



The University of Tehran Press

Journal of  
**Social Business**

Online ISSN: 3060-7213

Home Page: <https://jsbu.ut.ac.ir/>

## Empowerment of Rangeland Users: Applying Accessibility Solutions for Sustainable Beekeeping-Based Businesses

Leila Avazpour 

Department of Natural Resources Policy, Faculty of Natural Resources, University of Tehran, Karaj, Iran. E-mail: [leila.avazpour@ut.ac.ir](mailto:leila.avazpour@ut.ac.ir)

---

### ARTICLE INFO

**Article type:**

Research Article

**Article History:**

Received November 30, 2024

Revised January 13, 2025

Accepted January 13, 2025

Published online March 10, 2025

**Keywords:**

*Beekeeping,*

*Maneh va Samalqan,*

*Natural Ecosystem Functions,*

*Sustainable Marketing,*

*SWOT Analysis.*

---

### ABSTRACT

One of the key strategies to enhance the economic viability of exploitation units and increase the income of rangeland users is leveraging the potential of rangelands, particularly through beekeeping. This study focuses on developing strategies for establishing a sustainable business based on the beekeeping function of pastures. The research was conducted in four selected customary systems in Maneh va Samalqan, North Khorasan Province. To collect data, two types of questionnaires were used. The first group consisted of 65 beekeepers, selected through a full enumeration method, who completed the corresponding questionnaire. The second group included 18 experts and elites involved in beekeeping within the region, also selected using the full enumeration method. To formulate sustainable strategies for beekeeping in the target area, a SWOT analysis was initially performed, and relevant business strategies were proposed. In the next step, the extracted strategies were prioritized using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The prioritization results indicated that, according to the QSPM matrix, the strategy of "establishing a trade union in the village for marketing, pricing, and selling honey, as well as providing essential inputs, including medicine," received the highest score (4.78), making it the top priority. The necessity of developing an economically viable and profitable business model that aligns with the service and market functions of pasture ecosystems is crucial for rangeland users. This study highlights the importance of implementing sustainable business strategies while considering environmental factors.

---

**Cite this article:** Avazpour, L. (2025). Empowerment of Rangeland Users; Application of Accessibility Solutions to Sustainable Business Based on Beekeeping. *Journal of Social Business*. 1 (2). 114-128.  
<http://doi.org/10.22059/jsbu.2025.384600.1008>



© Leila Avazpour      **Publisher:** The University of Tehran Press.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jsbu.2025.384600.1008>

---





انتشارات دانشگاه تهران

## نشریه کسب و کار اجتماعی

شاپا الکترونیکی: ۳۰۶۰-۷۲۱۳

سایت نشریه: <https://jsbu.ut.ac.ir/>

# توان‌افزایی بهره‌برداران مرتع؛ کاربرست راهکارهای دستیابی به کسب‌وکار پایدار بر پایه زنبورداری

لیلا عوض‌پور

گروه سیاست‌گذاری منابع طبیعی، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه تهران، کرج، ایران. رایانامه: [leila.avazpour@ut.ac.ir](mailto:leila.avazpour@ut.ac.ir)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله:

پژوهشی

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰

#### کلیدواژه:

زنبورداری،

مانه و سملقان،

کارکرد اکوسیستم‌های طبیعی،

کسب و کارهای طبیعت محور،

SWOT.

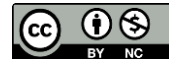
یکی از راهکارهای اقتصادی کردن واحدهای بهره‌برداری و افزایش درآمد بهره‌برداران مرتع، استفاده از قابلیت‌های بالقوه مرتع، از جمله زنبورداری است. محدوده موضوعی تحقیق، تدوین راهبردهای دستیابی به کسب‌وکار پایدار مبتنی بر کارکرد زنبورداری مراتع بوده و محدوده جغرافیایی تحقیق، چهار سامان عرفی منتخب در شهرستان مانه و سملقان استان خراسان شمالی است. برای انجام تحقیق حاضر از دو دسته پرسشنامه استفاده شد: دسته اول زنبورداران که به روش تمام‌شماری، ۶۵ نفر مشخص شدند و پرسشنامه تکمیل شد؛ دسته دوم نخبگان و کارشناسان مرتبط با زنبورداری شهرستان شامل ۱۸ نفر که به روش تمام‌شماری انتخاب شدند. برای دستیابی به راهبردهای پایدار در کارکرد زنبورداری مراتع در منطقه هدف، ابتدا تحلیل SWOT<sup>1</sup> انجام گرفت و راهبردهای مرتبط با کسب‌وکار ذکر شده ارائه شد. سپس اولویت‌بندی راهکارهای استخراجی با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) انجام گرفت. وضعیت اولویت‌بندی راهبردها برای کسب‌وکار زنبورداری نشان می‌دهد که براساس ماتریس QSPM بیشترین امتیاز یعنی ۴/۷۸ را راهبرد «ایجاد تشکل صنفی در روستا برای بازاریابی و قیمت‌گذاری و فروش عسل و تأمین نهاده‌های ضروری از جمله دارو» کسب کرد و رتبه اول را به خود اختصاص داد. ایجاد کسب‌وکار اقتصادی و سودآور در خدمات و کارکردهای بازاری اکوسیستم‌های مرتعی برای بهره‌برداران از مراتع با در نظر گرفتن راهبردهای ایجاد کسب‌وکار پایدار و ملاحظات محیط زیستی بسیار حائز اهمیت است.

**استناد:** عوض‌پور، لیلا (۱۴۰۳). توان‌افزایی بهره‌برداران مرتع؛ کاربرست راهکارهای دستیابی به کسب‌وکار پایدار بر پایه زنبورداری. کسب و کار اجتماعی، ۱ (۳)، ۱۱۴-۱۲۸.  
<http://doi.org/10.22059/jsbu.2025.384600.1008>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© لیلا عوض‌پور

DOI: <http://doi.org/10.22059/jsbu.2025.384600.1008>



## ۱. مقدمه

زمین مجموعه‌ای از خدمات را ارائه می‌دهد که به آن خدمات اکوسیستم می‌گویند. به عبارتی این خدمات، کارکردهای بهره‌بردار از اکوسیستم است (Kirkup & Maiden, 2018; Waters et al., 2012 & Willis et al., 2018). خدمات اکوسیستم شامل شرایط و فرایندهایی است که ضمن آن، اکوسیستم‌های طبیعی و گونه‌های موجود در آنها، پایداری و حیات انسان را محقق می‌سازند (Silori, 2015). خدمات اکوسیستم جریان روابط افراد و طبیعت است که اغلب در تعامل با گستره وسیعی از دیدگاه‌های متخصصان محلی از جمله مردم بومی است (Diaz et al., 2018). اکوسیستم‌ها که جزئی از منابع طبیعی هستند، رکن اساسی توسعه پایدار در هر کشور به شمار می‌روند. این منابع بستری برای توسعه اقتصادی و اجتماعی و پشتوانه‌ای برای تولید پایدار در جامعه هستند و بهره‌برداران اصولی از آنها اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. یکی از زیربخش‌های مهم منابع طبیعی مراتع است. مراتع اهمیت فراوانی در حفظ آب و خاک دارند (دشتی و همکاران، ۲۰۲۲).

مراتع خدمات اکوسیستمی مهمی را ارائه می‌کنند که می‌توان آنها را به خدمات تولیدی، تنظیمی، فرهنگی و پشتیبانی طبقه‌بندی کرد (عوض‌پور و همکاران، ۲۰۲۴). مراتع مهم‌ترین منابع چندکارکردی هستند و اثر مهمی در حفاظت آب و خاک، تأمین پروتئین، تولید گیاهان دارویی و صنعتی و زیستگاه حیات وحش دارند و از پتانسیل زیادی در کشاورزی پایدار، ایجاد اشتغال و درآمد و تأمین علوفه دام‌ها دارند (قربانی و همکاران، ۲۰۱۸). مراتع همچنین در تنظیم چرخه هیدرولوژیکی و تولید پروتئین از طریق تغذیه دام‌ها مؤثرند و زندگی و کسب درآمد روستاییان به شدت به آنها وابسته است (Kepe, 2008; Rigg, 2006). مهم‌ترین موضوع در این زمینه، بهره‌برداران مناسب با حفظ پایداری مراتع در بلندمدت است (اصغرنژاد و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت بهینه مراتع با رویکرد توسعه پایدار، به توسعه پایدار روستاها کمک می‌کند؛ چراکه مراتع از گذشته تا کنون، از ارکان محوری توسعه روستاها و اقتصاد ملی و منابع اصلی تأمین غذای انسان بوده‌اند (قربانی و همکاران، ۲۰۱۵).

