

## توسعه و توانمندسازی کارآفرینی در فضای کسب و کارهای کوچک و متوسط با نگاهی به وضع موجود کارآفرینی در استان گیلان با استفاده از رویکرد (SWOT)

جواد دلجوی شهیر<sup>1</sup>، رقیه غلامی مبارک آبادی<sup>2</sup>، عبدالله سلمان نژاد<sup>3</sup>

1- کارشناس ارشد مدیریت و مدرس دانشگاه (نویسنده مسئول)

Javad.deljooshahir@gmail.com

2- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - مدیریت تحول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

maria.gholami@yahoo.com

2- کارشناس ارشد حقوق - دانشگاه آزاد اسلامی واحد انزلی

Salmannezhad1387@gmail.com

### چکیده

مطالعات تجربی کشورهای توسعه یافته نشان می دهد که کسب و کارهای کارآفرینانه و پر رشد، علاوه بر سهم بالا در تولید ثروت، عامل ایجاد بیشترین میزان مشاغل جدید در این کشورها نیز بوده اند. لذا از آنجا که در حال حاضر ایران با معضل بیکاری به ویژه در میان جوانان روبرو است، توجه به توسعه کارآفرینی اهمیتی دو چندان می باید به نحوی که لازم است تا در اولویت سیاستی دولتمردان قرار گیرد. از طرفی استان گیلان با وجود نزدیکی به دریا و آب و هوای مناسب دارای پتانسیل های بالا در زمینه های مختلف صنعت، کشاورزی و خدمات می باشد؛ اما با توجه به گزارش های ارائه شده سالانه مؤسسه کارآفرینی و توسعه جهانی، وضعیت کلی کارآفرینی در سطح کشور ضعیف می باشد. از این رو پژوهش حاضر به بررسی وضعیت کارآفرینی در حوزه های مختلف در سطح استان گیلان پرداخته است. روش پژوهش حاضر از نوع روش توصیفی و کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه افراد مشغول به فعالیت در حوزه های کشاورزی، صنعت و خدمات در کسب و کارهای کوچک و متوسط در سطح استان گیلان، تشکیل می دهد. در این راستا تعداد 20 نفر از متخصصان فعال در حوزه های خدمات، کشاورزی و صنعت و 20 نفر از اساتید دانشگاه در حوزه های ذکر شده به عنوان نمونه انتخاب شدند که در دو مرحله پرسشنامه در اختیار این افراد قرار گرفت. سپس با استفاده از تجزیه و تحلیل شکاف، به تحلیل و بررسی شکاف میان وضع موجود و مطلوب در بخش های خدمات، صنعت و کشاورزی پرداخته شد. در نهایت با استفاده از رویکرد SWOT به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در حوزه های شناسایی شده پرداخته شد و جایگاه راهبردی هر یک از حوزه ها مشخص گردید. نتایج نشان داد که حوزه مشاوره کسب و کار، گردشگری، پوشاک، مواد غذایی، شیلات و دام و طیور با تفاوت های اندکی نسبت به هم در محدوده راهبردهای حفظ و ثبات قرار دارند. این بدان معناست که به منظور تدوین برنامه راهبردی در حوزه های مذکور باید از استراتژی های حفظ و ثبات استفاده شود. همچنین حوزه های صنایع دستی و کشاورزی در محدوده راهبردهای کاهش قرار می گیرند؛ که به منظور تدوین برنامه راهبردی در این حوزه باید از استراتژی های کاهش استفاده شود.

**واژگان کلیدی:** کارآفرینی، کسب و کارهای کوچک و متوسط، تحلیل شکاف، رویکرد SWOT

## 1- مقدمه

ایران کشوری است پهناور و غنی از دارایی‌های انسانی و طبیعی که در چشم‌انداز ده سال آتی، جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری را در منطقه برای خود متصور است. این در حالی است که علیرغم تلاش‌های دولت‌ها و جامعه، مطابق با سنجه‌های بین‌المللی، هنوز تا موقعیت مطلوب فاصله دارد. ایران در شاخص رقابت‌پذیری جهانی (2015-2016) رتبه 74، در شاخص سهولت فضای کسب و کار (2015) رتبه 130، در شاخص نوآوری جهانی (2016) رتبه 78 و در شاخص جهانی کارآفرینی (2016) رتبه 80 را کسب کرده است. عدم موفقیت در رقابت‌پذیری و کارآفرینی همراه با این واقعیت است که ایران از لحاظ تعداد فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی که کارآفرینان بالقوه کشور محسوب می‌شوند، رتبه 5 جهان (پس از هند، چین، روسیه و آمریکا) را دارا است. برای استفاده مناسب از این دارایی پُرارزش لازم است تا دولت در کنار توجه به سیاست‌های مساعد و تسهیل‌کننده کسب و کار، عنایت ویژه‌ای به کارآفرینی و ایجاد کسب و کارهای نوآورانه و پر رشد که قادر به رقابت در سطح جهانی باشند، داشته باشد.

مطالعات تجربی کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که کسب و کارهای کارآفرینانه و پر رشد، علاوه بر سهم بالا در تولید ثروت، عامل ایجاد بیشترین میزان مشاغل جدید در این کشورها نیز بوده‌اند. لذا از آنجا که در حال حاضر ایران با معضل بیکاری به‌ویژه در میان جوانان روبرو است، توجه به توسعه کارآفرینی اهمیتی دو چندان می‌یابد به نحوی که لازم است تا در اولویت سیاستی دولتمردان قرار گیرد. از آنجا که کارآفرینی پدیده‌ای مجرد نبوده و در متن اکوسیستم خاص خود (در محیط نهادی خاص و در تعامل بازیگران مختلف) اتفاق می‌افتد، بدیهی است که اولین قدم برای صورت‌بندی و پیاده‌سازی سیاست‌های توسعه کارآفرینی، شناخت اکوسیستم کارآفرینی در سطوح مختلف ملی و استانی و تشخیص گلوگاه‌هایی است که مزایای رقابتی کشور را فرسوده می‌کنند.

کارآفرینی پدیده‌ای است که در دهه‌های اخیر بسیار مورد توجه دولتمردان قرار گرفته و در مورد لزوم توسعه آن اجماع جهانی وجود دارد، لیکن یکی از بزرگ‌ترین موانع مطالعه و اتخاذ تصمیمات سیاستی برای آن، عدم وجود تعریف مورد اجماع از این پدیده است. بدیهی است تا توافقی بر «چستی» و «چرایی» وجود نداشته باشد، نمی‌توان به «چگونگی» و ارزیابی و به‌واسطه آن، صورت‌بندی سیاست برای توسعه آن پرداخت. قدیمی‌ترین تعریف از کارآفرینی در ادبیات موجود، به قرن 18 میلادی باز می‌گردد. در اوایل دهه 1700 "ریچارد کانتیلون" کارآفرینی را به صورت خوداشتغالی همراه با ریسک-پذیری تعریف کرد. در سال‌های ظهور انقلاب صنعتی، جین باپتیس کارآفرین را به عنوان سرمایه‌گذار یا تولیدکننده بزرگی که نقش اصلی آن گرد هم آوری عوامل تولید است معرفی کرد. چند دهه بعد "آلفرد مارشال" در پاسخ به ظهور طبقه مدیریت میانی (تخصصی)، کارآفرینی را مسیری برای جاگیری کارآفرینان در کسب و کار جدید متعلق به خودشان دانست. در قرن بیستم، به‌واسطه تعریفی که "شومپتر" از کارآفرین ارائه کرد، چرخشی متفاوت و تأثیرگذار در تعریف کارآفرینی به وجود آمد. وی کارآفرین را عامل تغییر در اقتصاد از طریق «تخریب خلاق» معرفی کرد: فرد (یا تیم) نوآوری که محصول خلاقانه خود را به بازار (رقابتی) وارد می‌کند و موجب خروج بنگاه‌های کمتر بهره‌ور از بازار می‌گردد. اقدام کارآفرینانه در صورت موفقیت مورد تقلید قرار گرفته و موجب تغییر (ساختار صنعت) در سطح گسترده می‌شود. فرد تأثیرگذار دیگر،

"فرانک نایت" بود که سود را به عنوان پاداش اقدامات کارآفرینانه و تحمل ریسک مطرح کرد. پس از تحول ناشی از تعاریف نایت و شومپتر، دانشمندان تفسیرهای متنوع و متعددی از کارآفرین ارائه دادند. آنچه مشخص است، تعریف کارآفرین طی زمان بر پایه نیاز اقتصاد تغییر کرده است: از خود اشتغال به تولیدکننده بزرگ و بالاخره نوآور و چون همگی در عصر خود عامل تغییر و جهش اقتصادی بوده‌اند، ویژگی که در تمامی تعاریف پابرجا مانده است، «ریسک‌پذیری» کارآفرین است. لذا با توجه به رویکرد کشور در حرکت به سوی اقتصاد مقاومتی و دانش‌بنیان و همچنین رشد اقتصادی بالا، در مقاله حاضر از ترکیبی از تعاریف شومپتر- نایت استفاده می‌شود. کارآفرین فردی است که با تکیه بر نوآوری، تشخیص فرصت‌ها و پذیرش مخاطره، ارزش جدید اقتصادی- اجتماعی به وجود می‌آورد. تعریف یادشده نزدیک به آن چیزی است که در برخی دسته‌بندی‌ها تحت عنوان کارآفرین حسب فرصت (در مقابل کارآفرین حسب ضرورت یا اجباری) و یا کارآفرین مولد (در مقابل کارآفرین مخرب) یاد می‌شود.

