مقاله علمی – پژوهشی:

تحلیل راهبردی توسعه زیست بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی

شهرام دادگر*[۱]، امید جمشیدی[۲]، حسن علیپور[۳]، محمود بهمنی[۱]، سید داود حاجی میررحیمی[٤]، همایون حسین زاده صحافی[۱]، محمود حافظیه[۱]، ندا علیزاده[۳]، رضا نهاوندی[٥]

*shdadgar@ifro.ir

۱- مؤسسه تحقیقات علوم شیلاتی کشور، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، تهران، ایران
۲- گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری، ساری، ایران
۳- سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، تهران، ایران
٤- مرکز آموزش عالی امام خمینی (ره)، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، کرج، ایران
٥- مؤسسه تحقیقات علوم دامی کشور، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، کرج، ایران

تاریخ دریافت: خرداد ۱٤۰۱ تاریخ پذیرش: مرداد ۱٤۰۱

چکیده

هدف این پژوهش کاربردی، شناسایی و ارائه راهکارهای توسعه زیست بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپا حوزه ماهیان گرم‌آبی بود که با روش آمیخته (کیفی+کمی) انجام پذیرفت. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۲ نفر از خبرگان صاحب نظر بود که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب و تا نقطه اشباع نظری داده‌ها از آنها جمع‌آوری شد. در بخش کمی نیز جامعه آماری متشکل از کارشناسان و صاحبنظران حوزه شیلاتی و کارآفرینی از سه دسته سیاستگذاران و تصمیم‌گیرندگان، خبرگان و کنشگران فعال حوزه ماهیان گرم‌آبی و بهره‌برداران شیلات بود که ۴۰ مصاحبه و پرسشنامه به روش نمونه‌گیری دردسترس از آنها تکمیل گردید. در بخش کیفی این تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها در چارچوب مدل SWOT، شناسایی و در قالب پرسشنامه در اختیار پاسخگویان قرار گرفت و داده‌ها از آنها جمع‌آوری شد. نتایج بخش کمی نشان داد که در فضای درونی زیست‌بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای ماهیان گرم‌آبی، نقاط قوت و در فضای بیرونی نقاط ضعف حاکم هستند. به عبارت دیگر، راهبردهای توسعه این زیست بوم در محدودهٔ راهبردهای رقابتی-تنوع یا راهبرد انطباقی قرار دارد. این راهبردها سعی دارند تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد. در نهایت برای توسعه زیست بوم باید مجموعه راهکارهایی را در هفت بخش تأمین نهاده، تولید و تولیدکننده، جمع آوری/فرآوری، توزیع/ تدارکات، تامین منابع مالی، بازار/ مشتری و تامین منابع انسانی اتخاذ نمود.

لغات کلیدی: کارآفرینی، کسب و کارهای نوپا، زیست‌بوم، ماهیان گرم‌آبی

*نویسنده مسئول

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

مقدمه

توسعه کارآفرینی فرآیندی پیچیده، بلندمدت و فراگیر است و نقش به‌سزایی در رشد و توسعه اقتصادی دارد (Ziakis *et al*., 2022) به‌طوری‌که امروزه کارآفرینی به راهبردی‌ترین و مهم‌ترین ابزار اقتصادی جوامع پیشرفته تبدیل شده است (Islam, 2015). در واقع، رشد و توسعه اقتصادی مرهون کارآفرینان و فعالیت‌های کارآفرینانه است. اما بروز کارآفرینی‌های به‌خصوص از نوع نوآورانه و فناورانه بی‌تردید در گرو وجود شرایط مساعد و زمینه مناسبی بوده است که ضروری است نسبت به شناسایی و تبیین آن با توجه به ویژگی‌های خاص ملّی یا منطقه‌ای اقدام گردد (میثمی و همکاران، ۱۳۹۶). با گسترش کسب و کارهای نوپا و زیست‌بوم‌های حامی آن در سال‌های اخیر، توجه به حوزه‌هایی که بازگشت سریع اقتصادی داشته ند و با مدل‌های کسب و کار جدید توانسته‌اند، خدمات و ارزش‌های جدیدی را با بهره‌وری بالاتر و با قیمت پایین‌تر به مشتریان عرضه کنند، بیشتر شده است (Spigel, 2015). اما بروز و ظهور این نوع از کسب و کارها در بستر یک زیست بوم نوآوری پویا و مشوق امکان‌پذیر است (صمصام‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). زیست‌بوم نوآوری شامل گروهی از عوامل محلی و فرآیندهای پویاست که در مواجهه و رفع چالش‌های پیچیده با یکدیگر تعامل می‌کنند. این زیست‌بوم شامل شبکه‌های پویا و تعاملی است که منجر به توسعه نوآوری‌ها می‌گردد و می‌تواند به قطب‌های محلی، شبکه‌های جهانی و حتی سکوهای فناوری دلالت نماید. این شبکه شامل طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان در هر دو بخش دولتی و خصوصی است. همه ذی‌نفعان به طور پیچیده‌ای در فرآیند نوآوری با یکدیگر در ارتباط هستند (Ziakis *et al*., 2022). با توجه به اینکه ایجاد کسب وکارهای نوپا در کشور، اخیراً به‌شدت مورد توجه قرار گرفته است، بسیاری از کارآفرینان، اقدام به ایجاد این نوع کسب وکارها، در چارچوب کسب وکارهای سنتی می‌کنند، اما با توجه به ویژگی‌های خاص این نوع کسب و کارها، از لحاظ بدیع بودن ایده‌ها، نیاز به سرمایه‌گذاری، غیر قابل پیش‌بینی بودن، عکس‌العمل بازار به محصولات پیشنهادی و ...، چارچوب‌های سنتی توسعه کسب و کار، پاسخگوی نیازهای راه‌اندازی این‌گونه کسب و کارها نمی‌باشند (سخدری و همکاران، ۱۳۹۶؛ شریف‌زاده و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۹). ایران با ویژگی‌های خاصی مثل منابع عظیم طبیعی، سرمایه انسانی جوان و تحصیل‌کرده و ساختار اقتصادی نیمه دولتی که در تلاش برای دستیابی به رشد کارایی محور است، با عقب‌ماندگی نسبی در زمینه کارآفرینی مواجه است به‌طوری‌که در خصوص شاخص عملکرد نوآوری، به رغم ۷ پله صعود نسبت به سال گذشته، رتبه ۶۰ را در سال ۲۰۲۱ به‌خود اختصاص داده است (WIPO, 2021). چنین شرایطی به‌وضوح ضرورت توجه جامع و مناسب به زمینه و محیط کارآفرینی و کسب و کارهای نوپا در کشور را ایجاد کرده که به جد در اسناد بالادستی نظام، مثل سیاست‌های علم و فناوری و اقتصاد مقاومتی مورد تاکید قرار گرفته است.

نکته حائز اهمیت این است که کسب و کارهای نوپا بخش جدایی ناپذیر فرایند تغییر و دگرگونی در بازار رو به گسترش کنونی هستند (Septiara *et al*., 2022). این کسب و کارها در پیدایش شیوه‌های نوینی که به تغییرپذیری فناوری افزایش توانایی تولید منجر خواهند شد، نقش مهمی ایفاء می‌کنند. امروزه کسب و کارهای نوپا، در همه بخش‌ها از جمله کشاورزی، مؤلفه تفکیک‌ناپذیر فرآیند تحول و دگرگونی در بازار رو به گسترش دنیای امروز هستند (اخلی و همکاران، ۱۳۹۷). در راستای توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای نوپا، اتخاذ رویکرد اکوسیستمی به معنای در نظر گرفتن سیستم تعاملی بین مولفه‌ها و محیط آنها بسیار مهم قلمداد می‌شود (میثمی و همکاران، ۱۳۹۶). از این‌رو، ضروری است تا زیست‌بوم حامی کارآفرینی و کسب و کارهای نوپا در بخش‌های اقتصادی کشور که دارای مزیت نسبی می‌باشند، شکل گیرند تا از این طریق شاهد رشد کیفی و کمی کارآفرینی و کسب و کارهای نوپا باشیم. در شرایط کنونی نیز زیست بوم‌های متعددی در حال شکل گیری هستند که یکی از حوزه‌های جدید در این زمینه، بخش شیلات است.

از سویی، باتوجه به نرخ افزایش جمعیت و افزایش سطح درآمدها، نیاز به مصرف آبزیان در سال‌های آتی افزایش

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

خواهد یافت (صمصام‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). در جهان نیز صنعت پرورش و فروش آبزیان معرف یکی از بزرگ‌ترین تجارت‌ها در بخش مواد غذایی است (گلرد و صمصام‌پور، ۱۳۹۷). در ایران نیز تولید و گسترش فرهنگ مصرف آبزیان یکی از اهداف مهم در برنامه‌های شیلاتی کشور است (صمصام‌پور و همکاران، ۱۳۹۹؛ علیپور و تورجی، ۱۳۹۲). شیلات به عنوان یکی از مهم‌ترین زیربخش‌های اقتصادی در کشور مطرح است که به دلیل حفظ و نگهداری سیستم حیات و تولید فرآورده‌های اساسی مردم دارای اهمیت ویژه‌ای است (میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۴؛ صمصام‌پور همکاران، ۱۳۹۹). تولید آبزی‌پروری سهم قابل‌توجهی در تأمین امنیت غذایی دارد و تأمین‌کننده اشتغال بخش عظیمی از نیروهای کاری است. سازمان خواروبار جهانی آبزی‌پروری را پرورش موجودات آبزی اعم از ماهیان، نرم‌تنان، سخت‌پوستان و گیاهان آبزی تعریف کرده است (FAO, 2020). آبزی‌پروری یکی از ساده‌ترین و اقتصادی‌ترین راه‌های تولید پروتئین حیوانی است که در دو دهه اخیر بیشترین رشد را بین سایر بخش‌های تولید غذا نشان می‌دهد. در حال حاضر، استفاده از روش‌های نوین آبزی‌پروری باعث رشد و گسترش بیشتر این بخش شده است (Ziakis *et al*., 2022). کاهش ذخایر دریاها و صید آبزیان در جهان باعث شده تا سهم آبـزی‌پـروری روز بـه روز بـیش‌تـر شود به‌طوری‌که از ۱۷۹ میلیون تن تولید و صید آبزیان در جهان ۸۲ میلیون تن آن مربوط به فعالیت‌های آبزی‌پروری بوده است. این رقم چشمگیر باعث شده است که ارزش تولیدات آبزی‌پروری نیز به ۲۵۰ میلیارد دلار (حدود ۶۲ درصد از کل ارزش صید و تولید)، در جهان برسد (FAO, 2020). آبزی‌پروری به‌ویـژه در کشـورهایی کـه توانایی گسترش منابع دریایی خود را ندارند یا این‌کار برای آنها پرهزینـه اسـت، راه مناسـبی برای تأمین بخشی از نیازهای غذایی و پروتئینی به‌شمار آید (شهرکی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴).

