۶۸	۱/۳۳	۰/۰۹۱۰
		جمع نهایی نمرات					
		مجموع امتیازهای نهایی					
		۰/۴۳۵	۱۴	۰/۶۵	۰/۴۷۵	۱۴	۰/۷۲
		---	---	۲/۶۹	---	---	۲/۴۵

جدول شماره ۲

شرقی ۲/۴۵ و همچنین جمع امتیاز به دست آمده از عوامل خارجی روی محور Yها در استان آذربایجان غربی ۲/۴۱ و در استان آذربایجان شرقی ۲/۶۳ است، بنابراین، فضای راهبردی پروژه مورد مطالعه در استان آذربایجان غربی در ناحیه دوم و در استان آذربایجان شرقی در ناحیه سوم تعیین می گردد که متناسب با آن، راهبردهای رقابتی (حداکثر- حداقل) و راهبردهای تغییر جهت یا بازنگری (حداقل- حداکثر) به ترتیب به عنوان راهبردهای اصلی پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی در استان های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی انتخاب می شوند (شکل ۲).

#### مرحله دوم: تشکیل ماتریس داخلی- خارجی (تعیین فضای راهبردی پروژه)

پس از تدوین ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی، در مرحله به منظور تعیین فضای راهبردی پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی اقدام به تشکیل ماتریس داخلی- خارجی شد که در شکل (۲) نمایش داده شده است. در این شکل، نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی روی محور Xها و Yها تعیین کننده موقعیت/ فضای این پروژه در ماتریس داخلی و خارجی است. از آنجایی که جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی روی محور Xها در استان آذربایجان غربی ۲/۶۹ و در استان آذربایجان



امتیاز نهایی ارزیابی عوامل داخلی

شکل ۲- ماتریس داخلی- خارجی (فضای راهبردی) پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان‌های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی

گام دوم- تعیین نقاط ضعف و قوت موجود: در این گام نقاط قوت و ضعف شناسایی شده در خصوص پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در مرحله ارزیابی محیط داخلی، در ستون‌های ماتریس SWOT فهرست شدند.

گام سوم- تدوین راهبردهای قوت-فرصت، ضعف-فرصت، قوت-تهدید و ضعف-تهدید: در این گام نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی مقایسه شده و نتایج آنها به ترتیب در خانه‌های مربوط به گروه راهبردهای قوت-فرصت (SO)، ضعف-فرصت (WO)، قوت-تهدید (ST) و ضعف-تهدید (WT) درج شدند (جدول ۶).

مرحله سوم: تشکیل ماتریس نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌ها (تدوین و آرایه راهبردی)

در این مرحله با اطلاعات به دست آمده از مراحل قبلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی به همراه نقاط ضعف و قوت داخلی در قالب ماتریس SWOT فهرست شده و با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا راهبردهای امکان‌پذیر تدوین گردد. با توجه به این توضیحات، راهبردهای مرتبط با پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان‌های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی طی سه گام با استفاده از ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها تدوین شدند.

گام اول- تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود: در این گام فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده درباره پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در مرحله ارزیابی محیط خارجی، در سطرهای ماتریس SWOT قرار گرفتند.

جدول ۶- ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای (SWOT) پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان‌های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی

نقاط ضعف- W	نقاط قوت- S	
۱- پایین بودن درآمد و سود اقتصادی مشاغل راه-اندازی شده	۱- همسویی اهداف پروژه با منافع مردم محلی در مناطق روستایی	
۲- تمرکز بیش از حد پروژه روی زنان روستایی و عدم توجه کافی به سایر اقشار و گروه‌های روستایی	۲- لحاظ کردن مشارکت‌های مردمی و بسترسازی جهت درگیر کردن روستاییان در پروژه	
۳- کوتاه بودن طول اجرای پروژه و شتاب‌زدگی شرکت‌های مجری در پیاده‌سازی آن	۳- عدم نیاز به زمین کشاورزی و سرمایه مالی زیاد برای راه‌اندازی مشاغل مرتبط	
	۴- تمرکز روی زنان روستایی و توجه به توانمندسازی	



