Kharazmi University

Space Economy and Rural Development

Online ISSN: 2588-476x
Homepage: https://khu.ac.ir

Strategic Planning for Capital Attraction and the Development of Micro-Enterprises in Rural Areas with the Aim of Diversifying the Rural Economy (Case Study: Marivan County)

Saadi Mohammadi[1]✉ | Farzad Veisi[2] | Kiomars Khodapanah[3] | Zhiyan Daneshvar[4]

1. Corresponding Author, Department of Geography and Rural Planning, Faculty of Social Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: saadi@pnu.ac.ir
2. Department of Geomorphology, Faculty of Natural Resources, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. E-mail: geoplan1392@gmail.com
3. Department of Geography and Rural Planning, Faculty of Social Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: k_khodapanah@pnu.ac.ir
4. Department of Geography, Faculty of Social Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: z.danshvar@gmail.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received 08 May 2023
Received in revised form 26 June 2025
Accepted 09 August 2025
Published online 22 September 2025

Keywords:
Strategic Planning,
Capital Attraction,
Marivan County,
Micro-Enterprises,
Rural Areas.

ABSTRACT

Objective: Recognizing that resolving any problem necessitates strategic planning, this applied research was conducted in the rural border regions of Marivan County. Its primary objective is to contribute to economic diversification in these rural communities by formulating a flexible, forward-looking strategic plan aimed at attracting capital investments.

Methods: The research employed a mixed-methods approach. The theoretical component was developed using documentary analysis, while the practical component was carried out through a survey methodology, including interviews, questionnaires, and field observations. The study adopts a qualitative approach, primarily based on interviews and the Delphi method. Through collaboration with a Delphi expert panel, a strategic plan was designed to facilitate economic diversification via capital attraction and the development of micro-enterprises. The study population consisted of 24 purposefully selected individuals, including regional development officials, subject-matter experts, micro-business owners, and local managers.

Results: The analysis identified eight internal strengths versus eighteen internal weaknesses, along with six external opportunities versus nine external threats related to fostering a diversified economic environment and favorable business climate through capital attraction in the studied rural areas. The intersection of internal factor weights (3.40) with external factor weights (2.49) positioned the study area within a conservative strategic posture.

Conclusions: The results suggest that a conservative strategy is the most appropriate model for capital attraction aimed at economic diversification in the region. This approach necessitates a critical reassessment and revision of current policies, programs, and actions to address the existing suboptimal business environment. Furthermore, the long-term outlook—over a 15-year horizon—indicates that, given its capabilities and potential, the region could emerge as a leading center for cross-border trade, specialized agriculture, micro-industrial production, and rural tourism within Kurdistan Province, in competition with other counties in the region.

Cite this article: Mohammadi, S., Veisi, F., Khodapanah, K., & Daneshvar, Z. (2025). Strategic Planning for Capital Attraction and the Development of Micro-Enterprises in Rural Areas with the Aim of Diversifying the Rural Economy (Case Study: Marivan County). *Space Economy and Rural Development*, 14 (51), 145-172. http//doi.org/10.61882/serd.14.51.1

© The Author(s).
Publisher: Kharazmi University.
DOI: http//doi.org/10.61882/serd.14.51.1

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The rural areas of Marivan County, due to their environmental and natural characteristics, possess significant potential for establishing and operating businesses in agriculture (such as farming, horticulture, animal husbandry, and beekeeping), services, tourism, and micro and processing industries based on local agricultural production. Identifying these capacities at the village level and attracting investment—whether from local micro-capitals, governmental institutions, or the private sector—can serve as a vital solution for the economic and social development of the region's deprived villages, alleviating poverty and deprivation.

Considering the high proportion of active young people, large household sizes, and the urgent need for income-generating activities, attracting capital and supporting investors in these areas can rapidly pave the way for the development of small businesses. However, this progress depends heavily on the implementation of strategic planning that outlines appropriate strategies and practical solutions within a forward-looking vision. Therefore, by identifying the strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) regarding the attraction of private-sector investment, government support, and local micro-capital, this study aims to formulate strategic plans and optimal strategies tailored to the regional conditions. These plans are intended to facilitate investment and the creation of small businesses, reduce unemployment, and improve the quality of life in the rural villages of Marivan County.

Methods

This applied research used both documentary and survey methods for data collection. The theoretical framework was developed through a review of prior studies, reports, books, maps, and official statistics. In the empirical section, fieldwork was conducted using interviews, questionnaires, and direct observation. The dominant methodological approach was qualitative. A Delphi panel was assembled to develop the strategic plan focused on capital attraction and private-sector investment. The research aimed to engage a comprehensive group of stakeholders, including local managers, small business owners, regional development experts, and academic scholars familiar with the area. To ensure quality and relevance, the 24 panel members were selected purposefully based on criteria such as prior research in the region, over five years of managerial experience, active ownership of small businesses, and academic expertise at a high level.

Results

The SWOT analysis identified 8 strengths and 18 weaknesses (internal factors), and 6 opportunities and 9 threats (external factors), all of which affect the development of a diverse and supportive business environment. The combined weight of internal factors was calculated at 3.40, while external factors totaled 2.49, indicating that the area falls within a "conservative" strategic position. This result implies that current policies and management approaches must be fundamentally revised to reduce weaknesses by leveraging available opportunities. The current development trajectory is inadequate, and a new strategic approach is necessary to promote economic diversification and attract investment, ultimately creating a more favorable business environment. Furthermore, the future outlook—based on a conservative strategy emphasizing revision and sustainability—suggests that Marivan County's villages have the potential to become leading centers in four key areas: tourism, agriculture, small-scale production, and service industries. Although tourism falls under the general category of services, its considerable economic potential warrants it being considered as a distinct sector.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]

[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]

[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

Given the limitations of governmental institutions and the importance of local, endogenous development, the primary emphasis is placed on attracting investment from local residents and private-sector actors.

Conclusion

The findings indicate that among the strengths are the presence of diverse economic capacities and external capital from villagers. Key weaknesses include centralized and security-focused management in this border region. Among the opportunities, a shift in national planning towards empowering capable rural areas was significant. Critical threats include national economic instability, the dominant security approach toward border management, and the tendency to limit rural development to traditional agriculture. The internal and external factor analysis supports the adoption of a conservative strategic model, calling for a revision of current policies and actions. Effective strategies must follow a transformative and revision-oriented model to address the region's developmental shortcomings. The envisioned 15-year future scenario for Marivan County includes becoming a competitive center for cross-border trade, agriculture, small-scale manufacturing, and rural tourism within Kurdistan Province. Achieving this vision requires adherence to principles of sustainability and resilience, enabling the region to withstand and adapt to future crises. Two foundational requirements for realizing this vision are:

1. Establishing and maintaining regional security free from restrictive and centrally imposed threat narratives.
2. Continuous financial support and active investor engagement to foster a stable, vibrant, and diversified rural economy.

***Keywords*:** Strategic Planning, Capital Attraction, Marivan County, Micro-Enterprises, Rural Areas.

Author Contributions

First author: Participation in research design, analysis and interpretation of data and results, preparation of draft article, reading and revision of article.
Second author: Research design, supervision of research stages, review and control of results, correction, revision and finalization of article.
Third author: Participation in research design, supervision of research, reading and revision of article.
Fourth author: Preparation and preparation of samples, conducting experiments and collecting data, performing calculations, statistical analysis of data.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

We would like to thank the esteemed referees for their structural and scientific comments.

Ethical Considerations

All authors affirm that this research was conducted in accordance with ethical standards, with no data fabrication, falsification, or plagiarism.

Funding

This article is not sponsored.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

دانشگاه خوارزمی

اقتصاد فضا و توسعه روستایی

شاپا الکترونیکی: ۲۵۸۸-۴۷۶X

Homepage: https://khu.ac.ir

برنامه‌ریزی استراتژیک جذب سرمایه‌ها و راه‌اندازی کسب‌وکارهای خرد در نواحی روستائی با هدف تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاها (مطالعه موردی: شهرستان مریوان)

سعدی محمدی[۱] ✉ | فرزاد ویسی[۲] | کیومرث خداپناه[۳] | ژیان دانشور[۴]

۱. نویسنده مسئول، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: saadi@pnu.ac.ir

۲. گروه ژئومورفولوژی، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانامه: geoplan1392@gmail.com

۳. گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: k_khodapanah@pnu.ac.ir

۴. گروه جغرافیا، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه:z.danshvar@gmail.com

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۸
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۰۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۸
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱

کلیدواژه‌ها:
برنامه‌ریزی استراتژیک، جذب سرمایه، شهرستان مریوان، کسب‌وکار خرد، نواحی روستائی.

چکیده

هدف: با توجه به این اصل که لازمه حل هر معضلی، برنامه‌ریزی برای حل آن است، پژوهش کاربردی حاضر نیز، با این هدف در نواحی روستایی مرزی شهرستان مریوان انجام گرفته و به دنبال آن است که با تدوین برنامه راهبردی که انعطاف‌پذیر و آینده‌نگر می‌باشد، در جهت تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای منطقه بواسطه جذب سرمایه‌ها حرکت نماید.

روش پژوهش: داده‌های این پژوهش در بخش نظری به روش اسنادی و در بخش عملی به روش پیمایشی، مبتنی بر مصاحبه، توزیع پرسشنامه و مشاهده گردآوری شده است. رویکرد حاکم بر پژوهش حاضر، رویکرد کیفی است که مبتنی بر مصاحبه و قضاوت گروه دلفی است. بر این مبنا، با بهره‌گیری از تیم دلفی پژوهش، برنامه استراتژیک تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه بواسطه جذب سرمایه‌ها و راه‌اندازی کسب‌وکارهای خرد، تدوین گردید. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر ۲۴ نفر از مسئولین توسعه منطقه، متخصصین، صاحبان کسب‌وکار خرد و مدیران محلی هستند که به روش هدفمند انتخاب گردیدند.

یافته‌ها: یافته‌ها حاکی از آن است که در نواحی روستایی مورد مطالعه، تعداد ۸ نقطه قوت در مقابل ۱۸ نقطه ضعف (عوامل درونی) و ۶ فرصت در مقابل ۹ تهدید (عوامل بیرونی) در برابر ایجاد محیط متنوع اقتصادی و فضای مطلوب کسب‌وکار بواسطه جذب سرمایه‌ها، شناسایی و مورد تایید قرار گرفتند. همچنین تلاقی مجموع وزن‌های عوامل داخلی (۳/۴۰) با مجموع وزن‌های عوامل خارجی (۲/۴۹)، نشان‌دهنده قرارگیری منطقه مورد مطالعه در موقعیت محافظه‌کارانه است.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که الگوی مطلوب، برای جذب سرمایه‌ها در راستای تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه، الگوی محافظه کارانه است و بایستی با رویکردی بازنگرانه، برنامه‌ها، سیاست‌ها و اقدامات انجام گرفته در راستای تغییر وضعیت نامطلوب موجود محیط کسب‌وکار منطقه مورد مداقه و تغییر قرار گیرند. همچنین چشم‌انداز آینده فضای کسب‌وکار منطقه با تنوع‌بخشی اقتصادی بواسطه جذب سرمایه‌ها نشان داد که این منطقه روستایی در دورنمایی ۱۵ ساله متناسب با توانمندی‌ها و پتانسیل‌هایش می‌تواند به عنوان مرکز ممتاز تجارت مرزی، مرکز ممتاز کشاورزی، مرکز ممتاز تولیدی‌های خرد و مرکز ممتاز گردشگری روستایی در سطح استان کردستان و در کنار سایر رقبا (شهرستان‌های دیگر استان) شناخته شود.

استناد: محمدی، سعدی؛ ویسی، فرزاد؛ خدا پناه، کیومرث و دانشور، ژیان (۱۴۰۴). برنامه‌ریزی استراتژیک جذب سرمایه‌ها و راه‌اندازی کسب‌وکارهای خرد در نواحی روستائی با هدف تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاها (مطالعه موردی: شهرستان مریوان)، ۱۴ (۵۱)، ۱۴۵-۱۷۲.
http//doi.org/10.61882/serd.14.51.1

ناشر: دانشگاه خوارزمی.

© نویسندگان.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

مقدمه

حوزه‌های روستایی به عنوان قاعده نظام سکونت و فعالیت ملی نقشی اساسی در توسعه ملی ایفا می‌کنند، چرا که توسعه پایدار سرزمین در گرو پایداری نظام روستایی به عنوان زیرنظام تشکیل‌دهنده نظام سرزمین است (رضوانی، ۱۳۸۸: ۲). این در حالی است که امروزه فقر در جوامع روستایی از چالش‌ها و موانع بسیار مهم تحقق پایداری است که ذهن بسیاری از صاحب‌نظران توسعه روستایی را به خود معطوف ساخته است (آسایش، ۱۳۸۵: ۲) و بر این اساس، مبارزه با فقر و ریشه کنی آن یکی از شرط‌های اساسی دستیابی به توسعه پایدار روستایی است (عبدالله زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴۹). حل موضوع فقر و استراتژی های رفع آن از دهه ۱۹۷۰ در مطالعات جغرافیایی مورد توجه واقع گردید (کاگ[1]، ۲۰۱۲: ۱) چرا که سیاست‌های مهم توسعه روستایی در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ که متکی بر انقلاب سبز و گسترش فناوری در نواحی روستایی بود عمدتا منافع آن متوجه ثروتمندان شد و فقرای روستایی بیش از پیش مورد بی‌توجهی قرار گرفتند (کارنی[2]، ۲۰۱۲: ۲). بعد از دهه ۱۹۷۰ نیز، دیدگاه توسعه همه‌جانبه روستایی که تمایل به برنامه‌ریزی متمرکز و از بالا به پایین داشت؛ بدون درنظر گرفتن شرایط و ظرفیت‌های محلی در ترویج مشارکت محلی و در نتیجه رفع فقر روستایی ناموفق بود (حسینی،۱۳۹۳:۲۴). این در حالی است کسب‌وکارهای کوچک در کشورهای توسعه‌یافته در حصول ۵۰ درصد از درآمد ناخالص داخلی آنها تاثیرگذار می‌باشند. به گونه‌ای که در فاصله سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۸ در کشورهای عضو OECD از لحاظ اشتغال‌زایی، کسب‌وکارهای کوچک با نرخ ۱/۹ درصد و در مقابل کسب‌وکارهای عمده با نرخ ۰/۸ در سال به افزایش نرخ اشتغال منجر شده‌اند (اودونایو[3]، ۲۰۱۲: ۳۲). در حال حاضر نیز، یکی از اصلی‌ترین استراتژی‌های توسعه اروپا نیز، تا سال ۲۰۳۰ و همچنین یک راه حل مهم در راستای بهبود وضعیت رشد اقتصادی در کشورهای عضو این اتحادیه که با کاهش رشد اقتصادی روبرو شده‌اند، ترویج و توسعه مشاغل خرد و کوچک به منظور ایجاد مشاغل و به تبع آن کسب درآمد بیشتر است (سیما، بوردانس و سیما[4]، ۲۰۱۵: ۷۳). فعالیت‌های خرد و کوچک را می‌توان در چند بعد، مهم و ارزشمند تلقی کرد: در بعد اجتماعی، کسب‌وکارکوچک، راه پیشرفت افراد را باز می‌گذارند. در بعد سیاسی، این کسب‌وکارها ساختار سیاسی را اصلاح می‌کنند و از تمرکز قدرت در شهرهای بزرگ جلوگیری به عمل می‌آورند. از لحاظ اقتصادی، کسب‌وکارهای کوچک از عمده عوامل ایجاد اشتغال محسوب می‌شوند. از نظر فردی نیز، کسب‌وکارهای کوچک، زمینه را برای توسعه فردی و تخصصی و ایجاد افق‌های روشن حرفه‌ای فراهم می‌آورند. بدین ترتیب؛ این گروه از فعالیت ها سهم بسزایی در تحقق اقتصاد رقابتی، پویا، مبتنی بر دانش و نیز توانایی رشد مداوم، ایجاد شغل و تحکیم انسجام اقتصادی و اجتماعی را دارند (ملاشاهی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۴۱).