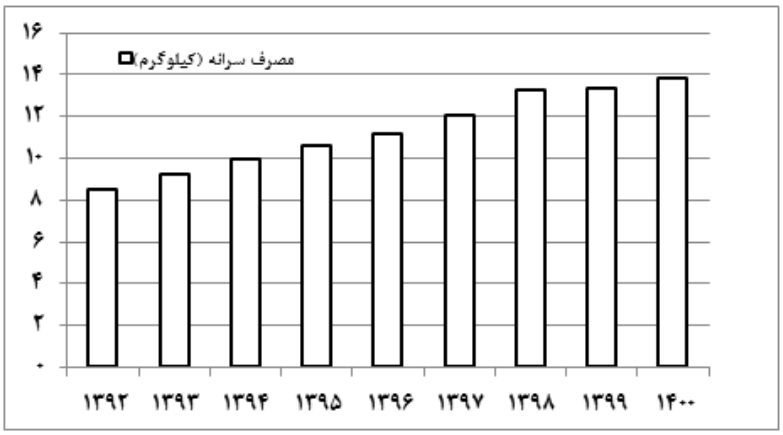
با توجه به نرخ افزایش جمعیت و افزایش سطح درآمدها، نیاز به مصرف آبزیان در سال‌های آتی افزایش خواهد یافت (عادلی و همکاران، ۱۳۹۹؛ علیپور و تورجی، ۱۳۹۲).

صنعت شیلات به‌خصوص حوزه ماهیان گرم‌آبی یکی از صنایع پویا و دارای رشد بالا در میان صنایع در جهان می‌باشد که نه تنها اهمیت بسیاری در اقتصاد کشورهای دارای ذخایر آبی دارد بلکه دارای اهمیت خاصی در تأمین پروتئین و امنیت غذایی در کل دنیاست (Gomes *et al*., 2018؛ سالارزهی و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به گزارش سازمان خواروبار جهانی (FAO) مصرف سرانه ماهی به طور سالانه در جهان روندی رو به تزاید در طول سال‌های متمادی داشته است (Ziakis *et al*., 2022). در حال حاضر، ۱۵۶ میلیون تن انواع آبزیان در جهان صرف مصارف انسانی می‌شود. این مقدار برابر با مصرف سرانه ۲۰/۵ کیلوگرم به صورت متوسط در جهان است. همچنین براساس آمار حدود ۲۲ میلیون تن ماهی و انواع آبزیان سالانه در بخش‌های مصارف غیرانسانی مانند تولید انواع روغن‌های ماهی و مکمل‌های غذایی استفاده می شود که خود بیانگر سطح بالای ظرفیت ایجاد کسب و کارهای تکمیل‌کننده زنجیره‌های ارزش آبزیان است. در بخش صادرات نیز مقدار و ارزش محموله‌های صادراتی درحال افزایش بوده به‌طوری‌که ارزش صادرات آبزیان از ۳۷ میلیون دلار در سال ۱۹۹۰ به بیش از ۱۶۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۸ رسیده است (FAO, 2020).

ایران نیز با دارا بودن موقعیت و مزیت‌های ژئواستراتژیک در منطقه و دارا بودن مرز دریایی طولانی با دریا و از سویی، گستردگی جغرافیایی بالا، ظرفیت‌های بی‌بدیلی در امر صید آبزیان و آبزی‌پروری دارد (سالارزهی و همکاران، ۱۳۹۳). بررسی آمار مربوط به مصرف آبزیان در کشور نیز نشان می‌دهد که سرانه مصرف آبزیان در کشور حدود نیمی از متوسط مصرف جهانی است (براساس آمار سازمان خواروبار جهانی (۲۰۲۰) مصرف سرانه در دنیا در سال ۲۰۱۸ برابر با ۲۰/۵ کیلوگرم بوده است) که این رقم بسیار پایین ارزیابی می‌شود. با این‌حال، میزان مصرف آبزیان در کشور طی سال‌های اخیر افزایش داشته به‌طوری‌که از حدود ۸ کیلوگرم در سال ۹۱ به ۱۳/۸ کیلوگرم در سال ۱۴۰۰ افزایش پیدا کرده است و این امر بیانگر تاثیر فرهنگ سازی و اطلاع خانوارها از مزایای مصرف آبزیان در کشور است (شکل ۱).

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

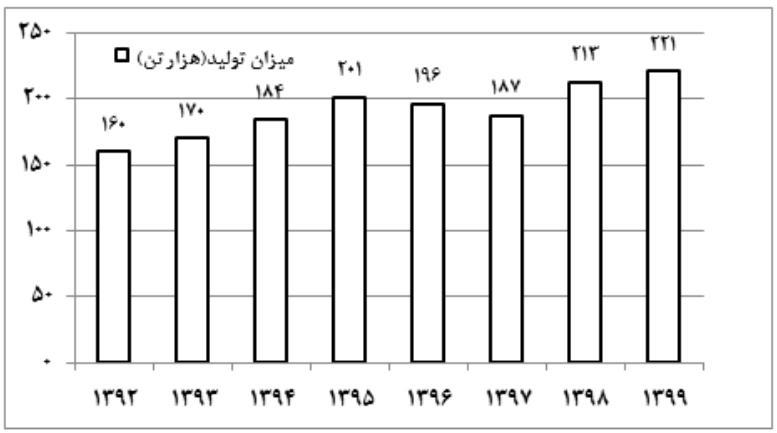
[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]



شکل ۱: میزان مصرف سرانه انواع آبزیان (منبع: سازمان شیلات ایران، چاپ نشده)

Figure 1: Per capita consumption of different aquatic animals (IFO، inedited)

پرورش آبزیان در آبهای داخلی و دریایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و با روند افزایشی نزدیک به ۱۰ درصد از سایر اقلام تولیدی مانند غلات و انواع تولیدات دامی پیش جسته است (آذری تاکامی و مقصودی‌فرد، ۱۳۹۴). بخش آبزی‌پروری به‌خصوص ماهیان گرم‌آبی کشور باتوجه به گستره وسیع جغرافیایی و همچنین تنوع در محصولات تولیدی ظرفیت بسیار بالایی در تولید، ارزآوری و درنهایت کارآفرینی و ایجاد اشتغال دارد. لازم به ذکر است که حوزه ماهیان گرم‌آبی اشاره به پرورش و تولید ماهیانی دارد که از نظر زیستی در آب های با دمای ۳۵- ۱۴ درجه سانتی گراد رشد و نمو می کنند. گونه‌هایی از این ماهیان در محیط‌های مصنوعی نظیر آببندان، آب پشت سدها و استخرها پرورش داده می شوند، مانند خانواده کپور ماهیان پرورشی (آمور، فیتوفاگ، کپورپرورشی). برخی از این گونه‌ها همچون تیالپیا در دمای پایین تر از ۱۷ درجه سانتی گراد تلف شده و برخی از آنها همچون کپور ماهیان از دمای ۱۴ درجه شروع به تغذیه می‌کنند (سالنامه آماری شیلات ایران ۹۹-۱۳۹۴). شکل (۲) آمار مربوط به تولید ماهیان گرم‌آبی در کشور طی سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۸ را نشان می دهد. همانگونه که مشخص است این میزان طی این مدت از رقم حدود ۱۶۰ هزارتن به رقم ۲۱۳ هزارتن یعنی تقریباً ۳۳ درصد افزایش داشته است.



شکل ۲: میزان تولید انواع ماهیان گرم‌آبی (منبع: سالنامه آماری شیلات ایران ۹۹-۱۳۹۴)

Figure 2: Warm-water fish production (IFO، 2015-2020)

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

با این‌حال تولید ماهیان گرم‌آبی دارای چالش‌های متعددی است که از آن جمله می‌توان به گرانی نهاده‌های تولید، وجود واسطه‌گری در بازار ماهی، نبود صنایع تبدیلی و تکمیلی، فرسودگی استخرها، کمبود آب، کوچک بودن واحدهای بهره‌برداری پرورش ماهی، پایین بودن مصرف سرآنه، مشکل در فروش و توزیع ماهیان و ... (سیفی، ۱۳۹۳؛ محبوبی و حسن‌آبادی، ۱۳۹۳؛ بهمنش و همکاران، ۱۳۹۶؛ محمدی‌تبار و همکاران، ۱۳۹۸؛ عادلی و همکاران، ۱۳۹۹) اشاره کرد. از طرفی همانگونه که صمدی میارکلائی و همکاران (۱۳۹۴) مطرح کردند برای بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های توسعه این صنعت لازم است تا سیاست‌هایی موثر برای توسعه و نشر فرهنگ کارآفرینی که به نوبه خود منجر به توسعه ظرفیت‌های اقتصادی، اجتماعی می شود اتخاذ نمود (سیفی، ۱۳۹۳; صمصام‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). نکته قابل توجه دیگر این است که علیرغم وجود مشکلات و چالش‌های تولید ماهیان گرم‌آبی، قسمت قابل توجهی از این مشکلات از طریق توسعه کسب و کارهای نوپای مبتنی بر نوآوری و فناوری قابل حل می باشد. به همین دلیل بخش تولید ماهیان گرم‌آبی یکی از مهم‌ترین حوزه‌های شیلاتی است که به توسعه کارآفرینی و خدمات کسب و کارهای نوپا نیاز دارد. باتوجه به بکر بودن این حوزه، کسب و کارهایی که قدم به آن بگذارند رشد پرسرعتی را تجربه خواهند کرد و زمینه‌ساز اشتغال بسیاری از دانش‌آموختگان و افزایش بهره‌وری این حوزه خواهند شد که این موضوع مشروط به شناخت مناسب از شرایط و زیست‌بوم مناسب برای شکوفایی این نوع کسب و کارهاست. در نهایت باید ذکر نمود که براساس مطالعات انجام شده، تولید ماهیان گرم‌آبی طی یک دهه اخیر رشد خوبی را تجربه نموده است، اما ایجاد اشتغال یا توسعه آن چندان چشمگیر نبوده است که می تواند به عنوان علائم ضعیف یا نوظهور برای تبدیل شدن به یک روند و جریان اصلی در آینده باشد که با توجه به این‌که منابع صید در آبهای کشور در حال کاهش است، ضروری است تا برای افزایش بهره‌وری، تولید در بخش آبزی‌پروری به‌خصوص ماهیان گرم‌آبی افزایش یابد. برای این منظور نیز رشد و توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای نوپا و نوآور می‌تواند یکی از عمده‌ترین سیاست‌ها و راهکارها باشد. با در نظر گرفتن تمام موارد مذکور، این پژوهش سعی دارد راهکارهای توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای شیلاتی در حوزه ماهیان گرم‌آبی را شناسایی و تحلیل نماید.