فرصت‌ها - O	• راهبردهای SO (توسعه‌ای)	• راهبردهای WO (تغییر جهت)
<p>۱- وجود پتانسیل و ظرفیت بالا در بخش کشاورزی منطقه جهت توسعه صنایع وابسته به این بخش</p> <p>۲- وجود بسترها و زیرساخت‌های مناسب در منطقه برای گسترش فعالیت‌های مکمل و غیرزراعی در استان</p> <p>۳- وجود سرمایه‌های معیشتی (مالی، انسانی، اجتماعی و سیاسی) نسبتاً مناسب در روستاها جهت توسعه فرصت‌های شغلی</p> <p>۴- وجود شرکت‌های توانمند و با سابقه در منطقه به عنوان اهرم اجرایی پروژه</p> <p>۵- همکاری و مشارکت فعال سازمان‌های مرتبط در سطح استان برای اجرای پروژه</p> <p>۶- امکان بهره‌مندی از کمک‌های مالی، فنی و مشاوره‌ای سازمان‌ها و نهادهای ملی و بین‌المللی ذی‌ربط</p> <p>۷- امکان بهره‌گیری از فناوری‌های ارتباطی جدید بویژه شبکه‌های مجازی جهت معرفی پروژه و کمک به بازاریابی محصولات تولید شده</p> <p>۸- وجود تشکل‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در سطح منطقه</p> <p>۹- اشتیاق و استقبال مردم محلی در روستاها نسبت به نوآوری و تغییر</p> <p>۱۰- ذهنیت و نگرش مثبت روستاییان نسبت به پروژه و مشارکت در آن</p>	<p>۱- الگوسازی نحوه مشارکت جوامع محلی برای درگیر کردن تعداد روستاییان بیشتر در پروژه</p> <p>۲- اطلاع‌رسانی اثربخش‌تر در راستای برجسته کردن دستاوردهای پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی برای تسهیل جذب کمک‌ها و حمایت‌های سازمان‌های ملی و بین‌المللی</p> <p>۳- آگاهی‌بخشی جوامع محلی در مورد ارزش‌های دریاچه ارومیه و تالاب‌های اقماری آن و تقویت مشارکت‌های مردمی در مدیریت آنها</p> <p>۴- توانمندسازی نهادی و هم‌افزایی ظرفیت‌های بین‌بخشی در راستای استفاده از پتانسیل‌های موجود در بخش‌های مختلف دولتی و غیردولتی در سطح استان</p> <p>۵- الزام شرکت‌های مجری به استفاده از تسهیلاتگران با تجربه و توانمند</p> <p>۶- تمرکز بیشتر بر فرایندهای مدیریت دانش و اطلاعات</p>	<p>۴- عدم انعکاس درست فرایند اجرای پروژه در گزارش‌ها و مستندات تهیه شده توسط شرکت‌ها (مطابق با واقعیت)</p> <p>۵- عدم جلب مشارکت واقعی مردم محلی و استفاده از تجربیات و دانش بومی آنها</p> <p>۶- پیش‌شرط بودن انجام پروژه کشاورزی پایدار در انتخاب روستاهای هدف برای انجام پروژه (تنوع‌بخشی به معیشت)</p> <p>۷- از بین رفتن مشاغل راه‌اندازی شده همزمان با اتمام پروژه و خروج شرکت‌های مجری از روستاها (ناپایدار بودن مشاغل)</p> <p>۸- انعطاف‌پذیری کم شرح خدمات اجرای پروژه و توجه کم به بحث‌های مشارکتی (بالا به پایین بودن شرح خدمات)</p> <p>۹- عدم توجه و حمایت کافی از فروش و بازاریابی تولیدات (برای مثال، ارایه آموزش‌های مرتبط با بسته‌بندی محصول، کمک به تبلیغات، برگزاری نمایشگاه و غیره)</p> <p>اقتصادی آنها</p> <p>۵- داشتن رویه کاری دقیق و منظم برای اجرای اقدامات مرتبط با پروژه (بر اساس شرح خدمات)</p> <p>۶- تسهیل و کمک به بازاریابی محصولات تولید شده</p> <p>۷- توجه به بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های شغلی مردم محلی (از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی هدفمند)</p> <p>۸- تثبیت و استمرار منابع درآمدی روستاییان در طول سال</p> <p>۹- کم کردن وابستگی معیشتی روستاییان به منابع آب و خاک (به دلیل توسعه فعالیت‌های شغلی غیرکشاورزی)</p> <p>۱۰- ایجاد حساسیت‌های زیست‌محیطی و جلب توجه مردم محلی نسبت به حفاظت از دریاچه ارومیه</p> <p>۱۱- استفاده از ظرفیت همه اعضا خانواده به منظور درآمدزایی</p> <p>۱۲- توانمندسازی جوامع محلی با آموزش‌های صورت گرفته</p> <p>۱۳- تربیت تسهیلاتگران توانمند جهت نقش آفرینی در توسعه روستاها</p>