اما جهت تنوع‌بخشیدن و بهره‌گیری از پتانسیل‌های متعدد روستاهای مرزی در زمینه راه‌اندازی کسب‌وکارهای کوچک، با توجه فقر و محرومیت این روستاییان و نیز، کمبود بودجه و اعتبارات دولتی در وضعیت فعلی، نیاز است که به جذب سرمایه‌ها و تشویق سرمایه‌گذاران خصوصی و یا جمع‌آوری سرمایه‌های خرد روستاییان، جهت سرمایه‌گذاری در این نواحی روستایی پرداخت. هر چند این سیاست برنامه‌ریزی، توسط نهادهای توسعه‌ای دنبال شده‌است اما شرایط میدانی و استمرار فقر و بیکاری، نشان از عدم موفقیت آنها دارد. البته بخشی از این موضوع به دلیل شرایط خاص کشور بوده‌است، اما بخشی از این ناکامی نیز، در عدم برخورداری از یک استراتژی، نقشه راه و برنامه راهبردی جذب سرمایه‌گذاری منطبق با دانش و تجربه روز دنیا می‌باشد. با استناد به این اصل که راهکار و فرمول واحد و جهان شمولی به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد هر منطقه روستایی برای تشویق سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه وجود ندارد بلکه ویژگی‌ها و شرایط هر منطقه بر اساس توانمندی‌هایش، تعیین می‌کند که راه‌حل بهینه چیست؛ اهمیت طراحی نقشه راه و برنامه راهبردی نحوه جذب و تشویق سرمایه‌گذاری را با توجه به ویژگی‌های منحصربه فرد نواحی روستایی، می‌توان درک کرد (اداره کل امور اقتصادی و دارائی استان تهران، ۱۳۹۶: ۱۱). در این میان نواحی روستایی شهرستان مریوان به دلیل ویژگی‌های محیطی و طبیعی، دارای توانمندی‌های بالقوه‌ای در عرصه ایجاد و راه‌اندازی کسب‌وکارها در زمینه کشاورزی

[1] - Kaag
[2] - Carney
[3] - Odunayo
[4] - Sima, Bordânc and Sima

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

(زراعت، باغداری، دامداری، پرورش زنبور عسل، و...)، خدماتی و گردشگری، صنایع خرد و تبدیلی وابسته به تولیدات کشاورزی خود می‌باشد که شناسایی این توانمندی‌ها در سطح روستاهای شهرستان و جذب سرمایه‌ها و سرمایه‌گذار برای آنها چه از سرمایه‌های خرد مردم محلی، چه از سوی نهادهای دولتی و چه از بخش خصوصی، می‌تواند راهکار بی‌بدیلی در راستای تحول و تکامل اقتصادی و اجتماعی روستاییان این شهرستان محروم باشد و چهره فقر و محرومیت را از سطح روستاهای این شهرستان بزداید. جذب سرمایه و حمایت از سرمایه‌گذاران از آنها در این شهرستان با توجه به میزان مناسب جمعیت جوان فعال، بعد خانوار و نیاز روستاییان به فعالیت‌های اقتصادی سودآور، می‌تواند به سرعت زمینه‌های ایجاد کسب‌وکارهای خرد چه به صورت فردی و چه به صورت خانوادگی یا تعاونی را در منطقه فرآهم آورد که قدر مسلم؛ این مهم نیز، در گرو انجام برنامه‌ریزی راهبردی به شیوه‌ای است که با تدوین چشم‌اندازی مطلوب، استراتژی‌ها و به دنبال آن راهکارهای عملیاتی را به توجه به ضعف‌ها و قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌های موثر بر فضای کسب‌وکار روستاهای منطقه مشخص نماید. بنابراین، جهت حل مسئله اصلی پژوهش که همانا عدم جذب سرمایه و نحوه سرمایه‌گذاری مطلوب در جهت راه‌اندازی کسب‌وکارهای خرد و تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای شهرستان مرزی و محروم مریوان با وجود پتانسیل‌های متعدد در عرصه‌های کشاورزی، خدماتی، گردشگری و تولیدی‌های کوچک و خانوادگی است، بایستی با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در زمینه جذب سرمایه‌های بخش خصوصی، دولتی و سرمایه‌های خرد محلی، برنامه راهبردی و استراتژی‌های مطلوب و مبتنی بر شرایط منطقه را تدوین نمود تا بتوان این چنین در مسیر جذب سرمایه‌ها و راه‌اندازی کسب‌وکارهای خرد در روستاهای این شهرستان با توجه به توانمندی‌های‌شان حرکت نمود و با هیولای بیکاری و در نتیجه سطح نازل کیفیت زندگی روستاییان مقابله کرد، در این راستا پرسش‌های پژوهش بدین گونه مطرح بوده است که:

۱. مهمترین نقاط قوت، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های پیش‌رو و راهبردهای مطلوب متناسب با آنها، برای تنوع‌بخشی به اقتصادی روستاها منطقه با جذب سرمایه‌ها کدام‌اند؟

۲. با توجه به راهبردهای اتخاذی، چشم‌انداز قابل تحقق و تصور آینده فضای کسب‌وکار منطقه با تنوع‌بخشی اقتصادی بواسطه جذب سرمایه‌ها متناسب با توانمندی‌ها؛ چگونه خواهد بود؟

پیشینه پژوهش

۱. پیشینهٔ نظری

کسب وکارهای کوچک، بخش جدایی ناپذیر فرآیند تحول و دگرگونی در بازار رو به گسترش دنیای امروز هستند. این کسب وکارها در ابداع شیوه‌های جدید که منجر به تغییرات فناوری و افزایش توانایی تولید خواهد شد، نقش مهمی ایفا می‌کنند. می‌توان گفت؛ چنین واحدهایی در جست وجوی تغییر و تحول و رقابت هستند، چون در حال دگرگون کردن ساختار کلی بازار می‌باشند. بنگاه‌های کوچک با هزینه‌های عمومی کم و ظرفیت محدود ماشین‌آلات، انعطاف‌پذیری بالایی دارند. این دسته از فعالیت‌های تولیدی با ایجاد شبکه‌های ارتباطی منظم و همکاری‌های نظام‌مند با یکدیگر، ضمن دستیابی به شاخص‌های تولید انبوه از مزیت‌های کسب وکارهای کوچک، همچون نوآوری و تنوع نیز، برخوردار هستند (میرمحمدی، ۱۳۸۸: ۱۱). کسب وکار کوچک به ویژه در نواحی روستایی که بیشتر جنبه خانگی پیدا می‌کنند؛ موجب کاهش نشت اقتصادی محلی به مناطق دیگر می‌شود و افراد محلی خودشان در منطقه خودشان کار می‌کنند و از نظر استخدامی خودکفایی به وجود آمده و رشد اقتصادی محلی پایدار تسهیل می‌شود. به این ترتیب، نیروی بالقوه‌ای برای ترویج کسب وکارهایی که فرصت‌های اشتغال محلی یا بومی خلق می‌کنند، به وجود می‌آید. کسب وکارهای کوچک و به ویژه خانگی در روستاها نقطه شروع مناسبی برای جوانان است، زیر ا راه‌اندازی آن در مقایسه با دیگر انواع کسب وکار ساده و آسان می‌باشد (سعدی و حیدری، ۱۳۹۲: ۸۹).

در مالزی برای توسعه این کسب‌وکارها وزارت توسعه و کارآفرینی ایجاد شده است. در ژاپن نیز مراکز اطلاعاتی منطقه‌ای، خدمات رایگان آموزشی و مشاوره برای توسعه کسب‌وکارهای کوچک فراهم کرده‌اند (هاوکینز[1]،۱۹۹۳). کسب‌وکارهای کوچک در کشورهای توسعه‌یافته در حصول ۵۰ درصد از درآمد ناخالص داخلی آنها تاثیرگذار می‌باشند. به گونه‌ای که در فاصله سال‌های

[1] - Hawkins

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

۲۰۰۲ تا ۲۰۰۸ در کشورهای عضو OECD از لحاظ اشتغال‌زایی، کسب‌وکارهای کوچک با نرخ ۱/۹ درصد و در مقابل کسب‌وکارهای عمده با نرخ ۰/۸ در سال به افزایش نرخ اشتغال منجر شده‌اند (اودونایو[1]، ۲۰۱۲: ۳۲). در حال حاضر نیز، یکی از اصلی‌ترین استراتژی‌های توسعه اروپا نیز، تا سال ۲۰۳۰ و همچنین یک راه حل مهم در راستای بهبود وضعیت رشد اقتصادی در کشورهای عضو این اتحادیه که با کاهش رشد اقتصادی روبرو شده‌اند، ترویج و توسعه مشاغل خرد و کوچک به منظور ایجاد مشاغل و به تبع آن کسب درآمد بیشتر است (سیما و همکاران[2]، ۲۰۱۵: ۷۳) در یک جمعبندی کلی می‌توان فعالیت این بنگاه‌ها را در چند بعد، مهم و ارزشمند تلقی کرد: در بعد اجتماعی، بنگاه‌های کوچک، راه پیشرفت افراد را باز می‌گذارند. در بُعد سیاسی، این کسب‌وکارها ساختار سیاسی را اصلاح می‌کنند و از تمرکز قدرت در شهرهای بزرگ جلوگیری به عمل می‌آورند. از لحاظ اقتصادی، کسب‌وکارهای کوچک از عمده عوامل ایجاد اشتغال محسوب می‌شوند. از نظر فردی نیز، کسب‌وکارهای کوچک، زمینه را برای توسعه فردی و تخصصی و ایجاد افق‌های روشن حرفه‌ای فراهم می‌آورند. بدین ترتیب؛ این گروه از بنگاه‌ها سهم بسزایی در تحقق اقتصاد رقابتی، پویا، مبتنی بر دانش و نیز توانایی رشد مداوم، ایجاد شغل و تحکیم انسجام اقتصادی و اجتماعی را دارند (ملاشاهی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۴۱).

برنامه‌ریزی عبارت است از فرآیندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم (برنامه) در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات (شریعتمداری، ۱۳۸۸: ۵۱). برنامه‌ریزی، یعنی انتخاب ماموریت‌ها، اهداف و اقداماتی که نیل به آنها مستلزم تصمیم‌گیری و انتخاب از میان راه‌های مختلف برای عملکرد آینده است (فیضی، ۱۳۸۸: ۱۰۷). تغییر در شرایط محیط، نگرش‌ها، سیاست‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و.... عواملی هستند که موجب تغییر برنامه‌ها می‌گردند. برنامه‌ریزی به شیوه سنتی، ظرفیت و توانایی مقابله با این تغییرات را نداشته و منجر به شکست می‌شد و این امر، موجب ایجاد تفکری در برنامه‌ریزی گردید که بتواند متناسب با این تغییرات هماهنگ و منعطف باشد. چنین نگرشی، زمینه‌ساز ابداع برنامه‌ریزی استراتژیک شد (پرهیز و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۵۱). برنامه‌ریزی استراتژیک به دنبال نظریه سیستمی (مورد استفاده در دهه ۱۹۵۰ در آمریکا و ۱۹۷۰ در انگلستان) در مسیر تکامل آن مطرح شده‌است. این شیوه برنامه‌ریزی، فرآیندی است که توسط آن مدیران وظیفه و مأموریت اصلی سازمان را ترسیم می‌کنند. آنان باید با تبیین دو موضوع اصلی یعنی "چه باید انجام دهیم و چگونه" راه را روشن –کنند (شکوهی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۰)

برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیندی برای نتیجه‌گیری است که به عنوان یک برنامه‌ای بلندمدت تعیین‌کننده جهت‌گیری‌های آینده، اهداف و سازنده استراتژی‌هایی است که مسیری روشن، جهت تحقق آینده را مشخص کرده و موجب تخصیص مطلوب منابع و اتخاذ تصمیمات موثر می‌شود (لیدر[3]، ۱۹۹۸: ۳). در پژوهش‌های مختلف، مزایای فراوانی برای کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک ذکر گردیده چند نمونه از این مزایا در جدول (۱) آورده شده‌است.

جدول ۱. مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

تخصیص مطلوب منابع جهت دسترسی به اهداف– درگیری ذی‌نفعان در فرآیند برنامه‌ریزی– آینده نگربودن در عین واقع‌گرایی– هماهنگی سلایق و نظرات مختلف– تسریع فرآیند تصمیم‌سازی– قابلیت انعطاف‌پذیری– تعریف دقیق مسئولیت‌ها و زمانبندی‌ها–فعال و منطقی بودن– مسئله گرا بودن– رویکردی ساختاری و هدفمند– اولویت‌بندی زمانی و اجرایی برنامه‌ها– اقدامی خلاقانه به منظور پیش بینی آینده و مسائل در حال ظهور با چشم‌اندازسازی– اقدامی مداخله‌ای با تمرکز بر مسائل کلیدی– جهت‌گیری عمل‌گرا، مرتبط با برنامه‌ها و بودجه‌ها.

منابع: (فرا[4]،۲۰۰۴؛ کرزنر[5]، ۲۰۰۱؛ منوچهری، ۱۳۹۲، علیزاده،۱۳۸۸)

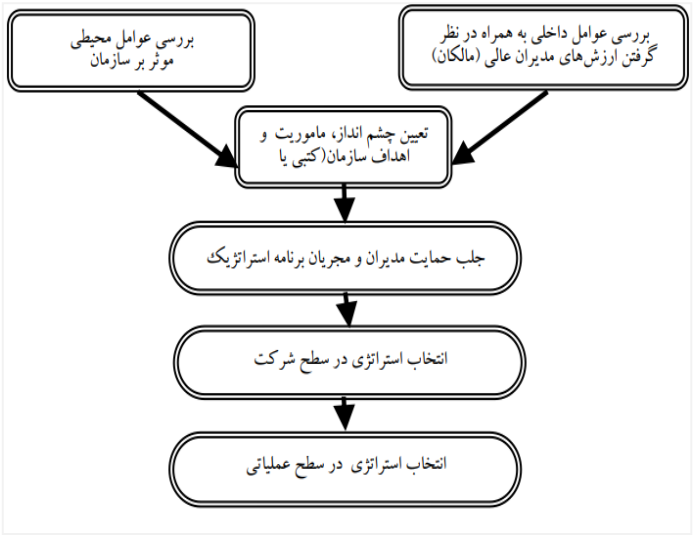
تخصیص مطلوب منابع جهت دسترسی به اهداف– درگیری ذی‌نفعان در فرآیند برنامه‌ریزی– آینده نگربودن در عین واقع‌گرایی– هماهنگی سلایق و نظرات مختلف– تسریع فرآیند تصمیم‌سازی– قابلیت انعطاف‌پذیری– تعریف دقیق مسئولیت‌ها و زمانبندی‌ها–

[1] - Odunayo
[2] - Sima, Bordânc and Sima
[3] - Letter
[4] - Farra
[5] - Kerzner

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

فعال و منطقی بودن- مسئله گرا بودن- رویکردی ساختاری و هدفمند- اولویت-بندی زمانی و اجرایی برنامه‌ها- اقدامی خلاقانه به منظور پیش بینی آینده و مسائل در حال ظهور با چشم‌اندازسازی- اقدامی مداخله‌ای با تمرکز بر مسائل کلیدی- جهت‌گیری عمل‌گرا، مرتبط با برنامه‌ها و بودجه‌ها.

برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان فرآیند تلاش در تدوین و اجرای استراتژی‌ها برای رسیدن به یک هدف خاص با ابزارهای در دسترس و توانمندی‌های موجود، تعریف نمایم. برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک بعد از مطرح شدن پارادایم پایداری، بر ترویج کارآفرینی، نوآوری، خلاقیت، مشارکت و پایداری برنامه‌های توسعه تاکید نموده است تا بر پایه این اصول، چشم‌اندازی مطمئن جهت سازماندهی فضا و توسعه متوزان فضایی ایجاد گردد (تودو[1]، ۲۰۱۳: ۱۲). این نوع برنامه‌ریزی به عنوان واکنشی به تغییرات وسیع در جامعه مانند بازسازی اقتصادی و اجتماعی با بازسازی فضای توسعه و ایجاد عدالت فضایی تلقی می‌گردد (اولسین[2]، ۲۰۱۰: ۳). هدف از برنامه‌ریزی استراتژیک این است که تلاش و تمرکز بازیگران و ذی‌نفعان را به سمت اهداف بلندمدت و تحقق آنها سوق دهیم (دراس[3] و همکاران، ۲۰۱۲: ۱). استراتژی‌ها به عنوان پیشنهادها و راهکارهای عمده جهت حرکت به سمت آینده‌ای جایگزین و قابل تحقق (نسبت به وضع نامطلوب موجود) در فاصله زمانی مناسب تعریف می‌شود. استراتژی فضایی را به عنوان پیشنهادی از مداخلات مکانی فکری بر منظور حرکت یک منطقه مشخص به سمت یک آینده جایگزین مبتنی بر شواهد مثبت که در فاصله زمانی کافی تعیین می‌شود، تعریف می‌کنیم. استراتژی‌ها، جنبه عملگرایانه داشته و تحقق اهداف را ممکن می‌سازند. عوامل اصلی، جهت تعیین استراتژی‌ها درک دقیق وضع موجود، انتخاب واقع‌بینانه اهداف و بهره‌گیری از نقاط قوت می‌باشند. آنچه در برنامه‌ریزی استراتژیک، مورد توجه می باشد توجه به پیشران‌ها و عوامل موثر خارجی در کنار عوامل داخلی است.(همان، ۲۰۱۲: ۸) چشم‌اندازسازی، یکی از نکات قوت برنامه‌ریزی استراتژیک است که تصویری آرمانی اما متکی بر واقعیت‌های و توانمندی‌های موجود از آینده توسعه منطقه را نشان می‌دهد. چشم‌اندازهای ترسیمی برای توسعه مناطق، بایستی منحصر به فرد، قابل دستیابی، قابل اتکا (انتزاعی و نظری نبودن) و محرک و انگیزاننده و متکی بر اهداف باشد (سوتیکا[4]، ۲۰۱۴: ۵۷). در سازمانهای کوچک، برنامه‌ریزی استراتژیک در پی افزایش سرعت و قابلیت سازمان‌های کوچک در همگامی با تغییرات محیطی است (شکل۲) (رحیمی نیا و همکاران، ۱۳۹۰: ۵۹).



شکل۲. مدل تدوین برنامه استراتژیک برای سازمان‌های کوچک (منبع: رحیمی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰: ۵۹)

[1] - Thoidou
[2] - Olesen
[3] - Dross
[4] - Svetikas

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

اگر چه مفهوم کسب‌وکارهای خانگی، قدمت دیرینه‌ای داشته، اما در مورد تعریف آن هنوز اتفاق نظر کلی وجود ندارد. نقطه مشترک در تأکید بر خانه به عنوان محل اصلی و عمده کسب‌وکار می‌باشد (نجفی و صفا، ۱۳۹۳: ۶۳). تأمین اعتبار موردنیاز اجرای طرح‌های توسعه اشتغال یکی از مباحث جدی و مهمترین عامل در طرح مشاغل خانگی است که در صورت نبود سازکار مناسب و تأمین نشدن تسهیلات لازم، اجرای طرح را با مشکل مواجه می‌کند (نجفی و صفا، ۱۳۹۳: ۹۶). عوامل موثر بر بهبود فضای کسب وکار به طور کلی، به سه دسته تقسیم می‌شود: ۱. سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های دولت ۲. نظام اقتصادی و ساز و کارهای رسمی و غیررسمی حاکم بر آنها ۳. نظام حقوقی و قضایی.

در رابطه با مزایای کسب‌وکار می‌توان گفت که کسب‌وکارهای خانگی، نقطه شروعی برای جوانان است زیرا راه‌اندازی آنها در مقایسه با دیگر، انواع کسب‌وکار، کم هزینه و آسان است. از طرفی هم، بسیاری از افرادی که کسب‌وکارهای خانگی به راه می‌اندازند، تمایل به ایجاد توزان در میان کار و زندگی خانوادگی دارند. در این نوع کسب‌وکار، افراد به دلیل ذی‌نفع بودن، انگیزه بیشتری دارند، همین امر سبب می‌شود که عملکرد بهتری داشته باشند و در نتیجه بهره‌وری افزایش می‌یابد (صالحی چگینی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). بنابراین محاسنی هم چون چابکی و انعطاف پذیری در کنار مزایایی که خانه به عنوان محل کسب‌وکار در اختیار افراد قرار می‌دهد (همچون حذف هزینه‌های محل فعالیت) انگیزه‌های مضاعفی را در افراد برای گرایش به سمت چنین کسب‌وکارهایی را ایجاد کرده است.