اغلب مراتع در مناطقی واقع شده‌اند که به دلیل آب کم و بارندگی اندک برای کشت و زرع مناسب نیستند یا به دلیل کوهستانی بودن، کشت‌وکار و خاک‌ورزی در این مناطق سبب تشدید فرسایش خاک می‌شود (کریمیان و همکاران، ۲۰۰۹). یکی از رایج‌ترین کارکردهای مراتع، تولید گیاهان شهدزا و گرده‌زاست که برای بهبود معیشت مرتعداران و مشارکت بهتر آنان در مدیریت مراتع، می‌تواند توسعه یابد (عبداللهی و همکاران، ۲۰۲۳). از مهم‌ترین خصوصیات فعالیت زنبورداری ایجاد اشتغال با سرمایه کم است. از این‌رو، صنعت زنبورداری می‌تواند منبع درآمد مناسبی برای افراد کم‌سرمایه باشد که در کنار دیگر استفاده‌ها از مرتع، موجب توان‌افزایی بهره‌برداران مرتع می‌شود (صادقی و کیوانجو، ۲۰۱۷).

امروزه یکی از مهم‌ترین مسائل در زمینه بهره‌برداران مرتع این است که چگونه می‌توان در جهت توان‌افزایی آنها گام برداشت (اکبری و عوض‌پور، ۲۰۲۲). اصطلاح توان‌افزایی به این معنا نیست که این افراد توانمند نیستند، بلکه آنها در زمینه‌های مختلف بالقوه توانمندند. آنان اطلاعات بسیار زیادی از منطقه خود دارند و آن را بهتر از محققان می‌شناسند و به مسائل، مشکلات، نیازها و راه‌حل‌های آنها وقوف بیشتری دارند؛ اما شرایط اقتصادی غالب بر جامعه و همچنین ناآگاهی، سبب شده که آنها از توانایی‌هایشان استفاده نکنند (قربانی و همکاران، ۲۰۲۴). امروزه موضوع توان‌افزایی در قالب یک مفهوم وارد فعالیت‌های توسعه‌ای کشورها شده است، به گونه‌ای که از اهداف توسعه ملل در هزاره سوم به‌شمار می‌رود (Alsop & Heinsohn., 2005). توان‌افزایی جامعه محلی براساس اصل برابری در تمام عرصه‌های اجتماعی، ابزاری برای بهبود کیفیت زندگی به‌ویژه معیشت افراد برای دستیابی به توسعه و صلح است (Carlier & Caubergs., 2007). در این زمینه، توانمندسازی اقتصادی فرایندی است از پایین به بالا که طی آن، افرادی که از نظر اقتصادی در سطح پایینی هستند، با افزایش قابلیت‌های اقتصادی می‌توانند به نیازهای خود پاسخ دهند و به حقوق و قدرت برابر دست یابند (Drolet, 2010). با این تفصیلات، توانمندسازی با ایجاد تغییر در دانستی‌ها، نگرش‌ها و نحوه انجام دادن فعالیت‌ها، مهارت‌ها و ارزش‌ها، سبب بهبود کیفیت زندگی خواهد شد (مازندرانی، ۲۰۱۱)، از این‌رو توانمندسازی بهره‌برداران مراتع به کمک کسب‌وکارهای پایدار، در راستای حفظ اکوسیستم طبیعی خواهد بود و در کنار دستیابی به منافع بهره‌برداران، حفظ اکوسیستم مرتع را نیز در پی خواهد داشت.

آبادی و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی و تحلیل رفتاری بهره‌برداران مراتع برای کشت گیاهان دارویی و معطر در مزارع کشاورزی، به‌عنوان ایجاد یک کسب‌وکار پایدار در راستای حفاظت از مراتع پرداختند. نتایج نشان داد که برنامه‌ریزان برای حفظ مرتع، باید در راستای پیشنهاد طرح‌های کسب‌وکار به کشت گیاهان دارویی به‌عنوان مکملی برای الگوی کشت متعارف توجه کنند. فتوئی و همکاران (۲۰۲۱) در بررسی طرح‌های کسب‌وکار مرتبط با مرتع و چشم‌انداز همکاری در اجرای طرح‌های مرتعداری در مورد مرمت مرتع در تونس دریافتند که تنوع گسترده‌ای از روابط بین بهره‌برداران از نظر تأثیرپذیری، توان مالی و وابستگی، سبب موفقیت در اجرای طرح کسب‌وکار مرتبط شده است. سطح برابری نفوذ و قدرت بهره‌برداران سبب مشارکت بیشتر و اجرای موفق طرح می‌شود و اتحاد بین ذی‌نفعان و بهره‌برداران مرتع را افزایش می‌دهد. ووندیراد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) با بررسی توانمندسازی بهره‌برداران و ذی‌نفعان محلی به‌عنوان عاملی برای توسعه پایدار اکوتوریسم در کشورهای در حال توسعه، بیان داشتند که اکوتوریسم و کسب‌وکار مرتبط با آن یکی از کمک‌کننده‌های مهم رسیدن به توسعه پایدار است. نتایج این تحقیق نشان داد در روستاهایی که منابع کمتری دارند و دور از دسترس‌اند، توانمندسازی بهره‌برداران اکوسیستم و مشارکت آنها در طرح‌های کسب‌وکار مانند اکوتوریسم بسیار مهم است و در غیر این صورت اکوسیستم به خطر می‌افتد. لازارو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) به بررسی توانمندسازی جوامع محلی و مشارکت بهره‌برداران و ذی‌نفعان در ایجاد توسعه پایدار و منطبق بر محیط زیست و اکوسیستم اطراف در آمریکای لاتین پرداختند. آنان اشاره داشتند که براساس کنوانسیون چارچوب سازمان ملل متحد، در مورد تغییرات اقلیمی، سازوکار توسعه پاک، ذی‌نفعان محلی را ملزم به مشارکت می‌کند. این کار با هدف ارتقای عدالت اجتماعی به‌عنوان عنصر اصلی توسعه پایدار است.

بررسی پژوهش‌های مرتبط با توانمندسازی بهره‌برداران و کسب‌وکارهای مرتبط با مرتع (کارکردهای تولیدی مراتع شامل: زنبورداری (تولید گیاهان شهدزا)، تولید گیاهان دارویی، چرای دام، اکوتوریسم و غیره)، نشان‌دهنده آن است که توانمندسازی بهره‌برداران مراتع به کمک کسب‌وکارهای مرتبط با کارکردهای مراتع ایجاد خواهد شد که یکی از این کارکردها تولید عسل به‌واسطه گیاهان شهدزا و گرده‌زای مراتع است. در مجموع ضرورت ایجاد کسب‌وکار اقتصادی و سودآور در خصوص خدمات و کارکردهای بازاری اکوسیستم‌های مرتعی برای بهره‌برداران از مراتع با در نظر گرفتن راهبردهای ایجاد کسب‌وکار پایدار و ملاحظات زیست‌محیطی بسیار حائز اهمیت است که اهداف تحقیق حاضر این ضرورت را پوشش خواهند داد.

جامعه هدف در تحقیق حاضر، بهره‌برداران مرتع (زنبورداران) که در روستا حضور دارند و کندوهای خود را در مراتع اطراف روستا مستقر کرده‌اند و معیشت آنها وابسته به مراتع حاشیه روستاست) در چهار سامان عرفی از توابع شهرستان مانه و سملقان استان خراسان شمالی است که ضرورت دارد برای ارتقای معیشتی با تأکید بر خدمات اکوسیستمی و ظرفیت‌های طبیعی و دارای مزیت بومی در منطقه برای توان‌افزایی آنها گام برداشت و بسترهای لازم برای تقویت تاب‌آوری نظام‌های اجتماعی-اکولوژیک در منطقه را فراهم کرد. تحقیق حاضر بدین منظور در مراتع شهرستان مانه و سملقان با تأکید بر تولیدات مرتعی انجام گرفت.

