

## Identification of internal and external factors and strategic analysis for sustainable rangeland management of Kalaleh city from the viewpoint of institutional stakeholders using SWOT model

Asghar Farajollahi<sup>\*1</sup>, Mahmoud Hamidian<sup>2</sup>, Yaser Ghasemi Aryan<sup>3</sup>

1. Ph.D. Graduate, Combating Desertification, Faculty of Rangeland and Watershed Management, Gorgan University of Agricultural Science and Natural Resources, Gorgan, Iran. Email: asghar.farajollahi@gmail.com
2. MA, General Department of Natural Resources and Watershed Management of Golestan Province, Golestan, Iran.
3. Assistant Prof., Desert Research Division, Research Institute of Forests and Rangelands, Tehran, Iran.

### Article Info

**Article type:**  
Research Full Paper

**Article history:**  
Received: 31.12.2021  
Revised: 20.06.2022  
Accepted: 10.07.2022

**Keywords:**  
SWOT analysis,  
Sustainable  
management,  
Experts, Golestan,  
Rangelands of Kalaleh.

### Abstract

**Background and objectives:** Rangelands are considered as the most basic element of sustainable development of the environment and ecological phenomena. Additionally, it plays a major role in production and sustainable rural development. It also has a key role in preventing soil degradation and groundwater storage. In recent years, rangelands of Iran have not proper condition due to destruction by climate change and drought, as well as grazing pressure. Therefore, providing effective strategies for rangeland management and sustainability seems necessary and will lead to long range stability and sustainability of rangeland areas. In this study, using SWOT analysis, strategies and solutions for sustainable development of rangelands in Kalaleh city of Golestan province were investigated.

**Methodology:** A survey and documentary method was used to collect data and information. The statistical population of this study was experts familiar with the rangeland management in Department of Natural Resources and Watershed Management of Golestan province and Kalaleh city. The sample size was determined by available and non-random sampling method and 26 experts participated in this study. After designing the questionnaire in the form of Likert scale and validation using the opinion of experts and specialists, Cronbach's alpha coefficient was used to determine the level of reliability that obtained 0.84 and showed the proper reliability of the questionnaire. In order to analyze the data and determine the most important strengths, weaknesses, threats and opportunities, the SWOT model was used. SWOT model is one of the most important and powerful tools for strategic management that is used in the process of external and internal analysis and the creation of proper strategies. In SWOT analysis, internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) were examined and then strategies and solution for sustainable development of rangelands were designed.

**Results:** According to the results of this research, the average age and work experience of experts participating in the study were 41.3 and 13.1 years, respectively and more than half of them had a master's degree. According to the results, "large area of rangelands" with a weight coefficient of 0.0498 is the most important strength of rangelands from the viewpoint of the experts and then there are "indigenous knowledge to rehabilitate and protect rangelands" and "the

---

willingness of stakeholders to participate in the implementation of projects and rangeland management", respectively. But the most important weakness of rangelands was "traditional livestock system depends on rangeland forage" with a coefficient weight of 0.0486. Also, "the presence of unauthorized stakeholders in the rangelands and reduction of ownership area for livestock grazing" and "reducing the percentage of class I plants and rangeland production" are the next priority weaknesses, respectively. According to the findings, "improving the perspective of multi-purpose use of rangelands" is the most important opportunity for sustainable development of rangelands from the viewpoint of the experts and the most important threat is "climate change and reduction of water resources in rangelands". The final score of internal and external factors was 2.569 and 2.102, respectively that shows the superiority of strengths over weaknesses and threats over opportunities. Thus, the strategy of sustainable development of rangelands was determined as competitive strategy (ST).

**Conclusion:** Results of this study shows that incentives plan to attract private sector investment Ecotourism, medicinal plants, various livestock products thus implementation of multi-purpose use of rangelands increasing the budget of Natural Resource Departments, improving infrastructure, educational and medical facilities in rural areas were considered as competitive strategies. Participation of local communities in sustainable rangeland management needs workshops, training and extension classes. Also, by providing the necessary facilities, the conditions for the development of the region, private sector investment and diversification of the livelihood of the rural residents should be provided.