سرمایه‌گذاری در یک تعریف کلی عبارت است از کاربرد سرمایه برای تولید درآمد جدید. تعاریف متنوع دیگری نیز از سرمایه‌گذاری وجود دارد. بر اساس نظر اقتصاددانان، سرمایه‌گذاری به معنای استفاده از منابع به منظور افزایش درآمد یا تولید در آینده است. سرمایه‌گذاری بر حسب موضوع به دو دسته سرمایه‌گذاری واقعی و سرمایه‌گذاری مالی تقسیم می‌شود. تشکیل سرمایه عامل مهم و بنیادی در تحقق توسعه است، زیرا برای تولید کالاهای سرمایه‌ای، واسطه‌های و ایجاد خدمات زیربنایی که شرط الزام توسعه محسوب می‌شود، به سرمایه نیاز است. منبع تشکیل سرمایه، پس‌انداز است. هر چه میزان پس‌انداز بیشتر باشد، شرایط و امکانات برای سرمایه‌گذاری هموارتر خواهد بود (رجایی و خراسانی،۱۳۹۴: ۱۹۸–۱۹۵). تأمین تسهیلات به موقع و سرمایه در گردش برای رفع مشکل بیکاری مواجه شود (نجفی و صفا، ۱۳۹۳: ۹۶)

تشکیل سرمایه به عنوان یکی از متغیرهای حیاتی رشد اقتصادی محسوب می‌گردد که نیروهای مولد، جامعه را از طریق تولید کالاهای سرمایه‌ای افزایش می‌دهند تا از این طریق بتوانند به تولید کالاهی مصرفی و ضروری مبادرت ورزند. اگر بستری که سرمایه‌گذاری در آن اتفاق می‌افتد، حاکی از تثبیت اقتصادی و امنیت سرمایه نباشد، سرمایه‌گذاری به سمت کارهایی که طبیعت خدماتی، احتکاری و معاملاتی دارند، کشیده می‌شود تا سرمایه در مدت کوتاهی قابل نقدشدن باشد.

می توان گفت که تمام کسب‌وکارها از کوچکترین آنها تا بزرگترین‌شان نیازمند سرمایه هستند. دسترسی به سرمایه موجب استفاده از فرصت‌های رشد در شرایط خوب اقتصادی می‌شود و در مواجهه با شرایط بد اقتصادی امکان بقا و ادامه حیات شرکت را فراهم می‌کند. کسب‌وکارها کوچک و بزرگ بسته به نیاز خود باید منابع تأمین مالی خود را انتخاب نمایند. چهار فاکتور اصلی که تعیین‌کننده منبع تأمین مالی مناسب هر کسب‌وکاری هستند شامل ریسک، بازده، میزان سرمایه‌گذاری و افق زمانی سرمایه‌گذاری می‌باشند (شکل ۳). هر یک از منابع تأمین سرمایه، دارای میزان ریسک‌پذیری خاص خود هستند. بازده مورد انتظار آنها نیز، بر همین اساس متفاوت است. لذا برای تعیین بهترین منبع جذب سرمایه برای یک کسب‌وکار، ابتدا باید ویژگی‌ها و شرایط آن کسب‌وکار را شناخت، سپس ویژگی‌های منابع مختلف تأمین مالی را مورد بررسی قرار داد و سپس با تطبیق نیازها با منابع، بهترین منابع را برای هر یک از شرایط گوناگون یک کسب‌وکار مشخص کرد(بت شکن و سیف الدینی، ۱۳۸۹: ۸۸).

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

شکل ۳. عوامل اثرگذار در تامین و جذب سرمایه به کسب‌وکارها

البته شرایط و نیازهای یک کسب‌وکار مستقیماً به موقعیت آن در چرخه عمر آن کسب‌وکار بستگی دارد. براساس چرخه عمر کسب‌وکارها در هر مرحله منابع تامین کننده سرمایه‌های مالی متفاوت می‌گردد که این وضعیت و تغییرات به شرح مرحله نطفه، مرحله نمونه اولیه، مرحله تجاری سازی، مرحله رشد سریع، مرحله گسترش و مرحله بلوغ می باشد (بت شکن و سیف الدینی، ۱۳۸۹: ۱۱۰-۱۱۵) (شکل ۴).

۲. پیشینهٔ تجربی

در رابطه با موضوع مورد مطالعه، پژوهش‌هایی انجام گرفته است که چند نمونه از آنها مرور می‌شود:

ملاشاهی و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای تحت عنوان "عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط زراعی و باغی شهرستان زابل با تاکید بر اهمیت کسب‌وکارهای خرد در تامین معیشت خانوارهای روستایی" به این نتیجه رسیده‌اند که تجربه کار کشاورزی مدیران این کسب‌وکارها، تعداد اعضای خانوار مدیر، میزان وام دریافتی برای احداث کسب‌وکار، تحصیلات مدیر، سن مدیر، تعداد نیروی کار مشغول در کسب‌وکار، فاصله محل کسب‌وکار تا شهر و مقدار سطح زیرکشت بر موفقیت این کسب‌وکارها تأثیر معنی‌داری دارند..

سامیان و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش با عنوان "بررسی راهکارهای ایجاد کسب‌وکارهای خرد روستایی با تاکید بر کارآفرینی روستایی"، نشان دادند از جمله مهمترین راهکارهای توسعه کسب‌وکارهای خرد روستایی عبارت اند از: توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های روستاییان با اجرای برنامه‌های آموزشی و مهارتی در زمینه امور فنی و اقتصادی، ایجاد و تقویت شبکه‌های بازاریابی و گسترش تسهیلات و امکانات لازم از جمله تسهیلات بانکی، بیمه و حمل و نقل.

نجفی و صفا (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان "بررسی کسب‌وکارهای خانگی کارآفرینانه و موانع و چالش‌های پیش‌روی آن در مناطق روستایی" مشخص کردند که توسعه کسب‌وکارهای خانگی کارآفرینانه در مناطق روستایی با موانع و چالش‌های متعددی مواجه می‌باشند که برخی از مهمترین آنها شامل عدم وجود طرح کسب‌وکار مناسب، نبود تجربه و تخصص لازم در روستاییان، عدم دسترسی مناسب روستاییان به بازار، عدم دسترسی به اطلاعات و منابع اطلاعاتی، عدم تأمین اعتبار مالی جهت سرمایه‌گذاری کسب‌وکار خانگی و وجود موانع قانونی بودند.

پژوهش بیددختی و زرگر (۱۳۹۰)، با عنوان "بررسی موانع موجود در توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) و ارائه چارچوب حمایت از این بنگاه‌ها"، نشان داد که بنگاه‌های کوچک و متوسط با آسیب‌ها و مشکلات درونی و بیرونی متعددی روبرو هستند. همچنین، تسهیلات و حمایت‌های مالی و غیرمالی بعمل‌آمده از بنگاه‌های کوچک و متوسط در چهار حوزه مالی، فنی، بازاریابی، و مدیریتی ناکافی بوده و نتوانسته است راهگشای مشکلات این دسته از بنگاه‌ها باشد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

در پژوهش بحرینی و ساداتی (۱۳۹۰)، مؤلفه‌های محیط نهادی کسب‌وکار، احساس ناامنی و نگرانی سرمایه‌گذاران و اصحاب کسب‌وکار در کشور ایران، در قالب چندین متغیر ذهنی اندازه‌گیری شده است. نتایج این آزمون‌ها نشان داد که مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده محیط نهادی کسب‌وکار در ایران، در قریب به اتفاق موارد، نسبت به کشورهای توسعه یافته و کل جهان در وضعیت نامناسب‌تری قرار دارد.

شیخ[1] و همکاران (۲۰۱۱)، در مقاله ای با عنوان "نقش کسب‌وکارهای کوچک در توسعه روستایی ناحیه سینده در پاکستان"، به این نتیجه رسیده‌اند که کسب‌وکارهای خرد، بیش از ۱۴ درصد بر درآمد داخلی این ناحیه روستایی افزوده‌اند؛ این در حالی است که با مقدار رضایت‌بخش فاصله وجود دارد و باید سیاست‌های تشویقی دولت در جهت تشویق به صادرات و جلب سرمایه‌ها و سرمایه‌گذاران به منطقه انجام گیرد. همچنین کاهش فقر به‌واسطه رونق کسب‌وکارهای خرد رخ داده است و زنان نیز به عنوان نیروهایی فعال در این عرصه‌ها وارد شده‌اند.

سرواتو و جایان[2] (۲۰۰۱)، در پژوهشی، عوامل تعیین‌کننده سرمایه‌گذاری خصوصی را در فیجی مورد بررسی قرار داده و آنها را به سه دسته عوامل نوکلاسیکی، عوامل سیاستگذاری و عوامل اقتصادی تقسیم کرده‌اند. نتایج بررسی‌ها حاکی است که متغیرهای اقتصادی مورد استفاده در مدل (سرمایه‌گذاری دولت، اعتبارات، نرخ مبادله ...) روی رفتار سرمایه‌گذاری خصوصی در کشور فیجی نسبت به عوامل دیگر، تأثیر کمتری دارند و عوامل اصلی بازدارنده سرمایه‌گذاری، عوامل سیاستگذاری مانند قوانین و مقررات دولت، موقعیت سیاسی، هزینه‌های کاربردی آب و برق و نبود نیروی کار ماهر است.

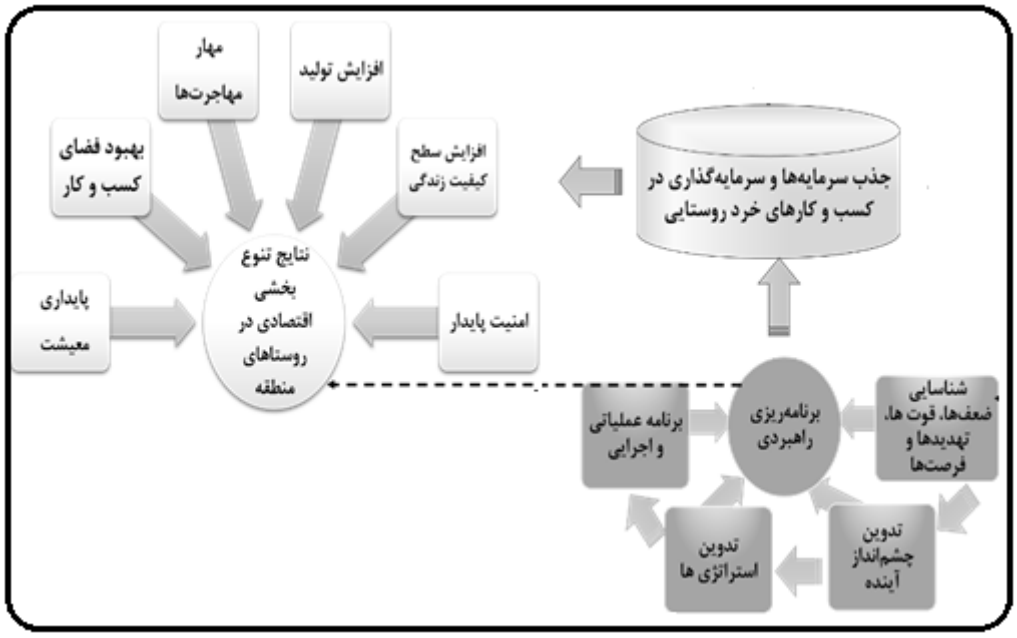
۳. مدل مفهومی

در جمعبندی کلی مبانی نظری می‌توان اینگونه بیان کرد که روی‌آوردن به کسب‌وکارهای کوچک و خوداشتغالی، بهترین رویکرد و راهبرد در زمینه ایجاد اقتصادی متنوع بر پایه توانمندی‌های در نواحی روستائی است. در این میان، مهمترین عامل تولید که در مناطق روستایی به دلیل فقر و محرومیت گسترده، ضعف آن بسیار به چشم می‌خورد، وجود سرمایه‌های مالی و ورود سرمایه‌گذاران خارج از روستا، جهت حمایت از روستاییان در کسب‌وکارهای نوپا است که بایستی زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری بر روی توانمندی‌ها و مزیت‌های نواحی روستایی فرآهم آید. اما در این میان، تدوین برنامه راهبردی بر پایه شناخت ضعف‌ها، تهدیدها، فرصت‌ها و قابلیت‌های موثر در جذب سرمایه و راه‌اندازی کسب‌وکارهای خرد در مناطق روستایی می‌تواند باعث توسعه سرمایه‌گذاری و ایجاد کسب‌وکارهای خرد در مناطق جغرافیایی گردد. این برنامه‌ریزی جامع با تدوین استراتژی‌ها و برنامه عملیاتی و اجرایی بر پایه توانمندی‌های نواحی روستایی، در پی تحقق تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای منطقه و پیامدهای حاصل از این تنوع‌بخشی همچون: دستیابی به سطح مطلوب معیشت و کیفیت زندگی، امنیت پایدار، مهار مهاجرت‌های روستاییان و... خواهد بود؛ مواردی که در مدل مفهومی پژوهش (شکل ۴) آمده است.

[1] - Shaikh

[2] - Seruvatu & Jayaan

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]



شکل۴. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

۱. قلمرو جغرافیایی مورد مطالعه

شهرستان مریوان به مرکزیت شهر مریوان در غرب استان کردستان قرار دارد و مجموعا مساحتی حدود ۲۱۹۳,۴ کیلومتر مربع را دربر می‌گیرد. این شهرستان از شمال به شهرستان سقز، از شمال شرق به شهرستان دیواندره، از شرق و جنوب شرقی به شهرستان سنندج، از جنوب به شهرستان سروآباد و از غرب و شمال غربی به خاک عراق محدود می‌شود. این شهرستان دارای مساحتی بالغ بر ۲۳۲۶,۴ کیلومتر مربع و ۱۶۹۶۸۰ هزار نفر جمعیت است که از این تعداد ۱۲۲۰۶۳ نفر ساکن در نقاط شهری و ۴۶۷۱۱ نفر ساکن در نقاط روستایی هستند؛ بنابراین ۷۲/۳ درصد جمعیت در شهرها زندگی می‌کنند. این شهرستان دارای ۳ بخش مرکزی، سرشیو و خاوومیرآباد، چهار شهر مریوان، برده‌رشه، کانی‌دینار، چناره و شش دهستان و ۱۷۴ آبادی (۱۵۱ آبادی دارای سکنه و ۲۳ آبادی خالی از جمعیت) می‌باشد (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵).

شکل۵. موقعیت جغرافیایی منطقه مورد مطالعه شهرستان مریوان و دهستان‌های مورد مطالعه

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

۲. داده‌ها و روش کار

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ روش جمع آوری اطلاعات، ترکیبی از روش اسنادی و پیمایشی و به لحاظ روش، توصیفی– تحلیلی می‌باشد. در روش اسنادی جهت گردآوری مبانی نظری، آگاهی از مطالعات پیشین، شناخت جامع وضع موجود از مقالات، نتایج همایش‌ها و کنفرانس‌ها، کتب، نقشه‌ها و آمارهای موجود در سازمان‌ها و نهادها استفاده شده‌است. در بخش عملی تحقیق به روش پیمایش، از هر سه ابزار مطالعات میدانی یعنی مصاحبه، پرسشنامه و مشاهده بهره گرفته‌شد. رویکرد حاکم بر پژوهش، رویکردی کیفی است، بدین صورت که با تشکیل تیم دلفی، برنامه‌ریزی استراتژیک؛ با هدف جذب سرمایه‌ها و ورود سرمایه‌گذاران خصوصی تدوین گردید. در رابطه با جامعه آماری و روش نمونه‌گیری، با توجه به دید حاکم بر پژوهش که جامع بوده، سعی گردید که دیدگاه تمامی ذی نفعان، مدیران، صاحبان کسب‌وکارهای خرد و آگاهان محلی و متخصصان دانشگاهی بومی مورد بررسی قرار گیرد و از آنها به عنوان جامعه آماری پژوهش نظرخواهی شود. در این راستا جهت تدوین برنامه استراتژیک تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای منطقه برپایه جذب سرمایه‌ها، تیم کارشناسی پژوهش یا همان تیم دلفی تحقیق تشکیل گردید. با توجه به جامع بودن مفهوم توسعه پایدار و بین‌رشته‌ای بودن آن، سعی گردید که از افراد مختلفی از رشته‌های مرتبط و نیز مسئولین و مدیران محلی بهره‌گرفته شود. به منظور تحقق این امر، از میان جامعه آماری مورد نظر پژوهش به روش هدفمند و با توجه به معیارهایی همچون: سوابق پژوهشی در منطقه، سابقه مدیریتی و کاری بالای ۵ سال در شهرستان (در انتخاب دهیاران، دهیاران نمونه شهرستان با توجه به معرفی فرمانداری شهرستان انتخاب شدند)، صاحب کسب‌وکار خرد بودن و نیز، تخصص تحصیلی و سطح تحصیلی عالی دانشگاهی، تعداد ۲۴ نفر انتخاب گردیدند (ویژگی‌های این افراد در قسمت یافته‌های پژوهش ارائه گردیده است).

به منظور ارزیابی روایی پژوهش از معیارهای مطرح شده توسط لینکن و گوبا (۱۹۸۵)، به شرح جدول ۲، بهره گرفته شد. همچنین یکی از روش‌های مهم در پایایی پژوهش‌های کیفی، روش حسابرسی فرآیند است که در آن فرآیند کدگذاری (از داده‌های خام تا مدل نهایی) و مدلسازی نهایی در اختیار دو تن از متخصصان علمی با سابقه پژوهشی و دانشگاهی در راستای صحت سنجی و تایید گام‌های انجام گرفته قرار داده شد. همچنین از روش توافق درونی (درون موضوعی) (رضایی، ۱۳۹۵: ۱۰۷)، مبتنی بر در اختیار قرار دادن سه نمونه از مصاحبه‌ها(انتخاب به صورت تصادفی مبتنی بر مصاحبه هشتم، یازدهم و نوزدهم) جهت کدگذاری توسط دو نفر از متخصصان بهره گرفته شد که میزان توافق بالای ۶۰ درصد (حاصل تقسیم میزان کدهای مورد توافق/ به تعداد کل کدهای استخراجی *۱۰۰) نشان از پایایی درونی کدگذاری انجام‌گرفته در جریان پژوهش دارد.