با نظر به تغییرات سریع محیط، کشورهای توسعه یافته و موفق در زمینه اقتصادی همواره به دنبال ایجاد سازمان‌های کارآفرین هستند که با به کارگیری مدیریت استراتژیک به استقبال این تغییرات می‌روند و در مواجهه با این چالش‌ها موفق نیز هستند. این کشورها با سرمایه‌گذاری هدفمند بر روی صنایع خود، به دنبال این موضوع هستند که علاوه بر جستجوی فرصت برای کسب و کارهای موجود خود، همزمان در جستجوی مزیت رقابتی برای بهره‌برداری از آن در آینده باشند. کلید موفقیت صنایع و سازمان‌های امروزی خلق مزیت رقابتی از طریق جریان مداوم نوآوری می‌باشد و این همان تعریف کارآفرینی استراتژیک است.

استان گیلان با وجود نزدیکی به دریا و آب‌وهوای مناسب دارای پتانسیل‌های بالا در زمینه‌های مختلف صنعت، کشاورزی و خدمات می‌باشد؛ اما با توجه به گزارش‌های ارائه شده سالانه مؤسسه کارآفرینی و توسعه جهانی و ضعیف بودن وضعیت کلی کارآفرینی در سطح کشور، مقاله حاضر در صدد بررسی وضعیت کارآفرینی در حوزه‌های مختلف در سطح استان گیلان پرداخته است.

## 2- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، بر اساس هدف از نوع کاربردی است زیرا پژوهش حاضر به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شود. در تقسیم‌بندی بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیقات علمی را می‌توان به دو دسته‌ی توصیفی (غیرآزمایشی) و تحقیق آزمایشی تقسیم کرد. پژوهش حاضر برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی است، زیرا هدف آن توصیف شرایط و پدیده‌های مورد بررسی است و اجرای آن برای شناخت بیشتر شرایط موجود و یاری رساندن به فرآیند تصمیم‌گیری صورت می‌پذیرد.

پژوهش حاضر، به توسعه و توانمندسازی کارآفرینی در فضای کسب و کارهای کوچک و متوسط در استان گیلان با نگاهی به وضع موجود کارآفرینی در استان گیلان با رویکرد (SWOT) می‌پردازد. در این راستا، ابتدا با مطالعات مبانی نظری در حوزه کارآفرینی، وضعیت کارآفرینی در ایران مورد بررسی قرار گرفت. سپس با بررسی اسناد بالادستی استان، وضعیت موجود کارآفرینی در سطح استان گیلان بررسی و تبیین گردید. پس از بررسی وضعیت کلی کشور و استان گیلان و آشنایی

با مدل‌های مختلف جهت سنجش کارآفرینی، مدل شاخص‌های جهانی کارآفرینی (GEI) با اندکی تغییر و اصلاح مورد استفاده قرار گرفت. از آنجایی که این پژوهش دو هدف کلی بررسی و تحلیل شکاف در هر یک از ابعاد کارآفرینی و تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید کارآفرینی در سطح استان گیلان را به طور همزمان مد نظر داشته است، پرسشنامه‌ای جامع به همین منظور که در برگیرنده تمامی این موارد بوده است طراحی گردید. پس از طراحی پرسشنامه‌های اولیه در قالب هر دو هدف پژوهش، طی جلسات مختلف با مسئولین اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان گیلان، هم از لحاظ نوع شاخص‌ها و هم از لحاظ محتوایی، اصلاحاتی بر روی پرسشنامه اعمال گردید و در نهایت پرسشنامه‌ای متناسب با شرایط این سازمان طراحی گردید. پس از اصلاحات نهایی پرسشنامه‌ها که هم دارای سؤالات بسته در بخش تحلیل شکاف و هم سؤالات باز در بخش تحلیل SWOT بودند، میان کارآفرینان برتر و باتجربه در سطح استان که آگاهی کامل از وضعیت کلی استان در زمینه کارآفرینی داشتند، توزیع گردید. البته لازم به ذکر است که سه حوزه کلی کشاورزی، خدمات و صنعت مد نظر بوده است و تلاش شد که در هر حوزه، افراد خبره و مسلط به آن حوزه شناسایی شوند. پس از جمع‌آوری و تحلیل اولیه پرسشنامه‌ها، به منظور انجام مرحله دوم از تکنیک SWOT، پرسشنامه‌ای دیگر متناسب با این مرحله طراحی و مجدداً در اختیار آن‌ها قرار گرفت. فرآیند توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه طی مدت یک ماه با همکاری مسئولان محترم اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان گیلان انجام و در نهایت به تجزیه و تحلیل داده‌ها و تدوین گزارش نهایی پرداخته شد.

از آنجایی که در این پژوهش هدف، بررسی و تحلیل شکاف میان وضع موجود و مطلوب کارآفرینی و ارائه نقاط ضعف، قدرت، فرصت و تهدید (SWOT) کارآفرینی در سطح استان می‌باشد و به تجربه و تسلط افراد نمونه بیشتر از کمیت آن‌ها نیاز بوده است، از روش نمونه‌برداری قضاوتی از نوع غیرگمانی و هدف‌دار استفاده شده است. این روش زمانی بکار می‌رود که گردآوری داده‌های تخصصی و دقیق در مورد موضوع پژوهش جنبه حیاتی دارد و هیچ یک از سایر طرح‌های نمونه-برداری امکان گردآوری چنین داده‌هایی را به دست نمی‌دهد. اگرچه نمونه‌برداری قضاوتی ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به واسطه این واقعیت که ما گروه نمونه را از میان متخصصانی گزینش می‌کنیم که هم شرایط تجربه و تسلط کافی در حد بالایی بر موضوع را داشته و هم در دسترس ما می‌باشند، محدود کند، ولی تنها روش نمونه‌برداری است که ما می‌توانیم در مورد افراد دارنده داده‌های مورد نظرمان استفاده کنیم (سالارزهی و همکاران، 1393).

با توجه به شرایط مطرح شده و حیاتی بودن تسلط و تجربه افراد نمونه در این پژوهش، تعداد 20 نفر از متخصص‌های فعال در حوزه‌های خدمات، کشاورزی و صنعت و 20 نفر از اساتید دانشگاه در حوزه‌های ذکر شده به عنوان نمونه انتخاب شدند که پرسشنامه‌های مرحله اول و دوم در اختیار آن‌ها قرار گرفت. البته لازم به ذکر است که پرسشنامه مرحله اول شامل تحلیل شکاف بر اساس مدل GEI و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و پرسشنامه مرحله دوم، شامل وزن دهی به نقاط چهارگانه شناسایی شده بوده است.

### 3- یافته‌های پژوهش

تعداد 20 پرسشنامه در بین متخصص‌های فعال در حوزه‌های خدمات، کشاورزی و صنعت و تعداد 20 پرسشنامه در بین اساتید دانشگاه توزیع گردید که با پیگیری‌های صورت گرفته تمامی آن‌ها بازگردانده و قابل تحلیل تشخیص داده شد. البته لازم به ذکر است که به منظور دستیابی به نتایج عملی و کاربردی، سعی بر آن شد تا هم از نظرات خبرگان فعال در حوزه‌های خدمات، کشاورزی و صنعت و هم از نظرات اساتید دانشگاهی فعال در این حوزه‌ها استفاده شود. اطلاعات جمعیت شناختی از متغیر حوزه فعالیت در قالب جدول 1 ارائه شده است.

جدول 1. فراوانی افراد مورد مطالعه بر مبنای حوزه فعالیت

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت شناختی	حوزه فعالیت
12/5	5	مشاوره کسب و کار	
12/5	5	گردشگری	
12/5	5	پوشاک	
12/5	5	صنایع دستی	
12/5	5	مواد غذایی	
12/5	5	کشاورزی	
12/5	5	شیلات	
12/5	5	دام و طیور	
100	40	جمع	

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، تعداد افراد مورد مطالعه در هر یک از حوزه‌های هشت‌گانه با یکدیگر برابر بوده است و در هر حوزه نظرات 5 نفر از متخصصان و اساتید دانشگاهی که مسلط به حوزه مربوطه در سطح استان گیلان بوده‌اند، مورد بررسی قرار گرفت.

البته لازم به ذکر است که دسته‌بندی حوزه‌های ارائه شده در قالب سه بخش کشاورزی، صنعت و خدمات در جدول زیر ارائه شده است.