## ۲. روش‌شناسی

### ۲.۱. معرفی منطقه پژوهش

استان خراسان شمالی بین مدارهای ۳۶° ۴۲' و ۳۸° ۱۴' شمالی و نصف‌النهارهای ۵۶° ۳۱' و ۵۸° ۳۰' شرقی در شمال شرقی ایران واقع شده است (شکل ۱). شهرستان مانه و سملقان از لحاظ وسعت با ۶۰۵۳ کیلومتر مربع، ۲۱ درصد کل استان خراسان شمالی را در بر گرفته و به لحاظ جمعیت چهارمین شهرستان پرجمعیت استان خراسان شمالی است که ۱۳۶ روستای دارای سکنه و ۵۰ روستای خالی از سکنه دارد. میانگین بارندگی سالانه شهرستان مانه و سملقان ۲۹۵/۲ میلی‌متر، میانگین دمای سالانه ۱۵/۹ درجه سانتی‌گراد و اقلیم منطقه طبق روش دومارتن نیمه‌خشک سرد است. دامداری در کنار باغداری و کشاورزی شغل اصلی مردم منطقه است. نظام بهره‌برداری از مراتع این منطقه، مشاعی است که براساس این پروانه، همه بهره‌برداران هر سامان عرفی به‌صورت مشترک حق برداشت از مراتع را خواهند داشت. وسعت مراتع شهرستان ۳۱۰۲۵۴ هکتار و نوع دام غالب منطقه،

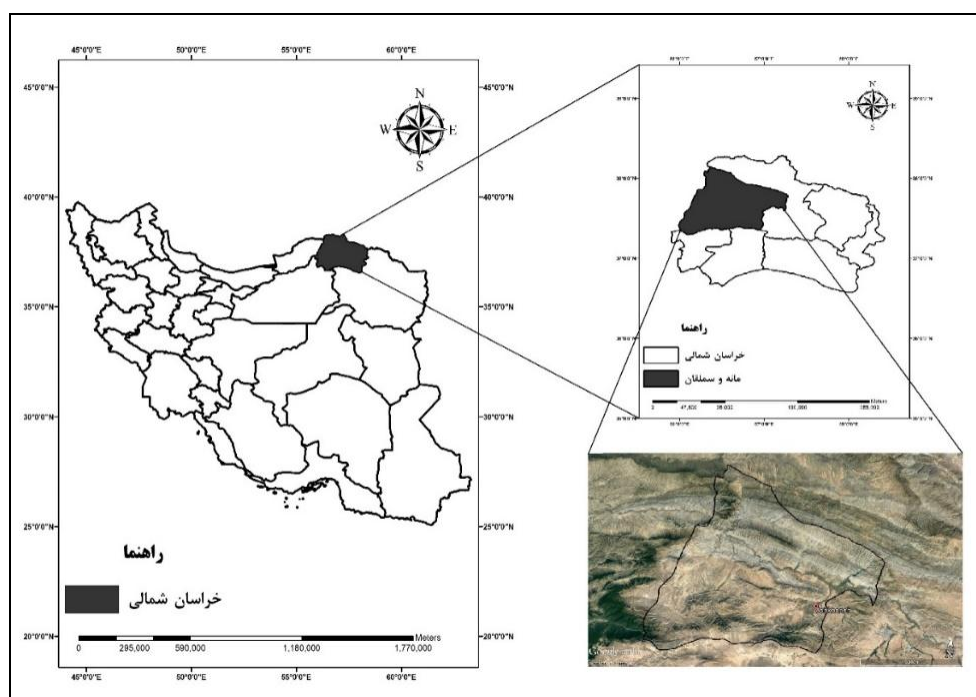
1 Wondirad et al

2 Lazaro et al

گوسفند نژاد کردی کرمانج است (عوض پور، ۲۰۲۱). جدول ۱ تعداد زنبوردار و تعداد کندو در سامان‌های عرفی تحت بررسی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تعداد زنبوردار و تعداد کندو در سامان‌های عرفی بررسی شده

ردیف	نام سامان عرفی	تعداد زنبوردار	تعداد کندو
۱	کشانک	۱۲	۲۳۳
۲	درکش	۲۳	۳۶۰
۳	چخماقلو	۱۷	۲۵۵
۴	ذوعلیا	۱۳	۲۶۴
	جمع کل	۶۵	۱۱۰۲



شکل ۱. معرفی منطقه پژوهش در استان و کشور

## ۲.۲ روش پژوهش

به منظور دستیابی به هدف پژوهش، از پژوهشی کاربردی از نوع پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی با کمک روش پیمایشی مقطعی استفاده شد. داده‌ها به روش مصاحبه ساختارمند با بهره‌برداران (زنبورداران) که در روستا حضور دارند و کندوهای خود را در مراتع اطراف روستا مستقر کرده‌اند و معیشت آنها وابسته به مراتع حاشیه روستاست) با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته، در سال ۱۴۰۰ تهیه و تکمیل شد. محدوده موضوعی تحقیق، تدوین راهبردهای دستیابی به کسب‌وکار پایدار مبتنی بر کارکرد زنبورداری مراتع بوده و محدوده جغرافیایی تحقیق، چهار سامان عرفی منتخب در شهرستان مانه و سملقان استان خراسان شمالی است (سامان‌های عرفی کشانک، درکش، چخماقلو و ذوعلیا) است.

برای دستیابی به راهبردهای پایداری در کارکرد زنبورداری مراتع در منطقه هدف، ابتدا تحلیل SWOT<sup>1</sup> انجام گرفت و راهبردهای مرتبط با کسب‌وکار ذکر شده ارائه شد. برای این کار از دو دسته پرسشنامه استفاده شد: دسته اول زنبورداران که به روش تمام‌شماری، ۶۵ نفر مشخص شدند و پرسشنامه تکمیل شد. دسته دوم نخبگان و کارشناسان مرتبط با زنبورداری شهرستان

1 Strengths Weaknesses Opportunity Threat

شامل ۱۸ نفر که به روش تمام‌شماری انتخاب شدند. روایی پرسشنامه با استفاده از دیدگاه‌ها و پیشنهادهای کارشناسان و اعضای هیأت علمی رشته‌های ترویج و توسعه روستایی دانشکده کشاورزی دانشگاه تهران به دست آمد. پایایی ابزار پژوهش با مطالعه مقدماتی (۳۰ پرسشنامه خارج از جامعه اصلی) و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به دست آمد (ضریب آلفای کرونباخ ۹۳ درصد). شایان ذکر است که برای استخراج قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در مرحله اول، از پرسشنامه‌های بهره‌برداران (زنبورداران) کمک گرفته شد و در مرحله دوم، با بررسی وضع موجود، این نقاط (به‌ویژه نقاط فرصت و تهدید) تکمیل شد و در قالب پرسشنامه سوات (SWOT)، در اختیار کارشناسان مرتبط مانند کارشناسان اداره امور مراتع در مدیریت آبخیزداری و منابع طبیعی شهرستان، کارشناس مدیریت کارآفرینی و اشتغال در اداره کار، تعاون و رفاه اجتماعی شهرستان و کارشناس جهاد کشاورزی شهرستان قرار گرفت تا ضریب‌دهی و نمره‌دهی توسط آنان انجام گیرد. در روش تحلیل سوات، پرسشنامه باید توسط کارشناسان مربوط به حوزه تحقیق تکمیل شود و سپس از نظرهای آنان میانگین‌گیری شود. برخی از سؤال‌هایی که از زنبورداران منطقه پرسیده شد عبارت است از: آیا وضع آب‌وهوایی منطقه برای زنبورداری مناسب است؟ آیا برای زنبورداری آموزش دیده‌اید؟ آیا در فصل سرد کندوهای خود را کوچ می‌دهید؟ آیا در روستا تعاونی زنبورداران وجود دارد؟ آیا برای عسل تولیدی شما بازار وجود دارد؟ آیا زنبورداری شغل اصلی شماست؟ آیا عسل تولیدی شما دارای برند است؟

در مرحله بعد اولویت‌بندی راهکارهای استخراجی انجام گرفت: یکی از روش‌های اولویت‌بندی، استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی یا QSPM است. در این روش که در بسیاری از پژوهش‌های مربوط به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی کاربرد دارد مشخص می‌شود که کدام یک از راهکارهای انتخاب‌شده از طریق تحلیل SWOT امکان‌پذیر است و در واقع این ماتریس، راهکارها و راهبردهای استخراجی را اولویت‌بندی می‌کند. این ماتریس از اطلاعات به‌دست‌آمده در مراحل مختلف مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌کند و مانند دیگر روش‌های راهبردی، نیازمند قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی است (مشکینی و همکاران، ۲۰۱۶).