جدول ۲. تعیین روایی و اعتبار پژوهش

معیارهای اعتبارپذیری	معیارهای عمده سنجش	تحقق‌پذیری در پژوهش حاضر
اعتبارپذیری	انطباق یافته‌ها با واقعیت (روایی درونی)	معقول بودن و معناداری یافته‌های مصاحبه‌ها، ارائه یافته‌ها به مصاحبه شوندگان و درنظرگرفتن بازخوردها؛ صرف زمان ۵ ماهه در انجام مصاحبه‌ها و تجزیه و تحلیل آنها، ارائه یافته‌ها به متخصصان عرصه توسعه شهرستان و افراد علمی دانشگاهی، بهره‌گیری از منابع اطلاعاتی و افراد درگیر در عرصه‌های مختلف توسعه استان.
انتقال‌پذیری	قابلیت کاربرد و مناسب بودن (روایی بیرونی)	بهره‌گیری صحیح از روش کدگذاری و استخراج کدهای ویژه بومی منطقه در کنار کدهای عمومی فرآیند توسعه، قابلیت بکارگیری نتایج؛ مسیر و جریان طی شده در پژوهش در پژوهش‌های مرتبط دیگر (تعمیم پذیری).
اطمینان‌پذیری	قابلیت اعتماد (پایایی)	بازرسی (بازبینی) مراحل کدگذاری و تفاسیر ارائه شده در یافته‌ها توسط دو تن از متخصصان دانشگاهی (خارج از جریان پژوهش) (حسابرسی فرآیند تصمیم‌گیری)، تاکید بر دلایل و شواهد میدانی کافی در اثبات یافته‌ها، ثبت و ارائه جزئیات و توضیحات هدفمند و شفاف‌سازی مسیر طی شده پژوهش.
تاییدپذیری	عینیت‌گرایی و دقت	بیان دقیق نظرات و دیدگاه‌ها در بخش نظری مرتبط با موضوع اصلی و فرآیند انجام پژوهش جهت درک چرایی و چگونگی انجام تفسیر و تبیین‌ها مرتبط با یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، به حداقل رساندن خطاها و سوءگیری، هم‌راستایی و قابل قیاس بودن با پژوهش‌های مرتبط، بهره‌گیری از روش مثلث‌سازی در گردآوری و منابع گردآوری داده‌ها (بهره‌گیری از منابع نظری و گروه‌های ذی‌نفع متعدد)

Nowell et al, 2017:9 ؛Stahl and King, 2020:26-29

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

۲-۱. تکنیک برنامه‌ریزی استراتژیک

مدل‌های متعددی در ارتباط با مراحل و فرایند انجام برنامه‌ریزی استراتژیک همچون مدل: برایسون (۱۹۹۸)، کاتلین (۲۰۰۳)، دابین(۲۰۰۵)، کلمن (۱۹۸۷)، استونر و فریمن (۲۰۰۱)، دیوید (۱۹۹۵) و ... ارائه شده است که همگی بر ۷ مرحله زیر به عنوان گام های اصلی تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تاکید داشته‌اند. این مراحل عبارتند از:

مرحله اول؛ توافق اولیه و مقدمات: در این مرحله اهمیت و تاثیرگذاری‌های مطلوب برنامه‌ریزی استراتژیک توضیح داده می‌شود (برایسون[1]، ۱۹۹۸: ۷۳). مرحله دوم؛ بیانیه رسالت‌ها و ماموریت: در این مرحله تعیین می‌شود که ماموریت‌ها چه هستند و ذی‌نفعان چه کسانی هستند و چه نیازهایی دارند. مرحله سوم؛ تحلیل محیط داخلی و خارجی: مرحله‌ای است که تهدیدها و فرصت‌ها محیط خارجی، بعلاوه محیط و عوامل درونی نیز مورد کنکاش قرار می‌گیرد تا نقاط قوت و ضعف مشخص گردد (مهدوی، ۱۳۸۳: ۱۲۰). مرحله چهارم؛ استراتژی‌ها: در برنامه‌ریزی استراتژیک، اهدافی برای آینده (آنچه باید باشد) تعیین می‌شود که با وضع موجود (آنچه هست) دارای تفاوت‌هایی هستند. این تفاوت و شکاف، موجب روشن شدن مسائل استراتژیک می‌شود (وزارت نیرو[2]، ۱۹۹۶: ۱۹). در واقع، هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان (ناحیه) با آنها مواجه است (پرهیز و همکاران، ۵۴:۱۳۸۹). روش مشهور و معمول تعیین استراتژی‌ها به عنوان قلب برنامه‌ریزی استراتژیک، تجزیه و تحلیل SWOT (سوات) است. سوات، یک ماتریس منحصر به فرد در فرآیند تجزیه و تحلیل، یک طرح منظم و یک ارزیابی گسترده از عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) تاثیرگذار است (پوچیاتو[3]، ۲۰۱۰: ۴۶). مرحله پنجم؛ تدوین چشم‌انداز: تصویری است که در آینده خواهان دستیابی به آن هستیم؛ در واقع اینکه می‌خواهیم کجا باشیم (بدری و نعمتی، ۱۳۸۸: ۳۵). مرحله ششم؛ برنامه‌ریزی عملیاتی: برنامه عملیاتی (اجرایی- تکنیکی) برنامه‌هایی را در افق‌های زمانی مختلف برای چگونگی اجرا برنامه‌های استراتژیک ارائه می‌کنند (مقدسی، ۳۲:۱۳۸۹). و مرحله هفتم؛ ارزیابی و به روزآوری مستمر: برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان بهترین ایده با توجه به واقعیت‌های امروز تهیه می‌شود از سویی تغییرات فن‌آوری، قوانین، تهدیدات و فرصت‌های جدید، بحران‌ها و حوادث پیش‌بینی نشده و... به روز شدن طرح‌های استراتژیک را ضروری می‌سازند (وزارت نیرو، ۱۳۹۶: ۸).

یافته‌های پژوهش

۱. یافته‌های توصیفی (ویژگی‌های شخصی گروه دلفی پژوهش)

در این پژوهش به منظور تدوین برنامه راهبردی تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای منطقه با جذب سرمایه نیاز به بهره‌گیری از تیم دلفی یا قضاوت های کیفی کارشناسان بود. مشخصات اعضای این گروه دلفی شامل ۲۴ نفر از کارشناسان، متخصصان و مسئولینی است که به صورت هدفمند با توجه به رشته تحصیلی مرتبط با توسعه روستایی، بومی بودن، سابقه مدیریتی بیشتر از ۳ سال در منطقه و نهادهای مرتبط با توسعه فعالیت اقتصادی و جذب سرمایه در روستاهای منطقه انتخاب گردیدند. مشخصات این اعضا بدین شرح می‌باشد؛ بیشترین تعداد افراد تیم دلفی را متخصصانی از گرایش‌های مختلف رشته جغرافیا با ۵۵ درصد (۱۲ نفر) وسپس رشته‌های، مدیریت با ۱۸ درصد (۴ نفر) و جامعه‌شناسی و کشاورزی هریک با ۹ درصد (هریک ۲ نفر) دربرمی‌گیرند. در این میان، تحصیلات در سطح دکترا یا دانشجوی دکترا بودن با ۴۵ درصد (۱۰ نفر) و سپس، فوق لیسانس با ۴۱ درصد (۹ نفر)، بیشترین فراوانی تحصیلی را در میان تیم دلفی پژوهش، دارا هستند. همچنین، سعی گردید که از هر بخشداری یک نفر و از فرمانداری و دیگر ارگان‌های مرتبط با توسعه روستایی و به ویژه توسعه اقتصادی منطقه نمایندگانی در تیم پژوهش حضور داشته باشند که در جدول به آنها اشاره شده است.

۲. برنامه‌ریزی راهبردی جذب سرمایه‌ها در راستای تنوع‌بخشی به اقتصاد روستایی منطقه

به منظور انجام برنامه‌ریزی استراتژیک جذب سرمایه ها در مناطق روستائی شهرستان، به ترتیب مراحل زیر طی گردید:

[1] - Bryson
[2] - Department of Energy
[3] - Puciato

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

مرحله اول: فرآهم نمودن مقدمات

این مرحله با مشخص‌کردن افراد و در واقع گروهی که کار برنامه‌ریزی را انجام می‌دهند، آغاز شد. در ابتدا تعریفی از موضوع مورد بررسی و تحلیلی کلی از وضع موجود انجام گرفت، سپس محدوده برنامه‌ریزی، مراحل آن و زمانبندی جلسات و نحوه برقراری ارتباط جهت تدوین برنامه، مشخص شد. افراد مشارکت کننده در این مرحله نیز، همان تیم دلفی پژوهش می‌باشند که ویژگی‌های آن‌ها در بخش یافته‌های توصیفی ذکر گردید.

مرحله دوم: تعیین (بیانیه) اهداف، ماموریت‌ها و ارزش‌ها

گروه دلفی پژوهش، رسالت اصلی خویش را برنامه‌ریزی در جهت تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای شهرستان مریوان با تاکید بر جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران به منظور حرکت در مسیر توسعه منطقه‌ای پایدار و ایجاد محیطی متعالی و با کیفیت زندگی مناسب برای روستاییان می‌داند.

ما (تیم دلفی پژوهش) معتقدیم که توسعه پایدار روستایی در فضای محلی و منطقه‌ای شهرستان مریوان با توجه به شرایط خاص و نیروهای مختلف درونی و بیرونی اثرگذار بر روند توسعه روستاهای منطقه؛ جز با ایجاد فضای مطلوب کسب‌وکار مبتنی بر تنوع‌بخشی به اقتصاد سنتی و منزوی این منطقه بواسطه جذب سرمایه‌های خارجی (بیرون از منطقه روستایی) و سرمایه‌های خرد روستاییان، در قالب برنامه‌ای مدون، آینده‌نگرانه، جامع و واقع‌گرا امکان پذیر نخواهد بود. در واقع ما بر این باوریم که در میان راهبردهای مختلفی که به منظور دستیابی به توسعه روستایی وجود دارد، تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای منطقه، بهترین کارآیی را جهت تحقق ارتباط و تعامل سازنده روستاها با روستاها، روستاها با محیط‌شان و روستاها با نواحی شهری منطقه خواهد داشت که برآیند این امر نیز، قدر مسلم، ایجاد فضای مطلوب کسب‌وکار و حرکت در مسیر توسعه پایدار منطقه‌ای در شهرستان مریوان خواهد بود. حصول به این امر نیز با توجه به ضعف سرمایه‌های مالی و نهادی در منطقه، جز با جذب سرمایه‌ها و افزایش سرمایه گذاری بر روی توانمندی‌های بالقوه روستاهای شهرستان، میسر نخواهد شد. در این بین، بایستی عوامل پیرامونی و زمینه‌ای مانند عوامل اجتماعی، فرهنگی، محیطی و فردی نیز، در وضعیت رضایت‌بخشی باشند تا منابع مالی و سرمایه‌گذاری‌ها به اثربخشی و سوددهی مورد انتظار دست یابند.

اهداف تعیین شده

– تعیین عوامل درونی (قابلیت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (تهدیدها و فرصت‌ها) مؤثر بر جذب سرمایه در راستای تنوع‌بخشی به اقتصاد تک محصولی منطقه.

– تدوین راهبردهای مناسب به منظور افزایش سرمایه‌گذاری‌ها در منطقه و جذب سرمایه‌گذاران شهری و خارج از منطقه و نیز، سوق‌دادن سرمایه‌های خرد مردم محلی به سرمایه‌گذاری بر روی توانمندی‌های روستاهای‌شان.

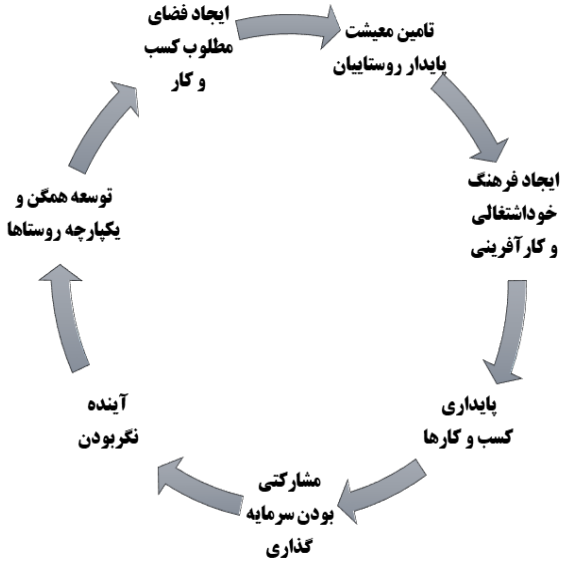
– سامان‌دادن و جهت‌دادن صحیح به برنامه‌ریزی‌ها، امکانات و سرمایه‌های در نظرگرفته شده جهت توسعه روستایی منطقه و ایجاد فضای مطلوب کسب‌وکار.

– ترسیم چشم‌اندازی استراتژیک به منظور روشن‌شدن مسیر حرکت توسعه پایدار منطقه با تنوع‌بخشی به اقتصادی.

– ایجاد محیط با کیفیت مطلوب زندگی برای روستاییان به ویژه روستاهای کوچک و پراکنده منطقه بواسطه جذب سرمایه‌ها، بهره‌مندی از توان‌ها و تنوع‌بخشی اقتصادی.

در نهایت، بر اساس ماموریت‌ها و اهداف ذکر شده، ارزش‌های مدنظرقرارگرفته در تدوین برنامه استراتژیک تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه بواسطه جذب و افزایش سرمایه‌گذاری‌ها در شکل زیر، نشان داده شده‌است.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]



شکل۶. ارزش‌های مد نظر، در تدوین برنامه استراتژیک تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای منطقه با جذب سرمایه‌ها و افزایش سرمایه‌گذاری

مرحله سوم: شناخت محیط داخلی - خارجی و تعیین استراتژی‌ها با استفاده از تکنیک سوات

برای تعیین استراتژی‌ها، اولویت‌بندی و کمی‌نمودن پاسخ‌های داده‌شده که در طیف ۵ تایی لیکرت می‌باشند (۵ خیلی زیاد، ۴ زیاد، ۳ متوسط، ۲ کم، ۱ خیلی کم) و مرحله سوم و چهارم برنامه‌ریزی استراتژیک را نیز در بر می‌گیرد، مراحل زیر انجام گرفت: ۱: الف) ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی – ب) تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی -ج) اولویت‌بندی آن‌ها؛ ۲: ایجاد ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت (SWOT)؛ ۳: ترسیم ماتریس داخلی و خارجی؛ ۴: ایجاد ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی.

بر این مبنا در این مرحله سه گام طی گردید که در ابتدا پس از مشخص شدن نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌های مؤثر بر تنوع‌بخشی اقتصادی به روستاهای منطقه بواسطه جذب سرمایه‌ها (جدول ۱) پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار گروه دلفی پژوهش قرار داده شد تا به دنبال انجام تجزیه و تحلیل‌ها، شناخت جامع وضع موجود به عنوان یکی از مراحل مهم در برنامه‌ریزی استراتژیک انجام و راهبردهای مناسب اتخاذ گردید. لازم به ذکر است که در این مرحله ابتدا میزان موافقت پاسخگویان با اثرگذاری هریک از عوامل آورده شده در طیف پنجگانه لیکرت (۱- خیلی کم، ۲- کم، ۳- متوسط، ۴- زیاد، ۵- خیلی زیاد) با تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه به‌واسطه جذب سرمایه‌ها سنجیده شد. همان طور که در جدول ۱ نشان داده شده‌است، در روستاهای مورد مطالعه تعداد ۸ نقطه قوت در مقابل ۱۸ نقطه ضعف (عوامل درونی) و ۶ فرصت در مقابل ۹ تهدید (عوامل بیرونی) در برابر ایجاد محیط متنوع اقتصادی و فضای مطلوب کسب‌وکار بواسطه جذب سرمایه‌ها، شناسایی شدند. همچنین با توجه به میزان وزن نسبی هر عامل، رتبه‌بندی که در واقع نشانگر میزان اهمیت و میزان تعیین‌کننده بودن هر مورد به عنوان عاملی تهدیدکننده، فرصت‌زا، تقویت‌کننده و یا تضعیف‌کننده می‌باشد نیز مشخص گردید که در جدول (۳) نتایج آن آورده شده است.

جدول۳. عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای منطقه بواسطه جذب سرمایه‌ها

		مدل سوات	مجموع وزن‌ها[3]	میانگین وزن‌ها[2]	وزن نسبی[1]	رتبه
عوامل	نقاط	S1= فراهم‌بودن زمینه‌های تنوع‌بخشی اقتصادی (کشاورزی،گردشگری،خدمات، تولیدی‌های کوچک و متوسط)	۹۸	۴/۴۵	۰/۵۵۶	۱

[1]- میانگین وزنی تقسیم بر تعداد کل عامل‌ها در هر موقعیت

[2]- مجموع وزن‌ها تقسیم بر تعداد کل پاسخگویان (۲۲ نفر)

[3]- مجموع حاصل ضرب تعداد انتخاب گزینه‌ها در طیف لیکریت در ارزش عددی آن‌ها (98=(5*17)+(4*1)+(3*2)+(2*1)+(1*1)