جدول 2. وضعیت کلی بخش‌ها و حوزه‌های مورد مطالعه در این پژوهش

بخش	حوزه
خدمات	مشاوره کسب و کار
	گردشگری
صنعت	پوشاک
	صنایع دستی
	مواد غذایی

بخش	حوزه
کشاورزی	کشاورزی
	شیلات
	دام و طیور

### 3-1- تجزیه و تحلیل شکاف بر اساس مدل GEI

یکی از بهترین و ایده‌آل‌ترین ابزارهای موجود برای برنامه‌ریزی استراتژیک روش تحلیل شکاف یا تحلیل فاصله<sup>1</sup> است. در این روش همان‌طور که در مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک عنوان می‌شود هدف، شناسایی و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود سازمان و وضعیت مطلوب آن در حوزه مربوطه است. در تعریفی دیگر تحلیل شکاف «تعیین فاصله بین مکانی که هم‌اکنون قرار داریم و مکانی که در نظر داریم به آنجا برسیم» عنوان می‌شود. نکته قابل تأمل و شاید بزرگ‌ترین مزیت این ابزار این است که در همه حوزه‌های سازمانی و نیز در همه سطوح سازمانی این ابزار می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد؛ به عبارت دیگر از زیرساخت‌های سازمان گرفته تا خردترین برنامه‌های عملیاتی، می‌توان به‌صورت کاملاً نظام‌مند شکاف‌ها را شناسایی کرد و برای پوشش آن‌ها برنامه‌ریزی مقتضی را انجام داد.

از این رو در این پژوهش به منظور تعیین وضع موجود فضای کارآفرینی در حوزه‌های مختلف در سطح استان گیلان و تعیین فاصله آن با وضع مطلوب در هر یک از حوزه‌ها، روش تجزیه و تحلیل شکاف به کار گرفته شده و جهت تعیین ابعاد ارزیابی از مدل شاخص جهانی کارآفرینی (GEI) استفاده شده است. این مدل که توسط مؤسسه کارآفرینی و توسعه جهانی<sup>2</sup> (GEDI) ارائه شده است، از دقیق‌ترین مدل‌هایی است که امروزه برای ارزیابی کارآفرینی کشورها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل دارای 14 شاخص در سه حوزه گرایش کارآفرینانه، توانایی کارآفرینانه و اشتیاق کارآفرینانه می‌باشد که عبارت است از درک فرصت، مهارت کسب و کارهای نوپا، پذیرش ریسک، شبکه‌سازی، پشتیبانی فرهنگی، کسب و کار نوپا مبتنی بر فرصت، جذب فناوری، سرمایه انسانی، رقابت، نوآوری محصول، نوآوری فرآیند، رشد بالا در کسب و کار، بین‌المللی سازی و سرمایه ریسک‌پذیر.

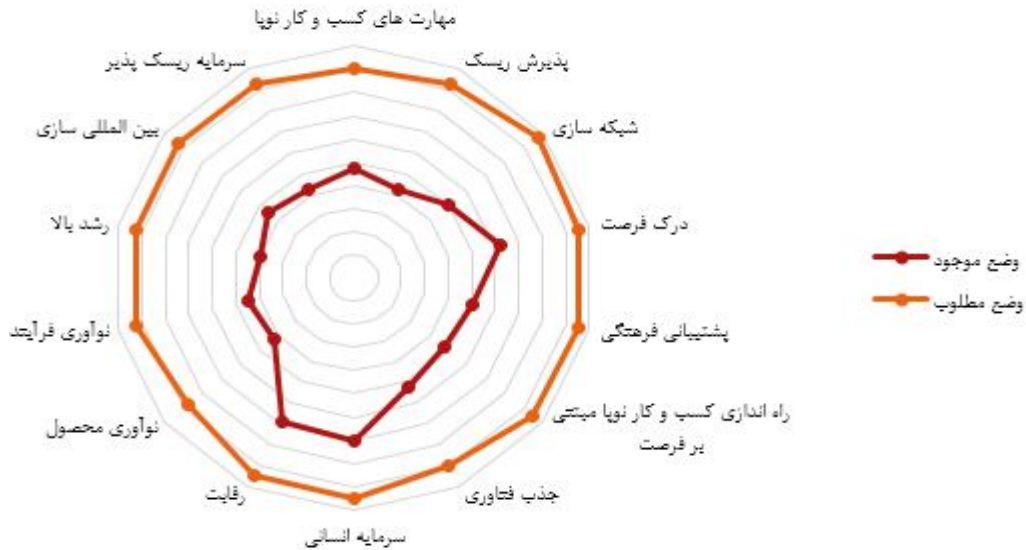
از آنجایی که در این پژوهش هدف بررسی وضعیت کارآفرینی در حوزه‌های مختلف در سطح استان گیلان بوده است، پس از جلساتی با مسئولین اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان گیلان و ناظر طرح، سه بخش کلی خدمات، صنعت و کشاورزی مد نظر قرار گرفت.

### 3-1-1- بخش خدمات

این بخش شامل دو حوزه مشاوره کسب و کار و گردشگری می‌باشد.

## • حوزه مشاوره کسب و کار

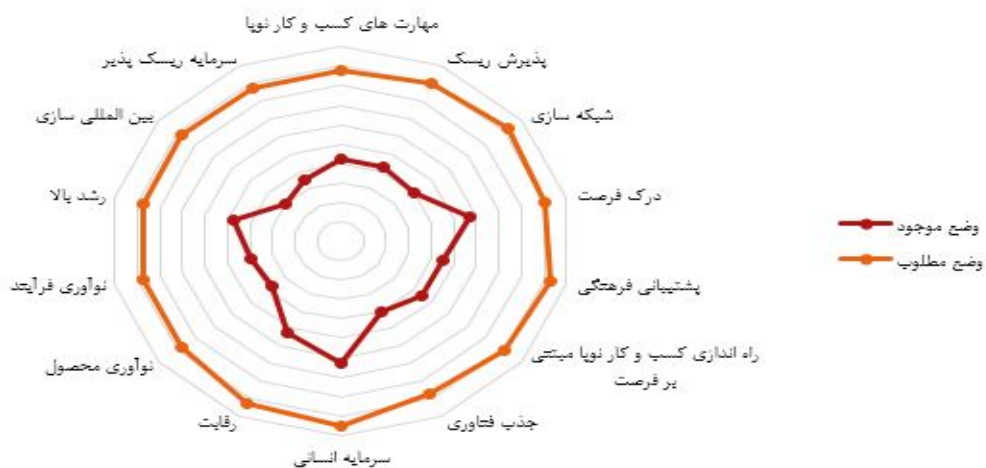
پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و جمع‌بندی نظرات متخصصان فعال و اساتید دانشگاهی، وضعیت کارآفرینی در سطح استان گیلان در حوزه مشاوره کسب و کار در قالب نمودار 1 ارائه شده است.



### نمودار 1. وضعیت کارآفرینی استان گیلان در حوزه مشاوره کسب و کار

همان‌طور که در نمودار بالا مشاهده می‌شود وضعیت موجود کارآفرینی استان گیلان در حوزه مشاوره کسب و کار، در بعد «رشد» بیشترین شکاف و در بعد «سرمایه انسانی» کمترین شکاف را با وضع مطلوب دارا می‌باشد. البته لازم به ذکر است که هر یک از لایه‌های دایره‌ای در نمودار بالا دارای مقداری برابر با  $0/5$  می‌باشد که در مجموع در برگیرنده مقادیری بین 1 تا 5 می‌باشد که مرکز دایره ارزش 1 و خارجی‌ترین لایه ارزش 5 را دارا می‌باشد. نمودار مربوط به سایر حوزه‌ها به شرح زیر است:

## • حوزه گردشگری

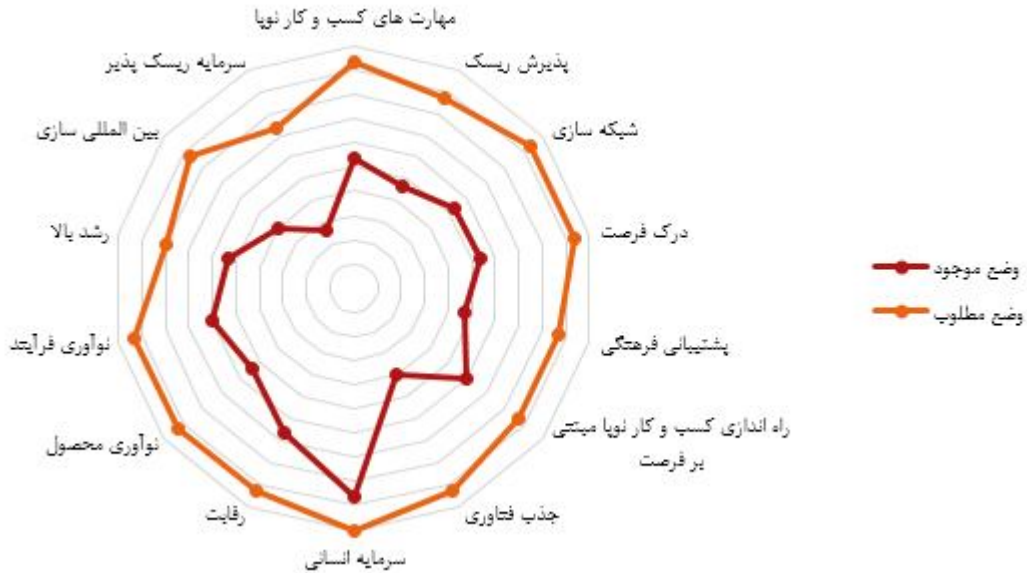


### نمودار 2. وضعیت کارآفرینی استان گیلان در حوزه گردشگری

### 3-1-2- بخش صنعت

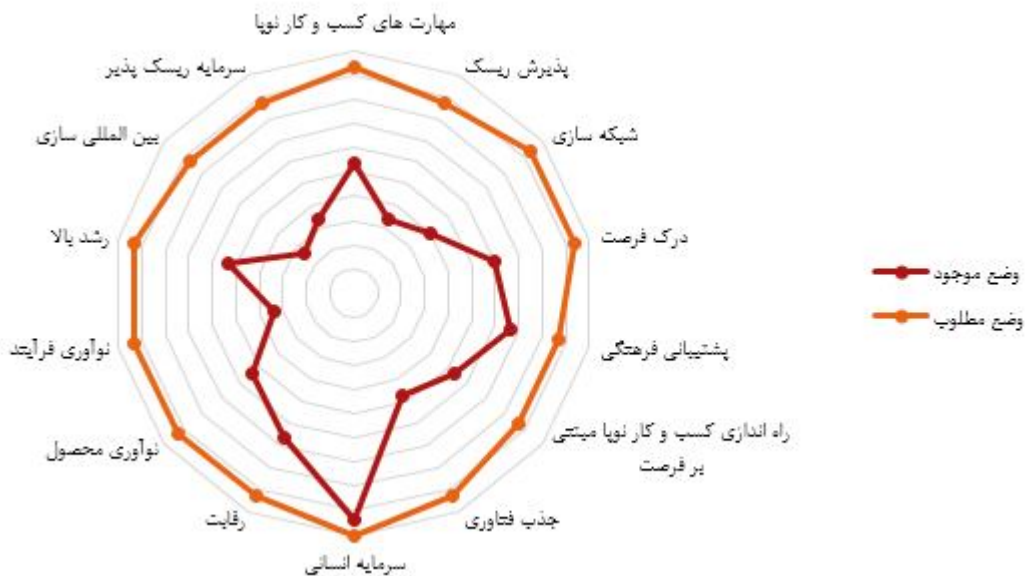
این بخش شامل سه حوزه پوشاک، صنایع دستی و مواد غذایی می‌باشد.

#### • حوزه پوشاک



نمودار 3. وضعیت کارآفرینی استان گیلان در حوزه پوشاک

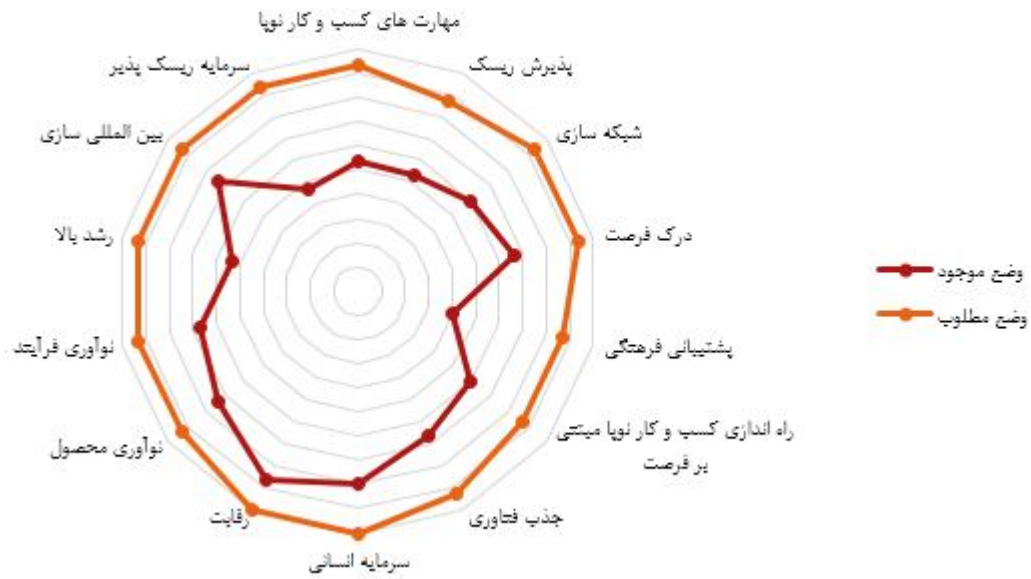
#### • حوزه صنایع دستی



نمودار 4. وضعیت کارآفرینی استان گیلان در حوزه صنایع دستی



• حوزه مواد غذایی

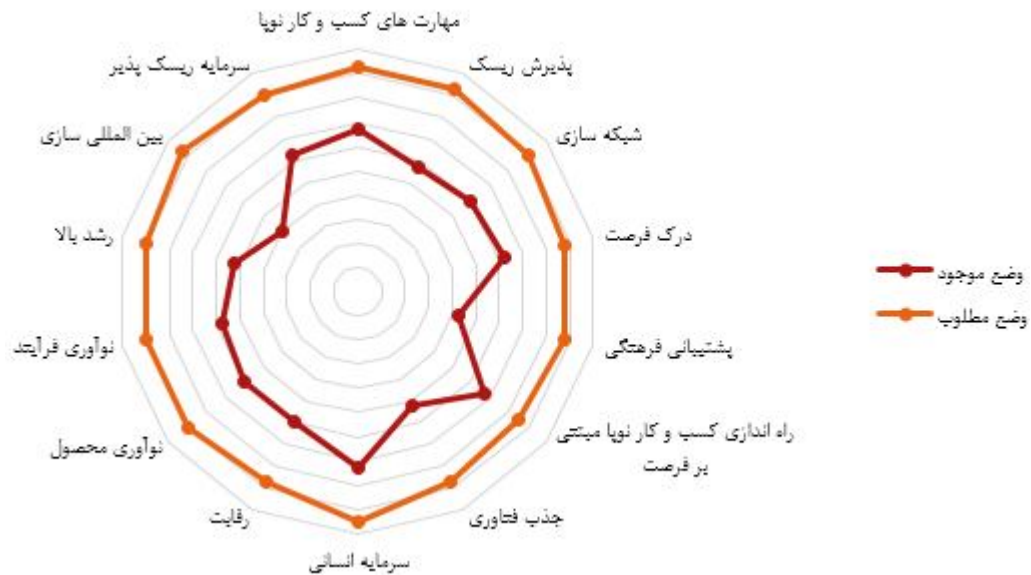


نمودار 5. وضعیت کارآفرینی استان گیلان در حوزه مواد غذایی

3-1-3- بخش کشاورزی

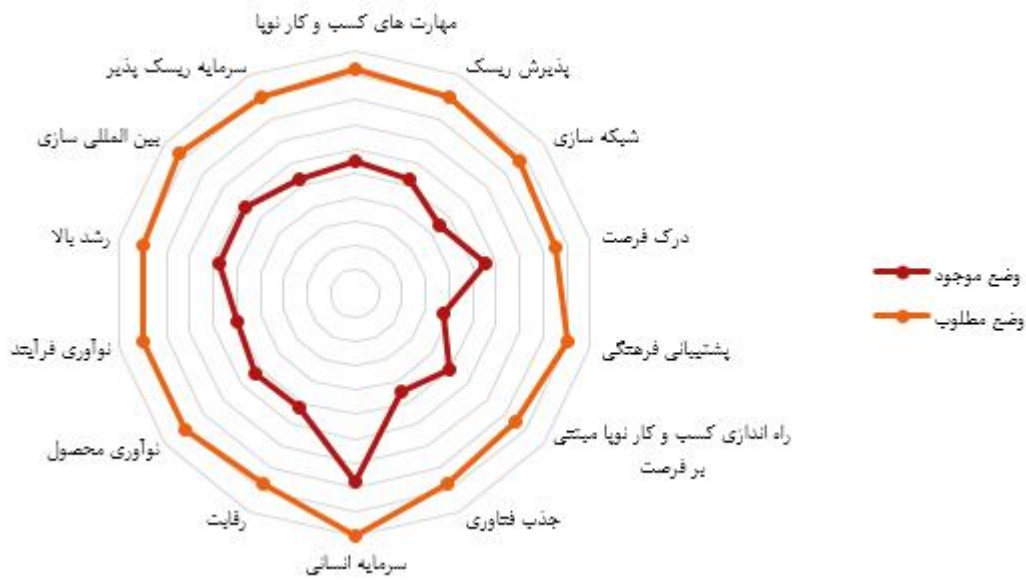
این بخش نیز شامل سه حوزه کشاورزی، شیلات و دام و طیور می باشد.