• راهبردهای WT (تدافعی)	• راهبردهای ST (رقابتی)	تهدیدها - T
<p>۱- توجه بیشتر به نظارت بر عملکرد شرکت‌های مجری و پایش مستمر اقدامات و فعالیت‌های آنها</p> <p>۲- تأمین منابع مالی کافی برای حمایت از روستاییان و زنان جهت شرکت در پروژه و تثبیت کسب و کار راه‌اندازی شده</p> <p>۳- تجدیدنظر در شیوه انتخاب روستاهای هدف و تدوین شاخص‌های جامع‌تر در این زمینه</p>	<p>۱- توانمندسازی حرفه‌ای و ارتقاء عرصه‌های شناختی و مهارتی روستاییان</p> <p>۲- گسترش فرهنگ کارآفرینی در جوامع محلی بویژه با شناسایی و معرفی روستاییان کارآفرین (توسعه الگوهای نقش)</p> <p>۳- تقویت روحیه فعالیت تیمی بویژه در قالب گروه‌های همتراز از زنان و دختران روستایی</p> <p>۴- تأکید بر استفاده از تسهیلاتگران زن در ساختار تیم تسهیلاتی شرکت‌های مجری پروژه</p>	<p>۱- موقعیت جغرافیایی نامناسب و دورافتاده بودن برخی روستاها</p> <p>۲- پتانسیل پایین روستاییان و زنان روستایی برای تغییر و پذیرش نوآوری‌ها</p> <p>۳- ضعف فرهنگ مشارکت جمعی و تمایل به انجام فعالیت‌های تیمی در مناطق روستایی</p> <p>۴- توانایی مالی ضعیف مردم محلی و کمبود سرمایه اولیه برای راه‌اندازی مشاغل مرتبط</p> <p>۵- بی‌اعتمادی روستاییان نسبت به ارگان‌ها و نهادهای دولتی و دشوار بودن ورود به جامعه محلی</p> <p>۶- بی‌انگیزگی و دلسردی روستاییان از مشارکت در برنامه‌ها و طرح‌های مختلف</p> <p>۷- وجود موانع فرهنگی در مناطق روستایی برای مشارکت زنان در پروژه</p> <p>۸- پایین بودن سطح دانش و مهارت‌های شغلی روستاییان در زمینه‌های غیرکشاورزی</p> <p>۹- موازی‌کاری سازمان‌ها و نهادهای مختلف (مانند ستاد احیای دریاچه ارومیه، نهادهای خیریه، سازمان‌های دولتی و غیردولتی مرتبط) و ایجاد سردرگمی در بین جوامع محلی</p> <p>۱۰- ضعف زیرساخت‌ها و نبود پشتیبانی‌های لازم از سوی نهادهای مرتبط در سطح استان</p>

#### مرحله چهارم: تدوین ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) برای اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول

در مرحله نهایی به‌منظور تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی راهبردهای به‌دست آمده از مراحل قبلی، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) تدوین شد که نتایج به دست آمده از آن در جدول (۷) نشان داده شده است. البته، شایان ذکر است با توجه به فضای راهبردی پروژه که در استان آذربایجان غربی در ناحیه دوم و در استان آذربایجان شرقی در ناحیه سوم تعریف شد، از این‌رو، اولویت‌بندی تنها بین راهبردهای تدوین شده در

این دو ناحیه انجام گرفت. بر این اساس، دو راهبرد اصلی توسعه پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان آذربایجان غربی به‌ترتیب اولویت شامل "توانمندسازی حرفه‌ای و ارتقاء عرصه‌های شناختی و مهارتی روستاییان" و "تأکید بر استفاده از تسهیلاتگران زن در ساختار تیم تسهیلاتی شرکت‌های مجری پروژه" و در استان آذربایجان شرقی نیز شامل "توسعه خوشه‌های تولید در راستای انسجام‌بخشی و هم‌افزایی کسب و کارهای روستایی خرد" و "توجه بیشتر به تسهیل بازاریابی محصولات تولید شده"، بودند (جدول ۷).