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

مدل سوات			مجموع وزن‌ها[3]	میانگین وزن‌ها[2]	وزن نسبی[1]	رتبه
S2= وجود گمرک رسمی			۷۱	۳/۲۲	۰/۴۰۳	۳
S3= انتخاب چند روستای منطقه به عنوان روستاهای هدف گردشگری (طبیعت گردی و جنگ) در استان			۶۲	۲/۸۱	۰/۳۲۵	۵
S4= سرمایه‌های خارج از روستای روستاییان و سرمایه گذاران بومی خارج از روستا			۷۸	۳/۵۴	۰/۴۴۳	۲
S5= وجود نیروی کار جوان و فعال			۵۸	۲/۶۳	۰/۳۲۹	۶
S6= در حال اجرا بودن چند طرح توسعه ای زیربنایی در بخش کشاورزی و گردشگری			۵۵	۲/۵۰	۰/۳۱۲	۷
S7= همجواری با شهر مریوان به عنوان یک مرکز پراستقبال و ارتباط این شهر با روستاهای اطرافش			۶۸	۳/۰۹	۰/۳۸۶	۴
S8= احساس نیاز روستاییان و تمایل آنها جهت تغییر وضع موجود اقتصادی‌شان			۴۷	۲/۱۳	۰/۲۶۷	۸
w1= مدیریت تهدید محورانه این منطقه مرزی	نقاط ضعف	عوامل درونی	۱۰۰	۴/۵۴	۰/۲۵۲	۱
w2= منتفع شدن سرمایه‌گذاران شهری و فرامنطقه‌ای از منافع تجاری در منطقه			۸۶	۳/۹۰	/۲۱۷	۸
w3= عدم شبکه‌سازی و تشویق سرمایه‌داران روستاها جهت بازگشت سرمایه(از شهر) و سرمایه‌گذاری در روستا			۹۷	۴/۴۰	۰/۲۴۴	۳
w4= عدم انجام طرح‌های اولیه شناسایی توانمندی‌ها جهت جذب سرمایه‌گذاران با محاسبه هزینه–فایده آنها			۱۰۳	۴/۶۸	/۲۶۰	۲
w5= فقدان نظام سالم بازاریابی و بازاررسانی محصولات تولیدی و نبود خدمات پشتیبان تولید			۶۴	۲/۹۰	۰/۱۶۱	۱۸
w6= فقدان طرح و برنامه منسجم تنوع‌بخشی اقتصادی در منطقه			۸۳	۳/۷۷	۰/۲۰۹	۹
w7= تاکید و تبلیغ فراوان بر سرمایه‌گذاری در شهر مریوان			۸۲	۳/۷۲	۰/۲۰۷	۱۰
w8= اقتصاد تک محصولی وابسته به کشاورزی سنتی در منطقه			۷۹	۳/۵۹	۰/۱۹۹	۱۱
w9= عدم تکمیل شهرک صنعتی در بخش خاوومیرآباد			۶۸	۳/۰۹	۰/۱۷۱	۱۶
w10= ضعف در نحوه بهره‌برداری از منابع مالی خرد و هدایت آن‌ها جهت افزایش بهره‌وری در روستاها			۹۴	۴/۲۷	۰/۲۳۷	۴
w11= فقر روستاییان			۹۰	۴/۰۹	۰/۲۲۷	۶
w12= تسلط فرهنگ دلالی و مشاغل واسطه در منطقه			۹۲	۴/۱۸	۰/۲۳۲	۵
w13= تخریب محیط طبیعی منطقه			۷۸	۳/۵۴	۰/۱۹۶	۱۲
w14= عدم شناخت مردم محلی در مورد چگونگی ورود به بازار و سرمایه‌گذاری			۷۵	۳/۴۰	۰/۱۸۹	۱۳
w15= سطح پایین مهارت‌های عملی نیروی انسانی در منطقه			۷۲	۰/۳۲	۰/۱۸۱	۱۴
w16= ضعف زیرساخت‌ها و خدمات و امکانات			۷۰	۳/۱۸	۰/۱۷۶	۱۵
w17= فصلی بودن گردشگری و درآمدزایی اندک روستاییان از فعالیت‌های گردشگری و کشاورزی			۶۵	۲/۹۵	۰/۱۶۴	۱۷
w18= فقدان صنایع تبدیلی در روستاها			۸۷	۳/۹۵	۰/۲۱۹	۷
o1= تغییر جهت دیدگاه برنامه‌ریزی و تخصیص خدمات و امکانات به سمت حمایت از روستاهای مستعد	فرصت ها	عوامل بیرونی	۵۵	۲/۵	۰/۴۱۶	۱
o2= نیاز به تأمین امنیت پایدار در این منطقه مرزی با توسعه روستایی			۵۲	۲/۳۶	۰/۳۹۳	۲
o3= نیاز کشور به حمایت از تولید داخلی و حمایت از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در روستاها			۵۱	۲/۳۱	۰/۳۸۶	۳
o4= ارزان بودن هزینه‌های تمام شده تولید و سرمایه‌گذاری در مناطق روستایی نسبت به نواحی شهری			۴۵	۲/۰۴	۰/۳۴۰	۴
o5= تفاوت نرخ ارز جهت جذب سرمایه گذاران کردستان عراق باتوجه به تشابهات اجتماعی و قومی			۴۲	۱/۹۰	۰/۳۱۸	۵
o6= وجود ظرفیت استقرار جمعیت بیشتر در این روستاها			۳۸	۱/۷۲	۰/۲۸۷	۶
T1= آشفتگی اقتصادی کشور	تهدیدها		۹۰	۴/۰۹	۰/۴۵۴	۱
T2= دید امنیتی و تهدید محورانه (انسدادی) بر مدیریت توسعه روستاهای مرزی کشور			۸۰	۳/۶۳	۰/۴۰۴	۲
T3= هم ردیف دانستن توسعه روستایی با توسعه کشاورزی سنتی در کشور			۷۹	۳/۵۹	۰/۳۹۸	۳
T4= بهره‌وری اندک (خام فروشی، ناکارآمدی نظام بهره‌برداری) و نامناسب بودن فضای کسب‌وکار روستاها			۵۰	۲/۲۷	۰/۲۵۲	۷
T5= بروکراسی اداری جهت راه‌اندازی کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در کشور			۴۲	۱/۹۰	۰/۲۱۲	۸
T6= شناختن دولت به عنوان تنها متولی توسعه در روستاها در کشور			۴۰	۱/۸۱	۰/۲۰۲	۹
T7= عدم هماهنگی و عزم جدی در ارگان‌ها و نهادهای دولتی به منظور جذب سرمایه‌گذار در کشور			۶۷	۳/۰۴	۰/۳۳۸	۴
T8= عدم وجود قوانین حقوقی برای حمایت از سرمایه‌های سرمایه‌گذاران به ویژه در مناطق مرزی در کشور			۶۲	۲/۸۱	۰/۳۱۳	۵
T9= عدم تناسب میزان وام‌های کنونی با هزینه‌های تولید و نیاز سرمایه‌گذار جهت تکمیل طرح‌ها در کشور			۵۸	۲/۶۳	۰/۲۹۲	۶

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

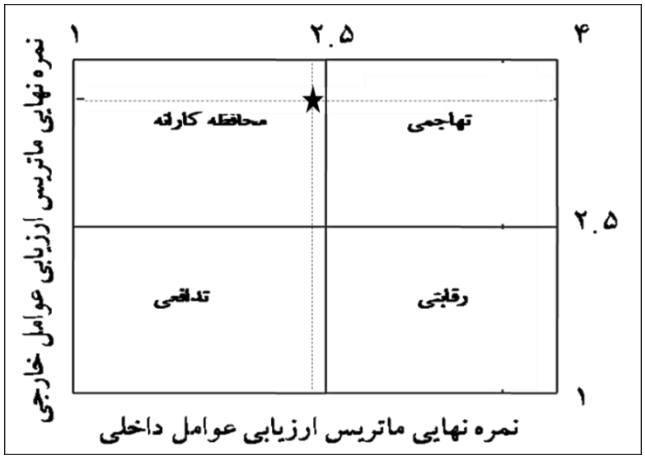
مرحله چهارم: تعیین استراتژی

در ادامه و پس از شناسایی و وزن‌دهی به عوامل شناخته‌شده، ترکیب و مقایسه عوامل داخلی و خارجی موجب ایجاد چهار موقعیت راهبردی می‌گردد که هر کدام تدوین استراتژی‌های ویژه‌ای را شامل می‌شود.

در ابتدا، به‌منظور تعیین اینکه کدام استراتژی‌ها بایستی تدوین و اجرایی گردند، نیاز است تا ماتریس داخلی – خارجی ترسیم و با توجه به امتیازات عوامل درونی و بیرونی حاصل از وزن نسبی عوامل، جایگاه سیستم در این ماتریس مشخص و با توجه به آن، نوع استراتژی‌های انتخاب و تدوین گردند. چگونگی تلاقی مجموع وزن‌های عوامل داخلی (۳/۴۰) با مجموع وزن‌های عوامل خارجی (۲/۴۹)، نشان‌دهنده قرارگیری منطقه مورد مطالعه در موقعیت محافظه‌کارانه می‌باشد (جدول۴). این امر، بدین معنی است که بایستی در سیاست‌ها و نحوه مدیریت در راستای تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه و جذب سرمایه و نحوه سرمایه‌گذاری، بازنگری اساسی داشت و بتوان با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها را به حداقل رساند. در واقع؛ مسیر و جهت برنامه‌ریزی‌های انجام گرفته تا کنون صحیح نبوده و بایستی رویکرد و مسیری نوین را جهت برون رفت از وضع نامطلوب موجود توسعه در منطقه مبتنی بر تنوع‌بخشی و جذب سرمایه‌ها در راستای ایجاد محیط مطلوب کسب‌وکار برگزید.

جدول ۴. مجموع وزن‌های نسبی عوامل بیرونی و داخلی

نقاط قوت: ۳/۰۵	عوامل درونی: ۳/۴۰	فرصت‌ها: ۲/۱۴	عوامل بیرونی: ۲/۴۹
نقاط ضعف: ۳/۷۵		تهدیدها: ۲/۸۶	



شکل ۷. جایگاه موقعیت تنوع‌بخشی اقتصاد منطقه با جذب سرمایه‌ها در ماتریس موقعیت‌های چهارگانه داخلی – خارجی

با تاکید بر این اصل که معضل اصلی در زمینه تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای منطقه به صورت مستقیم کمبود منابع مالی است اما اهمیت عوامل زمینه‌ای و بسترهای محیط پیرامون، مقدم بر جذب منابع مالی بوده در واقع، به ثمر نشستن طرح‌های توسعه‌ای حتی با وجود تامین منابع، نیازمند آماده بودن و همراهی محیط روستایی (عوامل اجتماعی، طبیعی، فرهنگی و..) می‌باشد و بر مبنای موقعیت قرارگیری عوامل مؤثر بر تنوع‌بخشی با جذب سرمایه‌ها و سرمایه گذاران، استراتژی‌های بازنگری (بهره‌گیری از فرصت‌ها برای حذف ضعف‌ها) زیر، تدوین گردیدند:

WO۱= بازنگری در شیوه مدیریت امنیتی این منطقه مرزی و اتخاذ دیدگاه مدیریت مرزی فرصت محورانه بر پایه بهره‌گیری از پتانسیل‌های این روستاها با توجه به ارتباط متقابل تأمین امنیت با تأمین سطح مطلوب معیشت و توسعه روستاهای منطقه.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

WO۲= بازنگری در سیاست‌ها و رویه‌های تجارت مرزی با فعالیت دوباره و توسعه تجارت کالا از بازارچه مرزی منطقه با حرکت از رویکرد وارداتی صرف به صادرات با تأکید بر محصولات تولیدی روستاییان و نیز، مشارکت‌دادن روستاییان در گمرک رسمی باشماق.

WO۳= بازنگری در سیاست‌های توسعه روستایی در منطقه با توجه به موقعیت استراتژیک آن به منظور بهره‌گیری از سرمایه‌های اقلیم کردستان عراق با توجه به تشابهات اجتماعی و سابقه طولانی تجارت مرزی در منطقه.

WO۴= بازنگری و تغییر راهبرد اصلی توسعه روستایی منطقه یعنی توسعه کشاورزی با حرکت به سمت تنوع‌بخشیدن به اقتصاد روستاهای منطقه در بخش های کشاورزی و غیرکشاورزی.

WO۵= بازنگری در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه گردشگری روستایی در منطقه با عدم تکیه بر یک یا چند روستای خاص و ایجاد زمینه‌های توسعه گردشگری زمستانی.

WO۶= بازنگری در رویکردهای و برنامه‌های تدوین شده در راستای کنترل مهاجرت‌های روستایی به راهبرد موثر تنوع‌بخشی به منظور نگهداشت جمعیت فعلی و ایجاد مهاجرت معکوس به روستاهای منطقه.

WO۷= بازنگری در شیوه مدیریت توسعه روستایی منطقه از رویکرد و دید نخبه‌گرایانه، بالا به پایین و نیابتی به رویکرد مشارکتی مبتنی بر آموزش مردم محلی.

WO۸= تغییر دید مردم محلی از اتکا شدید به دولت و فرهنگ تقدیرگرایی و واسطه‌گرایی به تولید، اشتغال بومی و ایجاد کسب‌وکارهای خرد روستایی.

WO۹= بازنگری در قوانین و برنامه‌های سرمایه‌گذاری در منطقه به منظور حمایت از ورود سرمایه‌گذاران خصوصی خارج از منطقه و هم‌افزایی و جهت‌دهی به سرمایه‌های خرد مردم محلی در فعالیت‌های اقتصادی سودآور منطقه.

WO۱۰= بازنگری در شیوه‌ها و وضعیت حفاظت از منابع طبیعی منطقه توسط سازمان‌های مسئول (جهادکشاورزی، محیط زیست، مناطبع طبیعی) با تاکید بر حل مسئله فقر اقتصادی و فرهنگی در منطقه.

WO۱۱= بازنگری در سیاست‌ها و قوانین حمایتی به منظور جذب سرمایه‌گذاران شهر مریوان و به ویژه بومیان روستایی مهاجرت‌کرده به شهر جهت سرمایه‌گذاری در روستاها.

WO۱۲= تغییر دیدگاه تمرکزگرایانه در تخصیص امکانات جهت عدالت فضایی و دسترسی برابر نواحی روستایی منطقه در سطوح مدیریتی شهرستانی و استانی با تاکید بر زیرساخت‌های مورد نیاز به تنوع‌بخشی روستاها (کشاورزی، گردشگری، تجارت مرزی).

WO۱۳= تلاش در جهت تغییر سطح توانمندی و ظرفیت‌های نیروی انسانی منطقه و تبدیل آنها به سرمایه انسانی توانمند از طریق همراهی نهادهای دولتی و غیردولتی.

WO۱۴= تهیه طرح‌های عملیاتی سرمایه‌گذاری در راستای تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه و بازتاب اثرات اجرا و نحوه بازگشت سرمایه و سوددهی آن به نهادهای دولتی بالادستی جهت تغییر دیدگاه و حمایت از روستاهای منطقه.

WO۱۵= بازنگری در شیوه فرآوری، بازاریابی و بازاررسانی محصولات تولیدی بخش کشاورزی به عنوان مهمترین پتانسیل منطقه جهت جلوگیری از خام فروشی و افزایش بهره‌وری و سرمایه‌های روستاییان.

نگاهی به این استراتژی‌ها؛ مشخص می‌سازد که در منطقه از دیدگاه کارشناسان، آگاهان و صاحبان کسب‌وکار، بایستی عوامل زمینه‌ساز و زیربناهای تامین سرمایه در ابتدا اصلاح گردند تا سرمایه‌گذاری‌های در راستای تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه به ثمر بنشیند. در واقع؛ نمی‌توان انتظار جذب سرمایه‌ها را داشت در حالی‌که به این منطقه مرزی به دیدگاه ناامنی نگریسته شده و انسداد شدید حکمفرما باشد یا با وجود مهاجرت‌های گسترده، تخریب محیط طبیعی، فقدان زیرساخت‌ها و اقتصاد تک محصولی، انتظار سوددهی و بازگشت سرمایه‌های بخش خصوصی را داشت. در واقع در ابتدا بایستی فضای حاکم بر کسب‌وکار منطقه اصلاح گردد.

در مرحله قبل، استراتژی‌های قابل قبول و الگوی مطلوب (بازنگری و محافظه‌کارانه) تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای منطقه با جذب سرمایه‌ها مشخص گردید، حال در این مرحله با امتیازدهی (۱= اثرگذاری بسیار کم، ۲= اثرگذاری کم، ۳= اثرگذاری نسبی،

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

۴= اثرگذاری زیاد، ۵= اثرگذاری خیلی زیاد) گروه دلفی پژوهش (جدول ۵، استراتژی‌های الگوی بازنگری، اولویت‌بندی و در واقع، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، تشکیل گردید. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، استراتژی‌ها در سه رده اولویت‌های اول، اولویت‌های دوم و اولویت‌های سوم، دسته‌بندی شدند. در این میان، با نگاهی به استراتژی‌هایی که در اولویت اول اجرایی و برنامه‌ریزی منطقه جهت تنوع‌بخشی و جذب سرمایه‌ها قرارمی‌گیرند، نشان می‌دهد که این استراتژی‌ها دربرگیرنده استراتژی‌هایی هستند که در ابتدا زمینه‌ها را جهت جذب سرمایه‌ها مهیا نموده و سپس، استراتژی‌هایی می‌باشند که مستقیما با تامین منابع مالی و جذب سرمایه گذار مرتبط هستند. این امر، بازتابی از ضعف‌های متعدد و ساختاری است که محیط اجتماعی و اقتصادی منطقه در راستای حرکت در مسیر تنوع‌بخشی و جذب سرمایه‌ها با آن روبرواست و حل آنها لازمه سرمایه‌گذاری نتیجه‌بخش و بازگشت سرمایه‌ها خواهد بود.

