

## مقاله پژوهشی: بررسی چالش‌های زنجیره ارزش محصولات باغی با رویکرد اقتصاد مقاومتی از طریق مقایسه وضعیت موجود و مطلوب

صفدر نیازی شهرکی<sup>۱</sup>، علی مبینی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۷/۶/۲۷

### چکیده

یکی از عوامل ایجاد ارزش در زنجیره ارزش ارتباط منطقی بین اعضاء زنجیره ارزش و همچنین اقداماتی است که بهره‌وری تولید، فرآوری و بازاریابی را ارتقاء می‌دهد. در این مقاله ضمن بررسی و تحلیل ابعاد، مؤلفه‌های کلان و مؤلفه‌های خرد زنجیره ارزش محصولات باغی با رویکرد اقتصاد مقاومتی در وضعیت موجود و مطلوب، گزاره‌های راهبردی جهت ایجاد و افزایش ارزش در زنجیره، پرداخته شده است. در این مقاله با استفاده از روش کمی و کیفی جهت تحقق اهداف این تحقیق بهره‌جسته و ضمن بررسی ادبیات موجود و مطالعه تطبیقی ده کشور و همچنین بر اساس مصاحبه‌های عمیق با صاحب‌نظران باغبانی، صنایع و لجستیک، شاخص‌های ابعاد و مؤلفه‌های زنجیره ارزش محصولات باغی با استفاده از طیف لیکرت مورد سنجش قرار گرفت است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در بین ابعاد زنجیره، بعد عوامل زمینه‌ساز که شامل مؤلفه‌های: سیاست‌گذاری دولت و پشتیبانی موسسه‌های مردم نهاد، لجستیک و انبارداری، علم و فن‌آوری، اقلیم و محیط زیست می‌باشد، بیشترین اختلاف وضع موجود و مطلوب را داشته و در بین مؤلفه‌های خرد زنجیره لجستیک و انبارداری، بیشترین اختلاف بین وضع موجود و مطلوب را دارد. توجه به موضوع حمل و نقل و انبارداری، نگاه درست به علم و فن‌آوری و پایش تأثیر آن بر ارزش آفرینی و همچنین اصلاح ساختارها، چابک کردن نظام‌های بروکراتیک، عدم تغییر سریع قوانین و دستورالعمل‌ها و شفاف سازی، از توصیه‌های این تحقیق می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** زنجیره ارزش، وضعیت موجود، وضعیت مطلوب، باغبانی  
**هشتم**

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی و نویسنده مسئول Niaz\_i\_1349@yahoo.com

۲. عضو هیئت علمی دانشکده علمی - کاربردی دانشگاه تهران

عامل موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها همواره مورد توجه و محور تلاش پژوهشگران رشته مدیریت بوده است (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۴؛ ابزاری و همکاران، ۱۳۹۰).

در اقتصادی که تنها مورد باثبات، بی ثباتی است، منبع مطمئن و با دوام مزیت رقابتی دانش است. در این شرایط سازمان‌هایی موفق هستند که دانش جدید ایجاد کنند. آن را در سراسر سازمان گسترش دهند و به سرعت آن را به صورت فن آوری محصولات جدید نشان دهند (انگ، ۱۹۹۹؛ ابزاری و همکاران، ۱۳۹۰).

برای ایجاد روابط درست کسب و کار و دوجانبه بین تولیدکنندگان و خریداران، ارتباط مؤثری باید ایجاد گردد. چنین تلاش‌هایی می‌تواند منجر به بهبود قابل ملاحظه‌ای در شیوه‌های تولید و بازاریابی حاصبان مالکیت‌ها به نفع تولیدکنندگان کوچک گردد (اندرواکس و همکاران، ۲۰۱۸).

با گذشت زمان درک ما از فرآیندهای نوآوری بهبود یافت و افراد بیشتری در روند تحقیق و نوآوری قرار گرفتند. تحقیقات کشاورزی به مسائل پیچیده‌تر از جمله: فقر روستایی، ناامنی غذایی، تغذیه و مدیریت پایدار منابع طبیعی پرداختند؛ در نتیجه پس از سال ۱۹۷۰ اولویت‌های مؤسسات تحقیقاتی کشاورزی به تقویت و بهبود تکنولوژی انتقال کالا، ارتباط محققان با کشاورزان، تقویت نظام‌های نوآوری و توسعه زنجیره‌های ارزشمند سوق پیدا کرد (پنت وهامبلی، ۲۰۰۹؛ دونوان و همکاران ۲۰۱۵ و اندر دواکس و همکاران، ۲۰۱۸).

زنجیره ارزش اشاره به دنباله‌ای از عوامل و بازارهای متصل است که ورودی‌ها و خدمات را به محصول با ویژگی‌هایی که مصرف‌کنندگان آماده خرید هستند، تبدیل می‌کند (اندر دواکس و همکاران، ۲۰۱۸).

پایداری زنجیره‌های کشاورزی با روند جمعیت و مصرف فعلی (براساس شبکه جهانی سازی ۲۰۱۲) بیان شده است. مسائل مهم در دستور کار توسعه پایدار شامل چگونگی اطمینان از دخالت کشاورزان کوچک و دیگران در زنجیره است (کوپال نیک و سورش، ۲۰۱۷).