---

**Cite this article:** Farajollahi, A., M. Hamidian, Y. Ghasemi Aryan, 2022. Identification of internal and external factors and strategic analysis for sustainable rangeland management of Kalaleh city from the viewpoint of institutional stakeholders using SWOT model. *Journal of Rangeland*, 16(2): 524-539.



© The Author(s).

Publisher: Iranian Society for Range Management

DOR: 20.1001.1.20080891.1401.16.3.9.5

## شناسایی عوامل درونی و بیرونی و تحلیل راهبردی مدیریت پایدار مراتع شهرستان کلاله از نگاه دست‌اندرکاران نهادی با استفاده از مدل SWOT

اصغر فرج‌الهی<sup>۱\*</sup>، محمود حمیدیان<sup>۲</sup> و یاسر قاسمی آریان<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، دکتری بیابانزدایی، دانشکده مرتع و آب‌خیزداری، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، گرگان، ایران. پست الکترونیکی: asghar.farajolahi@gmail.com
۲. کارشناس ارشد، اداره کل منابع طبیعی و آب‌خیزداری استان گلستان، گلستان، ایران.
۳. استادیار پژوهش، بخش تحقیقات بیابان، موسسه تحقیقات جنگل‌ها و مراتع کشور، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>نوع مقاله:</b> مقاله کامل - پژوهشی	<b>سابقه و هدف:</b> مراتع به عنوان اساسی‌ترین بستر توسعه پایدار محیط‌زیست و پدیده‌های بوم‌شناختی به شمار می‌روند و علاوه بر نقش قابل توجه در تولید و توسعه پایدار روستایی، در جلوگیری از تخریب و فرسایش خاک، ذخیره آب‌های زیرزمینی و غیره نقش اساسی دارند. در سال‌های اخیر مراتع ایران به دلیل تخریب و انهدام توسط تغییرات اقلیم و پدیده خشکسالی و نیز فشار چرا در وضعیت مطلوبی به سر نمی‌برند. بنابراین ارائه راهبردها و استراتژی‌های مؤثر در مدیریت و پایداری مراتع ضروری به نظر می‌رسد و به ثبات و پایداری در عرصه‌های مرتعی به‌ویژه در بلندمدت منجر خواهد شد. در این تحقیق، با استفاده از تحلیل SWOT، استراتژی و راهبردهای توسعه پایدار مراتع شهرستان کلاله در استان گلستان مورد بررسی قرار گرفت.
<b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۰/۱۰/۱۰	<b>مواد و روش‌ها:</b> در این تحقیق با توجه به اهداف کاربردی مطالعه، از روش پیمایشی و اسنادی به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کارشناسان خبره و آشنا با موضوع مورد مطالعه در اداره کل منابع طبیعی استان گلستان و شهرستان کلاله بودند. از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند به منظور انتخاب کارشناسان استفاده شد به طوری که ۲۶ کارشناس در انجام این پژوهش همکاری و مشارکت داشتند. پس از طراحی سؤالات پرسشنامه در قالب طیف لیکرت و تأیید روایی با استفاده از نظر کارشناسان و متخصصین مربوطه، از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین سطح پایایی پرسشنامه استفاده شد. مقدار این ضریب برابر با ۰/۸۴ به‌دست آمد که نشان از پایایی و قابلیت اعتماد مناسب پرسشنامه داشت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعیین مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌ها از مدل SWOT استفاده شد. مدل SWOT یکی از ابزارهای مهم و قوی مدیریت استراتژیک است که در فرآیند تجزیه و تحلیل‌های محیطی و درونی و خلق استراتژی‌های متناسب با شرایط محیطی و درونی به کار برده می‌شود. در تحلیل SWOT، عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) مورد بررسی قرار گرفت و سپس استراتژی و راهبردهای توسعه پایدار مراتع طرح گردید.
<b>تاریخ ویرایش:</b> ۱۴۰۱/۰۳/۳۰	<b>نتایج:</b> طبق نتایج تحقیق حاضر، میانگین سن کارشناسان مشارکت‌کننده در پژوهش، ۴۱/۳ سال و میانگین سابقه کاری آن‌ها ۱۳/۱ سال بود که بیش از نیمی از آن‌ها دارای تحصیلات فوق‌لیسانس بودند. مطابق یافته‌ها، "وسعت زیاد عرصه‌های مرتعی" با ضریب وزنی ۰/۴۹۸ مهم‌ترین نقطه قوت مراتع کلاله از دیدگاه کارشناسان می‌باشد و پس از آن به‌ترتیب، "برخورداری از دانش بومی جهت احیا و حفاظت مراتع" و "تمایل بهره‌برداران
<b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۱/۰۴/۱۹	
<b>واژه‌های کلیدی:</b> تحلیل SWOT، مدیریت پایدار، کارشناسان، گلستان، مراتع کلاله.	