جدول ۷- نتایج ماتریس QSPM برای اولویت بندی راهبردهای مرتبط با توسعه پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی در استان های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی

استان	اولویت	راهبردهای قابل قبول	امتیاز جذابیت نهایی
غربی آذربایجان	۱	توانمندسازی حرفه ای و ارتقاء عرصه های شناختی و مهارتی روستاییان	۱/۳۴
	۲	تأکید بر استفاده از تسهیلات زن در ساختار تیم تسهیلاتی شرکت های مجری پروژه	۱/۱۵
	۳	گسترش فرهنگ کارآفرینی در جوامع محلی بویژه با شناسایی و معرفی روستاییان کارآفرین (توسعه الگوهای نقش)	۱/۱۰
	۴	تقویت روحیه فعالیت تیمی بویژه در قالب گروه های همتراز از زنان و دختران روستایی	۱/۰۱
شرقی آذربایجان	۱	توسعه خوشه های تولید در راستای انسجام بخشی و هم افزایی کسب و کارهای روستایی خرد	۱/۳۲
	۲	توجه بیشتر به تسهیل بازاریابی محصولات تولید شده	۱/۲۶
	۳	ارایه اثربخش خدمات کسب و کارهای خرد	۱/۱۳
	۴	اطلاع رسانی و داشتن تبلیغات مؤثر برای شناساندن محصولات تولید شده بویژه با کمک اینترنت و شبکه های مجازی	۱/۰۶
	۵	تأکید بر به روزرسانی مستمر شرح خدمات اجرای پروژه ها	۱/۰۴
	۶	تشویق شرکت ها به استمرار حمایت و پشتیبانی از روستاییان و مشاغل راه اندازی شده	۱/۰۳

### بحث و نتیجه گیری

اجرای پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی گواه بر این دارد که این موضوع به خوبی در قالب شرح خدمات مورد توجه قرار گرفته است به طوری که در مرحله چهارم پروژه بر برگزاری دوره ها یا نشست های حضور یی یا مجازی برای افزایش توانایی و مهارت های اعضای کارگروه های محلی توسط شرکت های مجری تأکید شده است. با این وجود، نتایج ارزیابی های به عمل آمده حاکی از آن است که در سطح هر دو استان آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی توجه نسبتاً اندکی به برگزاری این دوره ها شده و میانگین آنها در سطح پایینی قرار داشت که این مسأله در نهایت می تواند روستاییان و اعضای کارگروه های معیشتی را با مسایل و مشکلات فراوانی مواجه نماید (Conservation of Iranian Wetlands Project Office, 2021). با توجه به نتایج به دست آمده، راهبرد دوم در توسعه پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی در استان آذربایجان غربی مربوط به تأکید بر استفاده از تسهیلات زن در ساختار تیم تسهیلاتی شرکت های مجری پروژه بود. با توجه به اینکه یکی از محورهای کلیدی پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی توانمندسازی زنان و دختران روستایی بوده و این گروه یکی از مخاطبان اصلی برنامه های این پروژه به شمار می آیند (Sayah Mofzeli & Sadat Rahmati, 2017)، استفاده از تسهیلات زن در ساختار تیم