مواد و روش کار

هدف این پژوهش کاربردی که با دیدمان آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد شناسایی و ارائه راهکارهای توسعه زیست‌بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپا حوزه شیلاتی در بخش ماهیان گرم‌آبی بود. در بخش کیفی این تحقیق که پس از مرور ادبیات در حوزه کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای شیلاتی صورت پذیرفت، به مصاحبه‌های نیمه ساختارمند با خبرگان پرداخت و سعی گردید نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید توسعه کارآفرینی و کسب وکارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی شناسایی شود. نمونه آماری این بخش از تحقیق، کارگروهی متشکل از ۱۲ متخصص و کارشناس حوزه ماهیان گرم‌آبی بود که به صورت نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب و جمع آوری اطلاعات از آنها تا نقطه اشباع نظری ادامه پیدا کرد. روش تجزیه و تحلیل بخش کیفی تحلیل محتوا[1] بود. تحلیل محتوا یک روش پژوهشی است که برای شناسایی الگو در متون ثبت شده استفاده می‌گردد. تحلیل محتوا از روش‌های عمده مشاهده اسنادی است که به‌وسیله آن می‌توان متون، اسناد و مدارک و در واقع، هر نوع سند ثبت و مطالب ضبط شده‌ای مربوط به گذشته و زمان حال، مورد ارزیابی و تحلیلی منظم‌تر، دقیق‌تر و از همه مهم‌تر با درجات بالاتری از پایایی قرار داد (قائدی و گلشنی، ۱۳۹۵). در پژوهش حاضر، در مرحله اول مسئله پژوهش تعریف شد و سپس با توجه به ویژگی‌های مدنظر جهت انتخاب شرکت‌کنندگان خبره، نامزدهای مشارکت در این کارگروه شناسایی شدند. مرحله دوم ارائه نظر در مورد سوالات تحقیق بود. در این مرحله، اعضای خبره، نظریات خود را در مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها و

[1] Content Analysis

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

راهکارهای عملیاتی بهبود و توسعه هر حلقه از زنجیره ارزش ماهیان گرم‌آبی ارائه کردند. پژوهشگر با حذف موارد تکراری و کاربرد واژگان یکسان، فهرست نهایی عوامل مرتبط با مسئله پژوهش را به روش تحلیل محتوا استخراج نمود. این اطلاعات طبقه‌بندی شده به عنوان ورودی بخش کمی تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کمی تحقیق نیز کارگروهی متشکل از سه دسته سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان حوزه کارآفرینی و توسعه کسب و کارهای نوپا، خبرگان و کنشگران فعال حوزه ماهیان گرم‌آبی و بهره برداران پیشرو شیلات ایجاد و تعداد ۴۰ مصاحبه و پرسشنامه به روش نمونه‌گیری در دسترس تکمیل گردید. همان‌گونه که ذکر گردید، ابزار تحقیق در این قسمت پرسشنامه بود که روایی آن را جمعی از متخصصین موضوع (اساتید حوزه شیلات و کسب و کار)، بررسی و در نهایت مورد تایید قرار دادند. برای سنجش پایایی نیز از شاخص آلفای کرونباخ و تتای ترتیبی استفاده شد (جدول ۱). نرم افزار مورد استفاده در بخش کمی تحقیق، نرم‌افزارهای EXCEL2013 و SPSS23 بود.

جدول ۱: معرفی بخش‌های پرسشنامه به همراه تعداد گویه‌های و پایای هر بخش

Table 1: Introduction of the questionnaire sections along with the number of items and the reliability of each section

عنوان	بخش	زیربخش	تعداد موارد	آلفای کرونباخ	تتای ترتیبی
	ویژگی‌های جمعیت شناختی و حرفه ای	سن، جنس، تحصیلات، تجربه، نوع نظام بهره برداری، مدیریت تولید محصولات و ...	-	-	-
حوزه ماهیان گرم‌آبی	نقاط قوت پیش رو	-	۱۴	۰/۶۹	۰/۷۴
	نقاط ضعف پیش رو	-	۲۵	۰/۷۸	۰/۸۴
	نقاط فرصت پیش رو	-	۱۵	۰/۷۹	۰/۸۵
	نقاط تهدید پیش رو	-	۱۸	۰/۸۴	۰/۸۳

تحلیل SWOT

کلمه سوات (SWOT)، مخفف کلمات نقاط قوت (S)[1]، نقاط ضعف (W)[2]، فرصت‌ها (O)[3] و تهدیدها (T)[4] است. این تحلیل در مجموع به دو دسته عوامل بیرونی و درونی طبقه‌بندی می‌شود. موارد مربوط به فرصت‌ها و تهدیدها مربوط به عوامل خارجی و موارد مربوط به نقاط قوت و ضعف، مربوط به عوامل داخلی سازمان (واحد، بخش) هستند که از ادغام سازنده آنها، می‌توان به راهبردهای مؤثر دست یافت (رکن الدین افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵). در تحلیل SWOT دو دسته عوامل بیرونی (خارجی) و عوامل درونی (داخلی) موثر بر یک نظام شناسایی می‌شوند:

الف) عوامل درونی: این عوامل، در اختیار سازمان، واحد یا بخش مورد نظر است و مدیران قابلیت ترمیم و اصلاح آن را دارند. هدف از بررسی محیط درونی تهیه فهرستی از نقاط قوت است که سازمان برای به‌دست آوردن سود باید از آنها بهره‌برداری یا نقاط ضعفی که برای جلوگیری از ضرر یا کاهش سود باید از آنها اجتناب نماید. عوامل درونی نیز همانند عوامل بیرونی دو نوع می‌باشد:

- نقاط قوت: نقاط قوت، یک شایستگی، قابلیت و مزیتی رقابتی در مقابل رقباست و نقاط اتکاء سازمان، واحد یا بخش می‌باشد که با استفاده از آن به اهداف خود نزدیک‌تر می‌شود.
- نقاط ضعف: ضعف یک محدودیت یا کمبود، در توانایی‌ها و قابلیت‌هاست که مانع عملکرد اثر بخش‌تر سازمان، واحد یا بخش می‌شود. نقاط ضعف، مختل‌کننده فعالیت‌های سازمان هستند و در رسیدن سازمان به

[1]. Strengths
[2]. Weaknesses
[3]. Opportunities
[4]. Threats

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

اهداف خلل ایجاد می‌کنند، پس لازم است تا سازمان این عوامل را در حد امکان به حداقل برساند.

ب) عوامل بیرونی: این عوامل خارج از سازمان، واحد یا بخش مورد نظر بوده که بر فعالیت‌های آن تأثیر دارند اما در اختیار آن سازمان، واحد یا بخش نیست. هدف از بررسی محیط بیرونی، تهیه فهرستی محدود از فرصت‌هایی که می‌تواند به یک سازمان، واحد یا بخش مورد نظر سود رسانده یا تهدیدهایی که باید از آنها اجتناب شود، می‌باشد. لذا، عوامل بیرونی خود به دو نوع می‌باشد:

- فرصت‌ها: فرصت یک قابلیت یا موقعیت یا آن‌چه که سازمان، واحد یا بخش را در رسیدن به اهداف یاری نماید و به عنوان موتور محرکه و شتاب‌دهنده است.
- تهدیدها: تهدید یک قابلیت یا موقعیت نامطلوب برای سازمان، واحد یا بخش است که به عنوان مانعی بر سر راه توسعه مطلوب آن قرار دارد و آن را از رسیدن به اهداف باز می‌دارد.

بایستی این نکته را در نظر داشت که آنچه برای یک سیستم، واحد یا بخش به عنوان تهدید قلمداد می‌شود، ممکن است برای سازمان واحد یا بخش دیگر فرصت باشد. لذا، فرصت یا تهدید بودن یک عامل نسبی است، اینجاست که ضرورت تحلیل SWOT نشان داده می‌شود.

ماتریس TOWS

جدول (۲) چارچوب تحلیل ماتریس TOWS را نشان می‌دهد. براین اساس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در چارچوب کلی ST، WT، SO،WO پیوند داده می‌شود و گزینه راهبردها بین آن‌ها تعریف و انتخاب می‌شود (رکن‌الدین افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵).

در این تحلیل چهار نوع راهبرد پیشنهاد می‌شود:

۱- هدف از راهبردهای WO، کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت‌هاست. در این حالت، پیش‌فرض بر آن است که سازمان (واحد، بخش) به علت دارا بودن ضعف‌های اساسی، فاقد امکان استفاده از فرصت‌های به‌دست آمده هستند.

۲- در راهبردهای SO، هر سازمان (واحد، بخش) علاقه‌مند است که همیشه در این موقعیت قرار بگیرد که بتواند بهره‌گیری از توانمندی‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر برساند.

۳- هدف از راهبردهای WT، رسیدن به حداقل نقاط ضعف و تهدیدهاست و سازمانی (واحد، بخش) که بیشترین عوامل آن در این بخش متمرکز باشد، در وضعیت نابسامانی خواهد بود.

۴- راهبردهای ST بر اساس توانایی و قابلیت سازمان (واحد، بخش) در مواجه شدن با تهدیدها بنا شده است و هدف آن است که توانایی‌ها و قابلیت‌های موجود را افزایش و در مقابل، تهدیدها را کاهش دهد.

جدول ۲: ماتریس TOWS جهت شناسایی راهبردها
Table 2: TOWS matrix to identify strategies

ماتریس TOWS	فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
نقاط قوت (S)	راهبردهای SO	راهبردهای ST
نقاط ضعف (W)	راهبردهای WO	راهبردهای WT

نتایج

خروجی بخش کیفی تحقیق منجر به تدوین گویه‌های پرسشنامه در بخش کمی تحقیق شد. نتایج آمار توصیفی بخش کیفی بیانگر این بود که میانگین سن کارشناسان پاسخگو ۴۲/۳ سال محاسبه شد. ۸۸ درصد از کارشناسان را مردان (۳۵ نفر) و ۱۲ درصد را زنان (۵ نفر) تشکیل دادند. ۸۲/۵ درصد از گروه کارشناسان و نخبگان پاسخ‌دهنده به سوالات تحقیق در مؤسسه تحقیقات علوم شیلاتی کشور و واحدهای تابعه آنها، ۷/۵ درصد در دانشگاه‌ها، ۷/۵ درصد در اتحادیه‌ها، اصناف و جزو بهره‌برداران کشاورزی بودند. همچنین ۲/۵ درصد در سایر بخش‌ها مشغول به فعالیت بودند. حدود نیمی از پاسخگویان (۵۰ درصد)، دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بودند و ۵ درصد نیز مدرک کارشناسی داشتند. از بین پاسخگویان ۴۲/۵ درصد دارای دکتری تخصصی و تنها

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

۲/۵ درصد مدارک زیرکارشناسی داشتند. میانگین سابقه کاری این گروه ۱۸ سال محاسبه شد. براساس نتایج بیشتر پاسخگویان (۵۵ درصد) دارای موقعیت اداری عضو هیأت علمی، ۳۲ درصد کارشناس، ۷/۵ درصد مدیر و ۵ درصد نیز دارای سایر وضعیت‌های اداری بودند.

تحلیل راهبردی راهکارهای توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی: فضای درونی

به طور معمول، در تحلیل راهبردی نقاط قوت و ضعف به عنوان عوامل داخلی شناخته می‌شوند. عموماً این عوامل تحت کنترل هستند و در نتیجه تصمیمات سازمان، شرکت یا هر بخش مرجع دیگری ایجاد و کنترل می‌شوند. نتایج تحلیل تحلیل فضای درونی توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی نشان داد که جمع ضرایب نهایی عوامل درونی نظام کمتر از صفر (۰/۵۹۱-) است. این نتیجه نشان می‌دهد در محیط درونی ضعف ها حاکم هستند. به عبارتی، ضعف‌های این نظام از قوت‌های نظام بیشتر بوده است. تحلیل نقاط قوت زیست‌بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی نشان داد که نقاط، S۶ (کیفیت بسیار بالا تولیدات ماهیان گرم‌آبی منابع آبی داخلی)، S1 (شرایط اقلیمی و جغرافیایی در گستره کشور که ظرفیت طبیعی تولید آبزیان به‌خصوص گرم‌آبی را افزایش داده است) و S۴ [تکمیل بودن چرخه تامین نهاده ها (در زمینه فروش بچه ماهی و ماهی‌پرواری) در کشور] به‌ترتیب با نمرات نهایی ۰/۱۴۳، ۰/۱۳۹ و ۰/۱۲۴ جدی‌ترین نقاط قوت و نقاط W۱ (مکانیزه نبودن فرایند تولید و پرورش ماهیان در اکثر واحدهای تولید)، W۶(ضعف در تامین کارگر و تکنسین ماهر با توجه به موقعیت مزارع پرورش)، W۴ (قابلیت فرآوری کم ماهیان گرم‌آبی و مصرف به صورت تازه خوری) به‌ترتیب با نمرات نهایی ۰/۰۹۴، ۰/۰۹۳ و ۰/۰۹۲ جدی‌ترین نقاط ضعف زیست بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی بودند (جدول ۳).