براساس توضیحات ارائه‌شده، روش کار تحقیق حاضر به‌صورت زیر است:

### مرحله اول: ارزیابی عوامل خارجی (EFE<sup>1</sup>) و داخلی (IFE<sup>2</sup>)

در این مرحله نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب‌وکار زنبورداری براساس نظر زنبورداران استخراج خواهد شد.

### مرحله دوم: تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و اولویت‌های اجرایی

با توجه به امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای منتخب در سلول‌های ماتریس IE تعیین خواهد شد.

### مرحله سوم: تطبیق و تعیین راهبردها

در این مرحله با بررسی عوامل داخلی و نیز تحلیل عوامل محیطی، راهبردهایی به‌منظور بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها، تقویت نقاط قوت، کاهش نقاط ضعف و کاهش اثر تهدیدها پیشنهاد می‌شود. بدیهی است که برای تعیین راهبرد در این مرحله نیاز به توانایی تحلیل کافی وجود دارد. در ادامه ابتدا توضیح مختصری در مورد نحوه نوشتن راهبردها و سپس راهبردهای پایدار کردن هر کسب‌وکار بیان می‌شود: راهبردهای SO: هدف این است که با استفاده از نقاط قوت داخلی در زمینه توسعه کسب‌وکار در منطقه، از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری بیشینه صورت گیرد. به‌طور معمول برای رسیدن به چنین موقعیتی سعی می‌شود در کسب‌وکار دارایی‌های پایه را به شایستگی کلیدی و در نتیجه مزیت رقابتی تبدیل کنند. راهبردهای WO: گاهی در خارج از سیستم فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سیستم به سبب داشتن ضعف‌های داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند. بر این اساس هدف از ارائه راهبردهای WO این است که از مزیت‌های فرصت‌های توسعه، برای جبران نقاط ضعف استفاده شود. راهبردهای WT: هدف از راهبردهای WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است.

1. External Factors Evaluation

2. Internal Factors Evaluation

راهبردهای ST: راهبردهای ST به کمک نقاط قوت درونی، اثر تهدیدهای بیرونی را به حداقل می‌رسانند. حال این سؤال مطرح است که کدام یک از این راهبردها اولویت دارد. برای این منظور از ماتریس QSPM بهره گرفته شده است تا برای سه کسب‌وکار انتخاب شده از مراحل قبل، راهبردها اولویت‌بندی شوند.

این ماتریس در مرحله آخر تدوین راهبرد و برای انتخاب و اولویت‌بندی راهبردها به کار گرفته می‌شود. زیرا ممکن است برای موضوع تحقیق، بیش از یک گزینه راهبرد تدوین شده باشد. این ماتریس گزینه‌های مختلف را برحسب نمره جذابیت آنها اولویت‌بندی می‌کند و به برنامه‌ریزان و جامعه هدف نشان می‌دهد که در اجرا باید ابتدا به کدام راهبرد توجه کنند. برای تکمیل این ماتریس و به دست آوردن اولویت‌های راهبرد، باید مراحل زیر طی شود:

عوامل اصلی داخلی و خارجی (برحسب ماتریس SWOT) در سمت راست جدول نوشته می‌شود، به عوامل وزن داده می‌شود، گزینه‌های راهبرد در جای خود (بالای جدول) نوشته می‌شوند، برای دادن نمره جذابیت برای هر عامل باید سؤال کرد که آیا این عامل در فرایند انتخاب راهبردها نقش مهمی دارد یا خیر؟ سپس بر مبنای رویه زیر نمره جذابیت برای هر عامل اختصاص داده می‌شود:

۱: بدون جذابیت؛ ۲: تا حدی جذاب؛ ۳: دارای جذابیت معقول؛ ۴: بسیار جذاب.

جمع وزنی نمره‌های جذابیت محاسبه می‌شود و مجموع به دست می‌آید. راهبردی که بیشترین نمره را کسب کرده باشد، اولویت دارد و بقیه گزینه‌ها، به ترتیب نمره نهایی جذابیت، در رتبه‌های بعد قرار می‌گیرند.

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳.۱. تحلیل آمار توصیفی جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل دو دسته‌اند که به روش تمام‌شماری انتخاب شدند؛ ۱. زنبورداران (۶۵ نفر)؛ ۲. نخبگان و کارشناسان مرتبط با زنبورداری شهرستان (۱۸ نفر).

۹۳/۸۵ درصد زنبورداران منطقه مرد و ۶/۱۵ درصد زن هستند. ۱۲/۳۱ درصد آنان تحصیلات کمتر از دیپلم، ۴۴/۶۲ درصد دیپلم، ۲۶/۱۵ درصد فوق دیپلم و ۱۶/۹۲ درصد لیسانس دارند. ۲۶/۱۵ درصد زنبورداران ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۰ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۹/۲۳ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال، ۳/۰۸ درصد ۵۱ تا ۶۰ سال و تنها ۱/۵۴ درصد بیش از ۶۱ سال دارند. ۲۰ درصد آنها درآمد ماهانه ۵ تا ۱۰ میلیون تومان، ۴۷/۶۹ درصد درآمد ۱۰ تا ۱۵ میلیون تومان و ۳۲/۳۱ درصد درآمد بیش از ۱۵ میلیون تومان دارند. در میان کارشناسان و نخبگان، ۸۳/۳۰ درصد مرد و ۱۶/۶۷ درصد زن هستند. ۲۶/۱۵ درصد زنبورداران در بازه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۰ درصد در بازه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۹/۲۳ درصد در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال، ۳/۰۸ درصد پاسخ‌دهندگان در بازه سنی ۵۱ تا ۶۰ سال و تنها ۱/۵۴ درصد در بازه سنی ۶۱ سال به بالا بوده‌اند. همچنین ۳۸/۸۹ درصد کارشناسان دارای درآمد بین ۱۰ تا ۱۵ میلیون و ۶۱/۱۱ درصد دارای درآمد بالای ۱۵ میلیون می‌باشند.

جدول ۲. توزیع جامعه آماری برحسب جنسیت

دسته‌بندی جامعه آماری	جنسیت	تعداد	درصد
زنبورداران	مرد	۶۱	۹۳/۸۵
	زن	۴	۶/۱۵
	جمع	۶۵	۱۰۰
نخبگان و کارشناسان	مرد	۱۵	۸۳/۳۰
	زن	۳	۱۶/۶۷
	جمع	۱۸	۱۰۰



جدول ۳. سطح تحصیلات جامعه آماری

جامعه آماری				تحصیلات
نخبگان و کارشناسان		زنبورداران		
درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۰	۰	۱۲/۳۱	۸	کمتر از دیپلم
۰	۰	۴۴/۶۲	۲۹	دیپلم
۱۱/۱۱	۲	۲۶/۱۵	۱۷	فوق دیپلم
۶۱/۱۱	۱۱	۱۶/۹۲	۱۱	لیسانس
۲۲/۲۲	۴	۰	۰	فوق لیسانس
۵/۵۶	۱	۰	۰	دکتری
۱۰۰	۱۸	۱۰۰	۶۵	جمع کل

جدول ۴. سن جامعه آماری

جامعه آماری				سن
نخبگان و کارشناسان		زنبورداران		
درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۱۶/۶۷	۳	۲۶/۱۵	۱۷	بین ۲۰ تا ۳۰ سال
۵۰	۹	۴۰	۲۶	بین ۳۱ تا ۴۰ سال
۲۷/۷۷	۵	۲۹/۲۳	۱۹	بین ۴۱ تا ۵۰ سال
۵/۵۶	۱	۳/۰۸	۲	بین ۵۱ تا ۶۰ سال
۰	۰	۱/۵۴	۱	بین ۶۱ تا ۷۰ سال
۰	۰	۰	۰	بیش از ۷۱ سال
۱۰۰	۱۸	۱۰۰	۶۵	جمع کل

جدول ۵. سطح درآمد جامعه آماری

جامعه آماری				درآمد (تومان)
نخبگان و کارشناسان		زنبورداران		
درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۰	۰	۰	۰	بین ۲ تا ۵ میلیون
۰	۰	۲۰	۱۳	بین ۵ تا ۱۰ میلیون
۳۸/۸۹	۷	۴۷/۶۹	۳۱	بین ۱۰ تا ۱۵ میلیون
۶۱/۱۱	۱۱	۳۲/۳۱	۲۱	بیشتر از ۱۵ میلیون
۱۰۰	۱۸	۱۰۰	۶۵	جمع کل