در کشور هند، ناکافی بودن زیرساخت‌ها، نوسانات مکرر قیمت‌ها، کیفیت پایین و ناسازگاری محصول، مسائل مربوط به برداشت محصول، تلفات آن حین و پس از برداشت محصول و طولانی بودن زنجیره از مشکلات زنجیره ارزش می‌باشند (کوپال نیک و سورش، ۲۰۱۷). بهبود بهره‌وری، نوآوری، پردازش محلی، رعایت استانداردها و گواهی‌نامه‌های زنجیره و مصرف و استفاده از آخرین تکنولوژی‌های پس از برداشت، توصیه‌های ارتقاء زنجیره ارزش می‌باشد (کوپال نیک و سورش، ۲۰۱۷).

بررسی شاخص‌های زنجیره ارزش محصولات باغی در حالت موجود و مطلوب و بررسی چالش‌های موجود و آسیب‌شناسی در زنجیره و در نهایت ارائه گزاره‌های راهبردی از اهداف این تحقیق می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

زنجیره ارزش یک توالی از ترکیبات هدفمند از عوامل تولید است که به‌ایجاد یک محصول یا خدمت قابل عرضه در بازار از یک مفهوم به مصرف‌نهایی می‌انجامد. این فرآیند شامل فعالیت‌هایی مانند طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع و خدمات حمایتی برای مصرف‌کنندگان نهایی می‌باشد. فعالیت‌های موجود در زنجیره ارزش می‌توانند به طور مستقل از یک شرکت و یا از بین شرکت‌های مختلف حاصل شوند. اثره‌ی زنجیره ارزش به‌این حقیقت اشاره دارد که ارزش از طریق ترکیب منابع مختلف به محصولات اولیه افزوده می‌شود (سازمان بین‌المللی کار، ۲۰۰۶).

- دانوران و همکاران (۲۰۱۵) یک بررسی تطبیقی از ابزارهای موجود برای ارزیابی زنجیره ارزش انجام داده و توصیه‌های زیر را ارائه می‌نمایند:

وجود راهنماهای مفید برای درک بازارها و ایجاد ارتباط با اعضاء زنجیره ارزش، سازوکار یادگیری متقابل در طراحی و اجراء زنجیره ارزش.

- استیون و همکاران (۲۰۱۲) در یک مقاله درمورد اینکه چرا کسانی که ارتقاء زنجیره ارزش را پیگیری می‌کنند، باید شرایط و نیازهای روستائیان را در نظر بگیرند، اشاره دارند

که روستائیان در بررسی و کنکاش در مشکلات و معضلات می‌توانند با تلاش برای پیوستن جوامع فقیر کشاورزی به بازارهای با ارزش بیشتر اقدام کنند. آنها می‌توانند در هنگام سرمایه‌گذاری با ریسک بالاتر سرمایه‌گذاری، کار کنند.

- پول و دانوران (۲۰۱۴) در تجزیه و تحلیل و تغییر دارایی در شرکت‌های کوچک و بزرگ در بازار نوشیدنی قهوه، افزایش قابلیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری کشاورزان در مقیاس کوچک را موجب جلوگیری از شوک‌های آینده در زنجیره عنوان می‌نمایند.

مینوت و ساویر (۲۰۱۶) نظریه و عمل کشاورزی قراردادی را در کشورهای در حال توسعه مورد مطالعه قراردادده و عنوان می‌دارند که درآمد کشاورزان در مشارکت بین ۲۵ تا ۷۵ درصد است و عدم دسترسی کشاورزان کوچک به اعتبارات مالی، فن‌آوری، زیرساخت‌ها و عدم تأمین به موقع منابع، مانعی برای مشارکت و کشاورزی قراردادی می‌باشد.

- کی لئو و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق نقش دستورالعمل‌ها و روش‌های نوآوری بر توسعه ادبیات کوچک مورد مطالعه قراردادده و توجه به مکانیزم‌های بازخورد، یادگیری و مدیریت انطباقی را از روش‌های تقویت و ارتقاء جایگاه نوآوری در زنجیره ارزش می‌دانند.

- سوانس و همکاران (۲۰۱۳) و اندر ده‌واکس (۲۰۱۸) در مورد پلت‌فرم‌های نوآوری هفت مسئله کلیدی: پویایی قدرت، عدالت جنسیتی، تسهیلات خارجی در مقابل داخلی، پایداری روند زنجیره، مسائل مقیاس نظارت و ارزیابی، ماهیت پویا و تکاملی نظام را برای بهبود چهار موضوع طراحی پروژه‌های زنجیره ارزش، پاسخ‌گویی، شناسایی پروژه‌های موفقیت‌آمیز، تخصیص منابع ارائه می‌نمایند.

- در مطالعاتی که بردگو و همکاران (۲۰۱۵) در مورد تأثیر تعامل بین اعضاء زنجیره ارزش انجام می‌دهند، تعامل در کشاورزی را عامل اصلی رونق بازارهای اقتصادی محلی در مورد محصولات قهوه، کاکائو، نخل روغن و سایر محصولات در منطقه‌ای از آمریکای لاتین، می‌دانند؛ پیامدهای نوسانات قیمت، تأثیر عمده‌ای بر معاش خانواده‌های کشاورزی دارد.

- دانوران و همکاران (۲۰۱۷) توسعه راهنمای روش شناختی و ظرفیت‌سازی در میان مهمترین سازمان بین‌المللی را عامل ایجاد و توسعه ظرفیت‌های نوآوری دانسته‌اند.

شات و همکاران (۲۰۱۷) نظام‌های عامل چندگانه و انعطاف‌پذیر را عامل ارتقاء ارزش دانسته و سازوکار برای تأمین منابع مالی، برنامه ریزی، اجازه‌دادن مدیریت و حکومت برای انطباق چالش‌ها و فرصت‌های نوظهور را عامل‌های چندگانه معرفی می‌کنند.