جدول ۳: ارزیابی نقاط قوت و ضعف ناشی از عوامل داخلی

Table 3: Assess the strengths and weaknesses of internal factors

	نماد	گویه ها	ضریب اهمیت نسبی (۱-۰)	شدت وجود[1] (۵-۱)	نمره نهایی
نقاط قوت	S1	شرایط اقلیمی و جغرافیایی در گستره کشور که ظرفیت طبیعی تولید آبزیان خصوصاً گرم‌آبی را افزایش داده است	۰/۰۳۸	۳/۶۶۶	۰/۱۳۹
	S2	وجود اکیپ‌های مجهز و مجرب جهت صید ماهیان پرواری	۰/۰۳۰	۳/۴۵۶	۰/۱۰۴
	S3	وجود نیروی انسانی متخصص و باکیفیت در حوزه‌های تکثیر و پرورش	۰/۰۳۵	۳/۲۷۸	۰/۱۱۵
	S4	تکمیل بودن چرخه تامین نهاده‌ها (هم در زمینه فروش بچه ماهی و هم ماهی پرواری) در کشور	۰/۰۳۳	۳/۷۶۵	۰/۱۲۴
	S5	وجود امکانات لازم جهت فروش و تقسیم بچه ماهیان	۰/۰۳۰	۳/۱۱۱	۰/۰۹۳
	S6	کیفیت بسیار بالا تولیدات ماهیان گرم‌آبی منابع آبی داخلی	۰/۰۳۹	۳/۶۵۴	۰/۱۴۳
	S7	شناخته بودن و قابل انجام بودن بیوتکنیک پرورش در سطح کشور	۰/۰۲۲	۳/۴۰۰	۰/۰۷۵
	S8	ارزان بودن نهاده‌ها و امکان دستیابی آسان به نهاده‌های داخلی	۰/۰۳۲	۳/۷۳۳	۰/۱۱۹
	S9	وجود مراکز آموزش عالی شیلاتی در کشور	۰/۰۲۰	۳/۱۰۰	۰/۰۶۲
	S10	دیدگاه مثبت نظام بانکی در خصوص تامین اعتبار لازم جهت پروژه‌های پرورش ماهیان گرم‌آبی	۰/۰۲۴	۳/۴۳۱	۰/۰۸۲
	S11	وجود نیروهای جوان، تحصیل‌کرده و کارآمد در حوزه پرورش	۰/۰۲۴	۳/۲۰۰	۰/۰۷۷
	S12	تامین آسان انواع نهاده از قبیل بچه ماهی و غیره در کشور	۰/۰۲۹	۳/۰۸۷	۰/۰۹۰
	S13	وجود سواحل دریاچه‌های پشت سد، آبندان و حوضچه‌های طبیعی	۰/۰۲۲	۳/۰۶۷	۰/۰۶۷

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

	نماد	گویه ها	ضریب اهمیت نسبی (۱-۰)	شدت وجود[1] (۵-۱)	نمره نهایی
	S14	کنترل بیماری‌های واگیردار در سراسر کشور	۰/۰۲۵	۳/۰۳۳	۰/۰۷۶
		جمع ضرایب نقاط قوت	۰/۴۰۳	۴۶/۹۸۱	۱/۳۶۶
نقاط ضعف	W1	مکانیزه نبودن فرایند تولید و پرورش ماهیان در اکثر واحدهای تولید	۰/۰۳۰	۳/۱۲۳	۰/۰۹۴
	W2	ضعف در تولید برخی از نهاده‌های مورد نیاز در داخل کشور و نیاز به واردات آن	۰/۰۲۵	۳/۲۱۱	۰/۰۸۰
	W3	استاندارد نبودن تولید بچه ماهیان و بعضاً کیفیت نامناسب آنها	۰/۰۲۵	۳/۱۵۴	۰/۰۷۹
	W4	قابلیت فرآوری کم ماهیان گرم‌آبی و مصرف به صورت تازه خوری	۰/۰۲۹	۳/۲۲۲	۰/۰۹۲
	W5	وجود واسطه‌های فراوان از تولید تا مصرف که باعث کاهش سود تولیدکننده و ضرر مصرف کننده می شود	۰/۰۲۳	۳/۳۴۵	۰/۰۷۵
	W6	ضعف در تامین کارگر و تکنسین ماهر باتوجه به موقعیت مزارع پرورش	۰/۰۳۰	۳/۱۰۹	۰/۰۹۳
	W7	عدم ساماندهی فعالیت‌های بازاریابی و صادرات محصول	۰/۰۲۷	۲/۹۹۷	۰/۰۷۹
	W8	عدم انسجام و تعامل تشکل‌های صنفی	۰/۰۲۷	۳/۳۲۱	۰/۰۸۸
	W9	عدم استانداردسازی مدیریت تولید و نگهداری ماهیان گرم‌آبی	۰/۰۲۴	۳/۲۴۰	۰/۰۷۶
	W10	فاصله زیاد با استانداردهای جهانی در فرایند تولید (میزان بهره‌وری پایین)	۰/۰۲۸	۳/۱۰۰	۰/۰۸۵
	W11	میزان هدر رفت بالای تولیدات به واسطه ضعف در تجهیزات	۰/۰۲۵	۳/۵۶۷	۰/۰۸۹
	W12	به هم پیوسته نبودن حلقه‌های زنجیره صنعت تولید ماهیان گرم‌آبی	۰/۰۲۶	۳/۵۰۰	۰/۰۹۱
	W13	عدم رعایت استانداردهای صید و پرورش ماهیان	۰/۰۲۷	۲/۹۶۷	۰/۰۷۹
	W14	ضعف فرآوری محصولات متناسب با نیازها و خواسته‌های بازارهای هدف داخلی و خارجی	۰/۰۲۵	۳/۳۸۹	۰/۰۸۵
	W15	فرسودگی بخش اعظمی از دستگاه‌ها و تجهیزات تولید مراکز پرورش	۰/۰۲۴	۳/۷۷۷	۰/۰۹۱
	W16	نقدینگی پایین مراکز پرورش جهت به روزرسانی و تقویت زیرساخت‌ها و تجهیزات موردنیاز پرورش	۰/۰۲۰	۲/۹۶۷	۰/۰۵۹
	W17	پایین بودن بهره‌وری در مراکز تولید سنتی	۰/۰۲۵	۳/۲۲۲	۰/۰۷۹
	W18	بکارگیری ابزار و ادوات غیراستاندارد برای تولید و پرورش	۰/۰۲۵	۳/۱۶۵	۰/۰۷۸
	W19	نداشتن برنامه‌ی اجرایی کارآمد برای توسعه تولید و پرورش آبزیان گرم‌آبی	۰/۰۲۲	۳/۱۶۷	۰/۰۶۸
	W20	نبود مدیریت پایدار و یکپارچه و تغییر مداوم تشکیلات مرتبط	۰/۰۲۵	۳/۱۳۳	۰/۰۷۸
	W21	ضعف در سیستم‌های حمل و نقل آبزیان	۰/۰۲۱	۲/۹۳۳	۰/۰۶۰
	W22	ضعف در همکاری بخش تحقیقات با بخش اجرا و بهره‌برداران	۰/۰۱۶	۳/۶۳۲	۰/۰۵۸
	W23	ضعف در آگاهی از ملزومات تجارت و قوانین جهانی	۰/۰۲۴	۳/۳۰۱	۰/۰۷۹
	W24	کمبود سازمان‌های مردم نهاد حامی و مشوق تولید و پرورش شیلات و آبزیان	۰/۰۲۱	۳/۱۰۲	۰/۰۶۵
	W25	کاهش انگیزه لازم برای زحمت کشان اصلی این حوزه به دلیل مشکلات اقتصادی	۰/۰۱۹	۲/۹۶۷	۰/۰۵۶
		جمع ضرایب نقاط ضعف	۰/۶۰۸	-۸۰/۶۱۱	-۱/۹۵۷
		جمع ضرایب نقاط قوت و ضعف‌ها (جمع عوامل درونی)	**۱**	**-۳۳/۶۳**	**-۰/۵۹۱**

[1] ضریب شدت وجود برای نقاط قوت بین ۱ الی ۵ بوده و برای ضعف‌ها بین ۱- الی ۵- است. به‌طوری که ضریب قوت جدی ۵ و ضریب ضعف جدی ۵- است.

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

تحلیل راهبردی راهکارهای توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی: فضای بیرونی

همان‌گونه که اشاره شد عوامل بیرونی اشاره به مجموعه عواملی است که خارج از سازمان، واحد یا بخش بر عملکرد و ساختار آن تاثیر گذاشته و عموماً کنترل آن در اختیار سازمان نیست. نتایج تحلیل فضای بیرونی زیست بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی نشان داد که جمع ضرایب نهایی عوامل بیرونی زیست بوم بیشتر از صفر (۰/۴۸) است. این نتیجه نشان می‌دهد در محیط بیرونی با فاصله کمی فرصت‌ها حاکم هستند. به‌عبارتی فرصت‌های زیست بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی از تهدیدهای آن بیشتر بوده است. تحلیل نقاط فرصت زیست‌بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی نشان داد که نقاط O۴ (وجود مراکز تحقیقاتی توانمند در حوزه‌های تخصصی آبزیان)، O۱(بازار داخلی در حال رشد) و O۲ (بازار صادرات خارج از کشور، خصوصاً کشورهای حوزه خلیج فارس بویژه برای محصولاتی که در ایران تمایل مصرف ندارند) به ترتیب با نمرات نهایی ۰/۱۹۵، ۰/۱۷۶ و ۰/۱۶۷ قوی‌ترین نقاط فرصت زیست بوم و نقاط T۱۴ (وجود قوانین و مقررات محدود کننده تولید آبزیان (مانند قوانین محیط زیست، مجوزها و غیره))، T۱ (خشکسالی و وابستگی شدید تولید ماهیان گرم‌آبی به وضعیت منابع آبی کشور)، T۵ (تحریم‌های اقتصادی و مشکل در واردات نهاده‌ها و صادرات محصول) به ترتیب با نمرات نهایی ۰/۱۱۴، ۰/۰۹۳ و ۰/۰۹۱ جدی‌ترین نقاط تهدید بودند (جدول ۴).