### ۲.۳. ارزیابی عوامل خارجی (EFE<sup>۱</sup>) و داخلی (IFE<sup>۲</sup>)

در مورد کسب‌وکار زنبورداری در مجموع ۵ قوت در برابر ۴ ضعف و ۵ فرصت در برابر ۶ تهدید قرار گرفت (جدول ۶). ۱۰ قوت و فرصت به‌عنوان مزیت و ۱۰ ضعف و تهدید، به‌عنوان محدودیت و تنگنای توسعه کسب‌وکار زنبورداری در این روستاها شناسایی شد. طبق ماتریس عوامل داخلی مؤلفه S1 یعنی «وجود نرخ بازگشت سریع سرمایه در واحد زنبورداری» با امتیاز نهایی ۰/۵۱۹، مهم‌ترین قوت و مؤلفه w1، یعنی «نگهداری غیرصحیح و وجود بیماری‌های زنبور و تلفات مرتبط با آن»، با امتیاز نهایی ۰/۲۰۸، مهم‌ترین ضعف است. با توجه به اینکه در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مجموع امتیاز نهایی قوت ۱/۴۱۶ کمتر از مجموع امتیاز نهایی ضعف ۰/۶۶۲ است. در این ماتریس نقاط قوت اثرگذار بر توسعه کسب‌وکار زنبورداری بر ضعف‌های آن غلبه دارد.

1 External Factors Evaluation

2 Internal Factors Evaluation

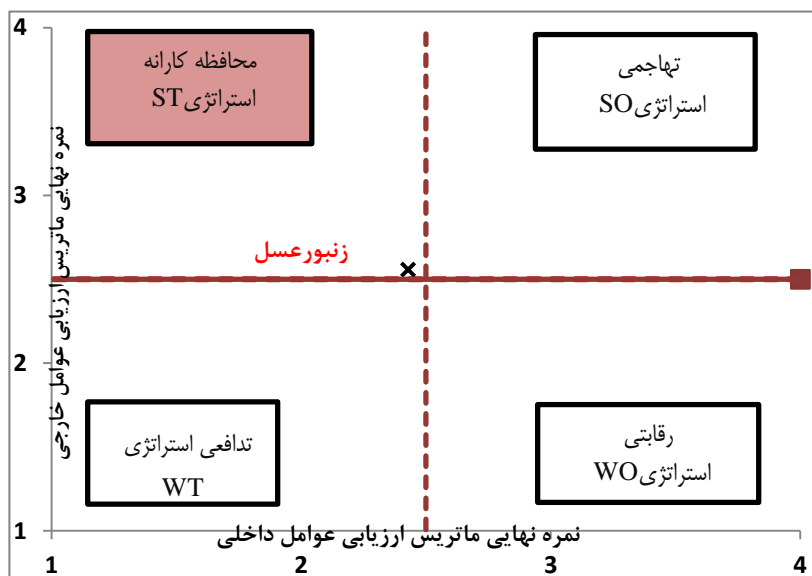
مطابق جدول ۶، مؤلفه O1 یعنی «وجود مراتع با گیاهان دارویی متنوع برای تولید عسل باکیفیت» با امتیاز نهایی ۰/۴۲۱ مهم‌ترین فرصت‌های پیش روی روستاها در زمینه توسعه کسب‌وکار زنبورداری است. مؤلفه T3 یعنی «بی‌اعتمادی و ناآگاهی کشاورزان در راستای استقرار کندوها در مجاورت باغ‌ها» با امتیاز نهایی ۰/۱۸۹ مهم‌ترین تهدید پیش روی این کسب‌وکار است. با توجه به اینکه در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، مجموع امتیاز نهایی فرصت ۱/۴۳۲ بیشتر از مجموع امتیاز نهایی تهدید ۰/۸۴۲ است، فرصت‌های اثرگذار بر توسعه این کسب‌وکار بر تهدیدها غلبه دارد. از این رو می‌توان با بهره‌گیری از فرصت‌ها اثر تهدیدها را کاهش داد. مجموع نمره نهایی عوامل داخلی ۲/۴۳ و مجموع نمره نهایی عوامل خارجی ۲/۵۶ است که در ماتریس IE به ترتیب، عدد مورد نظر روی محور افقی و عمودی را مشخص خواهد کرد (جدول ۶).

جدول ۶. SWOT واحد زنبورداری به‌عنوان کسب‌وکار مناسب برای بهره‌برداران مرتع در روستاهای منتخب

نمره نهایی	نمره	نرمال ضریب	ضریب	شرح
۰/۵۱۹	۴	۰/۱۳۰	۱۰۰	S1: نرخ بازگشت سریع سرمایه در واحد زنبورداری
۰/۲۷۳	۳	۰/۰۹۱	۷۰	S2: امکان کوچ دادن کندوها در فصل سرما در واحدهای زنبورداری در راستای افزایش درآمد
۰/۳۱۲	۳	۰/۱۰۴	۸۰	S3: تجربه زنبورداری در بین مردم روستا
۰/۳۱۲	۳	۰/۱۰۴	۸۰	S4: کم بودن هزینه ثابت واحد زنبورداری نسبت به مشاغل دیگر
۰/۳۵۱	۳	۰/۱۱۷	۹۰	S5: امکان تولید محصولات جانبی از زنبور عسل افزون بر عسل (ژل رویال، برهموم، ...)
۰/۲۰۸	۲	۰/۱۰۴	۸۰	W1: نگهداری غیر صحیح و وجود بیماری‌های زنبور و تلفات مرتبط با آن
۰/۱۳۰	۱	۰/۱۳۰	۱۰۰	W2: درجه‌بندی نشدن و بی‌توجهی به برندسازی عسل تولیدی
۰/۱۱۷	۱	۰/۱۱۷	۹۰	W3: تعداد اندک کندوها در برخی واحدها و نبود صرفه اقتصادی
۰/۲۰۸	۲	۰/۱۰۴	۸۰	W4: تولید عسل باکیفیت کمتر در صورت استفاده بیشتر از شکر و کوچ ندادن زنبور
۲/۴۳	-	۱/۰۰	۷۷۰	جمع
۰/۴۲۱	۴	۰/۱۰۵	۱۰۰	O1: وجود مراتع با گیاهان دارویی متنوع برای تولید عسل با کیفیت
۰/۳۷۹	۴	۰/۰۹۵	۹۰	O2: وجود گیاهان و درختان با گلدهی متناسب با نیاز زنبور در باغ‌های روستا
۰/۲۵۳	۳	۰/۰۸۴	۸۰	O3: مفید بودن زنبور عسل برای بهبود بهره‌وری تولیدات زراعی و باغی
۰/۳۷۹	۴	۰/۰۹۵	۹۰	O4: وجود بازار مصرف مناسب به دلیل باور عمومی درباره خاصیت دارویی عسل
۰/۲۸۴	۳	۰/۱۰۵	۹۰	O5: امکان حضور در مشاغل دیگر و قرار گرفتن زنبورداری به‌عنوان شغل دوم
۰/۱۰۵	۱	۰/۱۰۵	۱۰۰	T1: کاهش بارندگی و خشکسالی
۰/۱۰۵	۱	۰/۱۰۵	۱۰۰	T2: چرای بی‌رویه دام و مصرف گیاهان دارویی توسط دام و فقیر شدن مراتع
۰/۱۸۹	۲	۰/۰۹۵	۹۰	T3: بی‌اعتمادی و ناآگاهی کشاورزان در زمینه استقرار کندوها در مجاورت باغ‌ها
۰/۱۸۹	۲	۰/۰۹۵	۹۰	T4: ضعف در اجرای قوانین و مقررات برای ایجاد کسب‌وکار
۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	۶۰	T5: نبود تعاونی قوی زنبورداران در منطقه
۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	۶۰	T6: نبود فروشگاه لوازم زنبورداری در شهرستان
۲/۵۶	-	۱/۰۰	۹۵۰	جمع

### ۳.۳. تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و اولویت‌های اجرایی

با توجه به ماتریس زیر، کسب‌وکار زنبورداری در قسمت محافظه‌کارانه قرار می‌گیرد که طبق مبانی نظری این روش، با کمک قوت‌های موجود می‌توان اثر تهدیدهای پیش روی آن کسب‌وکار را کاهش داد و راه را برای توسعه آن هموار کرد.