- هامد بدر (۲۰۱۵) در رساله دکتری خود در مورد زنجیره ارزش انبه به بررسی چالش‌های زنجیره ارزش پرداخته و موارد زیر را جهت ارتقاء زنجیره ارزش نتیجه‌گیری می‌کند.

- الف) بهبود سطح خرده‌فروشی
- ب) ارتقاء سطح بازار عمده‌فروشی
- ج) بهبود سطح صادرکنندگان
- د) بهبود سطح باغبانی
- ه) بهبود در جریان اطلاعات
- و) پیشرفت در مدیریت زنجیره ارزش
- ز) ارتقاء مربوط به سهامداران عمومی

### روش‌شناسی تحقیق

نوع این پژوهش کاربردی- توسعه‌ای است. از آنجایی که مقاله حاضر در راستای حل مشکلات زنجیره ارزش می‌باشد و به بررسی عوامل اصلی و مولفه‌های زنجیره ارزش محصولات باغی اختصاص دارد، لذا جزء تحقیقات کاربردی می‌باشد. ولی نظر به اینکه در همین خصوص به واکاوی و بررسی موانع و مشکلات زنجیره ارزش می‌پردازد و دامنه علمی بحث بهره‌وری زنجیره ارزش را توسعه می‌دهد، جزء تحقیقات توسعه‌ای نیز محسوب می‌شود.

پژوهش حاضر از لحاظ طرح تحقیق، آینده‌نگر است و از آنجاکه هدف پژوهشگر یافتن پاسخ به سوال‌ها اساسی در زنجیره ارزش می‌باشد، لذا این تحقیق در زمره تحقیقات تصمیم‌گرا دسته‌بندی می‌شود. از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها این رساله در قالب تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد، روش پژوهش آن موردی و زمینه‌ای می‌باشد. براین اساس

تحقیق حاضر به صورت میدانی و پیمایشی پس از جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های مختلف نظیر مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسنادی و مدارک دستگاه‌های کشوری، مصاحبه با خبرگان و نهایتاً پرسشنامه محقق ساخته، به تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده با استفاده از نرم‌افزارهای اکسل، اس‌پس‌اس و لیزرل پرداخته است.

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

### الف. یافته‌های تحقیق

#### آمار توصیفی

در این بخش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آمار توصیفی نظیر ایجاد جداول فراوانی و ترسیم کردارهای آماری برای بررسی چگونگی توزیع نمونه آماری از جهت تحصیلات، رتبه علمی و سابقه خدمت پرداخته شده است.

#### بررسی وضعیت تحصیلی پاسخگویان

همانطور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود ۳۷,۵ درصد افراد را کارشناس ارشد به عنوان بیشترین فراوانی و ۱۶ درصد افراد را کارشناس، به عنوان کمترین فراوانی، تشکیل می‌دهند.

جدول شماره ۱ توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب وضعیت تحصیل

وضعیت تحصیل	فراوانی	درصد
۱ کارشناسی	۱۶	۱۸,۲
۲ کارشناسی ارشد	۳۳	۳۷,۵
۳ دانشجو دکترا	۱۸	۲۰,۵
۴ دکترا	۲۱	۲۳,۹
کل	۸۸	٪۱۰۰

### بررسی سابقه خدمت پاسخگویان

جدول شماره ۲ توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه خدمت

درصد	فراوانی	سابقه خدمت	
۱۱,۴	۱۰	۱ تا ۱۰ سال	۱
۱۳,۶	۱۲	۱۰-۱۵	۲
۱۳,۶	۱۲	۱۶-۲۰	۳
۲۷,۳	۲۴	۲۱-۲۵	۴
۳۴,۱	۳۰	۲۵ به بالا	۵
٪۱۰۰	۸۸	کل	

همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود ۳۴,۱ درصد افراد با سابقه خدمت ۲۵ سال به بالا دارای بیشترین فراوانی و ۱۱,۴ درصد افراد با سابقه تا ۱۰ سال دارای کمترین فراوانی جامعه آماری را تشکیل می‌دهند.

### بررسی رشته تحصیلی و تخصص پاسخ‌گویان

جدول شماره ۳ توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب رشته تحصیلی و تخصص

درصد	فراوانی	رشته	
۳۸,۶	۳۴	۱ باغبانی	۱
۲۶,۱	۲۳	۲ مهندسی	۲
۱۲,۵	۱۱	۳ مدیریت	۳
۲۲,۷	۲۰	۴ کشاورزی	۴
٪۱۰۰	۸۸	کل	

همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود ۳۸,۶ درصد افراد با رشته باغبانی دارای بیشترین فراوانی و ۱۲,۵ درصد افراد با رشته مدیریت دارای کمترین فراوانی جامعه آماری را تشکیل می‌دهند.

### بررسی روایی محتوایی و صوری سؤالات

روایی اصطلاحی است که به هدفی که آزمون برای تحقق بخشیدن به آن درست شده است اشاره می‌کند. به عبارت دیگر، آزمونی دارای روایی است که برای اندازه‌گیری آنچه مورد نظر است مناسب باشد. روایی آزمون، عبارت است از میزان کارایی آن برای اندازه‌گیری خصیصه‌ای که به منظور اندازه‌گیری آن خصیصه ساخته شده است.

تعداد ۱۷ پرسشنامه جهت «پیش آزمون» بین ۱۷ صاحب نظر در بحث زنجیره ارزش توزیع شد و از بین این افراد ۱۱ نفر در مورد ابعاد اظهار نظر کردند. با توجه به جدول فوق حداقل CVR برای هر پرسش و برای میانگین کل آزمون باید از ۰/۵۹ بیشتر باشد.