جدول ۴: ارزیابی نقاط فرصت و تهدید ناشی از عوامل بیرونی

Table 4: Assessment of opportunities and threats of external factors

	نماد	گویه‌ها	ضریب اهمیت نسبی (۱-۰)	شدت وجود[1] (۵-۱)	نمره نهایی
نقاط فرصت	O1	بازار داخلی در حال رشد	۰/۰۵۵	۳/۲۲۲	۰/۱۷۶
	O2	بازار صادرات خارج از کشور، خصوصاً کشورهای حوزه خلیج فارس بویژه برای محصولاتی که در ایران تمایل مصرف ندارند	۰/۰۵۲	۳/۲۳۰	۰/۱۶۷
	O3	گستره طولانی‌تر زمان عرضه (امکان عرضه باتوجه به شرایط بازار)	۰/۰۴۰	۳/۷۱۱	۰/۱۴۸
	O4	وجود مراکز تحقیقاتی توانمند در حوزه‌های تخصصی آبزیان	۰/۰۵۲	۳/۷۳۳	۰/۱۹۵
	O5	قابلیت پرورش در شرایط محیطی متغیر از نظر شوری و دما	۰/۰۳۱	۳/۱۰۰	۰/۰۹۵
	O6	استفاده از صنعت پرورش به جای صید باتوجه به وجود زمین‌های مناسب	۰/۰۴۲	۳/۴۳۱	۰/۱۴۴
	O7	اقبال جامعه به مصرف آبزیان و افزایش و ارتقاء فرهنگ مصرف آبزیان در کشور	۰/۰۴۸	۲/۹۸۰	۰/۱۴۲
	O8	عدم نیاز به فرآوری و صنایع مرتبط با آن	۰/۰۴۴	۳/۷۱۱	۰/۱۶۵
	O9	امکان جایگزینی نهاده‌های خوراکی با ملاحظات اقتصادی و بهداشتی در فرایند تولید ماهیان گرم‌آبی	۰/۰۴۳	۳/۷۱۱	۰/۱۶۱
	O10	امکان استفاده از تولیدات طبیعی (کودهای حیوانی) به عنوان منبع تغذیه برخی از ماهی‌های گرم‌آبی	۰/۰۳۲	۳/۵۰۰	۰/۱۱۰
	O11	ظرفیت بالای تولید آبزیان خصوصاً ماهیان گرم‌آبی در ایجاد اشتغال پایدار	۰/۰۳۰	۲/۹۹۰	۰/۰۸۹
	O12	پتانسیل بالقوه مناطق مزارع پرورش برای گردشگری آبزیان	۰/۰۳۴	۳/۰۸۷	۰/۱۰۵
	O13	همکاری‌های چندجانبه بین بخش اجرای شیلات و بخش‌های تحقیقاتی	۰/۰۲۱	۳/۰۸۷	۰/۰۶۴

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

	نماد	گویه‌ها	ضریب اهمیت نسبی (۱-۰)	شدت وجود[1] (۵-۱)	نمره نهایی
	O14	سرمایه‌گذاری در عمل‌آوری آبزیان مختلف به شکل بسته بندی‌های فریز شده و یا کنسرو کردن آن‌ها	۰/۰۲۴	۳/۰۳۳	۰/۰۷۲
	O15	وجود امکانات مناسب و کافی جهت ارتباط‌گیری با جامعه پرورش دهندگان ماهیان گرم‌آبی	۰/۰۱۹	۲/۷۶۰	۰/۰۵۳
		جمع ضرایب نقاط فرصت	**۰/۵۶۵**	**۴۹/۲۸۶**	**۱/۸۸۶**
نقاط تهدید	T1	خشک‌سالی و وابستگی شدید تولید ماهیان گرم‌آبی به وضعیت منابع آبی کشور	۰/۰۲۹	۳/۲۲۲	۰/۰۹۳
	T2	گرانی نهاده‌ها خصوصاً غلات در سال جاری و پیش‌بینی افزایش آن در سال آتی	۰/۰۲۴	۳/۱۰۹	۰/۰۷۵
	T3	افزایش هزینه‌های جاری تولید شامل تاسیسات پمپاژو هزینه غذا و غیره	۰/۰۲۴	۲/۹۹۷	۰/۰۷۱
	T4	پایین بودن قدرت خرید مصرف کنندگان	۰/۰۱۹	۳/۳۲۱	۰/۰۶۴
	T5	تحریم‌های اقتصادی و مشکل در واردات نهاده ها و صادرات محصول	۰/۰۲۸	۳/۲۴۰	۰/۰۹۱
	T6	تغییرات اقلیم و تغییرات شرایط اکولوژیک طبیعی	۰/۰۲۰	۳/۱۰۰	۰/۰۶۲
	T7	تعطیلی یا واگذاری واحدهای تولیدی و ناپایداری مشاغل	۰/۰۲۰	۳/۵۶۷	۰/۰۷۱
	T8	رقابت سایر بخش‌های کشاورزی در مصرف نهاده‌های تولید (مثلا تامین کود حیوانی که در سال‌های اخیر قیمت آن به شدت افزایش یافته)	۰/۰۲۱	۳/۵۰۰	۰/۰۷۴
	T9	بدحسابی برخی از بنگاه‌داران عمده فروش ماهی با تولیدکنندگان	۰/۰۲۱	۲/۹۶۷	۰/۰۶۲
	T10	بیماریهای نو ظهور ویروسی از جمله KHV	۰/۰۲۶	۳/۳۸۹	۰/۰۸۸
	T11	عدم ثبات قیمت‌های نهاده‌ها و فروش محصولات	۰/۰۲۶	۲/۹۹۰	۰/۰۷۸
	T12	ظهور همه‌گیری کرونا وکاهش صادرات و مصرف ماهی	۰/۰۱۹	۳/۰۸۷	۰/۰۵۹
	T13	بازنشتگی کارشناسان خبره در شیلات و تحقیقات و عدم پرورش نیروهای جایگزین و علاقه مند	۰/۰۲۸	۳/۱۳۳	۰/۰۸۸
	T14	وجود قوانین و مقررات محدود کننده تولید آبزیان (مانند قوانین محیط زیست، مجوزها و غیره)	۰/۰۳۹	۲/۹۳۳	۰/۱۱۴
	T15	کمبود نظارت و مدیریت صحیح میزان مصرف کود شیمیایی که موجب آلودگی آب‌های سطحی و زیرزمینی می‌شود	۰/۰۲۲	۲/۶۳۲	۰/۰۷۹
	T16	عدم وجود زمینه کافی جهت فعالیت متخصصان حوزه شیلات و روی آوردن آن‌ها به کارهای دیگر و غیرتخصصی	۰/۰۲۲	۳/۳۰۱	۰/۰۷۳
	T17	عدم امکان تامین مولدین کافی برخی از گونه‌ها برای تکثیر مصنوعی	۰/۰۲۶	۳/۱۰۲	۰/۰۸۱
	T18	ایجاد ساخت و سازها و تصمیمات توسعه شهری و تغییر کاربری اراضی	۰/۰۲۱	۳/۵۰۰	۰/۰۷۴
		جمع ضرایب نقاط تهدید	**۰/۴۳۵**	**-۵۸/۰۹۰**	**-۱/۴۰۸**
		جمع ضرایب نقاط فرصت و تهدیدها (جمع عوامل بیرونی)	**۱**	**-۸/۸۰**	**۰/۴۷۸**

[1] ضریب شدت وجود برای نقاط قوت بین ۱ الی ۵ بوده و برای ضعف ها بین ۱- الی ۵- است. به‌طوری که ضریب قوت جدی ۵ و ضریب ضعف جدی ۵- است.

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

تحلیل فضای زیست بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی (مقایسهٔ فضای درونی و بیرونی و مقایسهٔ فضای مثبت و منفی)

مقایسهٔ فضای درونی و بیرونی زیست بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی نشان داد که فضای محیط درونی و بیرونی، به‌ترتیب با ضریب نهایی (۰/۶۰-) و (۰/۴۸) منفی و مثبت است. به عبارتی، در محیط درونی، نقاط ضعف و در محیط بیرونی فرصت‌ها غالب هستند. همچنین اهمیت نسبی عوامل درونی نسبت به عوامل بیرونی بیشتر است. به عبارتی، مسائل مبتلا به فضای درونی (۰/۰۸) بیش از فضای بیرونی (۰/۰۶) است. این بدان مفهوم است که چالش بیشتر در فضای درونی است. وجود چالش در فضای درونی نیز با بیشتر بودن ضرایب ضعف ها (۱/۹۶) نسبت به ضرایب قوت‌ها (۱/۳۶) مشخص می‌شود. مقایسهٔ فضای مثبت و منفی نیز نشان می‌دهد که فضای مخاطره آمیز (۳/۳۶) نسبت به فضای مفید (۳/۲۴) غالب است، اگرچه این اختلاف با شدت بالا نیست (جدول ۵).

جدول ۵: مقایسهٔ فضای درونی و بیرونی و فضای مثبت و منفی زیست بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی

Table 5: Comparison of the internal and external space as well as positive and negative space of the entrepreneurship and start-up businesses in the field of warm water fish

ردیف	گویه	ضریب نهایی	ضریب نرمال کلی
۱	مجموع ضرایب نقاط قوت	۱/۳۶	۰/۲۰
۲	مجموع ضرایب نقاط ضعف	-۱/۹۶	-۰/۳۱
۳	مجموع ضرایب فرصت‌ها	۱/۸۸	۰/۲۸
۴	مجموع ضرایب تهدیدها	-۱/۴۰	-۰/۲۱
۵	مجموع ضرایب فضای درونی (نقاط قوت و ضعف‌ها)	-۰/۶۰	۰/۰۸
۶	مجموع ضرایب فضای بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها)	۰/۴۸	۰/۰۶
۷	مجموع ضرایب فضای مفید (نقاط قوت و فرصت‌ها)	۳/۲۴	۰/۴۲
۸	مجموع ضرایب فضای مخاطره‌آمیز (نقاط ضعف و تهدیدها)	-۳/۳۶	-۰/۴۴

تحلیل فضای راهبردی

با توجه به شکل (۳)، زیست‌بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی در محدودهٔ راهبردهای رقابتی-تنوع یا راهبرد انطباقی (راهبرد حداقل – حداکثر) قرار دارد. این راهبردها سعی دارند تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد. یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت هایی شود ولی به‌واسطه ضعف‌های سازمانی خود قادر به بهره‌برداری از آن نباشد. در چنین شرایطی اتخاذ راهبرد انطباقی می‌تواند امکان استفاده از فرصت را فراهم آورد.

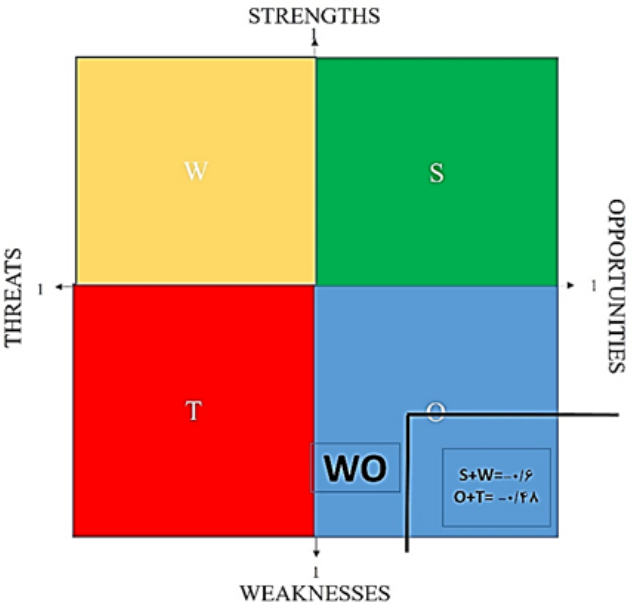
اولویت‌بندی راهبردهای چهارگانه

نتایج اولویت‌بندی راهبردها بر اساس وزن عوامل تشکیل‌دهنده هر راهبرد نشان داد که راهبردهای انطباقی (WO) با وزن ۰/۳۴ در اولویت اول قرار دارد و پس از آن به‌ترتیب، راهبردهای تدافعی (WO) با وزن ۰/۲۴، راهبردهای رشد و توسعه (SO) با وزن ۰/۲۳ و راهبردهای رقابتی یا تنوع (ST) با وزن ۰/۱۷، قرار دارند. به عبارتی، ضرورت دارد که برای توسعه زیست‌بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی با اتخاذ راهبردهای انطباقی و پس از آن راهبردهای تدافعی، فضا برای اجرای سیاست‌های توسعه‌ای و در نهایت راهبردهای تنوع در جهت ساماندهی و بهبود زیست‌بوم مهیا شود (شکل ۴).