نتایج این پژوهش نشان داد که پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی از وضعیت کاملاً متفاوتی در سطح دو استان آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی برخوردار بود، به نحوی که در استان آذربایجان غربی در موقعیت رقابتی یا حداکثر- حداقل قرار داشت و در نتیجه، باید تلاش شود با استفاده از نقاط قوت از تهدیدات آن دوری شود؛ در حالی که در استان آذربایجان شرقی فضای راهبردی پروژه در ناحیه سوم یعنی موقعیت تغییر جهت یا حداقل- حداکثر قرار گرفت، و در نتیجه، توصیه می شود که با بهره جستن از فرصت ها، نقاط ضعف پروژه برطرف شود. با توجه به این نتایج، اصلی ترین راهبرد در راستای توسعه پروژه تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی در استان آذربایجان غربی مربوط به توانمندسازی حرفه ای و ارتقاء عرصه های شناختی و مهارتی روستاییان بود. اهمیت این راهبرد در پژوهش Savari et al. (2018) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. آنچه مسلم است پیش شرط اساسی برای توسعه فعالیت های شغلی و تنوع بخشی به معیشت های خانوارهای روستایی بهبود سطح دانش و مهارت های شغلی و به عبارت دقیق تر، توانمندسازی گروه های مختلف روستاییان به منظور ایجاد ظرفیت های مرتبط با راه اندازی مشاغل و کسب و کارهای مختلف در زمینه های کشاورزی و غیرکشاورزی است. مرور شرح خدمات

تسهیلگری شرکت‌های مجری پروژه امری ضروری به نظر می‌رسد. به‌هرحال، بافت فرهنگی و اجتماعی مناطق روستایی در استان‌های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی به‌گونه‌ای است که استفاده صرف از تسهیلگران مرد ممکن است با اصول و ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی مناطق روستایی در تضاد باشد که این مسأله به نوبه خود مانعی جدی بر سر راه مشارکت زنان در فعالیت‌های اقتصادی خواهد بود. اهمیت این مسأله با در نظر گرفتن این موضوع که اعضای کارگروه‌های محلی را عمدتاً دختران جوان تشکیل می‌دهند، دو چندان است. چرا که تسهیل‌گران زن راحت‌تر می‌توانند با این مخاطبان ارتباط برقرار کرده و پروژه را به‌صورت مشارکتی پیش ببرند.

با توجه به نتایج پژوهش، اصلی‌ترین راهبرد در راستای توسعه پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی در استان آذربایجان شرقی، توسعه خوشه‌های تولید در راستای انسجام‌بخشی و هم‌افزایی کسب و کارهای روستایی خرد بود. اهمیت این راهبرد در پژوهش‌های دیگری همچون Savari et al. (2018) و Abimbola & Oluwakemi (2013) نیز مورد تأیید قرار گرفته است. همانطور که بررسی‌ها نشان داد یکی از اصلی‌ترین نقاط ضعف پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی مربوط به پایین بودن سطح درآمد و سود اقتصادی مشاغل راه‌اندازی شده در قالب این پروژه بود که منجر به بی‌انگیزگی روستاییان و در نهایت، ناپایداری کسب و کارهای ایجاد شده می‌شود. در چنین شرایطی، توجه به راهبرد توسعه خوشه‌های کسب‌وکار می‌تواند به افزایش ظرفیت تولیدی این کسب‌وکارها کمک شایانی کند که این امر به نوبه خود منجر به کاهش وابستگی به بخش کشاورزی و در نتیجه، کاهش فشار روی منابع آب و خاک خواهد شد. شایان ذکر است، یکی از راهبردهای دیگر مورد توجه در قالب تشکیل خوشه‌های تولید مربوط شکل‌دهی یک نشان تجاری معتبر (برند جمعی) برای کسب و کارهای مستقر در خوشه است که به شکل عمده‌ای سبب افزایش اثربخشی این خوشه‌ها و بهبود بازاریابی محصولات تولیدی آنها خواهد شد. به طور مشابه، راهبرد دوم به منظور توسعه پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های