شکل ۲. ماتریس IE در کسب‌وکارهای پیشنهادی برای بهره‌برداران مرتع در روستاهای منتخب

### ۴.۳. تطبیق و تعیین راهبردها

راهبردهای محافظه‌کارانه (ST)، پیش روی کسب‌وکار زنبورداری، به شرح جدول ۷ است:

جدول ۷. راهبردهای محافظه‌کارانه (ST)، در کسب‌وکار پیشنهادی برای دستیابی به پایداری شغل

ترکیب عوامل مورد نظر		راهبرد
T تهدید	S قوت	
T2 T3 T1	S4 S3 S3	شناسایی و جذب بازارهای هدف
T1 T3 T4 T2 T5	S4 S2 S3	ایجاد تشکل صنفی در روستا برای بازاریابی و قیمت‌گذاری و فروش عسل و تأمین نهاده‌های ضروری از جمله دارو
T4 T3 T5 T6	S2 S3 S1	ادغام و بزرگ‌مقیاس کردن واحدهای زنبورداری با هدف تکمیل زنجیره عسل و استفاده از مزایای صرفه‌های حاصل از مقیاس
T3 T2 T1	S2 S5 S1 S3	کنترل تلفات زنبورها و بیماری‌ها

در بالا راهبردهایی برای هر کسب‌وکار با توجه به موقعیت راهبردی آن کسب‌وکار در روستاهای هدف بیان شد. این راهبردها به‌گونه‌ای نگارش و جهت‌گیری شده‌اند که سبب پایدار بودن آن کسب‌وکار شوند و بهره‌بردار مرتع را به‌سمت توانمندسازی و کسب درآمد بیشتر سوق دهند.

جدول (۸) وضعیت اولویت‌بندی راهبردها را برای کسب‌وکار زنبورداری (تولید عسل) نشان می‌دهد. براساس ماتریس QSPM بیشترین امتیاز یعنی ۴/۷۸ را راهبرد «ایجاد تشکل صنفی در روستا برای بازاریابی و قیمت‌گذاری و فروش عسل و تأمین نهاده‌های ضروری از جمله دارو» کسب کرد که اولویت اول را به خود اختصاص داد.

راهبرد دوم «شناسایی و جذب بازارهای هدف» با امتیاز نهایی ۴/۶۱ و راهبرد سوم «ادغام و بزرگ‌مقیاس کردن واحدهای زنبورداری با هدف تکمیل زنجیره عسل و استفاده از مزایای صرفه‌های حاصل از مقیاس» با امتیاز ۴/۴۰ است. رتبه چهارم به راهبرد «کنترل تلفات زنبورها و بیماری‌ها» با امتیاز ۴/۳۵ تعلق گرفت.

جدول ۸. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) برای کسب‌وکار زنبورداری در روستاهای منتخب

شرح	شناسایی و جذب بازارهای هدف		ایجاد تشکل صنفی در روستا برای بازاریابی و قیمتگذاری و فروش عسل و تأمین نهاده‌های ضروری از جمله دارو		ادغام و بزرگ‌مقیاس کردن واحدهای زنبورداری با هدف تکمیل زنجیره عسل و استفاده از مزایای صرفه‌های حاصل از مقیاس		کنترل تلفات زنبورها و بیماری‌ها	
	نمره جذابیت	نمره نهایی	نمره جذابیت	نمره نهایی	نمره جذابیت	نمره نهایی	نمره جذابیت	نمره نهایی
S1: نرخ بازگشت سریع سرمایه در واحد زنبورداری	۰/۱۱۰	۳	۰/۳۲۹	۳	۰/۳۲۹	۳	۰/۳۲۹	۲
S2: امکان کوچ دادن کندوها در فصل سرما در واحدهای زنبورداری در راستای افزایش درآمد	۰/۰۹۶	۲	۰/۱۹۲	۲	۰/۱۹۲	۲	۰/۱۹۲	۳
S3: وجود تجربه زنبورداری در بین مردم روستا	۰/۰۹۶	۲	۰/۱۹۲	۲	۰/۱۹۲	۲	۰/۱۹۲	۲
S4: کم بودن هزینه ثابت واحد زنبورداری نسبت به مشاغل دیگر	۰/۱۱۰	۳	۰/۳۲۹	۲	۰/۳۲۹	۳	۰/۳۲۹	۳
S5: امکان تولید محصولات جانبی از زنبور عسل افزون‌بر عسل (ژل رویال، برهموم، ...)	۰/۱۳۷	۱	۰/۱۳۷	۲	۰/۲۷۴	۲	۰/۱۳۷	۱
ضعف‌ها								
W1: نگهداری غیرصحیح و وجود بیماری‌های زنبور و تلفات مرتبط با آن	۰/۱۲۳	۲	۰/۲۴۷	۴	۰/۴۹۳	۴	۰/۳۷۰	۱
W2: درجه‌بندی نکردن و بی‌توجهی به برندسازی عسل تولیدی	۰/۱۲۳	۳	۰/۳۷۰	۴	۰/۴۹۳	۴	۰/۲۴۷	۲
W3: تعداد اندک کندوها در برخی واحدها و نبود صرفه اقتصادی	۰/۱۱۰	۳	۰/۳۲۹	۳	۰/۳۲۹	۳	۰/۳۲۹	۳
W4: تولید عسل با کیفیت کمتر در صورت استفاده بیشتر از شکر و کوچ ندادن زنبور	۰/۰۹۶	۳	۰/۲۸۸	۲	۰/۱۹۲	۲	۰/۲۸۸	۲
فرصت‌ها								
O1: وجود مراتع با گیاهان دارویی متنوع با هدف تولید عسل باکیفیت	۰/۱۰۳	۱	۰/۱۰۳	۲	۰/۲۰۶	۲	۰/۲۰۶	۱
O2: وجود گیاهان و درختان با گلدهی متناسب با نیاز زنبور در باغ‌های روستا	۰/۰۸۲	۲	۰/۱۶۵	۲	۰/۱۶۵	۳	۰/۲۴۷	۲
O3: مفید بودن زنبور عسل برای بهبود بهره‌وری تولیدات زراعی و باغی	۰/۰۷۲	۲	۰/۱۴۴	۳	۰/۲۱۶	۳	۰/۱۴۴	۲
O4: وجود بازار مصرف مناسب به دلیل باور عمومی درباره خاصیت دارویی عسل	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱
O5: امکان حضور در مشاغل دیگر و قرار گرفتن زنبورداری به‌عنوان شغل دوم	۰/۱۰۳	۲	۰/۲۰۶	۲	۰/۲۰۶	۲	۰/۲۰۶	۲
تهدیدها								
T1: کاهش بارندگی و خشکسالی	۰/۱۰۳	۳	۰/۳۰۹	۱	۰/۱۰۳	۱	۰/۲۰۶	۳
T2: جای بی‌رویه دام و مصرف گیاهان دارویی توسط دام و فقیر شدن مراتع	۰/۰۹۳	۲	۰/۱۸۶	۱	۰/۰۹۳	۱	۰/۱۸۶	۲
T3: بی‌اعتمادی و ناآگاهی کشاورزان در زمینه استقرار کندوها در مجاورت باغها	۰/۱۰۳	۳	۰/۳۰۹	۳	۰/۳۰۹	۳	۰/۳۰۹	۳
T4: ضعف در اجرای قوانین و مقررات برای ایجاد کسب‌وکار	۰/۰۹۳	۲	۰/۱۸۶	۲	۰/۱۸۶	۲	۰/۱۸۶	۳
T5: نبود تعاونی قوی زنبورداران در منطقه	۰/۰۸۲	۴	۰/۳۳۰	۴	۰/۳۳۰	۴	۰/۱۶۵	۳
T6: نبود فروشگاه لوازم زنبورداری در شهرستان	۰/۰۹۳	۲	۰/۱۸۶	۲	۰/۱۸۶	۲	۰/۱۸۶	۳
جمع نمره‌های جذابیت	۱	۴/۶۱	۴/۷۸	۴/۷۸	۴/۴۰	۴/۳۵	۴/۳۵	۴
اولویت هر راهبردها	-	۲	۱	۱	۳	۴	۴	۴