تحقیق حاضر با بهره‌گیری از تکنیک SWOT نشان داد که برای توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای نوپا در حوزه

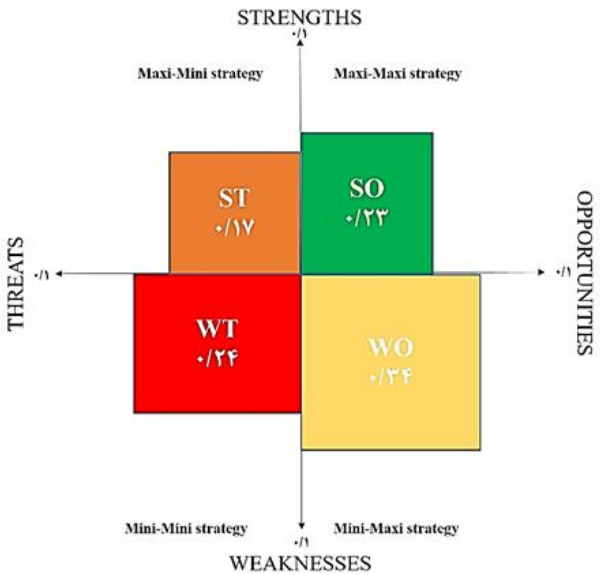
[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

ماهیان گرم‌آبی در وهله نخست باید از استراتژی‌های WO (راهبردهای انطباقی) استفاده نمود. به منظور دسته‌بندی بهتر این سازوکارها و تسهیل برای به‌کارگیری آنها در فرایند اجرایی، این سازوکارها در قالب زنجیره ارزش موجود برای ماهیان گرم‌آبی معرفی می‌شود. بدین مفهوم که برای توسعه زیست بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای ماهیان گرم‌آبی باید مجموعه اقداماتی را در ۷ بخش تأمین نهاده، تولید و تولیدکننده، جمع‌آوری /فرآوری، توزیع/ تدارکات، تامین منابع مالی، بازار/ مشتری و تامین منابع انسانی اتخاذ نمود که شرح آن در جدول (۶) ارائه شده است.



شکل ۳: محدودهٔ فضای راهبردی زیست بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی

Figure 3: The strategic space of the entrepreneurship and start-up businesses ecosystem in the field of warm water fish



شکل ۴: اولویت‌بندی راهبردهای چهارگانه

Figure 4: Prioritizing the quadratic strategies

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

جدول ۶: اولویت‌های راهبردهای انطباقی براساس زنجیره ارزش ماهیان گرم‌آبی

Table 6: Priorities of adaptive strategies based on the value chain of warm-water fish

		عوامل درونی	
		W7، W6، W5، W4، W3،W1، W2 W14، W13، W12، W11، W10، W9،W8 W15، W16، W17، W18، W19، W20، W21، W22، W23، W24، W25	S6، S5، S4، S3، S3، S2،S1 ، S12، S11، S10، S9، S8،S7 S13، S14	عوامل بیرونی

	نوع راهکار	ردیف	راهکارها
O1	تأمین نهاده	۱	حمایت از ایجاد کسب و کارهای تولید کننده تامین نهاده‌های مورد نیاز به منظور کاهش وابستگی به واردات
O2		۲	تاسیس شرکت‌های دانش بنیان به منظور تامین نهاده با روش کاملاً علمی و نوآورانه
O3		۳	استفاده از سامانه‌های الکترونیکی مدیریت زنجیره تامین جهت اطلاع آنی از نهاده‌های مورد نیاز تولیدکنندگان و ارائه آن با سرعت جهت جلوگیری از وقفه در تولید
O4		۴	در اختیار قراردادن نهاده‌های مورد نیاز پرورش دهندگان از طریق تشکل های مورد اعتماد آنها
O5		۵	کوتاه کردن دست خریداران بدون هویت وجلوگیری از انبار کردن نهاده‌های مورد نیاز
O6		۶	نظارت هدفمند دولت روی تامین و ارائه نهاده‌های مورد نیاز تولیدکنندگان
O7	تولید و تولیدکننده	۷	استفاده از نظرات کارشناسان متخصص شیلات در تولید و پروش گونه‌های مناسب
O8		۸	ترویج روش‌های نوین باروری استخرها با استفاده از کودهای ارگانیک
O9		۹	کمک به تولیدکنندگان از طریق ارائه اعتبارات دولتی کم بهره جهت به روزرسانی و خرید تجهیزات مکانیزه و بروز
O10		۱۰	نظارت بر مزارع تکثیر و برند سازی از مزارع
O11		۱۱	توجه و ترویج تکنیک‌های پرورش متراکم ماهیان گرم‌آبی
O12		۱۲	افزودن گونه‌های جدید مقاوم به تغییرات اقلیمی
O13		۱۳	استفاده از تجهیزات و فناوری‌های مدرن در فرایند جمع‌آوری ماهیان از استخرهای پرورش
O14		۱۴	ورود متخصصین مکانیک و مهندسی آبزیان در جهت مکانیزه کردن صید
O15		۱۵	ابداع روش های مقرون به صرفه فراوری برای گونه‌های گرم‌آبی
T1	جمع آوری/ فرآوری	۱۶	نوآوری در تولیدات بسته بندی تولیدات و فرایندهای جمع آوری
T2		۱۷	اختصاص یارانه تولید و کمک‌های بلاعوض برای پدیدآورندگان فکر و خلاقیت در فرایندهای فرآوری محصولات
T3		۱۸	تاسیس شرکت‌های فراوری وبسته بندی ماهی به صورت کاملاً بهداشتی و استاندارد جهت رفاه حال مصرف کننده
T4		۱۹	ایجاد شرکت‌های دانش بنیان جهت فراوری محصولات با بسته‌بندی بهداشتی و دارا بودن نشان سلامت به صورت درجه‌بندی محصول
T5			
T6			
T7			
T8			
T9			
T10			
T11	توزیع / تدارکات	۲۰	هوشمندسازی کمک‌های دولتی به تولیدکنندگان و توزیع کنندگان واقعی در جهت کاهش فاصله تولید تا مصرف
T12		۲۱	ایجاد صندوق‌های حمایت از تولیدکنندگان و توزیع کنندگان پیشرو و دانش بنیان
T13		۲۲	توسعه توزیع محصولات آبزی‌پروری منجمد به همراه توسعه ناوگان حمل و نقل
T14			
T15			
T16			
T17			
T18			
	تأمین مالی	۲۳	پرداخت وام‌های کم بهره جهت تامین هزینه جاری مزارع پرورش

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

	عوامل درونی		
عوامل بیرونی	S1،S2، S3، S4، S5، S6، S7، S8، S9، S10، S11، S12، S13، S14	W1. W2، W3، W4، W5، W6، W7، W8، W9، W10، W11، W12، W13، W14، W15، W16، W17، W18، W19، W20، W21، W22، W23، W24، W25	

نوع راهکار	ردیف	راهکارها
بازار / مشتری	۲۴	ایجاد یا به‌روز رسانی قوانین حمایتی از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی شیلات
	۲۵	تسهیل فرایندهای اداری تامین منابع مالی یا سرمایه‌گذاری پروژه‌های پرورش ماهیان گرم‌آبی
	۲۶	جلب نظر سرمایه گذاران خصوصی و خطرپذیر با استفاده از ارائه بسته‌های سرمایه‌گذاری جذاب پرورش ماهیان گرم‌آبی برای آنها
	۲۷	استفاده از ظرفیت اعتباری سازمان‌های حامی کارآفرینی از جمله صندوق کارآفرینی امید و غیره جهت تامین منابع مالی مورد نیاز واحدها
	۲۸	استفاده از ظرفیت‌های فناوری‌های جدید و کسب و کارهای نوپا (استارتاپ‌ها) در امر بازار و توزیع محصولات
	۲۹	تامین بخشی از غذای نهادهای عمومی مانند بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها، ادارات، پادگان‌ها، زندان‌ها و غیره از ماهیان گرم‌آبی
	۳۰	ترویج مصرف آبزیان با استفاده از برنامه‌های فرهنگی برای خانواده‌ها
	۳۱	خرید تضمینی تولید از پرورش دهندگان با تاسیس شرکتهای مجوزدار زیرنظر ارگان‌هایی مانند شیلات، دامپزشکی و بهداشت
	۳۲	ثبت و حمایت از برندهای ارگانیک برای فروش محصولات
	۳۳	توسعه برنامه‌های بازاریابی و اطلاع‌رسانی عمومی جهت ارتقاء مصرف آبزیان در داخل کشور
تامین منابع انسانی	۳۴	شناسایی متخصصین واقعی وتحصیل کرده و دارای مجوز نظام مهندسی یا تعریف گواهینامه مهارتی و معرفی این افراد به پرورش‌دهندگان
	۳۵	آموزش واقعی فنی و حرفه ای جهت تامین کارگر و تکنسین ماهر تولید و پرورش
	۳۶	شناسایی و معرفی متخصصان حوزه پرورش به سرمایه‌گذاران

بحث

زیست‌بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپا در حوزه شیلات یک زیست‌بوم نوپاست که برخی بازیگران آن هنوز شکل نگرفته‌اند یا اگر هم موجود باشند، نقش خود را به‌درستی ایفاء نمی‌کنند (صمصام‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). در چنین فضایی شناخت چالش‌ها و فرصت‌ها می‌تواند به پیکربندی سازوکارهای مناسب و اثربخش کمک کند. در همین راستا هدف این تحقیق تحلیل راهبردی توسعه زیست بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی بود. برای دستیابی به این هدف، راهبرد تحقیق آمیخته به‌کار گرفته شد. برای طراحی راهکارها نیز از تحلیل SWOT که ابزاری مناسب در فرایند تصمیم‌گیری است، استفاده شد. نتایج نشان داد که در فضای درونی نقاط ضعف این زیست‌بوم قوی‌تر از نقاط قوت آن است. این نتیجه با یافته‌های مطالعه صمصام‌پور و همکاران (۱۳۹۹) هم‌سو بود. در توجیه این مطلب باید ذکر نمود که زیست‌بوم فعلی شیلاتی کشور به طور عام و زیست‌بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای ماهیان گرم‌آبی به طور خاص در مراحل اولیه شکل‌گیری و تبدیل به یک زیست‌بوم نوآور قرار دارد. فقدان نوآوری در ساختارها و کارکردهای این زیست‌بوم که ناشی از دلایل

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

متعددی از جمله ضعف فرهنگ کارآفرینی و نوآوری، ضعف نهادهای تولید دانش و تربیت نیروی انسانی ماهر در این حوزه، رقابتی نبودن صنعت و حاکمیت تفکر سنتی در بازار است، باعث شده است که در حال حاضر، نقاط ضعف بر نقاط قوت ارجحیت داشته باشد. در چنین وضعیتی، چنانچه زیست‌بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای ماهیان گرم‌آبی بخواهد به رشد و توسعه خود ادامه دهد قطعاً باید همراه با تغییر در ساختارها، جریان نوآوری در این زیست بوم تحریک و پیشران‌های مناسبی برای آن مهیا گردد. در فضای بیرونی زیست‌بوم نیز نتایج حاکی از قوی‌تر بودن فرصت‌ها نسبت به تهدیدهای موجود بود. در تحقیق آریانژاد (۱۳۹۵) که به تحلیل راهبردی وضعیت صنعت شیلات استان هرمزگان در جهت توسعه صادرات اختصاص داشت نیز همسو با تحقیق حاضر نقاط ضعف، قوی‌تر از نقاط قوت و نقاط فرصت جدی‌تر از نقاط تهدید بود و راهبردهای WO در اولویت این صنعت قرار داشت. در این تحقیق مجموعاً ۳۶ راهکار انطباقی جهت بهبود وضعیت زیست‌بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای ماهیان گرم‌آبی ارائه شد. این راهکارها به منظور ارائه در یک چارچوب عملیاتی منسجم‌تر به حلقه‌های زنجیره ارزش ماهیان گرم‌آبی یعنی تأمین نهاده، تولید و تولیدکننده، جمع آوری/ فرآوری، توزیع / تدارکات، تامین منابع مالی، بازار/ مشتری و تامین منابع انسانی تقسیم‌بندی شدند.