جدول ۵. اولویت‌بندی کمی استراتژی‌های محافظه‌کارانه

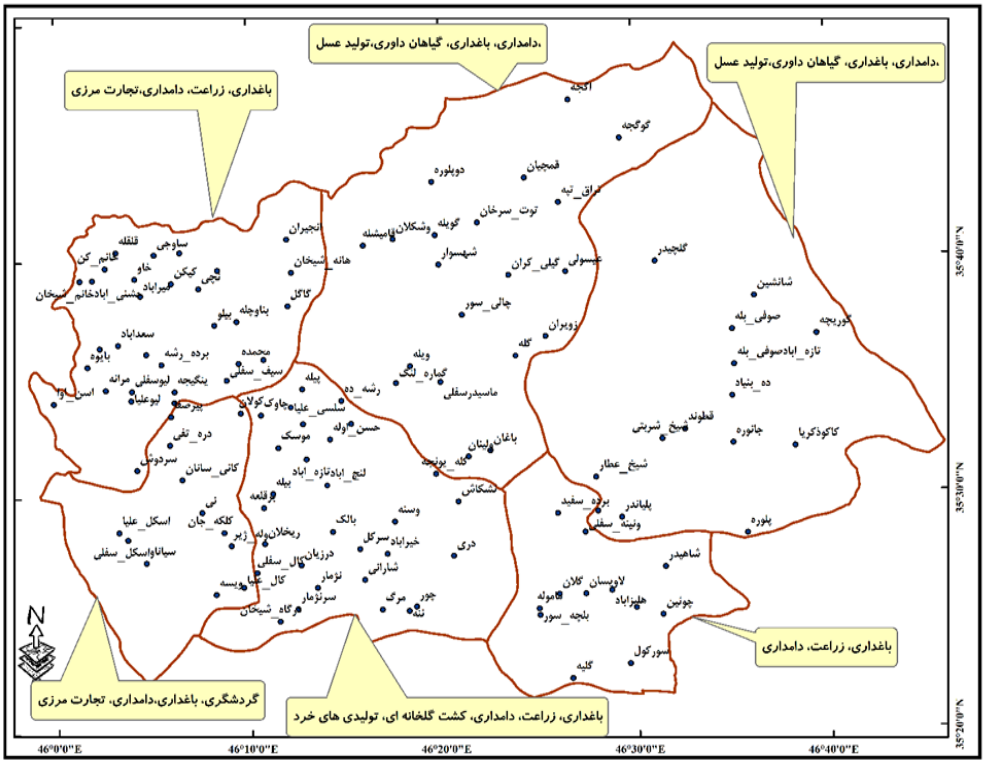
استراتژی‌ها	میانگین وزنی	اولویت	
WO_1= بازنگری در شیوه مدیریت امنیتی این منطقه مرزی و اتخاذ دیدگاه مدیریت مرزی فرصت محورانه بر پایه بهره‌گیری از پتانسیل‌های این روستاها با توجه به ارتباط متقابل تأمین امنیت با تأمین سطح مطلوب معیشت و توسعه روستاهای منطقه.	۴/۰۰	۱	اولویت‌های رده اول
WO_{14}= تهیه طرح‌های عملیاتی سرمایه‌گذاری در راستای تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه و بازتاب اثرات اجرا و نحوه بازگشت سرمایه و سوددهی آن به نهادهای دولتی بالادستی جهت تغییر دیدگاه و حمایت از روستاهای منطقه.	۳/۹۴	۲	
WO_3= بازنگری در سیاست‌های توسعه روستایی در منطقه با توجه به موقعیت استراتژیک آن به منظور بهره-گیری از سرمایه‌های اقلیم کردستان عراق با توجه به تشابهات اجتماعی و سابقه طولانی تجارت مرزی در منطقه.	۳/۸۷	۳	
WO_9= بازنگری در قوانین و برنامه‌های سرمایه‌گذاری در منطقه به منظور تسهیل و حمایت از ورود سرمایه-گذاران خصوصی خارج از منطقه (استانی و فراستانی) و هم‌افزایی و جهت‌دهی به سرمایه‌های خرد مردم محلی در فعالیت‌های اقتصادی سودآور منطقه.	۳/۸۰	۴	
WO_{11}= بازنگری در سیاست‌ها و قوانین حمایتی به منظور جذب سرمایه‌گذاران شهر مریوان و به ویژه بومیان روستایی مهاجرت‌کرده به شهر جهت سرمایه‌گذاری در روستاها.	۳/۷۵	۵	
WO_{13}= تلاش در جهت تغییر سطح توانمندی و ظرفیت‌های نیروی انسانی منطقه و تبدیل آنها به سرمایه انسانی توانمند از طریق همراهی نهادهای دولتی.	۳/۷۴	۶	
WO_2= بازنگری در سیاست‌ها و رویه‌های تجارت مرزی با فعالیت دوباره و توسعه تجارت کالا از بازارچه مرزی منطقه با حرکت از رویکرد وارداتی صرف به صادرات با تأکید بر محصولات تولیدی روستاییان و نیز، مشارکت‌دادن روستاییان در فعالیت‌های گمرک رسمی باشماق.	۳/۷۲	۷	
WO_4= بازنگری و تغییر راهبرد اصلی توسعه روستایی منطقه یعنی توسعه کشاورزی با حرکت به سمت تنوع-بخشیدن به اقتصاد روستاهای منطقه در بخش های کشاورزی و غیرکشاورزی.	۳/۷۰	۸	
WO_{12}= تغییر دیدگاه تمرکزگرایانه در تخصیص خدمات و امکانات جهت عدالت فضایی و دسترسی برابر نواحی روستایی منطقه در سطوح مدیریتی شهرستانی و استانی با تاکید بر زیرساخت‌های مورد نیاز به تنوع-بخشی روستاها (کشاورزی، گردشگری، تجارت مرزی).	۳/۶۲	۹	اولویت های ردوه دوم
WO_6= بازنگری در رویکردهای و برنامه‌های تدوین شده در راستای کنترل مهاجرت‌های روستایی به راهبرد موثر تنوع‌بخشی به منظور نگهداشت جمعیت و مهاجرت معکوس به روستاهای منطقه.	۳/۵۶	۱۰	
WO_{15}= بازنگری در شیوه فرآوری، بازاریابی و بازاررسانی محصولات تولیدی بخش کشاورزی به عنوان مهمترین پتانسیل منطقه جهت جلوگیری از خام فروشی و افزایش سرمایه‌های روستاییان.	۳/۵۴	۱۱	
WO_{10}= بازنگری در شیوه‌ها و وضعیت حفاظت از منابع طبیعی منطقه توسط سازمان‌های مسئول (جهادکشاورزی، محیط زیست، مناطبع طبیعی) با تاکید بر حل مسئله فقر اقتصادی منطقه	۳/۴۸	۱۲	اولویت های رده سوم
WO_5= بازنگری در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه گردشگری روستایی در منطقه با عدم تکیه بر یک یا چند روستای خاص و ایجاد زمینه‌های توسعه گردشگری زمستانی.	۳/۴۷	۱۳	
WO_7= بازنگری در شیوه مدیریت توسعه روستایی منطقه از رویکرد و دید نخبه‌گرایانه، بالا به پایین و نیابتی به رویکرد مشارکتی مبتنی بر آموزش مردم محلی.	۳/۴۴	۱۴	

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

WO_8= تغییر دید مردم محلی از اتکا شدید به دولت و فرهنگ تقدیرگرایی و واسطه‌گرایی به تولید، اشتغال بومی و ایجاد کسب‌وکارهای خرد روستایی.	۳/۳۶	۱۵	

مرحله پنجم: ترسیم چشم‌انداز موفقیت

به منظور ترسیم چشم‌انداز آینده فضای کسب‌وکار منطقه با تنوع‌بخشی اقتصادی بواسطه جذب سرمایه‌ها، در ابتدا نیاز بود تا توانمندی‌های مناطق روستایی شهرستان شناسایی شود. در این راستا، واحد تحلیل به سطح دهستان‌ها تغییر یافته و مطابق با شکل ۸، توانمندی‌های قابل بهره‌برداری و راه‌اندازی کسب‌و کارهای خرد در منطقه به تفکیک هر دهستان، شناسایی شدند. لازم به ذکر است که شناسایی این توانمندی‌ها با توجه به کمیت و کیفیت تولید محصول، ارائه خدمت، یا فعالیت‌های اقتصادی در آن دهستان نسبت به سایر دهستان‌های همجوار، شناخته شده بودن آن منطقه در انجام آن فعالیت یا تولید محصولی مشخص، تعداد افراد شاغل و تخصص آنها در تولید کالا یا ارائه آن خدمت و نیز، وضعیت بهره‌مندی روستاها از زیرساخت‌های لازم با اجماع نظری گروه دلفی پژوهش، مشخص گردید.

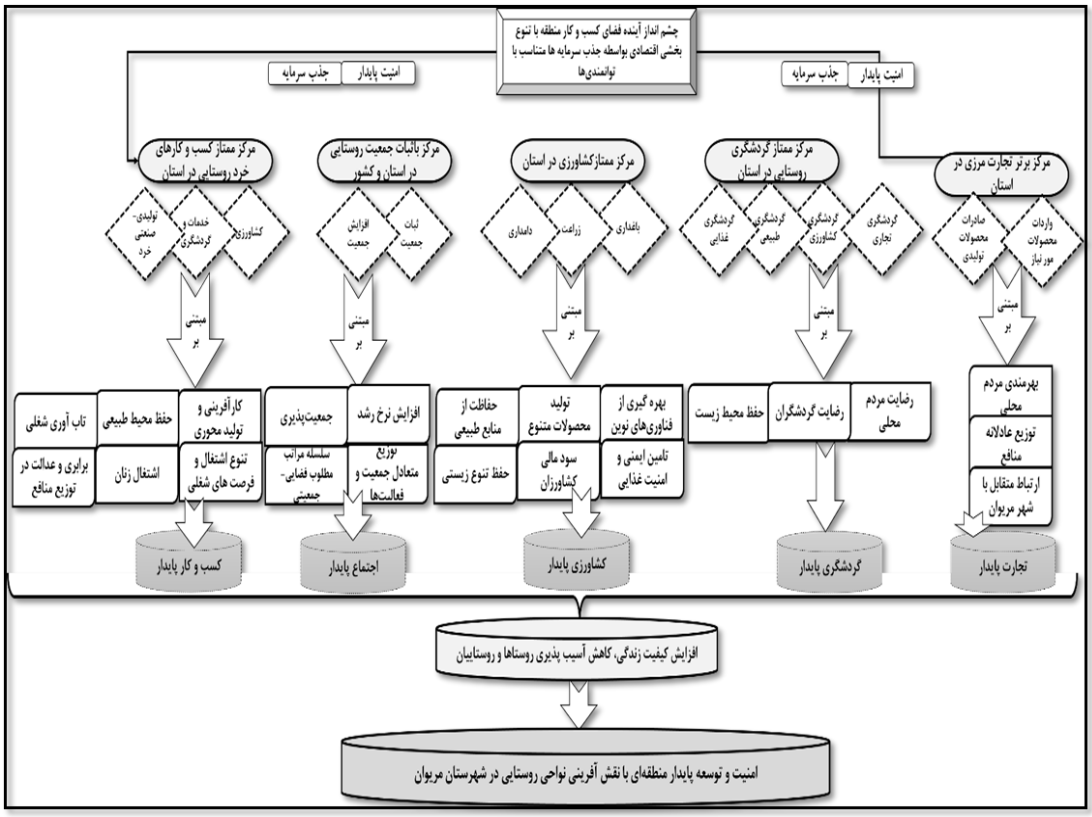


شکل۸. توانمندی‌های قابل سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت تنوع‌بخشی و جذب سرمایه در راستای ایجاد کسب‌وکارهای خرد در روستاهای منطقه

در ادامه؛ چشم‌انداز آینده فضای کسب‌وکار منطقه با تنوع‌بخشی اقتصادی بواسطه جذب سرمایه‌ها متناسب با توانمندی‌ها شهرستان مریوان با تأکید بر الگوی استراتژی محافظه‌کارانه (بازنگری) انتخاب شده و با رویکرد پایداری به عنوان وجه غالب برنامه‌های توسعه در افقی ۱۵ ساله (متناسب با راهکارهای پیشنهادی در بخش پیشنهادی پژوهش) به شرح زیر، ترسیم گردید. این چشم‌انداز (شکل ۹) همان‌طور که ملاحظه می‌گردد بر پایه توان‌های بومی روستاهای منطقه در چهار عرصه اصلی گردشگری، کشاورزی و فعالیت‌های خدماتی خدمات(تجارت، مشاغل خدماتی)، تولیدی‌های خرد و با توجه به اصولی که می‌بایست در توسعه و برنامه‌ریزی بر روی این توانمندی‌ها در راستای تحقق پایداری صورت گیرد، تدوین گردیده‌است. لازم به ذکر است هرچند که گردشگری در دسته‌بندی عمومی در حوزه فعالیت‌های خدماتی است اما اثرگذاری و نتایج مثبت فراوان این فعالیت موجب شده‌است که به عنوان یک صنعت و فعالیت مجزا از خدمات مورد بررسی قرارگیرد. همچنین با توجه به مشکلات نهادهای دولتی و نیاز به توسعه بومی و درونزا، تاکید اصلی بر جذب سرمایه‌ها روستاییان و سرمایه گذاران خصوصی است.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

در ابتدا؛ اصل اولیه در ترسیم این چشم‌انداز و در واقع؛ لازمه تحقق آن، تحقق دو امر مهم یعنی تامین امنیت پایدار و جذب مستمر سرمایه‌ها شامل سرمایه‌های سرمایه‌گذاران خارج از منطقه و پس‌اندازهای خرد مردم محلی است. در واقع با توجه به اهمیت تامین امنیت در مناطق مرزی، بدون ایجاد امنیت روانی اولیه برای سرمایه‌گذاران، نمی‌توان انتظار داشت که فعالیت‌های تنوع‌بخشی اثربخش بوده و جاذب سرمایه‌های سرمایه‌گذاران باشند. از سویی دیگر نیز، آنچه که در تمامی فعالیت‌های تنوع‌بخشی به عنوان اصل اساسی مطرح شده‌است؛ حفاظت از منابع و محیط طبیعی منطقه به عنوان بسترساز اصلی فعالیت اقتصادی و هویت‌دهنده روستاها می‌باشد. نباید، همانند وضعیت موجود، برای توسعه تجارت مرزی اقدام به تخریب گسترده محیط طبیعی نمود و منافع آن هم به خارج از منطقه روستایی اختصاص یابد و تنها تخریب محیط طبیعی و از بین رفتن توانمندی‌ها و موقعیت‌ها برای روستاییان برجای بماند. از سویی دیگر، با تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه بایستی؛ شاهد جمعیت‌پذیری نقاط روستایی باشیم که این امر می‌تواند با برنامه‌ریزی‌های مناسب و آماده‌سازی، به عنوان فرصتی مناسب در جهت تداوم کسب‌وکارها و افزایش رونق تولید درنظرگرفته شود. همچنین، کسب‌وکارهای خرد روستایی که می‌توانند به صورت فردی، خانوادگی و یا گروه‌های کوچک روستاییان انجام گیرند، برآیند توسعه و گسترش توانمندی‌های کشاورزی، گردشگری و تجارت مرزی در منطقه خواهند بود. در اینگونه کسب‌وکارها بایستی، سعی نمود که با زنده نمودن جنبه اقتصادی مساکن، هر خانه روستایی را به واحدی تولیدی در کنار واحدی مسکونی مبدل ساخت چرا که محیط طبیعی حفظ گردیده و با کمترین تخریب همراه خواهدشد، از سویی دیگر نیز، هزینه‌های تولید بسیار کاهش خواهد یافت.



شکل ۹. چشم انداز آینده فضای کسب‌وکار منطقه با تنوع‌بخشی اقتصادی بواسطه جذب سرمایه ها متناسب با توانمندی‌ها

بحث

همانطور که در بخش یافته های پژوهش ذکر گردید در نواحی روستایی مورد مطالعه تعداد ۸ قوت در مقابل ۱۸ ضعف (عوامل درونی) و ۶ فرصت در مقابل ۹ تهدید (عوامل بیرونی) در برابر ایجاد محیط متنوع اقتصادی با جذب سرمایه‌ها، شناسایی و مورد تایید قرارگرفتند.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

در میان، نقاط قوت، به ترتیب؛ فراهم بودن زمینه‌های تنوع‌بخشی، سرمایه‌های خارج از روستای روستاییان و سرمایه گذاران بومی خارج از روستا و وجود گمرک رسمی در سطح منطقه به عنوان مهمترین و موثرترین نقاط قوت در راستای تنوع‌بخشی و جذب سرمایه‌ها شناخته شدند. با توجه به این امر، می‌توان پی‌برد که زمینه‌ها و توانمندی‌های لازمه تنوع‌بخشی و جذب سرمایه‌گذارها و نیز، سرمایه اولیه و سرمایه‌گذاران بومی در سطح منطقه وجود دارد، قرارگرفتن گمرک رسمی باشماق نیز به عنوان یکی از مهمترین مبادی کشور با کشور عراق در این منطقه، موجب می‌شود که این زمینه‌ها و توانمندی‌ها با استقبال و جذابیت بیشتری برای سرمایه‌گذاران همراه باشند چرا که در کنار نیروی ارزان، هزینه حمل و نگهداری محصولات تولیدی نیز، به حداقل رسیده و با توجه به بازار مصرف بزرگ کشور عراق و به ویژه اقلیم کردستان عراق و تفاوت نرخ ارز در شرایط کنونی، می‌توان از این گمرک رسمی به عنوان توانمندی مهمی در راستای بهره‌گیری از پتانسیل‌های بالقوه و جذب سرمایه‌گذاران بهره‌گرفت.

در میان نقاط ضعف نیز، به ترتیب؛ مدیریت تهدید محورانه این منطقه مرزی، عدم انجام طرح‌های اولیه شناسایی توانمندی‌ها جهت جذب سرمایه‌گذاران با محاسبه هزینه–فایده آنها، عدم شبکه‌سازی و تشویق سرمایه‌داران بومی روستاها جهت بازگشت سرمایه (از شهر) و سرمایه‌گذاری در روستاها به عنوان موثرترین عواملی که سبب تضعیف منطقه در جذب سرمایه‌ها و حرکت در مسیر تنوع‌بخشی اقتصادی می‌شوند، شناخته شدند. یا نگاهی به این عوامل درمی‌یابیم که در کنار دید مدیریتی تهدید محورانه به این منطقه مرزی که انسداد شدید آن را در پی داشته است، برنامه‌های و پروژه‌های عملیاتی نیز، به منظور معرفی به سرمایه‌گذاران و جذب آنها انجام نگرفته است. در این میان، ضعف تبلیغات و بی‌توجهی به مشارکت مردم محلی به عنوان یک منبع مهم و بومی سرمایه‌گذاری موجب شده است تا فعالیتی در راستای جذب آنها انجام نگیرد این در حالی است که امروزه رویکرد مدیریت مشارکتی که به معنی توسعه برای مردم و همراه مردم می‌باشد، با استقبال بسیار زیاد برنامه‌ریزان توسعه روستایی همراه شده است.

در میان فرصت‌ها به ترتیب؛ تغییر جهت دیدگاه برنامه‌ریزی و تخصیص خدمات و امکانات در کشور به سمت حمایت از روستاهای مستعد، نیاز به تأمین امنیت پایدار در این منطقه مرزی با توسعه روستایی، نیاز کشور به حمایت از تولید داخلی و نگاه ویژه به بحث سرمایه‌گذاری و حمایت از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در روستاها، مهمترین، فرصت‌های پیش‌روی راه اندازی کسب‌وکارهای خرد و سرمایه‌گذاری در تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه شناخته‌شدند. در واقع، وضعیت کنونی اقتصادی کشور ایجاب می‌نماید که بیش از همیشه بر روی توان داخلی تاکید کرده و در این میان، روستاها به عنوان قاعده نظام سکونت و تولید ملی که می‌توانند امنیت غذایی، منابع مالی و مواد اولیه را برای بسیاری از صنایع فرآهم آورند، با نگاه ویژه‌ای توسط برنامه‌ریزان و سیاستمداران کشور نگریسته می‌شوند به نحوی که وام‌ها و اعتبارات ویژه‌ای برای حمایت از کسب‌وکارهای روستایی و ایجاد خوداشتغالی، اختصاص یافته است. همچنین، سیاستمداران و برنامه‌ریزان توسعه و امنیت کشور به خوبی، ارتباط متقابل توسعه و امنیت را درک کرده و به دنبال توسعه مناطق مرزی، جهت تامین امنیت پایدار آنها می‌باشند که قدر مسلم، منطقه مورد مطالعه نیز، می‌تواند از این فرصت ایجاد شده بهره کافی را ببرد و با جذب حمایت‌های دولتی، زمینه‌های اصلی ورود سرمایه‌گذاران و جذب سرمایه‌ها را به محیط اقتصادی منطقه فرآهم آورد.