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین موضوع در خصوص مراتع، بهره‌برداری مناسب با حفظ پایداری آنها در بلندمدت است (عوض‌پور، ۲۰۲۱). مدیریت بهینه مراتع با رویکرد توسعه پایدار، می‌تواند به توسعه پایدار روستاها کمک کند؛ چراکه دامداری از گذشته تاکنون، از ارکان محوری توسعه روستاها و اقتصاد ملی و از منابع اصلی تأمین غذای انسان بوده است (فال‌سلیمان و همکاران، ۲۰۱۷). برای پایدار ماندن درآمد دامداران و بهره‌برداران مرتع، باید از نگاه تک‌محوری فاصله گرفت و با کنترل چرای دام، ظرفیت اقتصادی مراتع را از طریق سایر کسب‌وکارهای مرتبط با مرتع افزایش داد. ارتقای سطح معیشتی و توانمندسازی بهره‌برداران، موجب می‌شود که چرای دام در مراتع کاهش یابد و دامداران در فکر استفاده از دیگر ظرفیت‌ها باشند (عوض‌پور، ۲۰۲۱). بدین منظور در پژوهش حاضر مراتع چهار روستا (ذوعلیا، کشانک، درکش، چخماقلو) در شهرستان مانه و سملقان انتخاب و راهکارهای مؤثر برای دستیابی به کسب‌وکار پایدار زنبورداری، در راستای توانمندسازی بهره‌برداران مرتع تدوین شد.

یکی از راهکارهای اقتصادی کردن واحدهای بهره‌برداری و افزایش درآمد بهره‌برداران از مرتع استفاده از دیگر قابلیت‌های مرتع از جمله زنبورداری است که در تحقیقات اداک و همکاران (۲۰۱۶)، نیز به اهمیت این موضوع پرداخته شده است که با افزایش درآمد بهره‌بردار سبب تعادل دام در مرتع، بهبود معیشت بهره‌بردار مرتع، اشتغال‌زایی و کاهش فقر می‌شود؛ به این مسئله در پژوهش‌های شفيعی ثابت (۲۰۲۰) نیز اشاره شده است.

در پژوهش‌های کریمی و کریمی دهکردی (۲۰۱۵)، براون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) و ریگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) به ضرورت بهره‌برداری از مراتع با هدف اشتغال و توانمندسازی بهره‌برداران مرتعی پرداخته شده است. تحلیل و اولویت‌بندی راهبردهای دستیابی به پایداری در کسب‌وکار زنبورداری، از طریق ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) انجام گرفت. بدین منظور ابتدا تحلیل رهیافت SWOT انجام گرفت و سپس ماتریس IE ترسیم شد و بعد از آن نگرش راهبردها با توجه به موقعیت راهبردی کسب‌وکار روی ماتریس IE انجام گرفت. راهبردها به‌گونه‌ای تدوین شد که کسب‌وکار پایدار را برای بهره‌بردار مرتع به‌همراه داشته باشد، چراکه معیشت مناسب بهره‌بردار و همراهی او در حفظ منابع طبیعی، هنگامی خواهد بود که شغل وی پایدار باشد و سود حاصل از کسب‌وکارش، هزینه‌های زندگی را پوشش دهد و رضایت او را به‌همراه آورد. این مسئله در پژوهش ووندیراد و همکاران (۲۰۲۰)، فتوئی و همکاران (۲۰۲۱)، مفیدی چلان و همکاران (۲۰۱۸)، درولت<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، زاهدی مازندرانی (۲۰۱۰)، ایمانی و همکاران (۲۰۱۷) و شفيعی ثابت (۲۰۲۰) نیز بیان شده است.

از طریق تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی مؤثر بر زنبورداری منطقه، با استفاده از ماتریس SWOT و مدل برنامه‌ریزی راهبردی کمی، استفاده از راهبرد محافظه‌کارانه، اولویت اصلی انتخاب شد. در راهبردهای محافظه‌کارانه، راهبرد «ایجاد تشکل صنفی در روستا برای بازاریابی و قیمت‌گذاری و فروش عسل و تأمین نهاده‌های ضروری از جمله دارو» با امتیاز ۴/۷۸ و پس از آن راهبردهای «شناسایی و جذب بازارهای هدف» با امتیاز نهایی ۴/۶۱، «ادغام و بزرگ‌مقیاس کردن واحدهای زنبورداری با هدف تکمیل زنجیره عسل و استفاده از مزایای صرفه‌های حاصل از مقیاس» با امتیاز ۴/۴۰ و راهبرد «کنترل تلفات زنبورها و بیماری‌ها» با امتیاز ۴/۳۵ به‌ترتیب به‌عنوان راهبردهای محافظه‌کارانه کسب‌وکار زنبورداری انتخاب شدند. بدیهی است که با عملیاتی شدن این راهبردها شاهد تحولاتی پویا در زمینه زنبورداری در منطقه پژوهش خواهیم بود. این مسئله در پژوهش مظهری و سید دخت (۱۴۰۲) نیز اشاره شده است.

در نهایت براساس نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادی‌های عملیاتی در کسب‌وکار زنبورداری برای ایجاد پایداری در کسب‌وکار تدوین شد که عبارت است از:

- ۱- آگاه‌سازی و آموزش زنبورداران برای ایجاد تشکل صنفی و ثبت آن در نهادهای مرتبط؛
- ۲- ثبت برند برای تشکل ایجادشده، در راستای جذب بازارهای هدف و تنوع در تولیدات مانند تولید ژل رویال، بره‌موم و غیره؛

1 Brown et al

2 Rigg

3 Drolet

۳- تکمیل زنجیره تولید عسل به کمک ادغام واحدهای کوچک مقیاس و تأمین نهاده و فروش محصول به کمک پشتیبان محلی برای زنبورداران روستا؛

۴- افزایش تنوع ژنتیکی زنبور عسل در کندوها و استفاده از بیمه کندو برای کاهش ریسک تولید و کنترل تلفات زنبورها و بیماری‌ها.

### **تقدیر و تشکر**

این پژوهش با حمایت‌های مالی و علمی موسسه کسب و کار اجتماعی دانشگاه تهران به انجام رسیده است. لذا نویسندگان از حمایت‌های این مرکز کمال تشکر و قدردانی را دارند.