در دسترس بودن نهاده‌های مورد نیاز از جمله پیش‌فرض‌های اساسی برای افزایش تولیدات ماهیان گرم‌آبی و به‌وجود آمدن کسب و کارهای مرتبط با آن است (انصاری اردلی و همکاران، ۱۳۹۶). گرانی نهاده‌های تولید (غذا، کود، دارو، بچه ماهی، سوخت، انرژی و ...) از جمله مشکلات اساسی است که تولیدکنندگان با آن دست به گریبان هستند و در تحقیقات دیگر از جمله محمدی‌تبار و همکاران (۱۳۹۸)، انصاری اردلی و همکاران (۱۳۹۶) و محبوبی و حسن‌آبادی (۱۳۹۳) به آن اشاره شده است. در همین راستا تحقیق حاضر راهکارهایی از جمله حمایت از ایجاد کسب و کارهای تولید کننده تامین نهاده، تاسیس شرکت‌های دانش بنیان به منظور تامین نهاده با روش کاملاً علمی و نوآورانه، استفاده از سامانه‌های الکترونیکی مدیریت زنجیره تامین، در اختیار قراردادن نهاده‌های مورد نیاز از طریق تشکل‌های مورد اعتماد، کوتاه کردن دست خریداران بدون هویت و جلوگیری از انبار کردن نهاده‌ها و نظارت هدفمند دولت روی تامین و ارائه نهاده‌های مورد نیاز تولیدکنندگان را پیشنهاد می‌کند.

بررسی مسائل صنعت ماهیان گرم‌آبی نشان می‌دهد که همواره تولید کنندگان در فرایند تولید دچار مشکلات و چالش‌های عدیده‌ای هستند. همان‌گونه که محمدی‌تبار و همکاران (۱۳۹۸) اشاره کرده‌اند، بهبود کیفی تولید محصول و افزایش سطح رضایت‌مندی مصرف‌کنندگان نیازمند برنامه‌ریزی و توجه به زیرساخت‌های فنی و بهداشتی تولید و شناخت چالش‌های موجود در این بخش است. استفاده از نظریات کارشناسان متخصص شیلات در تولید و پروش گونه‌های مناسب، ترویج روش‌های نوین تولید، کمک به تولیدکنندگان با اعطاء حمایت‌های مورد نیاز، نظارت بر مزارع تکثیر و برند سازی از مزارع، توجه و ترویج تکنیک‌های پرورش متراکم ماهیان گرم‌آبی و شناسایی و ترویج گونه‌های جدید مقاوم به تغییرات اقلیمی می‌تواند بخش مهمی از چالش‌های حوزه تولید ماهیان گرم‌آبی را حل کرده و شرایط را برای رشد و توسعه کسب و کارهای نوپا آماده نماید (محبوبی و حسن‌آبادی، ۱۳۹۳). در همین راستا، سیفی (۱۳۹۳) بهره‌مندی از گونه‌های بومی را در فعالیت پرورش ماهیان گرم‌آبی و استفاده بهینه از منابع آبهای خرد قابل بهره‌برداری در کشاورزی به منظور پرورش ماهیان گرم‌آبی توصیه می‌نماید.

استفاده از تجهیزات و فناوری‌های مدرن، ابداع روش‌های مقرون به‌صرفه فرآوری، نوآوری در تولیدات، بسته‌بندی تولیدات و فرایندهای جمع‌آوری، اختصاص یارانه تولید و کمک‌های بلاعوض برای پدیدآورندگان فکر و خلاقیت در فرایندهای فرآوری محصولات، تاسیس شرکت‌های فرآوری و بسته‌بندی ماهی و ایجاد شرکت‌های دانش بنیان جهت فراوری محصولات از جمله راهکارهای پیشنهادی این تحقیق برای حل چالش‌های حلقه جمع‌آوری/فرآوری ماهیان گرم‌آبی بود. در همین راستا، سالارزهی و همکاران

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

(۱۳۹۳) نیز به نوآوری در تولیدات، بسته‌بندی تولیدات و فرایندها اشاره کرده‌اند. باید توجه نمود که بهبود حلقه فرآوری محصولات شیلاتی وقتی با حل چالش‌های بخش توزیع و تدارکات باشد، می‌تواند زمینه مناسب‌تری برای رشد و گسترش کسب و کارها ایجاد کند. در همین راستا، افزایش و هوشمندسازی کمک‌های دولتی به شبکه توزیع‌کنندگان در جهت کاهش فاصله تولید تا مصرف، ایجاد صندوق‌های حمایت از تولیدکنندگان و توزیع کنندگان پیشرو و توسعه توزیع محصولات آبزی‌پروری منجمد به همراه توسعه ناوگان حمل و نقل از جمله راهکارهای پیشنهادی این تحقیق به منظور حل چالش‌های بخش توزیع و تدارکات ماهیان گرم‌آبی است. صمصام‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، گلرد و صمصام‌پور (۱۳۹۷)، سالارزهی و همکاران (۱۳۹۳) و محبوبی و حسن‌آبادی (۱۳۹۳) همسو با تحقیق حاضر به یافتن راه‌حل‌های جدید جهت رفع مشکلات مربوط به توزیع و تدارکات از جمله حمل و نقل اشاره کرده‌اند. Septiara و همکاران (۲۰۲۲) نیز به اهمیت نوآوری و ایده‌های خلاقانه در کارآفرینی شیلاتی به‌خصوص در حوزه توزیع محصولات اشاره کرده‌اند. توسعه شبکه هوشمند توزیع و تدارکات اگرچه راهکاری مناسب جهت بهبود بهره‌وری زنجیره ارزش ماهیان گرم‌آبی است، اما نقش تامین منابع مالی مورد نیاز باید مورد توجه قرار گیرد. تامین منابع مالی یا سرمایه‌گذاری از جمله حوزه‌های مهم توسعه یک زیست‌بوم کارآفرینی است. تامین منابع مالی و یا سرمایه‌گذاری نقش بی‌بدیلی در انتقال فناوری و بهره‌گیری از فرصت‌های موجود کسب و کاری ایفاء می‌کند. تامین منابع مالی پرورش‌دهندگان با استفاده از روش‌های مختلف از جمله اعطای وام‌های کم بهره، تصویب یا به‌روز رسانی قوانین حمایتی، جلب نظر سرمایه‌گذاران خصوصی یا ایجاد صندوق‌های حمایتی از پرورش‌دهندگان ماهیان گرم‌آبی می‌تواند علاوه بر افزایش تاب‌آوری آنها در مواجهه با نوسانات اقتصادی و ریسک‌های محیطی، سبب بهبود قدرت سرمایه‌گذاری آنها و در نهایت ایجاد اشتغال و کارآفرینی شود. ، سالارزهی و همکاران (۱۳۹۳)، محمدی‌تبار و همکاران (۱۳۹۸)، صمصام‌پور و همکاران (۱۳۹۹) نیز همسو با تحقیق حاضر به اختصاص یارانه تولید و کمک‌های بلاعوض برای تامین منابع مالی تولیدکنندگان اشاره کرده‌اند. گلرد و صمصام‌پور (۱۳۹۷) نیز فقدان منابع مالی حمایت‌کننده را به عنوان تهدیدی در راستای توسعه آبزی‌پروری برشمرده‌اند.

از جمله مهم‌ترین عامل‌های موثر بر توسعه کسب و کارهای مرتبط با ماهیان گرم‌آبی، رشد و گسترش بازار و افزایش تقاضا از سمت مشتری است. هر تلاشی جهت ایجاد و توسعه کسب و کارهای مرتبط شیلاتی بدون در نظر گرفتن بازار و مقتضیات خاص آن منجر به شکست خواهد شد. در همین راستا، ترویج مصرف آبزیان با استفاده از برنامه‌های فرهنگی برای خانواده‌ها، تأمین نیازهای ارگان‌های دولتی از تولیدکنندگان ماهیان گرم‌آبی، خرید تضمینی محصولات، ثبت و حمایت از برندهای ارگانیک در کنار توسعه برنامه‌های بازاریابی به منظور گسترش بازار داخلی و خارجی می‌تواند به عنوان راهکارهای مفید و اثربخش مورد استفاده قرار گیرند. صمصام‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، سالارزهی و همکاران (۱۳۹۳) و محمدی‌تبار و همکاران (۱۳۹۸) نیز به توسعه و تدوین برنامه بازاریابی به منظور گسترش بازار در داخل و خارج از کشور اشاره کردند. نکته حائز اهمیت استفاده از ظرفیت‌های فناوری‌های جدید و کسب و کارهای نوپا (استارتاپ‌ها) در امر بازار و توزیع محصولات شیلاتی است که با فراگیرشدن دسترسی مردم به اینترنت و تمایل به خرید به صورت آنلاین، روزبه‌روز در حال گسترش می‌باشد. امروزه جهانی‌شدن، کوتاه شدن چرخه عمر محصول، مشتری‌گرایی و ...، محیط کسب و کار را به یک محیط پویاتر تبدیل کرده است. از این‌رو، شکل‌های سنتی کسب و کار نمی‌توانند به‌خوبی جوابگو باشد و شکل‌های جدید تجارت، مانند کسب و کار الکترونیکی متداول‌تر شده است (Patersen *et al.*, 2022). همسو با تحقیق حاضر، گلرد و صمصام‌پور (۱۳۹۷) نیز به نقش مهم تجارت الکترونیک و فروش آنلاین آبزیان در بهبود کارآفرینی اشاره کرده‌اند.

در نهایت باید ذکر نمود که برای توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای نوپای حوزه ماهیان گرم‌آبی، ضروری است

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

زیست‌بومی قوی و حامی متشکل از تمامی مولفه‌های درگیر شکل گیرد و این عناصر به شکل مناسب وظایف خود را ایفاء نمایند. همان‌گونه که صمصام‌پور و همکاران (۱۳۹۹) معتقدند، ضعف فرهنگ کارآفرینی و نوآوری و ضعف نیروی انسانی متخصص و ماهر باعث کند شدن روند شکل‌گیری و توسعه زیست‌بوم کارآفرینی و کسب و کارهای نوپا خواهد شد. راهکارهایی از جمله آموزش واقعی فنی و حرفه‌ای جهت تامین کارگر و تکنسین ماهر تولید و پرورش، شناسایی و معرفی متخصصان حوزه پرورش به سرمایه‌گذاران، شناسایی متخصصین واقعی و تحصیل‌کرده و دارای مجوز نظام مهندسی و معرفی این افراد به پرورش‌دهندگان پیشنهاد می‌گردد.