• حوزه کشاورزی



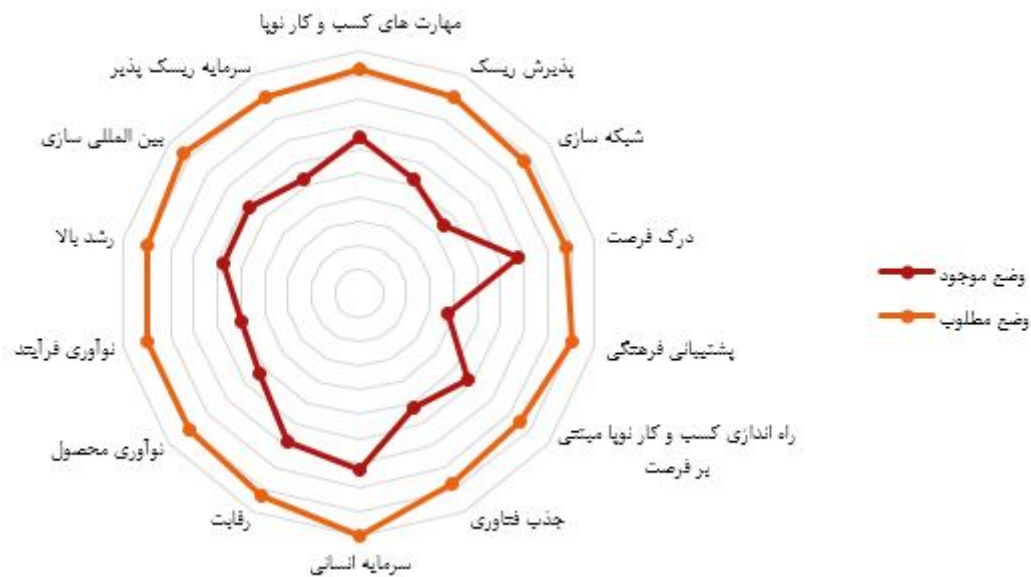
نمودار 6. وضعیت کارآفرینی استان گیلان در حوزه کشاورزی

• حوزه شیلات



نمودار 7. وضعیت کارآفرینی استان گیلان در حوزه شیلات

• حوزه دام و طیور



نمودار 8. وضعیت کارآفرینی استان گیلان در حوزه دام و طیور

### 2-3- تجزیه و تحلیل SWOT

دستیابی نهایی به تحلیل استراتژیک و تدوین سند راهبردی در حوزه کارآفرینی و توسعه آن تا حد زیادی بسته به دقت در ارزیابی مؤثر وضعیت فعلی دارد. با توجه ادبیات موضوع و نظر متخصصان مدیریت استراتژیک ثابت شده است که تکنیک SWOT یکی از بهترین و ساده‌ترین تکنیک‌ها در ارزیابی وضعیت می‌باشد (سالارزهی و همکاران، 1393)؛ بنابراین پس از شناسایی حوزه‌های مختلف، پرسشنامه‌ای به منظور مطالعه وضعیت موجود کارآفرینی در این حوزه با هدف جمع‌آوری داده جهت تشکیل ماتریس SWOT طراحی شد. بر اساس این تکنیک فاکتورهای محیطی به دو دسته فاکتورهای داخلی (قوت و ضعف) و فاکتورهای خارجی (فرصت و تهدید) تقسیم‌بندی می‌شوند.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و جمع‌بندی نظرات کارشناسان و اساتید، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در هر از حوزه‌ها مشخص شدند. از آنجایی که هدف این پژوهش بررسی وضعیت کارآفرینی در سطح استان گیلان بوده است، می‌بایست فاکتورهای مدنظر قرار گیرند که به‌طور مستقیم وضعیت توسعه کارآفرینی در حوزه‌های مختلف در سطح استان را نشان دهند. از این رو پس از جلساتی با ناظر طرح و مسئولین اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان گیلان، تعدادی از نقاط شناسایی شده حذف و برخی دیگر تجمیع شدند. سپس به‌منظور تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IFE<sup>3</sup> & EFE<sup>4</sup>) و تعیین جایگاه راهبردی هر یک از حوزه‌ها، پرسشنامه دیگر در اختیار افراد قرار گرفت. به‌منظور بررسی دقیق‌تر فرآیند، در ادامه ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در هر یک از حوزه‌ها بیان می‌شود و سپس وزن هر یک از این نقاط و جایگاه راهبردی هر یک از حوزه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### 3-2-1- بخش خدمات

همان‌طور که بیان گردید این بخش شامل دو حوزه مشاوره کسب و کار و گردشگری می‌باشد که در ادامه به هریک از آنها به صورت مجزا پرداخته می‌شود.

- حوزه مشاوره کسب و کار

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تقلیل فاکتورها بر مبنای فضای کارآفرینی در سطح استان گیلان، 10 فاکتور داخلی (شامل 5 قوت و 5 ضعف) و 18 فاکتور خارجی (شامل 5 فرصت و 13 تهدید) شناسایی شدند که این نقاط در حوزه مشاوره کسب و کار در قالب جدول زیر ارائه شده است.

3. Internal Factor Evaluation

4. External Factor Evaluation

### جدول 3. ماتریس SWOT در حوزه مشاوره کسب و کار در سطح استان گیلان

<p><b>ضعف (W):</b></p> <p>W<sub>1</sub>: ورود افراد غیرمتخصص و واسطه‌ها</p> <p>W<sub>2</sub>: عدم حمایت صنف</p> <p>W<sub>3</sub>: عدم هماهنگی و یکپارچگی بین اعضا و گروه صنفی</p> <p>W<sub>4</sub>: عدم وجود دوره‌های آموزشی با کیفیت در سطح استان</p> <p>W<sub>5</sub>: عدم بومی گزینی</p>	<p><b>قوت (S):</b></p> <p>S<sub>1</sub>: وجود امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری کافی</p> <p>S<sub>2</sub>: وجود افراد تحصیل کرده در این زمینه</p> <p>S<sub>3</sub>: وجود ارتباط مناسب با وزارت علوم</p> <p>S<sub>4</sub>: وجود ارتباط با اساتید برجسته ملی و بین‌المللی در حوزه کارآفرینی</p> <p>S<sub>5</sub>: ارتباط با مراکز صنعتی و امکان ایجاد استارت‌آپ‌های مختلف</p>
<p><b>تهدید (T):</b></p> <p>T<sub>1</sub>: نبود نقشه راه مناسب و عدم وجود تفکر سیستماتیک</p> <p>T<sub>2</sub>: عدم شفافیت فضای کارآفرینی</p> <p>T<sub>3</sub>: عدم پشتیبانی و حمایت کافی دولت</p> <p>T<sub>4</sub>: وجود ارگان‌های موازی و نبود وحدت رویه</p> <p>T<sub>5</sub>: عدم فرهنگ‌سازی مناسب و آموزش ناکافی در حوزه‌های مرتبط با کسب و کار</p> <p>T<sub>6</sub>: عدم ثبات اقتصادی و سیاسی</p> <p>T<sub>7</sub>: قوانین دست و پاگیر در اخذ مجوزها</p> <p>T<sub>8</sub>: حضور رقبا در حوزه مشاوره کسب و کار</p> <p>T<sub>9</sub>: مشخص نبودن بودجه دولت برای فعالیت‌های کارآفرینی</p> <p>T<sub>10</sub>: وجود مراکز غیررسمی و فاقد تخصص در زمینه مشاوره کسب و کار</p> <p>T<sub>11</sub>: مدرک محور شدن دوره‌ها به جای مهارت محوری</p> <p>T<sub>12</sub>: خالی شدن بخش عمده‌ای از مناطق روستایی و تغییر کاربری</p> <p>T<sub>13</sub>: عدم رقابت سرمایه‌گذاران برای ورود به حوزه کسب و کار</p>	<p><b>فرصت (O):</b></p> <p>O<sub>1</sub>: بازار مناسب آموزش و مشاوره کسب و کار</p> <p>O<sub>2</sub>: افزایش سطح دانش و تکنولوژی روز دنیا</p> <p>O<sub>3</sub>: وجود اساتید کارآفرین در سطح استان</p> <p>O<sub>4</sub>: وجود نیروی انسانی با انگیزه، توانمند و نسبتاً ارزان</p> <p>O<sub>5</sub>: وجود تنها منطقه آزاد شمال کشور و وجود پتانسیل صادرات</p>

پس از شناسایی، تحلیل و تقلیل نقاط به دست آمده، به منظور تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IFE & EFE) و در نهایت مشخص شدن جایگاه راهبردی حوزه مشاوره کسب و کار، پرسشنامه دیگری طراحی شد و در اختیار افراد قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و جمع‌بندی نظرات افراد، نتایج این مرحله در قالب دو جدول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ارائه شده است.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است. برای تهیه این ماتریس مهم‌ترین عواملی که در برگیرنده نقاط قوت و ضعف می‌باشند فهرست شده و سپس با توجه به دستورالعمل‌هایی به هر یک از عامل وزن و نمره داده می‌شود. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، وزن هر عامل در نمره آن عامل ضرب می‌شود. با جمع کردن نمره نهایی تمامی عامل‌ها، نمره نهایی سازمان یا حوزه مورد نظر مشخص می‌گردد. جمع نمره نهایی حتماً بین 1 تا 4 خواهد بود و

میانگین آن‌ها 2/5 می‌باشد. اگر نمره نهایی کمتر از 2/5 شود، بدین معنی است که آن سازمان یا حوزه مورد نظر از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از 2/5 شود، بیانگر آن است که سازمان یا حوزه مورد نظر از نظر عوامل داخلی دارای قوت است. نتایج مربوط به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در حوزه مشاوره کسب و کار در زیر ارائه شده است.