## References

- Abadi, B., Azizi-Khalkheili, T., & Morshedloo, M. R. (2021). Farmers' Behavioral Intention to Cultivate Medicinal and Aromatic Plants in Farmlands: Solutions for the Conservation of Rangelands, *Rangeland Ecology & Management*, (75), 141-151. <https://doi.org/10.1016/j.rama.2020.12.007>
- Abdollahi, V., Arzani, H., & Motamedi, J. (2023). Evaluation of the ability of mountain pastures in South Khorasan to exploit the potential of beekeeping, *Journal of Rangeland*, 17(1), 39-50. <https://doi.org/10.22092/ijmapr.2021.343598.2820>
- Akbari, E., Avazpour, L. (2022). Analyzing the Dynamics of Social Capital in Development and Empowerment of Local Communities in Arid Areas; Application of Social Network Analysis, *Journal of Range and Watershed Management*, 75(3): 333-345. <https://doi.org/10.22059/jrwm.2022.351397.1685>
- Alsop, R., & Heinsohn, N. (2005). *Measuring Empowerment in Practice: Structuring Analysis and Framing Indicators*. World Bank Policy Research Working Paper 3510, February 2005.
- Asgharnezhad, L., Heydari, G., Barani, H., Sheidai, K., Hosseini Yekani, A. (2021). Causal analysis of factors influencing pasture management (Case study: pastures of Kermanshah province), *Journal of Rangeland*, 16(4), 681-700. DOR: <https://doi.org/20.1001.1.20080891.1401.16.4.4.2>
- Avazpour, L. (2021). *Prioritization of sustainable business plans in order to empower rangeland users (Study area: Maneh and Samolghan counties, North Khorasan province)*, Ph.D Thesis, University of Tehran.
- Avazpour, L., Ghorbani, M., Naderi, A., Fakhaz Izadi, N., Azadi, H., & Yazdanparast, M. (2024). Dryland Co-Management in Kerman Province, Iran: A Dynamic Analysis of Social Networks. *Environment, Development and Sustainability*, <https://doi.org/10.1007/s10668-023-04346-y>
- Avazpour, L., & Ghorbani, G. (2023). Making of effective solution to achieve sustainable business based on the function of Ecotourism, *Journal of Natural Environment*, 76(2), 252-262. DOI: <http://doi.org/10.22059/jne.2023.352759.2510>
- Azizi, N., Hosseini, G. L., & Zare, S. (2022). Economic study of Ferula harvesting in Bardeskan- Darooneh of Khorasan- Razavi province, *Journal of Rangeland*, 16(2), 586-603. DOR: <https://doi.org/20.1001.1.20080891.1401.16.3.12.8>
- Brown, P. R., Nelson, R, Jacobs, B., Kokic, P., Tracey, J., Ahmed, M., & DeVoi, P. (2010), Enabling Natural Resource Managers to Self-assess their Adaptive Capacity, *Agricultural Systems*, 103(8), 562-568. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2010.06.004>
- Charlier, S., & Caubergs, L. (2007). *The Women empowerment approach. A methodological guide*. The Commission on Women and Development. Printing: inc. Boone-Roosens, Bruxelles.
- Dashti, M., Motamedi, J., Faravani, F., Pour Abbas, M. H., & mazaheri, M. (2022). Economic and ecological evaluation of the use of medicinal plants (Case study: Khorklat rangelands, Khorasan Razavi Province), *Journal of Rangeland*, 16(1), 299-311. DOR: <https://doi.org/20.1001.1.20080891.1401.16.2.3.7>
- Díaz, S., Pascual, U., Stenseke, M., Martín-López, B., Watson, RT., Molnár, Z., Hill, R., Chan, K. M. A., Baste, I. A., Brauman, K.A., Polasky, S., Church, A., Lonsdale, M., Larigauderie, A., Leadley, PW., Oudenhoven, A. P. E, Plaat, F., Schröter, M., Lavorel, S., Aumeeruddy-Thomas, Y., Bukvareva, E., Davies, K., Demissew, S., Erpul, G., Failler, P., Guerra, C. A., Hewitt, C. L., Keune, H., Lindley, S., & Shirayama, Y., (2018). Assessing nature's contributions to people, *Science (New York, N.Y.)*, 359 (6373), 270-272. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.aap8826>
- Drolet, J. (2010). Women, micro credit and empowerment in Cairo, Egypt. *International Social Work*, 54(5): <https://doi.org/629-645>. <https://hdl.handle.net/10214/19533>
- Fal Soleiman, M., Sadeghi, H., Haseli, M., & Amiri, F. (2017). Analysis of rangeland sustainability strategies from an organizational point of view in the direction of sustainable rural development (case study: South Khorasan Province), *Rural Research Quarterly*, 8(1), 39-51. <https://doi.org/3jjr/10.21859/org.doi.dx://h>
- Fetoui, M., Aymen, F., Boubaker, D., Mariem, S., & Mongi, S. (2020). Prospects for stakeholder cooperation in effective implementation of enhanced rangeland restoration techniques in southern Tunisia, *Rangeland Ecology & Management*, (74), 9-20. <https://doi.org/10.1016/j.rama.2020.10.006>
- Ghorbani, M., Avazpour, L., & Yusefi, M. (2015). Analysis and Assessment of Social Capital in toward increasing of Local Communities Resilience and Sustainable Landscape Management (Case study: South Khorasan, RFLDL international project). *journal of range and watershed management*, 68(3), 625-645. <https://doi.org/10.22059/jrwm.2015.56141>
- Ghorbani, M., Avazpour, L., & Siramirad, M. (2018). Analysis and evaluation of intra-group social capital in line with sustainable rural development (Kerman province-Rigan County), *Journal of Social Studies and Research in Iran*, 7(1), 1-23. <https://doi.org/10.22059/jisir.2018.135399.288>
- Ghorbani, M., Avazpour, L. & Khorasani, M. (2015). Analysis and Assessment of “Social Capital in Small Development Networks” towards local sustainable Development (Case study: International RFLDL project -

- Sarayan Township, South Khorasan, Iran), *Journal of Rural Research*, 6(3), <https://doi.org/545-566.10.22059/jrur.2015.56060>
- Ghorbani, M., Esmaeili, B., Akbari, E., Yazdanparast, M., & Avazpour, L. (2024). Measuring the adaptive capacity of rangeland users under drought stress in North-eastern Iran: application of social network analysis, *Journal of Arid Environment*, 225(105254). <https://doi.org/10.1016/j.jaridenv.2024.105254>
- Imani, B., Varmazyari, H. & Asadi, A. (2017). Analysis of the satisfaction of rural business owners of Malkanaz city with business development services, *Journal of Economic Research and Agricultural Development of Iran*, 48(2), 323-332. Doi: <https://doi.org/10.22059/IJAEDR.2017.62749>
- Karimi, K., & Karami Dehkordi, E. (2015). Exploitation of Pastures and the need to diversify the livelihood of rural households, Case study: Mahenshan city, *Rural Research*, 6(2), 343-368. : [https://www.researchgate.net/publication/42765249\\_Rural\\_Livelihood](https://www.researchgate.net/publication/42765249_Rural_Livelihood)
- Karimian, A., BARani, H., Mahboubi, M., & Yaqmaee, F. (2009). Evaluation of five systems in the range of Semnan province, *Journal of Agricultural Sciences and Natural Resources*, 16(3), 67-85.
- Kepe, T. (2008). Beyond the Numbers: Understanding the value of vegetation to rural livelihoods in africa, *Geoforum*, (39), 958-968. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2007.10.004>
- Kirkup, B. & Maiden, T. (2018). Evaluation of the Upland Ecosystem Service Pilots: Synthesis Report. *Natural England Commissioned Report*, 254.
- Lazaro, L., Benites, L., Théry, N. A. (2018). Empowering communities? Local stakeholders' participation in the Clean Development Mechanism in Latin America, (114), 254-266. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.10.005>
- Meshkini, A., Movahed, A., & Ahmadifar, N. (2016). A Study of Regeneration Policy in Urban Worn Textures Using Matrix SWOT and QSPM (Case study: District 12 of Tehran City), *Geography Studies of Urban Planning*, 4(4), 549-568. <https://doi.org/10.22059/jurbangeo.2016.62194>
- Mofidi Chelan, M., Alijanpour, A., Barani, H., Motamedi, J., Azadi, H., & Van Passel, S. (2018). Economic sustainability assessment in semi-steppe rangelands, *Science of The Total Environment*, 637-638 (Cover date: 1 October 2018), 112-119. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2018.04.428>
- Rigg, J. (2006). Land, Farming, Livelihoods, and Poverty: Rethinking the links in the rural south, *World Development*, 34(1), 180-202. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.07.015>
- Sadeghi, M., & Keivan Behjoo, F. (2017). Economic evaluation of pasture from the place of production of livestock products in Kojanag area of Meshginshahr city, *Iranian Journal of Rangeland and Desert Research*, 24(2), 259-267. <https://doi.org/10.22092/ijrdr.2017.111884>
- Shafiei sabet, N., & Haratifard, S. (2020). The empowerment of local tourism stakeholders and their perceived environmental effects for participation in sustainable development of tourism, *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 45. (Cover date: December 2020), 486-498. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.10.007> Get rights and content
- Silori, C. (2015). *Ecosystem Service and Sustainable Development: Opportunities and Challenges*, Springer Press.
- Soheilbeigi, A., Moradnejadi, H., & Mehdi zadeh, H. (2016). Identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats of the honey production business cluster of Ilam province, 3rd International Conference on Sustainable Development, Solutions and Challenges Focused on Agriculture, *Natural Resources, Environment and Tourism*.
- Waters, R. D., Lusardi, J., & Clarke, S. J. (2012). Delivering the Ecosystem Approach on the Ground – an Evaluation of the Upland Ecosystem Service Pilots. *Natural England Research Report*, NERR046. <http://publications.naturalengland.org.uk/>
- Willis, C., Lusard, J., Darlow, A., Waters, R. D., & Maxwell, S. (2018). Evaluation of the Upland Ecosystem Service Pilots: Annex 1. Bassenthwaite. *Natural England Research Reports*, Number 077.
- Wondirad, A., Tolkach, D., & King, B. (2020). Stakeholder collaboration as a major factor for sustainable ecotourism development in developing countries, *Tourism Management*, (78), 104024. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104024>
- Zahedi Mazandarani, M. J. (2011). *Empowerment, encyclopedia of provincial and municipal organizations*. First edition, Ministry of Interior publications, Tehran.