جدول شماره ۴ ضرایب روایی محتوایی ابعاد

CVR	انطباق		بعد	ش.ع.
	مخالفت	موافقت		
	۰	۱۱	ورودی	۱
	۱	۱۰	چرخه زنجیره ارزش	۲
	۱	۱۰	عوامل زمینه‌ساز	۳
	۰	۱۱	خروجی	۴
	۲	۹	پیامد	۵
	۰	۱۱	محیط (PESTELS)	۶

### آزمون پایایی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ انجام می‌شود. نتیجه در جدول شماره ۴ آمده و همانگونه که مشخص شده است، ضرایب آلفای کرونباخ برای کلیه متغیرهای مدل، بیشتر از ۰/۷ است بنابراین، برازش مناسب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. مقادیر بالای ۰/۹ عالی، مقادیر بالای ۰/۸ خوب، مقادیر بالای ۰/۷ قابل قبول، مقادیر بالای ۰/۶ سوال برانگیز و مقادیر بالای ۰/۵ ضعیف است.



جدول شماره ۵ پایایی ابعاد و مولفه‌ها

پایایی			
نتیجه یافته‌ها	آلفای کرونباخ وضع مطلوب	آلفای کرونباخ وضع موجود	بعد
تایید	۰,۹۰	۰,۸۷	ورودی
تایید	۰,۹۷	۰,۹۱	چرخه زنجیره ارزش
تایید	۰,۹۶	۰,۸۷	عوامل زمینه‌ساز
تایید	۰,۹۹	۰,۹۶	محیط (PESTELS)
تایید	۰,۹۴	۰,۸۷	خروجی
تایید	۰,۸۳	۰,۸۰	پیامد

همانطور که در جدول بالا ملاحظه می‌شود ابعاد از آلفای کرونباخ و پایایی بسیار خوبی برخوردارند.

**پایایی ترکیبی:** مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، محاسبه و گزارش پایایی ترکیبی انجام می‌شود. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد.

جدول شماره ۶ پایایی ترکیبی ابعاد و مولفه‌ها

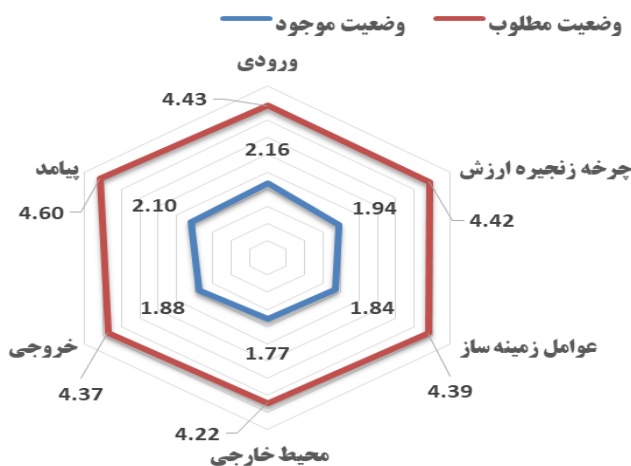
نتیجه یافته‌ها	پایایی ترکیبی وضع مطلوب	پایایی ترکیبی وضع موجود	ابعاد
تایید	۰,۹۱	۰,۸۶	ورودی
تایید	۰,۹۷	۰,۹۲	چرخه زنجیره ارزش
تایید	۰,۹۶	۰,۹	عوامل زمینه‌ساز
تایید	۰,۹۹	۰,۹۷	محیط (PESTELS)
تایید	۰,۹	۰,۹۰	خروجی
تایید	۰,۸۶	۰,۸۶	پیامد

## ب. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

## مقایسه وضعیت موجود و مطلوب

در این قسمت تمامی ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌ها برای دو حالت وضع موجود و مطلوب بر اساس طیف لیکرت پرسش شده و نتایج آنها به صورت شکل‌های زیر ارائه می‌شود.

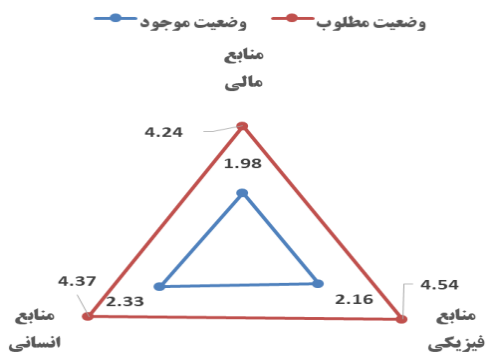
## مقایسه مؤلفه‌های مدل



شکل (۱): مقایسه میانگین ابعاد مدل در حالت‌های موجود و مطلوب

شکل فوق مربوط به مقایسه ابعاد زنجیره ارزش در حالت‌های وضع موجود و مطلوب می‌باشد و شامل: ابعاد ورودی، چرخه زنجیره ارزش، عوامل زمینه‌ساز، محیط خارجی، خروجی و پیامد بوده و در مقایسه ابعاد در حالت موجود، نامطلوب‌ترین بعد، محیط خارجی با میانگین ۱,۷۷ و مطلوب‌ترین بعد پیامد با میانگین ۲,۱ می‌باشد. در مقایسه ابعاد در حالت مطلوب بیشترین اهمیت به بعد پیامد با میانگین ۴,۶ و کمترین اهمیت به بعد محیط خارجی با میانگین ۴,۲۲ می‌باشد.