**جدول 4. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) در حوزه مشاوره کسب و کار در سطح استان گیلان**

نمره نهایی	نمره	وزن	نقاط قوت
0/25	3	0/08	1. وجود امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری کافی
0/53	3/5	0/15	2. وجود افراد تحصیل کرده در این زمینه
0/47	3/5	0/13	3. وجود ارتباط مناسب با وزارت علوم
0/35	3	0/12	4. وجود ارتباط با اساتید برجسته ملی و بین‌المللی در حوزه کارآفرینی
0/5	3	0/17	5. ارتباط با مراکز صنعتی و امکان ایجاد استارت‌آپ‌های مختلف
<b>نقاط ضعف</b>			
0/08	1	0/08	1. ورود افراد غیرمتخصص و واسطه‌ها
0/13	1/5	0/08	2. عدم حمایت صنف
0/07	2	0/03	3. عدم هماهنگی و یکپارچگی بین اعضا و گروه صنفی
0/03	2	0/02	4. عدم وجود دوره‌های آموزشی با کیفیت در سطح استان
0/20	1/5	0/13	5. عدم بومی‌گزینی
<b>2/6</b>		<b>1</b>	<b>جمع</b>

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) حاصل بررسی راهبردی عوامل خارجی سازمان است. برای تهیه این ماتریس مهم‌ترین عواملی که در برگیرنده نقاط فرصت و تهدید می‌باشند فهرست شده و سپس با توجه به دستورالعمل‌هایی به هر یک از عامل وزن و نمره داده می‌شود. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، وزن هر عامل در نمره آن عامل ضرب می‌شود. با جمع کردن نمره نهایی تمامی عامل‌ها، نمره نهایی سازمان یا حوزه مورد نظر مشخص می‌گردد. جمع نمره نهایی حتماً بین 1 تا 4 خواهد بود که هرچقدر این عدد بالاتر باشد بدین معنی است که سازمان یا حوزه مورد نظر در برابر عواملی که موجب تهدید یا فرصت می‌شوند، بهتر واکنش نشان می‌دهد. نتایج مربوط به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در حوزه مشاوره کسب و کار در زیر ارائه شده است.

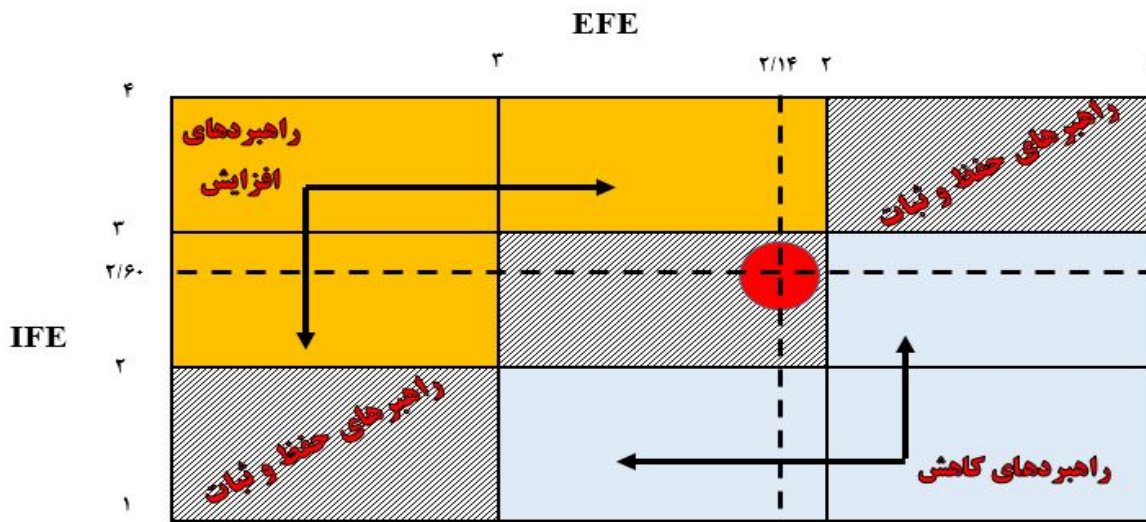
**جدول 5. عوامل خارجی (نقاط فرصت و تهدید) در حوزه مشاوره کسب و کار در سطح استان گیلان**

نمره نهایی	نمره	وزن	نقاط فرصت
0/26	3	0/09	1. بازار مناسب آموزش و مشاوره کسب و کار
0/15	3	0/05	2. افزایش سطح دانش و تکنولوژی روز دنیا
0/21	3/5	0/06	3. وجود اساتید کارآفرین در سطح استان

نمره نهایی	نمره	وزن	نقاط فرصت
0/26	3	0/09	4. وجود نیروی انسانی با انگیزه، توانمند و نسبتاً ارزان
0/33	3/5	0/09	5. وجود تنها منطقه آزاد شمال کشور و وجود پتانسیل صادرات
			نقاط تهدید
0/08	2	0/04	1. نبود نقشه راه مناسب و عدم وجود تفکر سیستماتیک
0/08	1/5	0/05	2. عدم شفافیت فضای کارآفرینی
0/10	2	0/05	3. عدم پشتیبانی و حمایت کافی دولت
0/10	2	0/05	4. وجود ارگان‌های موازی و نبود وحدت رویه
0/02	1/5	0/02	5. عدم فرهنگ‌سازی مناسب و آموزش ناکافی در حوزه‌های مرتبط با کسب و کار
0/10	2	0/05	6. عدم ثبات اقتصادی و سیاسی
0/07	1	0/07	7. قوانین دست و پاگیر در اخذ مجوزها
0/03	1	0/03	8. حضور رقبا در حوزه مشاوره کسب و کار
0/04	1/5	0/02	9. مشخص نبودن بودجه دولت برای فعالیت‌های کارآفرینی
0/06	1	0/06	10. وجود مراکز غیررسمی و فاقد تخصص در زمینه مشاوره کسب و کار
0/04	1	0/04	11. مدرک محور شدن دوره‌ها به جای مهارت محوری
0/12	1/5	0/08	12. خالی شدن بخش عمده‌ای از مناطق روستایی و تغییر کاربری
0/09	1/5	0/06	13. عدم رقابت سرمایه‌گذاران برای ورود به حوزه کسب و کار
<b>2/14</b>		<b>1</b>	<b>جمع</b>

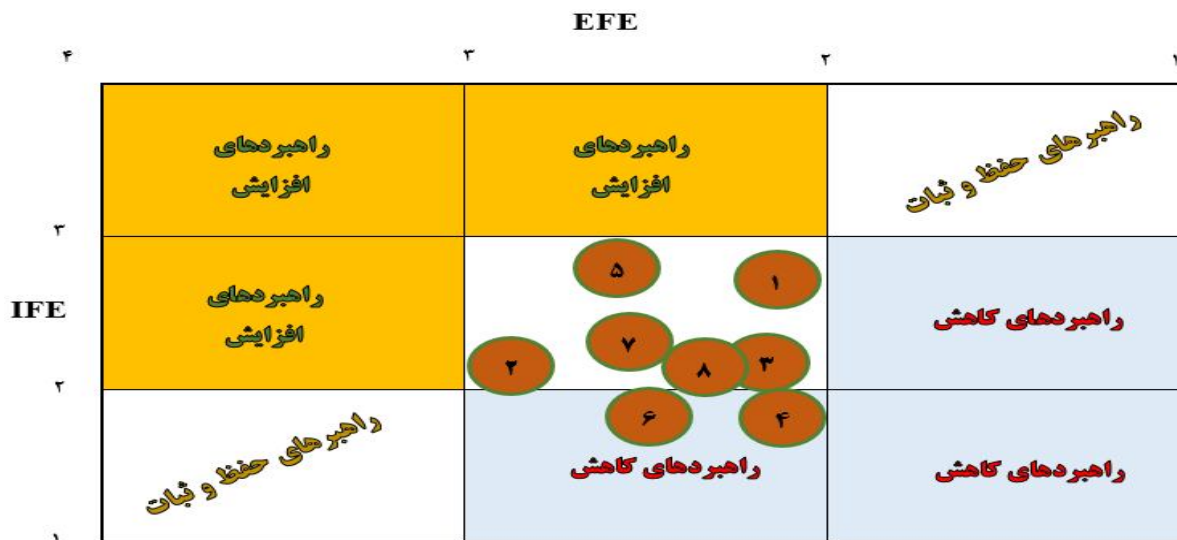
پس از مشخص شدن ماتریس ارزیابی داخلی (IFE) و خارجی (EFE)، باید ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IFE & EFE) تشکیل گردد تا از طریق آن بتوان جایگاه راهبردی کارآفرینی در حوزه مشاوره کسب و کار را تعیین نمود و در آینده بتوان متناسب با جایگاه این حوزه برنامه راهبردی متناسب با آن را ارائه داد. به منظور تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی حوزه مشاوره کسب و کار به ترتیب در ابعاد عمودی و افقی قرار می‌گیرند تا موقعیت این حوزه در خانه‌های ماتریس مشخص شود. این ماتریس دارای سه ناحیه عمده است که برای هر یک از آن‌ها راهبردهای متفاوتی استفاده می‌شود. هنگامی که وضعیت کارآفرینی در بخش مشاوره و کسب و کار در خانه‌های 1 یا 2 یا 4 قرار می‌گیرند، می‌توان راهبردهای رشد را برای این بخش در نظر گرفت. زمانی که در خانه‌های 3 یا 5 یا 7 قرار می‌گیرند، باید راهبردهایی با هدف حفظ و ثبات را در پیش گرفت و در صورتی که وضعیت کارآفرینی در بخش مشاوره کسب و کار در خانه‌های 6 یا 8 یا 9 قرار گیرند، راهبردهای کاهش را باید در پیش گرفت.