منابع

اخلی، م.، دیده‌خانی، ح.، شریف شریف زاده، م. و حسینی، س،م،ر.، ۱۳۹۷. الگوی مفهومی تشخیص فرصت کارآفرینان نوپای فناور دانشگاهی کشاورزی. فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۱۰(۴۵): ۱۳۹-۱۵۸. DOI: 10.22092/JAEAR.2018.122687.1529

آذری تاکامی، ق. و مقصودی فر، ا.ا.، ۱۳۹۴. بررسی اثرات همیاری در تولید ارگانیک ماهیان گرم‌آبی. مجله علوم آبزی‌پروری، ۱(۳): ۸۱-۷۴.

آریانژاد، م.، ۱۳۹۵. تحلیل راهبردی وضعیت صنعت شیلات استان هرمزگان در جهت توسعه صادرات. پایانامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، ایران.

انصاری اردلی، ع.، کلانتری، خ.، اسدی، ع. و علیزاده، ن.، ۱۳۹۶. بررسی دلایل گرایش به پرورش ماهی در بین پرورش دهندگان ماهی در استان چهارمحال و بختیاری. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۳(۴۸): ۴۵۳-۴۶۳. DOI: 10.22059/IJAEDR.2017.63965

بهمنش، ش.، حسین زاده صحافی، ه.، عبدالحی، ح. و سپهداری، ا.، ۱۳۹۶. مشکلات و موانع پرورش ماهیان گرم آبی در منطقه البرز شمالی با تاکید بر استان گیلان. توسعه آبزی‌پروری (علوم زیستی)، ۱۱(۱): ۹-۲۴.

رکن الدین افتخاری، ع. و مهدوی، د.، ۱۳۸۵. راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT (مورد: دهستان لواسان کوچک). برنامه‌ریزی و آمایش فضا، ۱۰ (۲): ۳۱-۱.

سالارزهی، ح.ا.، روشندل اربطانی، ط. و معصومی، ا.، ۱۳۹۳. تحلیل استراتژیک توسعه کارآفرینی در صنایع شیلاتی استان بوشهر با رویکرد ترکیبیSWOT - AHP. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷(۲۵): ۱۱۸-۱۰۷. DOI: 10.22111/JMR.2014.1907.۹۷

سالنامه آماری سازمان شیلات ایران، ۱۴۰۰-۱۳۹۵. سازمان شیلات ایران. دفتر برنامه و بودجه، گروه برنامه‌ریزی و آمار، تهران. (چاپ نشده).

سالنامه آماری شیلات ایران، ۹۹-۱۳۹۴. سازمان شیلات ایران. دفتر برنامه و بودجه، گروه برنامه‌ریزی و آمار، ایران، تهران.

سخدری، ک.، زارعی، ب. و صادقی، ب.، ۱۳۹۶. تحلیل مدل رفتاری کسب و کارهای نوپا با استفاده از مدل توسعه مشتری (مطالعه موردی: کسب و کارهای نوپای مستقر در شتابدهنده‌های شهر تهران). مجله توسعه کارآفرینی، ۱۰(۳): ۴۱۵-۳۹۵. DOI: 10.22059/JED.2017.236576.652243

سیفی، ج.، ۱۳۹۳. پرورش ماهیان گرم‌آبی در منابع آبی خرد. سازمان تحقیقات و آموزش کشاورزی، نشر آموزش، تهران

شریف زاده، م.ش. و عبداله زاده، غ.، ۱۳۹۹. زیست بوم نوآفرینی کشاورزی در استان گلستان. مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، ۱۶(۱): ۲۲-۱. DOI: 10.22034/IAEEJ.2020.232032.1527

شهرکی، م. و شریف زاده، م.، ۱۳۹۴. ارزیابی جایگاه آبزی پروری در معیشت پایدار روستایی کشاورزان شهرستان زاهدان. پژوهش های روستایی، ۶(۱)، ۹۷-۱۱۶. DOI: 10.22059/JRUR.2015.54233

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

صمصام‌پور، ص.، شاه‌منصوری، ا.، چراغعلی، م.ح. و سهرابی، ط.، ۱۳۹۹. بررسی و تحلیل زیست‌بوم نوآوری صنعت شیلات و آبزی‌پروری استان هرمزگان. مجله بوم‌شناسی آبزیان. ۱۰(۳): ۹۹-۸۲

عادلی، ا.، بایی، ه. و پندار، م.، ۱۳۹۹. شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر صادرات محصولات شیلاتی ایران. مجله علمی شیلات ایران، ۲۹(۱): ۱۳-۲۵.

علیپور، ح. و تورجی، م.، ۱۳۹۲. بررسی نیازهای آموزشی اعضای تعاونی‌های پرورش دهندگان ماهیان گرم آبی (مطالعه موردی استان گیلان و مازندران) مجله علمی شیلات ایران، ۲۲(۳): ۱۱۶-۱۰۳. DOI: 10.22092/JAEAR.2018.122687.1529

علیپور، ح. و تورجی، م.، ۱۳۹۲. بررسی نیازهای آموزشی اعضای تعاونی‌های پرورش دهندگان ماهیان گرم آبی (مطالعه موردی استان گیلان و مازندران) مجله علمی شیلات ایران، ۲۲(۳): ۱۱۶-۱۰۳

قائدی، م. و گلشنی، ع.، ۱۳۹۵. روش تحلیل محتوا، از کمی‌گرایی تا کیفی گرایی. روش‌ها و مدل‌های روان شناختی، ۷(۲۳): ۵۷-۸۲.

گلرد، پ. و صمصام‌پور، ص.، ۱۳۹۷. بررسی فرصت‌ها و چالش‌های کارآفرینی فروش آبزیان شیلاتی حوضه خلیج فارس با رویکرد تجارت الکترونیک (شهرستان بندرعباس). مجله بوم‌شناسی آبزیان، ۷(۴): ۱۲۳-۱۱۲.

محبوبی، م. و حسن آبادی، ن.، ۱۳۹۳. شناسایی عوامل بازدارنده کسب و کار پرورش ماهیان گرم آبی در استان گلستان، مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۴۵(۱): ۳۱۳-۳۰۵. DOI: 10.22059/IJAEDR.2014.52166

محمدی تبار، ب.، الهیاری، م. و بهمنش، ش.، ۱۳۹۸. موانع و محدودیت‌های توسعه پرورش ماهیان گرم‌آبی در شهرستان رشت. توسعه آبزی‌پروری (علوم زیستی)، ۱۳(۲): ۱۰۷-۱۲۴.

میارکلائی، ح.، میارکلائی، ح .و مشازمینی، م.، ۱۳۹۴. توسعه کارآفرینی گامی در جهت پیشبرد اهداف اقتصادی و اجتماعی شیلات: تبیین و رتبه بندی عوامل محیطی (زمینه‌ای) موثر با استفاده از رویکرد دلفی فازی و AHP فازی. مجله علمی شیلات ایران، ۲۳(۳): ۱۴۹-۱۲۵.

میثمی، ا.م.، الیاسی، ق.، دهکردی، ع. و حجازی، س.ر.، ۱۳۹۶. ابعاد و مؤلفه‌های اکوسیستم کارآفرینی فناورانه در ایران. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۵(۳): ۴۲-۹. DOI: 10.22104/JTDM.2018.2553.1866

FAO. 2020. The State of World Fisheries and Aquaculture, Sustainability in action. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italy. 224p. DOI: 10.4060/ca9229en

Gomes, L.A., Facin, A.L., Salermo, M.S. and Ikenami, R.K., 2018. Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 136: 30-48. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.11.009

Islam, A., 2015. Entrepreneurship and the allocation of government spending under imperfect markets. *World Development*, 70: 108-121.

Petersen, J.A., Paulich, B.J., Khodakarami, F., Spyropoulou, S. and Kumar, V., 2022. Customer-based execution strategy in a global digital economy. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2): 566-582. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2021.09.010.

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

Septiara, E. D., Elfitasari, T. and Amalia, R., 2022. The Effect of Fishpreneurs Utilization of Social Media on Production and Marketing of Freshwater Aquaculture in Semarang City. Aquacultura Indonesiana, 23(1): 64-54. DOI: 10.21534/ai.v23i1.277.

Spigel, B., 2015. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1): 49-72. DOI: 10.1111/etap.12167

WIPO. 2021. Global Innovation Index 2021 (Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis). Available at https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/

Ziakis, C., Vlachopoulou, M. and Petridis, K., 2022. Start-Up Ecosystem (StUpEco): A Conceptual Framework and Empirical Research. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1): 35. DOI: 10.3390/joitmc8010035.

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]

Strategic analysis of development of entrepreneurship and start-up businesses in the field of warm-water fish

Dadgar Sh.[1]*; Jamshidi O.[2]; Alipour H.[3]; Bahmani M.[1]; Haji Mirrahimi S.D.[4]; Hosseinzadeh Sahafi H.[1]; Hafezieh H.[1]; Alizadeh N.[3]; Nahavandi R.[5]

1-Iranian Fisheries Science Research Institute, Agricultural Research Education and Extension Organization (AREEO), Tehran, Iran
2-Sari Agricultural and Natural Resource University, Sari, Iran
3-Agricultural Research Education and Extension Organization (AREEO), Tehran, Iran
4-Imam Khomeini Higher Education, Agricultural Research Education and Extension Organization (AREEO), Tehran, Iran
5- Animal Science Research Institute of Iran, Agricultural Research, Education and Extension Organization (AREEO), Karaj, Iran

Abstract

The main purpose of this applied research which was carried out by a mixed-method (qualitative + quantitative) approach, was to identify and provide strategies for the development of entrepreneurial ecosystems and start-up businesses in the field of warm-water fish. The statistical population of the research in the qualitative part included 12 experts in entrepreneurship, business, and fisheries, who were selected by snowball sampling, and data were collected from them so the theoretical saturation was achieved. In the quantitative part, the statistical population consisted of experts in the field of fisheries and entrepreneurship from three categories of policymakers, decision-makers, experts, and activists in the field of warm water fish and fisheries operators, of whom 40 interviews and questionnaires were completed through convenience sampling method. In the qualitative part of the research, using the content analysis technique of the interviews, four dimensions of the SWOT model including strengths, weaknesses, opportunities, and threats were identified and it was provided to the respondents in the form of a questionnaire, and the data was collected from them. Based on the results of the quantitative part, strengths in the interior and weaknesses in the exterior environment were dominant. In other words, the development strategies of this ecosystem are within the range of competitive-diversity strategies or adaptive strategies. These strategies try to make the most of the available opportunities by reducing weaknesses. Finally, for the development of entrepreneurship and start-up businesses in the field of warm-water fish, a set of strategies in seven categories of inputs, production and producer, collection/processing, distribution/procurement, financial resources, market/customer, and human resources were proposed.

Keywords: Entrepreneurship, Start-ups, Ecosystem, Warm-water fish

*Corresponding author

[Downloaded from isfj.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.10261354.1401.31.3.7.3]