خانوارهای روستایی در استان آذربایجان شرقی مربوط به راهبرد توجه بیشتر به تسهیل بازاریابی محصولات تولید شده بود که به اهمیت آن در پژوهش‌های Okoror et al. و Mohammadi & Rostami (2019) نیز اشاره شده است. بازاریابی یکی از اصلی‌ترین حلقه‌های زنجیره ارزش به شمار می‌آید که تکمیل زنجیره و کسب سود در گرو توجه ویژه به این مؤلفه است. بررسی شواهد میدانی حاکی از آن است که برخی از مشاغل راه‌اندازی شده در قالب پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی برای بازاریابی محصولات تولیدی خود دچار مشکلات اساسی هستند و به‌دلیل عدم دسترسی به بازار مناسب یا نداشتن مهارت‌های لازم از یک سو و حضور و دخالت دلالان از سوی دیگر، در نهایت نمی‌توانند محصولات خود را به شکل مناسبی بازاریابی کنند. هرچند، کوچک بودن مقیاس کسب‌وکارها و پایین بودن حجم محصولات تولیدی آنها نیز در پر رنگ‌تر شدن این مسأله بی‌تأثیر نبوده است. البته، در این خصوص بررسی شرح خدمات اجرای پروژه نیز نشان می‌دهد که بحث بازاریابی به شکل ناقص و ضعیفی در قالب مرحله پنجم شرح خدمات یعنی تهیه و تدوین مشارکتی طرح کسب و کارهای خرد مورد توجه قرار گرفته است که این مسأله به نوبه خود باعث غفلت و توجه کم شرکت‌های مجری جهت تسهیل بازاریابی محصولات شده است. با توجه به چنین شرایطی، به نظر می‌رسد که توجه بیشتر به تسهیل بازاریابی محصولات می‌تواند یکی از راهبردهای اصلی در راستای بهبود کیفیت پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی باشد.

در نهایت، با در نظر گرفتن یافته‌های اصلی کسب شده از پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

۱- با توجه به اهمیت راهبرد "توانمندسازی حرفه‌ای و ارتقاء عرصه‌های شناختی و مهارتی روستاییان"، پیشنهاد می‌شود مبحث توانمندسازی حرفه‌ای روستاییان از مرحله چهارم در شرح خدمات تفکیک شده و به صورت یک مرحله مستقل در شرح خدمات اجرای پروژه گنجانده شود تا ضمن تأکید بیشتر روی آن، شرکت‌های مجری الزام و تعهد جدی‌تری نسبت به

و فروش مستقیم محصولات در سطح منطقه به صورت یکپارچه؛ برگزاری نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها برای تبلیغات و کمک به فروش محصولات تولید شده توسط کسب‌وکارهای خرد تشکیل شده؛ حمایت از اعضای صندوق‌های خرد محلی برای حضور در بازارچه‌های محلی و ملی؛ کمک به اعضای صندوق‌های محلی جهت طراحی لوگو، تهیه کاتالوگ برای معرفی محصولات تولیدی خود؛ مشاوره به کسب‌وکارهای خرد تشکیل شده برای طراحی برند و برچسب محصولات تولیدی خود و به‌ویژه ظرفیت‌سازی و بهبود مهارت‌های بازاریابی روستاییان از طریق ارائه آموزش‌های ضروری، به شکل جدی‌تری مورد توجه نهادها و سازمان‌های ذی‌ربط قرار گیرند.

#### سپاسگزاری

این مقاله استخراج شده از طرح ارزیابی اجتماعی-اقتصادی فازهای ششم و هفتم پروژه «همکاری در احیای دریاچه ارومیه از طریق مشارکت جوامع محلی در استقرار کشاورزی پایدار و حفاظت از تنوع زیستی» (با شماره قرارداد ۱۵۴۰۳/ت/۳) است که اعتبار آن از سوی دفتر طرح حفاظت از تالاب‌های ایران در قالب پروژه مشترک با ژاپن و UNDP تأمین شده است که بدین-وسیله از مساعدت و همکاری آن دفتر تشکر و قدردانی می‌نماید.