در میان تهدیدها به ترتیب: آشفتگی اقتصادی کشور، دید امنیتی و تهدید محورانه (انسدادی) بر مدیریت توسعه روستاهای مرزی کشور و هم ردیف دانستن توسعه روستایی با توسعه کشاورزی سنتی در کشور، مهمترین تهدیدهای اثرگذار بر تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه بواسطه جذب سرمایه‌ها می‌باشند. در این ارتباط بایستی بیان کرد که آشفتگی و بحران اقتصادی کنونی کشور بیش از هر چیز تاثیرات منفی و آسیب‌هایش متوجه فضای کسب‌وکار در نواحی روستایی بوده است چرا که روستاها به دلیل عدم تاب‌آوری، آسیب‌پذیری بسیار زیادی را در برابر بحران‌های اقتصادی این چنین، خواهند پذیرفت. بنابراین، بایستی با ارتقای تاب‌آوری کسب‌وکارهای خرد روستایی و کاهش آسیب‌پذیری فضای کسب‌وکار روستاها، سعی نمود آشفتگی اقتصادی کنونی را مدیریت کرده به نحوی که بتوان با کمترین تاثیرات از وضعیت کنونی خارج شد و یا یا روندی رو به رشد، بتوان با عملکردی مطلوب با وضعیت کنونی سازگار گردید تا برآیند این امر حرکت در مسیر تنوع‌بخشی و جذب سرمایه‌ها باشد.

نکته قابل ذکر در میان نقاط ضعف و قوت موثر بر جذب سرمایه در راستای تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه، وجود رقیب قدرتمند شهری یعنی شهر مریوان به عنوان یکی از مراکز جذاب برای سرمایه گذاران می‌باشد. چنانچه این منطقه روستایی بتواند به صورت

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

مکمل با این مرکز شهری ارتباط و همکاری داشته و این امر، موجب گسترش و رخنه سرمایه‌ها از این مرکز به مناطق روستایی اطراف گردد، قدر مسلم، همجواری با شهر مریوان می‌تواند به عنوان یک فرصت مطلوب قلمداد شود اما چنانچه همانند وضعیت فعلی تاکید و برنامه‌ریزی‌ها به دلیل نظام برنامه‌ریزی تمرکزگرا بر روی شهر مریوان باشد بگونه‌ای که نه تنها سرمایه‌گذاران شهری و برون منطقه‌ای، بلکه خود روستاییان نیز به دلیل چالش‌های متعددی که در محیط کسب‌وکار روستاها وجود دارد به سرمایه‌گذاری در شهر مریوان تمایل یابند، قدر مسلم؛ این امر می‌تواند به عنوان یک نقطه ضعف در عملکرد و وضعیت توسعه منطقه قلمداد شود.

در رابطه با مقایسه نتایج، می توان بیان نمود که نتایج این تحقیق با نتایج پژوهشهای نجفی و صفا (۱۳۹۴)، بیددختی و زرگر (۱۳۹۰)، هم سو بوده به طوری که ترکیبی از عوامل و متغیرهای گوناگون در زمینه های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، کالبدی و محیطی به عنوان موانع جذب سرمایه گذاریها در کسب وکارهای خرد عمل می کنند. همچنین با نتایج پژوهش بحرینی و ساداتی (۱۳۹۰)، در زمینه مولفه های نهادی همخوانی دارد چرا که در منطقه مورد مطالعه پژوهش حاضر نیز به مانند اکثر نواحی روستائی کشور، محیط نهادی و عدم حمایت جدی دولت از رونق کسب وکارهای خرد، به عنوان عاملی بسیار اثرگذار شناسایی شده است و از لحاظ تناقض، نتایج پژوهش حاضر با نتایج هیچکدام از پژوهشهای انجام گرفته در تضاد نیست.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این مطالعه تدوین برنامه راهبردی تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای منطقه با جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران در روستاهای شهرستان مریوان بود. بدین منظور با توجه به یافته‌های تحقیق به پاسخگویی سوال اصلی مطرح شده در پژوهش و ارائه راهکارهایی اجرایی در راستای تکمیل برنامه استراتژیک تنوع‌بخشی به اقتصاد روستاهای منطقه با جذب سرمایه‌ها و نیز بهره‌گیری از توانمندی‌های اقتصادی روستاها پرداخته می‌شود.

در راستای پاسخگویی به سوالات پژوهش (دو سوال مطرح شده در بیان مساله)، از برنامه‌ریزی استراتژیک و تکنیک مهم آن یعنی سوات بهره گرفته شد. بر این مبنا؛ در نواحی روستایی مورد مطالعه تعداد ۸ قوت در مقابل ۱۸ ضعف (عوامل درونی) و ۶ فرصت در مقابل ۹ تهدید (عوامل بیرونی) در برابر ایجاد محیط متنوع اقتصادی با جذب سرمایه‌ها، شناسایی و مورد تایید قرارگرفتند. در میان، نقاط قوت؛ فرآهم‌بودن زمینه‌های تنوع‌بخشی، سرمایه‌های خارج از روستای روستاییان، در میان نقاط ضعف؛ مدیریت تهدید محورانه این منطقه مرزی، در میان فرصت‌ها ؛ تغییر جهت دیدگاه برنامه‌ریزی و تخصیص خدمات و امکانات در کشور به سمت حمایت از روستاهای مستعد و در میان تهدیدها؛ آشفتگی اقتصادی کشور، دید امنیتی و تهدید محورانه (انسدادی) بر مدیریت توسعه روستاهای مرزی کشور و هم ردیف دانستن توسعه روستایی با توسعه کشاورزی سنتی در کشور به عنوان مهمترین عوامل شناسایی شدند.

در ادامه برنامه‌ریزی استراتژیک، وضعیت امتیازدهی به عوامل بیرونی و درونی نشان داد که الگوی مطلوب، جهت جذب سرمایه‌ها در راستای تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه، الگوی محافظه‌کارانه می‌باشد و بایستی با رویکردی بازنگرانه برنامه‌ها، سیاست‌ها و اقدامات انجام گرفته در راستا تغییر وضعیت نامطلوب موجود محیط کسب‌وکار منطقه مورد مداقه و تغییر قرارگیرند. بر این اساس، نیز راهبردهای موثر جهت تغییر وضعت موجود با الگوی بازنگرانه و تغییردهنده تدوین گردیدند. اما چشم‌انداز آینده فضای کسب‌وکار منطقه با تنوع‌بخشی اقتصادی بواسطه جذب سرمایه‌ها نشان داد که این منطقه روستایی در دورنمایی ۱۵ ساله متناسب با توانمندی‌ها و پتانسیل‌هایش می‌تواند به عنوان مرکز ممتاز تجارت مرزی، مرکز ممتاز کشاورزی، مرکز ممتاز تولیدی‌ها خرد و مرکز ممتاز گردشگری روستایی در سطح استان کردستان و در کنار سایر رقبا (شهرستان دیگر استان) شناخته شود. جهت تحقق این وضعیت نیز، بایستی اصولی در راستای تحقق پایداری در هریک از این عرصه‌ها رعایت گردد تا بدین وسیله فضای مطلوب کسب‌وکار منطقه پایدار و مانا باشد و با تاب‌آوری مناسب، در برابر بحران‌های پیش‌رو مقاومت نموده و سازگار باشد. اما دو اصل اساسی مدنظر که لازمه تحقق این چشم انداز خواهد بود در ابتدا تامین امنیت پایدار منطقه به دور از جوی انسدادی و تهدید محورانه و دوم، تزریق مداوم سرمایه‌ها و جذب سرمایه‌گذاران می‌باشد. این سرمایه‌ها می‌تواند از پس‌اندازهای خرد مردم محلی و سایر سرمایه‌گذاران خصوصی وبرون منطقه‌ای تامین گردد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

در نهایت در راستای تحقق چشم‌انداز مطلوب آینده فضای کسب‌وکار منطقه که مبتنی بر تنوع‌بخشی و جذب سرمایه‌ها خواهد بود متناسب با هر راهبرد، بایستی؛ راهکارهای عملیاتی در بازه‌های زمانی کوتاه مدت (کمتر از ۵ سال)، میان‌مدت (۵ تا ۱۰ سال) و بلندمدت (۱۰ تا ۱۵) تهیه و تدوین شود که در این راستا نیز، متناسب با هر راهبرد، راهکارهایی کوتاه‌مدت (به علت محدودیت در حجم مطالب مقاله) در جدول (۴) آورده شده‌است. در واقع با انجام و تدوین این قسمت، سیر مراحل تدوین برنامه استراتژیک تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه بواسطه جذب سرمایه‌ها، پایان می‌یابد.

جدول۶. راهکارهای تحقق راهبردهای بازنگرانه برای تحقق چشم‌انداز مطلوب تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه

استراتژی‌های محافظه کارانه	استراتژی‌ها	راهکارها
	WO_1= بازنگری در شیوه مدیریت امنیتی این منطقه مرزی و اتخاذ دیدگاه مدیریت مرزی فرصت محورانه بر پایه بهره‌گیری از پتانسیل‌های این روستاها با توجه به ارتباط متقابل تأمین امنیت با تأمین سطح مطلوب معیشت و توسعه روستاهای منطقه.	تعیین تکلیف فعالیت بازارچه مرزی در منطقه و خودداری از تعطیلی‌های مکرر آن. در این راستا انعقاد قرادادها و پیمان‌نامه‌هایی با اقلیم کردستان عراق پیشنهاد می‌گردد.
		ترغیب نهادهای تامین‌کننده امنیت منطقه به همکاری در سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی و فعالیت‌های توسعه روستاها
		تفهیم و تشریح رویکرد امنیت پایدار از طریق برگزاری همایش‌هایی به عنوان رویکرد غالب تامین امنیت مناطق مرزی
	WO_{14}= تهیه طرح‌های عملیاتی سرمایه‌گذاری در راستای تنوع‌بخشی به اقتصاد منطقه و بازتاب اثرات بازگشت سرمایه و سوددهی آن به نهادهای دولتی جهت تغییر حمایت از روستاهای منطقه.	بهره‌گیری از آگاهان محلی روستایی جهت شناسایی دقیق توان‌ها و نحوه بهره‌برداری از آنها و همراهی مردم محلی
		تدوین و تطبیق طرح جامع تنوع‌بخشی با توجه به اسناد و برنامه‌های بالادستی توسعه در استان و کشور
	WO_3= بازنگری در سیاست‌های توسعه روستایی در منطقه با توجه به موقعیت استراتژیک آن به منظور بهره‌گیری از سرمایه‌های اقلیم کردستان عراق با توجه به تشابهات اجتماعی و سابقه طولانی تجارت مرزی در منطقه.	تشکیل تیمی از مسئولین و آگاهان محلی جهت انعقاد تفاهنامه‌های همکاری اقتصادی و جذب سرمایه گذار از کردستان عراق با ارائه تضمین‌های مالی و حقوقی متناسب
		تبلیغات و معرفی توانمندی‌های منطقه و نیز، میزان سودآوری و سرمایه مورد نیاز جهت راه‌اندازی کسب‌وکارها در منطقه؛ در کردستان عراق
		اعطای معافیت‌های مالیاتی و کاهش بروکراسی اداری برای سرمایه‌گذاران خارجی
	WO_9= بازنگری در قوانین و برنامه‌های سرمایه‌گذاری در منطقه به منظور حمایت از ورود سرمایه‌گذاران خصوصی خارج از منطقه و جهت‌دهی به سرمایه‌های خرد مردم محلی	ایجاد صندوق‌های خرد از پس اندازهای روستاییان و کمک دولت در جهت تقویت مالی آن به منظور اختصاص وام‌هایی به جوانان صاحب کسب‌وکارهای نوپا در روستاها.
		کاهش برورکراسی اداری و نیز، همکاری با سرمایه‌گذاران خارج از منطقه (استانی و برون استانی) جهت همراهی مردم محلی با آنها در جریان اجرای پروژه‌ها
	WO_{11}= بازنگری در سیاست‌ها و قوانین حمایتی به منظور جذب سرمایه‌گذاران شهر مریوان و به ویژه بومیان روستایی مهاجرت‌کرده به شهر جهت سرمایه-گذاری در روستاها.	ایجاد تضمین‌های مالی و قانونی لازم به سرمایه‌گذاران بومی در جهت سرمایه‌گذاری در توسعه توان‌های روستاها
		تشکیل شورایی متشکل از آگاهان، ریش سفیدان و افراد صاحب نفوذ روستاها به منظور رایزنی و جلب نظر سرمایه‌گذاران بومی خارج از روستا در جهت سرمایه‌گذاری
	WO_{13}= تلاش در جهت تغییر سطح توانمندی و ظرفیت‌های نیروی انسانی منطقه و تبدیل آنها به سرمایه انسانی توانمند از طریق همراهی نهادهای دولتی.	ایجاد زمینه‌های تاسیس انجمن‌های مردم نهاد در سطح روستاها و حمایت از آنها با واگذاری قدرت تصمیم گیری به منظور آموزش دادن مردم محلی جهت آشنایی آنها با پتانسیل‌های منطقه
		هدایت روستاییان در جهت حل مسائل مشکلات محلی با رویکردی مشارکتی و بومی
	WO_2= بازنگری در سیاست‌ها و رویه‌های تجارت مرزی با فعالیت دوباره و توسعه تجارت کالا از بازارچه مرزی منطقه با حرکت از رویکرد وارداتی صرف به صادرات با تأکید بر محصولات تولیدی روستاییان و مشارکت‌دادن روستاییان در فعالیت‌های گمرک رسمی باشماق.	ایجاد بازارچه‌های فروش محصولات وارداتی خارجی سهمیه مخصوص روستاییان در بخش خاوومیرآباد (با شروع مجدد فعالیت بازارچه مرزی).
		تعیین تکلیف فعالیت بازارچه مرزی در منطقه و خودداری از تعطیلی‌های مکرر آن. در این راستا انعقاد قرادادها و پیمان‌نامه‌هایی با اقلیم کردستان عراق
		ایجاد بازارچه‌ها و محل‌های فروش محصولات تولیدی روستاییان منطقه در شهرهای هدف اقلیم کردستان عراق با توجه به تفاوت نرخ ارز و بازار مصرف گسترده این اقلیم.
	= بازنگری و تغییر راهبرد اصلی توسعه روستایی منطقه یعنی توسعه کشاورزی با حرکت به سمت تنوع-بخشیدن به اقتصاد روستاهای منطقه در بخش های کشاورزی و غیرکشاورزی.	ایجاد محل‌ها و فضاهای مناسب برای فعالیت‌های تولیدی خرد(فرآوری محصولات)
		گسترش روش‌های آبیاری نوین متناسب با دانش بومی.
		یکپارچه‌سازی اراضی کشاورزی زراعی و باغی در روستاها از طریق تشکیل شرکت‌های تعاونی، اجاره بلندمدت و میان مدت آنها توسط دولت یا بخش خصوصی توانا و بومی.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

استراتژی‌های محافظه کارانه	استراتژی‌ها	راهکارها
	$WO_{۱}$= بازنگری در شیوه مدیریت امنیتی این منطقه مرزی و اتخاذ دیدگاه مدیریت مرزی فرصت محورانه بر پایه بهره‌گیری از پتانسیل‌های این روستاها با توجه به ارتباط متقابل تأمین امنیت با تأمین سطح مطلوب معیشت و توسعه روستاهای منطقه.	تعیین تکلیف فعالیت بازارچه مرزی در منطقه و خودداری از تعطیلی‌های مکرر آن. در این راستا انعقاد قراردادها و پیمان‌نامه‌هایی با اقلیم کردستان عراق پیشنهاد می‌گردد.
		ترغیب نهادهای تامین‌کننده امنیت منطقه به همکاری در سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی و فعالیت‌های توسعه روستاها
		تفهیم و تشریح رویکرد امنیت پایدار از طریق برگزاری همایش‌هایی به عنوان رویکرد غالب تامین امنیت مناطق مرزی
	$WO_{۱۲}$= تغییر دیدگاه تمرکزگرایانه در تخصیص خدمات و امکانات جهت عدالت فضایی و دسترسی برابر نواحی روستایی منطقه در سطوح مدیریتی شهرستانی و استانی با تاکید بر زیرساخت‌های مورد نیاز به تنوع‌بخشی روستاها(کشاورزی، گردشگری، تجارت مرزی).	تاکید و در اولویت قراردادن دهستان‌های محروم شهرستان در تخصیص خدمات و امکانات یعنی دهستان سرشیو، کوماسی و گلچیدر.
		اعطای حمایت‌های مالی و معافیت‌های بیشتر به سرمایه‌گذارانی که در دهستان‌های محروم شهرستان سرمایه‌گذاری نمایند.
		تغییر دیدگاه مدیران و برنامه‌ریزان توسعه منطقه از تخصیص خدمات و امکانات با توجه به نزدیکی به مرکز شهرستان و جمعیت، به داشتن نگاه یکسان به روستاها
	$WO_{۶}$= بازنگری در رویکردهای و برنامه‌های تدوین شده در راستای کنترل مهاجرت‌های روستایی به راهبرد موثر تنوع‌بخشی به منظور نگهداشت جمعیت فعلی	اختصاص وام‌های کم‌بهره به روستاییان بازگشتی به روستاها جهت راه‌اندازی کسب‌وکارهای خرد.
		ایجاد زمینه‌های تنوع‌بخشی و سرمایه‌گذاری در روستاها یا دهستان‌های با نرخ بالای مهاجرت یعنی دهستان‌های سرشیو، کوماسی و گلچیدر.
	$WO_{۱۵}$= بازنگری در شیوه فرآوری، بازاریابی و بازاررسانی محصولات تولیدی بخش کشاورزی به عنوان مهمترین پتانسیل منطقه جهت جلوگیری از خام فروشی و افزایش بهره‌وری و سرمایه‌های روستاییان.	ایجاد صنایع تبدیلی و کشت‌های گلخانه‌ای در منطقه
		در نظر گرفتن محل‌های مخصوص فروش محصولات تولیدی در امتداد جاده اصلی متصل به مرز برای روستاهای بخش زریوار و خاوومیرآباد و محل‌های فروش محصولات تولیدی در شهر مریوان برای روستاهای دهستان‌های سرشیو، گلچیدر و کوماسی.
		تشویق روستاییان به تشکیل تعاونی‌ها در عرصه کشاورزی از کاشت تا فروش و بازار
	$WO_{۱۰}$= بازنگری در شیوه‌ها و وضعیت حفاظت از منابع طبیعی منطقه توسط سازمان‌های مسئول (جهادکشاورزی، محیط زیست، مناطبع طبیعی) با تاکید بر حل مسئله فقر	جایگزینی فعالیت بهره‌گیری از طبیعت برای درآمد در روستاهای فقیر منطقه از طریق آموزش‌های زیست محیطی، ایجاد مشاغل خرد، ایجاد تعاونی‌های مشترک تولیدی.
		لوله کشی گاز و یا تامین پنل‌های خورشیدی در دهستان‌های سرشیو، کوماسی و گلچیدر جهت جلوگیری از تخریب جنگل‌های برای سوخت.
	$WO_{۵}$= بازنگری در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه گردشگری روستایی در منطقه با عدم تکیه بر یک یا چند روستای خاص و ایجاد زمینه‌های توسعه گردشگری زمستانی.	ایجاد مطالعات مرتبط با توسعه توریسم زمستانی در دهستان‌های سرشیو، کوماسی و گلچیدر.
		افزایش مدت زمان ماندگاری گردشگران و هزینه کرد آنها با ایجاد جاذبه‌های جدید، گسترش گردشگری به دیگر روستاهای منطقه در کنار روستاهای اطراف دریاچه زریوار
	$WO_{۷}$= بازنگری در شیوه مدیریت توسعه روستایی منطقه از رویکرد و دید نخبه‌گرایانه، بالا به پایین و نیابتی به رویکرد مشارکتی مبتنی بر آموزش مردم محلی.	تقویت دهیاری‌ها و اجرای پروژه‌های مشترک توسعه‌ای با مردم محلی.
		نظرخواهی از روستاییان در اجرای طرح‌های توسعه و سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی
		آموزش مردم محلی در ارتباط با شبکه‌سازی، ایجاد تعاونی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک در اقتصاد روستاها.
	$WO_{۸}$= تغییر دید مردم محلی از اتکا شدید به دولت و فرهنگ تقدیرگرایی و واسطه‌گرایی به تولید، اشتغال و کسب‌وکارهای خرد روستایی.	اجرای راهکارهای ارائه شده در ارتباط با تشکیل تعاونی‌ها و یک کاسه‌سازی سرمایه‌های خرد مردم محلی که در بخش های قبلی ارائه گردیدند.