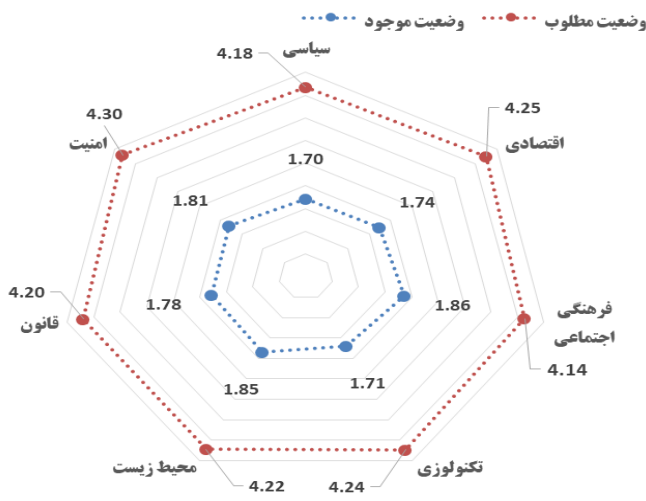
### مقایسه مؤلفه‌های کلان بعد منابع یا ورودی



شکل (۲): مقایسه میانگین مؤلفه‌های کلان بعد منابع یا ورودی مدل در حالت‌های موجود و مطلوب

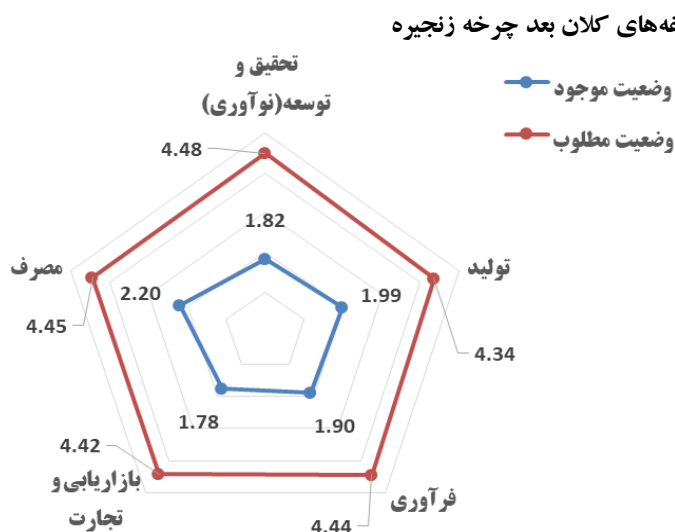
شکل فوق مقایسه مؤلفه‌های کلان بعد ورودی در حالت‌های وضع موجود و مطلوب بوده با مقایسه میانگین‌ها در حالت موجود، مطلوب‌ترین مؤلفه منابع انسانی با میانگین ۲,۳۳ و نامطلوب‌ترین مؤلفه منابع مالی با میانگین ۱,۹۸ می‌باشد. در وضعیت مطلوب مهم‌ترین مؤلفه منابع فیزیکی با میانگین ۴,۵۴ و کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه در بعد منابع ورودی، مربوط به مؤلفه منابع مالی می‌باشد.

### مقایسه مؤلفه‌های کلان بعد محیط خارجی



شکل (۳): مقایسه میانگین مؤلفه‌های کلان بعد محیط خارجی مدل در حالت‌های موجود و مطلوب

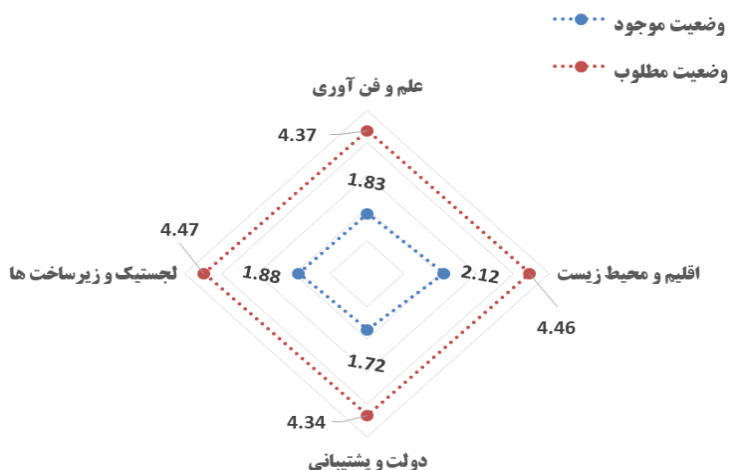
در بررسی و مقایسه مؤلفه‌های کلان بعد محیط که شامل: سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، تکنولوژی، محیط زیست، قانون و امنیت می‌باشد. مقایسه میانگین جواب پرسش‌شوندگان برای تک تک مؤلفه‌ها به صورت شکل می‌باشد که در این بین، مؤلفه سیاسی و سپس اقتصادی کمترین میانگین را داشته و به عبارتی، بیشترین مشکل در وضعیت موجود در شاخص‌های این دو مؤلفه می‌باشد، از طرفی بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه‌های کلان اقتصادی و امنیت می‌باشد.



شکل (۴): مقایسه میانگین مؤلفه‌های کلان بعد چرخه زنجیره مدل در حالت‌های موجود و مطلوب

همانطوریکه در شکل شماره ۴ ارائه گردید، مؤلفه‌های کلان بعد چرخه زنجیره عبارتند از: تحقیق و توسعه، تولید، فرآوری و پردازش، بازاریابی و تجارت و مصرف. در بررسی میانگین و مقایسه وضعیت موجود و مطلوب با توجه به طیف لیکرت اعداد بین ۱ تا ۵ در وضعیت موجود پایین‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه‌های کلان بازاریابی و تجارت برابر ۱٫۷۸ و سپس R&D بوده و بالاترین انتظار در حالت مطلوب برای مؤلفه کلان R.D و مصرف می‌باشد.