#### REFERENCES

1. Abdollahzadeh, G., Sharifzadeh, M.S., Hosseininia, G. & Heidary, A. (2019). Strategic planning for development of cooperative extension system in Iran. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 50(2): 311-332. (In Farsi)
2. Abimbola, O. & Oluwakemi A. (2013). Livelihood diversification and welfare of rural households in Ondo State, Nigeria. *Journal of Development and Agricultural Economics*, 5(12): 482-489.
3. Adzawla, W. & Baumüller, H. (2020). Effects of livelihood diversification on gendered climate vulnerability in Northern Ghana. *Environment, Development and Sustainability*, 23: 923-946.
4. Akbari, R., Ghaderian, M. & Montazeri, M. (2015). The query around efficiency of SWOT technique with present suggestive comprehensive model for urban issue (Case study: Strategic planning in rural fabric of NaeimAbad, Yazd). *Hoviatshar*, 9(22): 87-98. (In Farsi)
5. Asfaw, S., Scognamillo, A., Di Caprera, G., Sitko, N. & Ignaciuk, A. (2019). Heterogeneous impact of livelihood diversification on household welfare: Cross-country evidence from Sub-Saharan Africa. *World Development*, 117: 278-295.
6. Asghari Saraskanrud, S., Jalalian, H., Azizpur, F. & Asghari Saraskanrud, A. (2016). Choosing the optimized strategy of sustainable livelihood faced with drought by using integrated model SWOT and TOPSIS (Case study: Rural areas of central district of Hashtrud). *Geographical Space*, 16(55): 313-339. (In Farsi)
7. Barani, S., Alibeygi, A.H. & Papzan, A. (2018). Designing model of eco-village livelihood in Hajij village with grounded theory. *Journal of Rural Research*, 9(1): 6-25. (In Farsi)
8. Behzadfar, M. & Zamanian, R. (2008). Strategic planning for tourism development with emphasis on product sector (Case study: Neyshabour county). *Journal of Engineering Science*, 19(6): 89-103. (In Farsi)

ارتقاء عرصه‌های شناختی و مهارتی روستاییان داشته باشند.

۲- با در نظر گرفتن اهمیت راهبرد "تأکید بر استفاده از تسهیلات زن در ساختار تیم تسهیلتی شرکت‌های مجری پروژه"، پیشنهاد می‌شود این راهبرد در شرح خدمات اجرای پروژه تنوع‌بخشی به معیشت‌های خانوارهای روستایی به طور جدی مدنظر شرکت‌های مجری قرار گرفته و به منزله یکی از ملاحظات اصلی در فرایند اجرای پروژه روی آن تأکید شود. البته، ذکر این نکته ضروری است که در حال حاضر بیشتر تسهیلاتگران پروژه‌های معیشتی را زنان تشکیل می‌دهند، ولی با توجه به ماهیت و گستردگی پروژه نیاز است تعداد آنها به صورت متناسب افزایش یابد. ضمن اینکه استفاده از تسهیلاتگران زن با تخصص‌های مرتبط به‌ویژه توسعه روستایی و ترویج و آموزش کشاورزی می‌تواند تأثیر قابل توجهی در بهبود اثربخشی فعالیت‌های آنها داشته باشد.

۳- با توجه به اهمیت راهبرد توجه بیشتر به تسهیلات بازاریابی محصولات تولید شده، پیشنهاد می‌شود سازوکارهایی همچون کمک به اعضای صندوق‌های محلی برای بازاریابی اینترنتی و ایجاد کانال‌های مجازی در صفحات اینستاگرام، تلگرام و غیره برای معرفی و فروش محصولات خود؛ در نظر گرفتن مکانی برای عرضه