با توجه به نمرات حاصل شده از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، نمره وضعیت کارآفرینی در حوزه مشاوره کسب و کار برای عوامل داخلی و خارجی به ترتیب 2/60 و 2/14 شده است که باعث شده است حوزه مشاوره کسب و کار در سطح استان گیلان در خانه 5 (راهبردهای حفظ و ثبات) و در مرز ورود به راهبردهای افزایش (رشد) قرار بگیرد. این وضعیت در شکل زیر نشان داده شده است.



نمودار 9. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در بخش مشاوره کسب و کار در سطح استان گیلان

نتایج مربوط به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تمامی حوزه‌ها به شرح نمودار زیر است.



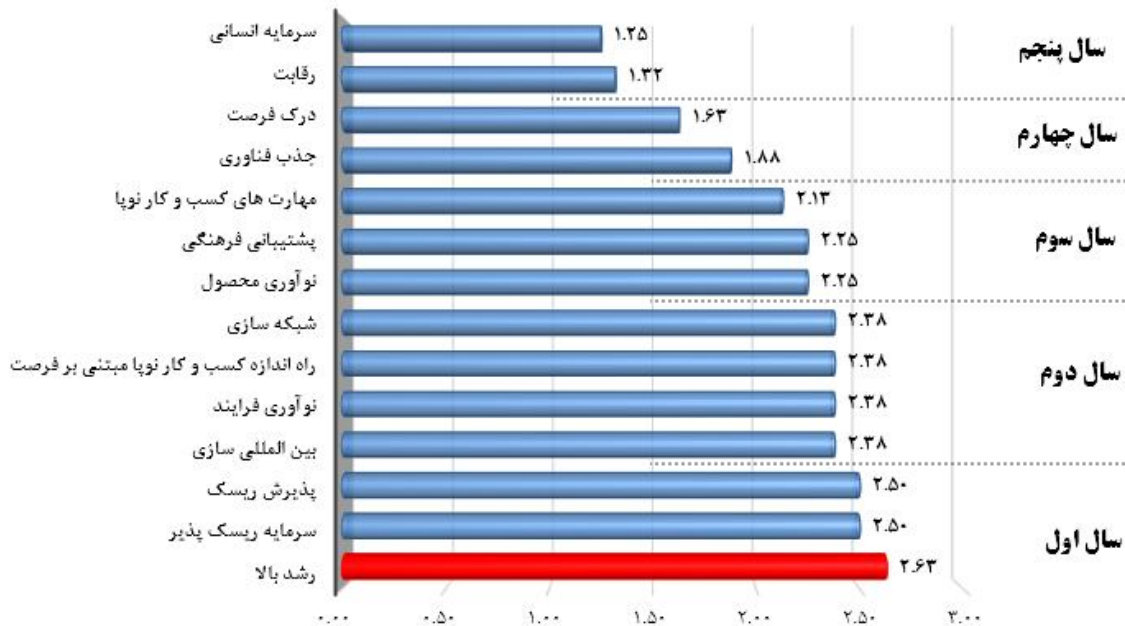
- ۵: حوزه مواد غذایی
- ۶: حوزه کشاورزی
- ۷: حوزه شیلات
- ۸: حوزه دام و طیور

- ۱: حوزه مشاوره کسب و کار
- ۲: حوزه گردشگری
- ۳: حوزه پوشاک
- ۴: حوزه صنایع دستی

نمودار 10. وضعیت راهبردی کلیه حوزه‌های مورد مطالعه

#### 4- نتیجه گیری

پس از مشخص شدن وضعیت کارآفرینی در سطح استان گیلان در حوزه مشاوره کسب و کار در قالب نمودار 11 میزان شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب در ابعاد مختلف 14 گانه در این حوزه، ارائه شده است.

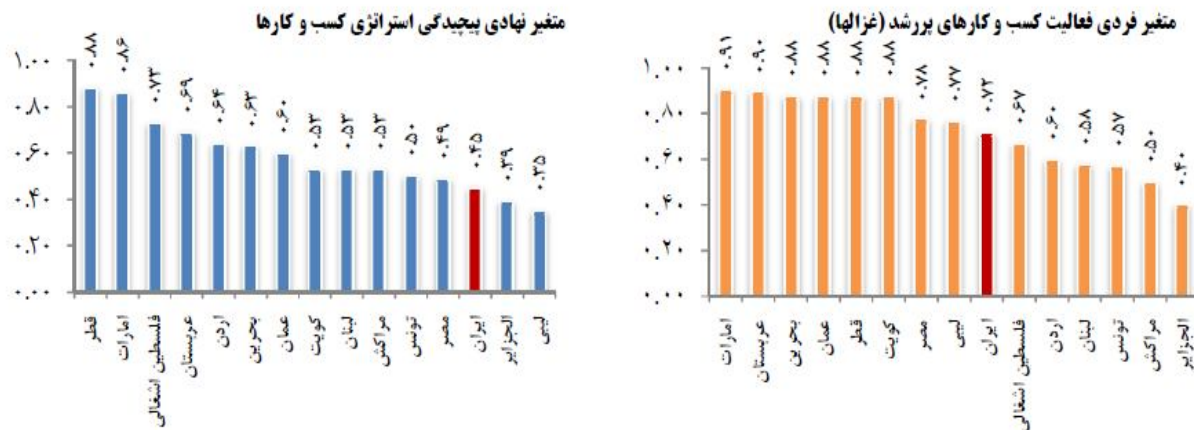


نمودار 11. تحلیل شکاف کارآفرینی حوزه مشاوره کسب و کار در سطح استان گیلان

همان طور که در نمودار بالا مشاهده می شود، بیشترین شکاف کارآفرینی میان وضع موجود و مطلوب در حوزه مشاوره کسب و کار در سطح استان گیلان، در بُعد «رشد بالا» دیده می شود. بُعد رشد بالا در کسب و کارها، سنجهای بر انتظار ایجاد بنگاه های پر رشد در سطح استان است. مطابق با گزارش GEI (2016)، انتظار رشد بالا در ایران نسبت به سایر کشورهای جهان در وضعیتی میانه قرار داشته و هر چند روندی رو به رشد داشته است اما هنوز نیازمند بهبود است. از آنجایی که بُعد رشد بالا شامل شاخص های «فعالیت های کسب و کارهای پر رشد (غزالها)» و «پیچیدگی استراتژی کسب و کارها» می باشد، می توان با تمرکز بر این شاخص ها در سطح استان، وضعیت شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب در حوزه مشاوره کسب و کار را بهبود بخشید. البته ذکر این مهم لازم و ضروری است که مطابق گزارش GEI (2016)، کشور ایران در موضوع پیچیدگی استراتژی کسب و کار در وضعیت مناسبی نبوده و این متغیر نهادی به عنوان متغیر بحرانی در اکوسیستم کارآفرینی ایران شناخته شده است. همچنین ایران در میان کشورهای خاورمیانه و شمال آفریقا (MENA) نیز جایگاه مناسبی ندارد؛ اما در مورد شاخص فعالیت های کسب و کارهای پررشد، جایگاه ایران مناسب است. این هم به دلیل آن است که در آنچه در گزارش GEI مورد سنجش قرار می گیرد انتظار از رشد است نه رشد واقعی. در این خصوص یکی از ویژگی های بارز کشورمان نگرش مثبت و تا حدودی غیرواقع بینانه جامعه در زمینه راه اندازی کسب و کارهای کارآفرینانه می باشد و چون از منظر نهادی، کشور در وضعیت مناسبی قرار ندارد، همین امر سبب می شود که بنگاه ها در مدیریت نوآوری



و خلق استراتژی‌های پیچیده برای دستیابی به رشد بالا با مشکل روبرو شوند. مقایسه این دو شاخص در بُعد رشد بالا در ایران و سایر کشورهای خاورمیانه و شمال آفریقا در شکل زیر ارائه شده است.