ملاحظات اخلاقی

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول: مشارکت در طراحی پژوهش، تحلیل و تفسیر اطلاعات و نتایج، تهیه پیشنویس مقاله، مطالعه و بازبینی مقاله.
نویسنده دوم: طراحی پژوهش، نظارت بر مراحل انجام پژوهش، بررسی و کنترل نتایج، اصلاح، بازبینی و نهایی‌سازی مقاله.
نویسنده سوم: مشارکت در طراحی پژوهش، نظارت بر پژوهش، مطالعه و بازبینی مقاله.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

نویسنده چهارم: تهیه و آماده‌سازی نمونه‌ها، انجام آزمایش و گردآوری داده‌ها، انجام محاسبات، تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

حامی مالی

مقاله حاضر حامی مالی نداشته است.

سپاسگزاری

از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.

منابع

اداره کل امور اقتصادی و دارائی استان تهران، مرکز خدمات سرمایه‌گذاری استان تهران (۱۳۹۶). نقشه راه جذب و تشویق سرمایه‌گذاری خارجی در استان تهران، تهران

آسایش، حسین (۱۳۸۵). *اصول و روش‌های برنامه‌ریزی روستایی*. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

بت شکن، هاشم؛ و سیف‌الدینی، جلال (۱۳۸۹). کسب‌وکارها و منابع مالی متناسب با آنها. *مجله اقتصادی بررسی مسائل و سیاست‌های اقتصادی*، ۱۰ (۹ و ۱۰)، ۱۱۶-۸۷.

بحرینی، محمدحسین؛ و ملک الساداتی، سعید (۱۳۹۰). موانع نهادی سرمایه‌گذاری کسب‌وکار در ایران، *ماه نامه کار و جامعه*، ۵۹(۱۳۸)، ۵۵-۲۵.

بدری، سید علی؛ و نعمتی، علیرضا (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه اقتصادی با رویکرد مشارکتی مطالعه موردی: بخش مرکزی شهرستان بندر لنگه، *پژوهش‌های جغرافیای انسانی*، ۴۱(۶۸)، ۸۳-۶۹.

بیددختی، علی اکبر امین؛ و زرگر، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی موانع موجود در توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط و ارائه چارچوب حمایت از این بنگاه‌ها. *فصلنامه کار و جامعه*، ۵۹ (۱۳۸)، ۴۸-۳۴.

پرهیز، فرهاد؛ مهد نژاد، حافظ؛ و زیاری، کرامت الله (۱۳۸۹). *مبانی و تکنیک‌های برنامه‌ریزی شهری*. انتشارات دانشگاه بین المللی چابهار.

حسین زاده دلیر،کریم (۱۳۸۸). *برنامه‌ریزی ناحیه‌ای*. تهران: انتشارات سمت.

حسینی، سید علی (۱۳۹۳). تحلیل عوامل مؤثر بر افزایش درآمد و اشتغال روستاییان در استان گیلان. *فصلنامه اقتصاد فضا و توسعه روستایی*، ۳ (۱)، ۳۴-۱۹.

رجایی، عباس؛ و خراسانی، محمد امین (۱۳۹۴) شناخت و تحلیل موانع پیش روی سرمایه گذاری بخش خصوصی در پروژه های عمرانی شهری (مطالعه موردی: منطقه ۱۰ شهرداری تهران)، *پژوهشهای برنامه‌ریزی شهری*، ۳(۲)، ۱۹۱-۲۱۰

رحیمی نیا، فیروز؛ ناظمی، شمس‌الدین؛ و مشرقی، ابراهیم (۱۳۹۰). بررسی عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور ارائه مدلی مفهومی و کاربردی برای شرکت‌های صنعتی کوچک. *فصلنامه مطالعات مدیریت صنتعی*، ۹ (۲۳)، ۷۰-۴۹.

رضوانی، محمد رضا (۱۳۸۸). *مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی توسعه روستایی در ایران*. انتشارات قومس، تهران.

سامیان، مسعود؛ موحدی، رضا؛ و انصاری، الهام (۱۳۹۴). بررسی راهکارهای ایجاد کسب‌وکارهای خرد روستایی با تاکید بر کارآفرینی روستایی. *فصلنامه نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی*، ۱۳ (۴۷) ، ۴۱-۳۷.

سعدی، حشمت الله؛ و حیدری، فریبا (۱۳۹۲). تعاونی‌های کسب‌وکار خانگی در استان همدان. *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، ۶ (۱)، ۸۷-۱۰۴.

شریعتمداری، مهدی (۱۳۸۸). *اصول و مبانی مدیریت*. انتشارات کوهسار، تهران.

شکوهی، محمد؛ اسکندری ثانی، محمد؛ و محمد آبادی، جواد (۱۳۹۵). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه شهر بیرجند بر اساس راهبرد توسعه شهر با مدل swot . *فصلنامه علمی-ترویجی مطالعات فرهنگی-اجتماعی خراسان*، ۱۱ (۱)، ۱۲۵-۱۰۵.

صالحی چگنی، مجتبی؛ رحیمیان، مهدی؛ و غلامرضایی، سعیده (۱۳۹۵). اثرات صندوق های اعتبارات خرد زنان در توسعه روستایی با تأکید بر توانمندسازی زنان روستایی. *کنفرانس جهانی روانشناسی و علوم تربیتی، حقوق و علوم اجتماعی در آغاز هزاره سوم*، شیراز.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

عبدالله زاده، غلامحسین؛ صالحی، خدیجه؛ شریف زاده، محمد شریف؛ و خواجه شاهکوهی، علیرضا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر گردشگری بر معیشت پایدار روستایی در استان گلستان. *مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، ۴(۱۵)، ۱۶۹-۱۴۸.

علیزاده، عادل (۱۳۸۸). *تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه مکانیزاسیون کشاورزی: مطالعه موردی شهرستان دهگلان:دهستان حومه*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

فیضی، طاهره (۱۳۸۸). *مبانی سازمان و مدیریت*. چاپ پانزدهم، انتشارت دانشگاه پیام نور، تهران.

مقدسی،علیرضا (۱۳۸۹). کاربرد مدیریت استراتژیک و عملیاتی در سازمان. *مجله صنعت*، ۱۳ (۵۵)، ۳۰- ۳۴.

ملاشاهی، غلامعباس؛ ظریفیان، شاپور؛ و سارانی، ولی الله (۱۳۹۴). عوامل موثر بر موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط زراعی و باغی شهرستان زابل، *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، ۴۶ (۴)، ۷۴۸-۷۳۷.

منوچهری، سوران (۱۳۹۳). *تحلیل عوامل موثر بر توسعه گردشگری روستایی (مطالعه موردی: بخش خاوومیرآباد شهرستان مریوان)*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، به راهنمایی دکتر حسین فراهانی، دانشگاه زنجان.

مهدوی، داوود (۱۳۸۳). *نقش توریسم در توسعه نواحی روستایی پیرامون شهرها و ارائه مدل استراتژیک؛ نمونه (دهستان لواسان کوچک)*. پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی دانشگاه تربیت مدر به راهنمایی دکتر عبدالرضا رکن الدین افتخاری.

نجفی، بهمن؛ و صفا، لیلا (۱۳۹۳). بررسی کسب‌وکارهای خانگی کارآفرینانه و موانع و چالش‌های توسعه آنها در مناطق روستایی. *نشریه مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۱(۲)،۷۲-۶۱.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

References

Abdollahzadeh, Gh., Salehi, Kh., Sharifzadeh, M. Sh., & Khajeh Shahkohi, A. (2015). Investigating the Impact of Tourism on Sustainable Rural Livelihoods in Golestan Province, *Tourism Planning and Development*, 15(15), 148-169. [in Persian] https://tourismpd.journals.umz.ac.ir/article_1191.html

Alizadeh, A. (2009). *Formulation of Strategic Planning for the Development of Agricultural Mechanization: A Case Study of Dehgolan County: Hume District*, master's thesis in the field of geography and rural planning, University of Sistan and Baluchistan. [in Persian]

Asayesh, H. (2006). *Principles and Methods of Rural Planning*, Tehran: Payam Noor University Press. [in Persian]

Badri, S. A. & Nemati, A. (2009). Strategic Planning of Economic Development with a Participatory Approach, a Case Study: the Central Part of Bandar Langeh, Human Geography Research, 41(68), 69-83 [in Persian]

Bahraini, M. H. & Malek Al-Sadati, S. (2011). Institutional Barriers to Business Investment in Iran, *Work and Community Quarterly*, 59 (138), 25-55. [in Persian]

Biddokhti, A. A. A. & Zargar, M. (2011). Investigating the Existing Obstacles in the Development of Small and Medium Enterprises and Providing a Framework for Supporting these Enterprises. *Work and Society Quarterly*,59 (138), 34-48. [in Persian]

Botshkan, M. H., & Seifaldini J. (2010) Businesses and Funding Sources Appropriate to them. *Economic magazine (bimonthly review of economic issues and policies)*. 10 (9-10), 116-87. [in Persian]

Bryson, J. (1998). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations, *Pergamon Journals*, 21(1), 73-81.

Calman, L. (2002). *What is Grounded Theory? School of Nursing Midwifery and Social Work*. the University of MANCHESTER.

Carney, D. (2012). *Approaches to Sustainable Livelihoods for the Rural Poor*, Overseas Development Institute.

Daniel, P. (2010). *Swot Analysis in the Formulation of Tourism Development Strategies for Destinations*, Opole University of Technology, Institute of Tourism and Leisure.

Department of Energy.U.S. (1996*). Guidelines for Strategic Planning, Office of Strategic Planning*, Budget and Program Evaluation. [in Persian]

Dross, M., Mattar, Nina A., & Thierstei, A. (2012). A Conceptual Foundation of Spatial Strategy, A Methodology for Spatial Transformation, *AESOP 26th Annual Congress*, 11-15 July 2012, METU Ankara, at: http://mediatum.ub.tum. de/doc/1153288/file.pdf

Faizi, T. (2009). *Basics of Organization and Management*. Tehran, Payam Noor University, 15th Edition. [in Persian]

Farrah, J. (2004). *Strategic Planning*, Published by the Foundation for Community Association Research.

General Directorate of Economic Affairs and Property of Tehran Province, Investment Services Center of Tehran Province (2017). *Roadmap for attracting and encouraging foreign investment in Tehran Province*, Tehran. [in Persian]

Hosseinzadeh Dalir, K. (2009). *Regional Planning*. Tehran: Samit Publications. [in Persian]

Hosyni, S. A. (2014). Analysis of Factors Affecting the Increase in Income and Employment for Villagers in Gilan Province, *Journal Space Economy & Rural Development*, 3 (7), 19-34. [in Persian]

Kaag, M. (2012). *Poverty is Bad: Ways Forward in Livelihood Research*, repub.eur.nl/pub/22801/01PUB0000001856.pdf.

Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management*, Published Simultaneously in Canada.

Mahdavi, D. (2004). The Role of Tourism in the Development of Rural Areas Around Cities and Providing a Strategic Model; Sample (Lavasan Khochk District), *Master's Thesis of Geography and Rural Planning,* Tarbiat Modar University under the guidance of Abdolreza Ruknuddin Eftekhari. [in Persian]

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

Manochehri, S. (2013). Analysis of Factors Affecting the Development of Rural Tourism (Case Study: Khav o Mirabad District in Marivan County), *master's thesis in the field of geography and rural planning*, under the guidance of Hossein Farahani, Zanjan University [in Persian]

Moghadisi, A. (2009). Application of Strategic and Operational Management in the Organization, *Journal of Industry*, 13 (55), 30-34. [in Persian]

Molashahi, Gh. A., Zarifian, Sh., & Sarani, V. (2015). Factors Affecting Success of Small and Medium Enterprises of Agricultural and Horticultural of Zabol county, *Journal of Economic Research and Agricultural Development of Iran*, 46 (4), 737-748. [in Persian] https://ijaedr.ut.ac.ir/article_58029.html?lang=fa

Najafi, B., & Saafa, L. (2014). Study of the Entrepreneurial Home-based Businesses and Their Barriers and Challenges in Rural Areas, *Journal of Studies Entrepreneurship and Sustainable Agriculture Development*, 1(2),61-73. [in Persian] https://jead.gau.ac.ir/article_1845.html

Nowell, L. S., Norris, J. M., & White, D. E. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(3), 1–13.

Odunayo, O. (2012). Challenges Faced by Entrepreneurs and the Performance of Small and Medium Scale (SMEs) In Nigeria: An Intellectual Capital Issue, *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 42, 32-40. https://doi.org/ 10.18052/www.scipress.com/ILSHS.42.32

Olesen, K. (2010). Danish 'strategic spatial planning' in transition. *Paper presented at 24th AESOP Annual Conference 2010*, Helsinki, Finland.

Parhez. F., Mahdnzad, H., & Ziyari, K. (2010). *Principles and Techniques of Urban Planning*, Chabahar: Chabahar International University Publications. [in Persian]

Rahimi Nia, F., Nazimi, Sh. & Mashriqi, E. (2013). Investigating Strategic Planning Elements in Order to Provide a Conceptual and Practical Model for Small Industrial Companies, *Industrial Management Studies Quarterly*, 9 (23), 49-70. [in Persian]

Rajaei, A. & Khorasani, M. A. (2015) Identification and Analysis of the Barriers to Private Investment in Urban Development Projects (Case Study: District 10 of Tehran Municipality), *Human Geographical Urban planning Research*, 3(2), 191-210.

Rezvani, M. R. (2009). *An Introduction to Rural Development Planning in Iran*, Tehran: Qoms Publications. [in Persian]

Saadi, H. & Heidari, F. (2013). Home Business Cooperatives (HBCs) in Hamedan Province: Challenges and Solutions, *journal of Entrepreneurship Development*, 6(1), 87-104. [in Persian] https://jed.ut.ac.ir/article_36250.html?lang=en

Salehi Chegani, M., Rahimian, M. & Gholamrezaei, S. (2016). The Effects of Women's Microcredit Funds in Rural Development with an Emphasis on the Empowerment of Rural Women, *World Conference on Psychology and Educational Sciences, Law and Social Sciences at the beginning of the third millennium*, Shiraz [in Persian] https://civilica.com/doc/516883/

Samian, M., Mohadi, R. & Ansari, E. (2015). Investigating Strategies for Creating Small Rural Businesses with Emphasis on Rural Entrepreneurship, *Agricultural and Natural Resources Engineering Quarterly*, 13 (47), 41-37. [in Persian] https://elmnet.ir/doc/1408187-8312

Seruvatu, E. & T. K. Jayaraman. (2001). Detrminants of Privative Investment of Fiji, Economics Department Reserve Bank of Fiji, Working Paper.

Shakohi, M., Eskandari sani, M. & Mohammad Abadi, J. (2016). Strategic Planning of the Development of Birjand County Based on the Urban Development Strategy with SWOT Model, *Journal of Scoio-Cultural Studies of Khorasan*, 11 (1), 105-125. [in Persian] https://www.farhangekhorasan.ir/article_43685.html?lang=fa

Shariatmadari, M. (2008). *Principles and Basics of Management*, Tehran, Kohsar Publications. [in Persian]

Sheikh, F. M., Shafiq, K. & Ali Shah, A. (2011). Impact of Small and Medium Enterprises SMEs on Rural Development in Sindh, *Modern Applied Sciences*. 5(3), 252-278.

Sima, E., sima, C., & Bordânc, F. (2015). Entrepreneurship Role in Promoting Rural Tourism, *Journal of agricultural economics and rural development*, 12(1) 71–80.

Stahl, N. A., King, J.R. (2020). Expanding Approaches for Research: Understanding and Using Trustworthiness in Qualitative Research, *journal of developmental education*, 44(1), 25-35.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]
[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]
[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]

Svetikas, K. Ž. (2014). *Strategic Planning for Regional Development: an Introductory Textbook*, MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY.

Thoidou, E. (2013). Strategic Spatial Planning in the Era of Crisis: Current Trends and Evidence from the Metropolitan Area of Thessaloniki, *SPATIUM International Review*, 30(8), 12-17.

UGM. (2006). *SWOT Analysis a Classic Strategic Tool Brought up-to-date*, Strategy Design and Facilitation Resource: Nutrition, Hospitality, and Retailing Department Texas Tech University.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-08-05]

[DOR: 20.1001.1.23222131.1404.14.51.8.6]

[DOI: 10.61882/serd.14.51.1]