### مقایسه مؤلفه‌های کلان بعد عوامل زمینه‌ساز



شکل (۵): مقایسه میانگین مؤلفه‌های کلان بعد عوامل زمینه‌ساز مدل در حالت‌های موجود و مطلوب

مؤلفه‌های کلان بعد عوامل زمینه‌ساز عبارتند از: علم و فن آوری، لجستیک و زیرساخت‌ها، اقلیم و محیط‌زیست، دولت و پشتیبانی. در مقایسه وضعیت موجود کمترین میانگین مربوط به نقش دولت و سیاست‌گذاری آن و همچنین جایگاه NGOها در ارتباط با زنجیره می‌باشد. از طرفی در مقایسه با وضع مطلوب بیشترین نقش، مربوط به مؤلفه‌های کلان لجستیک و زیرساخت‌ها، حمل و نقل و انبارداری می‌باشد.

### مقایسه مؤلفه‌های خرد از مؤلفه کلان تولید از بعد چرخه زنجیره

مؤلفه‌های خرد تولید عبارتند از: بهره‌وری تولید، انعطاف‌پذیری در تولید، مدیریت کیفیت در تولید. در مقایسه میانگین‌ها در وضعیت موجود کمترین عدد به مدیریت کیفیت برابر ۱٫۸۸ بوده و نشان‌گر این است که نامطلوب‌ترین بخش تولید کیفیت مواد تولیدی است و البته در میانگین وضع موجود بهره‌وری تولید، دارای بیشترین میانگین می‌باشد.

### مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان فرآوری و پردازش از بعد چرخه زنجیره

در این مقایسه، انعطاف‌پذیری در فرآوری دارای کمترین میانگین و بهره‌وری در فرآوری دارای بالاترین اهمیت با عدد ۴٫۵۱ می‌باشد.

**مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان بازاریابی و تجارت از بعد چرخه زنجیره بازاریابی و تجارت را با سه مؤلفه خرد تعریف و تقسیم کرده‌ایم که شامل: بازاریابی، بازاریابی و بازاریابی می‌باشد. در این بین در بررسی وضع موجود، بازاریابی کمترین میانگین را به خود اختصاص داده با عدد ۱,۷۵ و در بررسی و مقایسه وضعیت مطلوب بازاریابی بیشترین نقش و اهمیت را دارا می‌باشد.**

**مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان علم و فن آوری از بعد عوامل زمینه‌ساز این مؤلفه کلان دارای سه مؤلفه خرد به شرح: بهره مندی از فنون کاربردی، تحقیقات کاربردی و کیفیت نظام آموزش می‌باشد. در مقایسه وضعیت موجود و مطلوب مربوط به میانگین طیف لیکرت پرسش نامه که از پرسش‌شوندگان سؤال شد، کاربردی بودن تحقیقات کمترین میانگین و برابر با ۱,۶۴ و کیفیت آموزش بیشترین میانگین در وضعیت مطلوب برابر ۴,۴۷ را دارا می‌باشد.**

**مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان اقلیم و محیط زیست از بعد عوامل زمینه‌ساز در بررسی و مقایسه وضعیت مطلوب و موجود عوامل محیطی دارای کمترین میانگین سپس استانداردها و گواهی نامه‌ها در رتبه بعدی قرار گرفت (رتبه بالاتر به ترتیب ۲,۱۱ و ۲,۱۳). در ارتباط با مقایسه وضعیت مطلوب هرچند میانگین‌ها تقریباً برابر و با اختلاف ۰,۱ می‌باشند لیکن استاندارد و گواهی‌نامه‌ها با میانگین ۴,۴۶ بالاترین عدد را به خود اختصاص می‌دهد.**

**مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان لجستیک و زیرساخت از بعد عوامل زمینه‌ساز این مؤلفه کلان دارای دو مؤلفه خرد انبارداری و حمل و نقل بوده که در مقایسه وضع موجود انبارداری و حمل و نقل با ۱,۸۴ دارای کمترین میانگین و و همین مؤلفه خرد در وضعیت مطلوب نیز دارای بیشترین میانگین و برابر ۴,۵۷ می‌باشد.**

**مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان اقتصادی از بعد محیط این مؤلفه در سه بخش و زیرمؤلفه تقسیم بندی شده: شفاف بودن نظام درآمدی، کاهش هزینه‌های عمومی کشور و حمایت از رونق تولید و سرمایه گذاری.**

در مقایسه وضع موجود، پرسش‌شوندگان، نامطلوب‌ترین را شفاف بودن نظام درآمدی عنوان کرده‌اند و در تحلیل وضع مطلوب کاهش هزینه‌های عمومی با رقمی معادل ۴,۳۳ را مهم دانسته‌اند.

#### مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان سیاسی از بعد محیط

این مؤلفه دارای دو مؤلفه خرد می‌باشد که عبارتند از: اجراء استانداردها و گواهی نامه‌ها و عقد مناسب روابط با ذینفعان. در بررسی وضع موجود، کمترین عدد برابر ۱,۶۶ مربوط بیع عقد مناسب با ذینفعان و در بررسی وضع مطلوب، بالاترین میانگین نیز به همین مؤلفه با رقمی برابر ۴,۱۹ اختصاص یافته است.

#### مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان اجتماعی و فرهنگی از بعد محیط

در مقایسه شاخص‌های وضع موجود کمترین میانگین جواب‌ها و پرسش‌شوندگان برابر ۱,۷۵ مربوط به مؤلفه خرد تعامل با مصرف‌کنندگان، می‌باشد و در مقایسه وضعیت مطلوب نیز بیشترین میانگین مربوط به همان مؤلفه، برابر ۴,۱۸ می‌باشد.

#### مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان تکنولوژی از بعد محیط

این مؤلفه در بخش ایجاد زیرساخت‌های مکانیزه بخش‌های زنجیره و IT زیرساخت‌های جامع فن‌آوری تقسیم‌بندی شده‌اند. در مقایسه وضع موجود نامطلوب‌ترین بخش زیرساخت‌های مکانیزه با میانگین ۱,۶ و در مقایسه وضع مطلوب IT و ایجاد زیرساخت جامع فن‌آوری دارای بیشترین میانگین و برابر ۴,۳۷ می‌باشد.

#### مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان محیط زیست از بعد محیط

در مقایسه وضع موجود اعمال دقیق استانداردها کمترین میانگین و نامطلوب‌ترین مؤلفه خرد با میانگین ۱,۸۸ بوده و در مقایسه وضع مطلوب بالاترین میانگین مربوط به کنترل تولید محصول سالم با رقمی معادل ۴,۲۷ می‌باشد.

### مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان قانون از بعد محیط

این مؤلفه دارای دو مؤلفه خرد: قوانین و دستورالعمل‌های خارجی و داخلی تقسیم‌بندی شده که در مقایسه وضع موجود، قوانین داخلی با میانگین ۱,۶۶ دارای کمترین رقم و در مقایسه وضعیت مطلوب نیز همین مؤلفه خرد با میانگین ۴,۲۳ دارای بیشترین اهمیت می‌باشد.

### مقایسه مؤلفه‌های خرد مربوط به مؤلفه کلان امنیت از بعد محیط

در بررسی وضع موجود امنیت خارجی با رقم میانگین ۱,۷۷ دارای کمترین مقدار و در مقایسه وضعیت مطلوب امنیت داخلی با میانگین ۴,۳۳ بیشترین را به خود اختصاص داده به عبارتی از نظر پرسش‌شوندگان نامطلوب‌ترین مؤلفه مربوط به امنیت داخلی سرمایه‌گذاری و با اهمیت‌ترین مؤلفه نیز امنیت خارجی می‌باشد.

## نتیجه‌گیری

در بررسی تمامی شاخص‌های زنجیره ارزش که برای دو حالت وضعیت موجود و مطلوب مورد پرسش واقع شدند به نتیجه‌گیری‌های زیر رسیدیم. برای این اساس در بین ابعاد، بعد عوامل زمینه‌ساز بیشترین اختلاف وضع مطلوب و موجود را دارا بود و همچنین در بین مؤلفه‌های کلان R.D تحقیق و توسعه، دارای بیشترین اختلاف و در بین مؤلفه‌های خرد، لجستیک و انبارداری و حمل و نقل، بیشترین اختلاف را دارا می‌باشند.

لذا توصیه‌های راهبردی با توجه به اولویت به شرح زیر اعلام می‌شود:

- توجه ویژه به موضوع انبارداری (انبار سرد) و حمل و نقل جهت یکی از اصلی‌ترین موانع صادرات.
- ضرورت نگاه ویژه به موضوع تحقیق و توسعه یکی از اصلی‌ترین مؤلفه‌های چرخه زنجیره ارزش تحقیق در تمامی مراحل تأمین، تولید، فرآوری و بازاریابی و مصرف.



- نقش دولت و سیاست‌گذاری‌های مربوطه به‌ایجاد ارزش یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر روی ایجاد ارزش در زنجیره می‌باشد. اصلاح ساختارها، چابک کردن نظام‌های بروکراتیک، عدم تغییر سریع دستورالعمل و قوانین، شفاف سازی از شاخص‌های مهم و مورد تأکید است.
- بازاریابی و تجارت و اقداماتی که موجب توسعه صادرات می‌شود؛ در این راستا ابتدا ضروری‌ترین اقدام شناخت بازار هدف و سپس ایجاد بازار مصرف و در نهایت توان حفظ بازار برای فروش و صادرات کالاهای تولیدی است. لیکن آنچه از نظر محقق و پرسش‌شوندگان مورد تأکید است حفظ و تقویت بازار است (بازارداری).
- تأمین منابع فیزیکی از جمله اصلاح روش‌های بسته‌بندی، ارتقاء کیفیت نهاده‌ها از جمله کود و سم و از همه مهمتر نهال سالم و عاری از بیماری و آفات (با رعایت IPM مدیریت تلفیقی آفات) یکی دیگر از توصیه‌های راهبردی جهت ایجاد ارزش می‌باشد.
- در بررسی‌ها یکی از تأکیدات، تولید محصول سالم براساس استانداردهای زیست محیطی که توسط FAO و سازمان‌های غذا و دارو ارائه شده است، می‌باشد. یکی از عوامل عدم امکان صادرات تولیدات محصول به اروپا، ناتوانی در رعایت استانداردهای بهداشتی محصول اتحادیه اروپا، می‌باشد.
- انعطاف‌پذیری در تولید، فرآوری، بسته‌بندی براساس ذائقه مشتریان، یکی دیگر از ضروریات ایجاد ارزش در زنجیره می‌باشد؛ بنابراین افزایش توان تولید ارقام جدید محصولات باغی و همچنین افزایش توان فرآوری و پردازش محصول توصیه بعدی می‌باشد.
- آموزش و جایگاه آن در تمامی مراحل زنجیره شامل آموزش تأمین‌کنندگان، آموزش باغداران، آموزش صاحبان صنایع و کارخانجات و صادرکنندگان اعم از آموزش‌های کوتاه مدت و میان مدت و بلندمدت (مقاطع دانشگاهی) یکی دیگر از توصیه‌های راهبردی می‌باشد.