## نمودار 12. مقایسه شاخص‌های فردی و نهادی بُعد رشد بالا در ایران و کشورهای MENA (گزارش 2016، GEI)

علاوه بر موارد یاد شده، اولویت‌های 5 ساله اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان گیلان در حوزه **مشاوره کسب و کار** هم در جدول 6 قابل مشاهده می‌باشد. بر مبنای دسته‌بندی ارائه شده، در سال اول این اداره باید بر بهبود وضعیت و کاهش شکاف میان وضع موجود و مطلوب در بُعدهای «رشد بالا»، «سرمایه ریسک‌پذیر» و «پذیرش ریسک» در حوزه **مشاوره کسب و کار** در سطح استان تمرکز نماید. اولویت‌بندی در تمامی 5 سال در قالب جدول زیر به صورت کامل ارائه شده است. البته در هر یک از حوزه‌ها، بازه‌های ارائه شده در هر سال، متناسب با شکاف‌های به دست آمده در همان حوزه می‌باشد و از این جهت بازه‌های سالانه در هر حوزه ممکن است متفاوت با حوزه دیگری باشد.

جدول 6. برنامه 5 ساله اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی در حوزه مشاوره کسب و کار

سال	ابعاد	شاخص‌ها	نوع شاخص
			فردی
اول	رشد بالا	فعالیت‌های کسب و کارهای پررشد (غزالها)	✓
		پیچیدگی استراتژی کسب و کارها	✓
	سرمایه ریسک‌پذیر	فعالیت سرمایه‌گذاری غیررسمی	✓
		عمق بازار سرمایه	✓
		پذیرش ریسک در سطح فردی	✓
دوم	بین‌المللی سازی	ریسک کسب و کار	✓
		جهت‌گیری صادرات	✓
	نوآوری فرآیند	جهانی‌سازی	✓
		کارآفرینی با فناوری جدید	✓

نوع شاخص	شاخص‌ها	ابعاد	سال	
			فردی	نهادی
✓	هزینه ناخالص داخلی تحقیق و توسعه (GERD)	راه‌اندازی کسب و کارهای نوپا مبتنی بر فرصت شبکه‌سازی	✓	
✓	کسب و کارهای نوپا مبتنی بر فرصت		✓	
✓	آزادی اقتصادی		✓	
✓	پیوند با کارآفرینان		✓	
✓	کاربری اینترنت	نوآوری محصول پشتیبانی فرهنگی مهارت‌های کسب و کار نوپا	✓	
✓	محصول نوآورانه		✓	
✓	انتقال فناوری		✓	
✓	باور به مسیر شغلی کارآفرینی		✓	
✓	فساد	جذب فناوری درک فرصت رقابت	✓	
✓	درک از مهارت		✓	
✓	آموزش عالی		✓	
✓	فعالیت بخش فناوری		✓	
✓	جذب فناوری	درک فرصت	✓	
✓	درک فردی از فرصت		✓	
✓	تراکم بازار		✓	
✓	رقبا	سرمایه انسانی	✓	
✓	غلبه بازار		✓	
✓	راه‌اندازی کسب و کار نوپا توسط دانش‌آموختگان		✓	
✓	آموزش کارکنان		✓	

همان‌طور که در بررسی حوزه‌های مختلف مشاهده شد، بیشترین شکاف و کمترین شکاف میان وضع موجود و مطلوب در هر یک از حوزه‌های 8 گانه مورد مطالعه در پژوهش حاضر، میان چند بُعد در نوسان بوده است. در انتهای این بخش در قالب جدول 7، فراوانی ابعادی که بیشترین شکاف و کمترین شکاف را داشته‌اند، آورده شده است.

#### جدول 7. بیشترین شکاف و کمترین شکاف در هر یک از حوزه‌های مورد مطالعه

حوزه‌ها	بیشترین شکاف	کمترین شکاف
مشاوره کسب و کار	رشد بالا	سرمایه انسانی
گردشگری	بین‌المللی سازی	سرمایه انسانی
پوشاک	جذب فناوری	سرمایه انسانی
صنایع دستی	نوآوری فرآیند	سرمایه انسانی

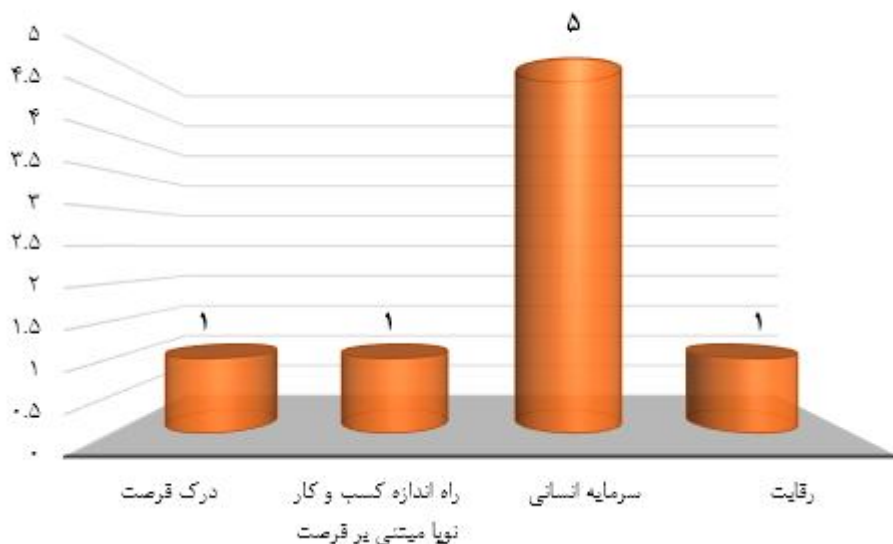
حوزه‌ها	بیشترین شکاف	کمترین شکاف
مواد غذایی	بین‌المللی سازی پشتیبانی فرهنگی سرمایه ریسک پذیر	رقابت
کشاورزی	بین‌المللی سازی	راه‌اندازی کسب و کار نوپا مبتنی بر فرصت
شیلات	پشتیبانی فرهنگی	سرمایه انسانی
دام و طیور	پشتیبانی فرهنگی	درک فرصت

بر مبنای اطلاعات جدول بالا، فراوانی هر یک از ابعاد در بیشترین شکاف و کمترین شکاف در قالب نمودار زیر ارائه شده است.



نمودار 13. فراوانی بیشترین شکاف‌ها

همان‌طور که مشاهده می‌شود ابعاد «بین‌المللی سازی» و «پشتیبانی فرهنگی» در حوزه‌های 8 گانه مورد مطالعه در سطح استان گیلان، بیشترین فراوانی در بیشترین شکاف از حد مطلوب را داشته‌اند، از این رو لازم است به منظور کاهش شکاف میان وضع موجود و مطلوب بیشترین تأکید بر این ابعاد و شاخص‌های آن صورت گیرد.



### نمودار 14. فراوانی کمترین شکافها

در نهایت همان طور که در نمودار بالا مشاهده می شود، بُعد «سرمایه انسانی» بیشترین فراوانی در کمترین شکاف را داشته است و این موضوع نشان دهنده آن است که حوزه های مختلف در سطح استان گیلان از لحاظ نیروی انسانی غنی بوده و نیاز به تأکید بیشتر در این بُعد وجود ندارد.

### منابع

1. آمایش سرزمین استان گیلان، 1395.
2. ارزیابی شاخص های کارآفرینی در ایران براساس مدل دیده بان جهانی کارآفرینی (نتایج برنامه GEM 2015)، (1394).
3. استان گیلان در یک نگاه (1393). مرکز آمار و اطلاعات راهبردی.
4. پایش و بهبود نظام کارآفرینی ایران، پاییز 1395.
5. توسعه کسب و کار و اشتغال پایدار (تکاپو)، 1396.
6. سالارزهی، حبیب الله؛ روشندل اربطلانی، طاهر؛ معصومی، احسان (1393). تحلیل استراتژیک توسعه کارآفرینی در صنایع شیلاتی استان بوشهر با رویکرد ترکیبی SWOT- AHP. پژوهش های مدیریت عمومی، سال هفتم، شماره بیست و پنجم، صص 97-118.
7. سند تفصیلی برنامه ششم توسعه، 1395.
8. گزارش شاخص های جهانی کارآفرینی (GEI, 2016). موجود در: <https://www.mcls.gov.ir/fa/news/55942>
9. محور توسعه استان گیلان (سند اولویت های سرمایه گذاری در برنامه ششم)، بهار 1393.
10. مجموعه اسناد پشتیبان برنامه ششم توسعه استان گیلان، 1395.