9. Conservation of Iranian Wetlands Project (2019). Concepts, framework and strategies of communication education, participation and awareness raising plan (CEPA): Retrieved from the Ramsar Convention documents and the case study of China. Department of Environment, Conservation of Iranian Wetlands Office, Tehran. (In Farsi)
10. Conservation of Iranian Wetlands Project Office (2020). Socio-economic assessment of the third to fifth phases of "modeling local community participation in lake Urmia restoration via establishment of sustainable agriculture and biodiversity conservation" project. Research Report, Conservation of Iranian Wetlands Project Office, Tehran. (In Farsi)
11. Conservation of Iranian Wetlands Project Office (2021). Socio-economic assessment of the sixth and seventh phases of "modeling local community participation in lake Urmia restoration via establishment of sustainable agriculture and biodiversity conservation" project. Research Report, Conservation of Iranian Wetlands Project Office, Tehran. (In Farsi)
12. David, F. (2020). Strategic management (38th ed). Translator: Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Arabi. Tehran: Cultural Research Office Publications.
13. Halimeh, R., Shams, A. & Molaei, M. (2020). Application of grounded theory to analyse the impact of drying lake Urmia on rural households' livelihoods. *Iranian Agricultural Extension and Education Journal*, 15(2): 119-139. (In Farsi)
14. Karbassi, A., Bidhendi, G.N., Pejman, A. and Bidhendi, M.E. (2010). Environmental impacts of desalination on the ecology of Lake Urmia. *Journal of Great Lakes Research*, 36(3), 419-424.
15. Karimzadeh, H., Valaei, M. & Monafiazar, R. (2016). The role of diversification to activities in the sustainability of rural economy (Case study: Marhamat Abad district center, Miyandoab Township). *Geographical Planning of Space*, 6(20): 129-144. (In Farsi)
16. Kola et al, 2012
17. Lake Urmia Rehabilitation National Committee (2015). Urmia Lake: Causes of drought and possible threats. Research Report, Socio-cultural committee of Urmia Lake Rehabilitation National Committee, West Azerbaijan. (In Farsi)
18. Mohammadi, S. & Rostami, K. (2019). Develop strategies for diversifying the rural economy (Case: Khavo Mirabad district in Marivan County). *Journal of Space Economy and Rural Development*, 8(2): 201-222. (In Farsi)
19. Mohammadzade, S., Sedighi, H., Pezeshkir Rad, G., Makhdom, M. & Sharifi Kia, M. (2015). Analyzing the impacts of changing agronomic land use to orchard from the viewpoint of orchardist in the west of Urmia lake basin. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 45(4): 775-785. (In Farsi)
20. Mola, A. & Obodi, J. (2015). Importance and functions of wetlands in environmental protection. Proceedings of the Third National Conference on Agriculture and Sustainable Natural Resources, Tehran, 17 June, pp. 1-9. (In Farsi)
21. Okoror, O.T., Ahmadu, J. & Ekomwen, B. (2019). Effects of livelihood diversification on the poverty status of Cassava farmers in Edo South, Edo State, Nigeria. *Albanian Journal of Agricultural Sciences*, 18 (1): 1-8.
22. Page, M., Beshiri, R. (2003). Rural economic diversification- A community and regional approach. *Rural and Small-Town Canada Analysis Bulletin*, 4(7): 1-7.
23. Roknedin Eftekhari, A.R., Moosavi, M., Poortaheri, M. & Farajzadeh Asl, M. (2014). Analysis of the role of livelihood diversity to rural household resilience in drought condition: case study of the drought exposed areas of Isfahan province. *Journal of Rural Research*, 5(3): 639-662. (In Farsi)
24. Salehi, S. & Qolamdoust, A. (2013). Assessment of a Model of Collaborative Management for Wetlands from a Community Viewpoint (Case study: Anzali Wetlands). *Environmental Science*, 11(1): 105-117. (In Farsi)
25. Salehnia, M., Hayati, B. & Molaei, M. (2016). Identifying effective factors in environmental behavior of lake Urmia basin residents using factor analysis. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 47(2): 343-354. (In Farsi)
26. Savari, M., Shabanali Fami, H., Iravani, H. & Asadi, A. (2018). Collecting the strategies to stabilize the livelihood of small-scale farmers and training common strategies considering sustainability and vulnerability in drought conditions. *Quarterly Journal of Environmental Education and Sustainable Development*, 6(3): 137-156. (In Farsi)
27. Sayah Mofzeli, A. & Sadat Rahmati, F. (2017). Modeling the participation of local communities in the revitalization of Lake Urmia through the establishment of sustainable agriculture. Tehran: Mehrsadeh Publications. (In Farsi)
28. Sayah, S. & Haghghi, H. (2021). Public participation for lake Urmia restoration. Infographic Report, Conservation of Iranian Wetlands Project Central Office, Tehran. (In Farsi)

29. Shamsi, M., Khorasani, M.A. & Motiee Langroodi, H. (2020). The effects of diversification into economic activities on the welfare of the rural community (Case study: The central district of Kerman county). *Regional Planning Quarterly*, 10(37): 47-62. (In Farsi)
30. Taheri Yazdi, F. (2008). Study on Ramsar Convention and its implementation in Iran and submit a legal framework for conservation of the wetlands. M.SC. Thesis, Islamic Azad University, Science and Research Campus, Tehran. (In Farsi)
31. Zarabi, A. & Mahboubfar, M. (2014). Application of SWOT- QSPM model in codifying tourism development strategy of the city of Kashan, Iran. *Journal of Spatial Planning*, 3(4): 37-58. (In Farsi).