- افزایش بهره‌وری تولید از طریق تأمین نهال سالم و تأمین نهاده‌های مناسب، آموزش بهره‌برداران، تأمین منابع مالی مناسب، توصیه‌های عملی در ارتباط با کشت ارقام مناسب، رعایت اصول کاشت، داشت، برداشت در مزرعه و... یکی دیگر از گزاره‌های راهبردی جهت ایجاد ارزش می‌باشد.
- تقویت بخش خصوصی، مشارکت دادن انجمن‌ها و NGOها در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد ساختاری در راستای افزایش مشارکت اعضاء زنجیره در راستای هدف مشترک (تولید محصول مشتری‌پسند)، یکی دیگر از گزاره‌های راهبردی می‌باشد.
- حذف واسطه‌های غیر ضرور در مراحل تأمین تا مصرف، یکی دیگر از راه‌های کاهش هزینه تمام شده و کاهش قیمت محصول، برای مصرف‌کننده می‌باشد.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- ابطحی سید حسین، صلواتی عادل (۱۳۸۴)، مدیریت دانش. مدیریت و توسعه، صص ۶۵-۵۳.
- مهدی ابزری و همکاران (۱۳۹۰). بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت دانش در صنعت خودروی ایران، مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۳ شماره ۶ بهار و تابستان ۱۳۹۰ صص ۱۹ تا ۳۴

### ب. منابع لاتین

- Andre Devaux, Maximo Torero, Jason Donovan, Douglas Horton, (۲۰۱۸). "Agricultural innovation and inclusive value-chain development: a review", Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, Vol. ۸ Issue: ۱, pp. ۹۹-۱۲۳
- Berdegue, J.A., Bebbington, A. and Escobal, A. (۲۰۱۵). "Conceptualizing spatial diversity in Latin American rural development: structures, institutions, and coalitions", World Development, Vol. ۷۳, September, pp. ۱-۱۰.
- Donovan, J. and Poole, N. (۲۰۱۴). "Changing asset endowments and smallholder participation in higher value markets: evidence from certified coffee producers in Nicaragua", Food Policy, Vol. ۴۴, pp. ۱-۱۳.
- Donovan, J., Franzel, S., Cunhja, M., Gyau, A. and Mithofer, D. (۲۰۱۵). "Guides for value chain development: a comparative review", Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, Vol. ۵ No. ۱, pp. ۲-۲۳.
- Eueng A (۱۹۹۹). Organizational learning capability. New York: Oxford University Press Inc.
- Gopal Naik, D.N. Suresh Challenges of creating sustainable agri-retail supply chains Received ۹ August ۲۰۱۷; revised form ۶ November ۲۰۱۷; accepted ۱۰ January ۲۰۱۸; Available online ۱۳ April ۲۰۱۸
- Hammad Badar A (۲۰۱۴). Value Chain Performance Improvement for Sustainable Mango Industry Development in Pakistan thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at The University of Queensland in ۲۰۱۴ School of Agriculture and Food Sciences
- Kilelu, C., Klerkx, L. and Leeuwis, C. (۲۰۱۳). "Unraveling the role of innovation platforms in supporting co-evolution of innovation: contributions and tensions in a smallholder dairy development programme", Agricultural Systems, Vol. ۱۱۸, June, pp. ۶۵-۷۷.
- Minot, N. and Sawyer, B. (۲۰۱۶). "Contract farming in developing countries: theory, practice, and policy implications", in Devaux, A., Torero, M., Horton, D. and Donovan, J. (Eds), Innovation for Inclusive Value Chain Development: Successes and Challenges, International Food Policy Research Institute, Washington, DC, pp. ۱۲۷-۱۵۰.
- Pant, L. and Hambly, H. (۲۰۰۹). "Innovation systems in renewable natural resource management and sustainable agriculture: a literature review", African Journal of Science, Technology, Innovation and Development, Vol. ۱ No. ۱, pp. ۱۰۳-۱۳۵.
- Schut, M., Andersson, J., Dror, I., Kamanda, J., Sartas, M., Mur, R., Kassam, S., Brouwer, H., Stoian, D., Devaux, A., Velasco, C., Gramzow, A., Dubois, T., Flor, R.J., Gummert, M., Buizer, D., McDougall, C., Davis, K., Homann-Kee Tui, S. and Lundy, M. (۲۰۱۷). Innovation Platforms in Agricultural Research for

Development: Guidelines for Research, Development, and Funding Agencies on how to Design, Budget, and Implement Successful Innovation Platforms, International Institute of Tropical Agriculture and Wageningen University under the CGIAR Research Program on Roots Tubers and Banana, Kigali.

- Stoian, D., Donovan, J., Fisk, J. and Muldoon, M. (۲۰۱۲), “Value chain development for rural poverty reduction: a reality check and a warning”, Enterprise Development & Microfinance, Vol. ۲۳ No. ۱, pp. ۵۴-۶۹.
- Swaans, K., Cullen, B., van Rooyen, A., Adekunle, A., Ngwenya, H., Lema, Z. and Nederlof, S. (۲۰۱۳). “Dealing with critical challenges in African innovation platforms: lessons for facilitation”, Knowledge Management for Development Journal, Vol. ۹ No. ۳, pp. ۱۱۶-۱۳۵.