به مشارکت در اجرای طرح‌ها و مدیریت مراتع " قرار داشتند. اما مهم‌ترین نقطه ضعف مراتع، "نظام دامداری سنتی و متکی به علوفه مرتع" با ضریب وزنی ۰/۴۸۶ است و پس از آن به‌ترتیب "حضور دامدار غیرمجاز در مراتع و کاهش سطح تحت تملک هر دامدار در مرتع" و "کاهش درصد حضور گیاهان کلاس I و میزان تولید مراتع" قرار داشتند. طبق یافته‌ها، "توسعه دیدگاه استفاده چندمنظوره از مراتع" مهم‌ترین فرصت توسعه پایدار مراتع کلاله از دیدگاه کارشناسان است. مهم‌ترین تهدید در این زمینه "نوسانات اقلیمی و کاهش منابع آبی در مراتع" می‌باشد. امتیاز نهایی عوامل درونی و خارجی به‌ترتیب برابر ۲/۵۶۹ و ۲/۱۰۲ به‌دست آمد که نشان‌دهنده غالب بودن قوت‌ها بر ضعف‌ها و تهدیدها بر فرصت‌ها است. بدین ترتیب استراتژی توسعه پایدار مراتع منطقه مورد مطالعه بر اساس تحلیل سوات، استراتژی رقابتی (ST) تعیین شد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های این مطالعه، برنامه‌ریزی قانونی و تشویقی برای جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با توجه به پتانسیل‌های مراتع (بوم‌گردی، گیاهان دارویی، محصولات متنوع دامی)، بالفعل کردن استفاده چندمنظوره از مراتع، بازنگری در قوانین و مقررات و افزایش بودجه ادارات منابع طبیعی و بهبود امکانات زیرساختی، آموزشی و درمانی در مناطق روستایی به‌عنوان راهبردهای رقابتی در نظر گرفته شدند. بر اساس نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود در راستای بهبود مشارکت جوامع محلی در مدیریت پایدار مراتع، اقدامات لازم از طریق برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی و ترویجی صورت بگیرد و همچنین با تهیه و تدارک امکانات مورد نیاز، شرایط توسعه منطقه، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و توسعه‌سازی معیشت روستاییان فراهم گردد.

**استناد:** فرج‌الهی، ا.، م. حمیدیان، ی. قاسمی آریان، ۱۴۰۱. شناسایی عوامل درونی و بیرونی و تحلیل راهبردی مدیریت پایدار مراتع شهرستان کلاله از نگاه دست اندرکاران نهادی با استفاده از مدل SWOT. مرتع، ۱۶(۳): ۵۳۹-۵۲۴.



DOR: 20.1001.1.20080891.1401.16.3.9.5

© نویسندگان

ناشر: انجمن علمی مرتعداری ایران

## مقدمه

مراتع به‌عنوان اساسی‌ترین بستر توسعه پایدار محیط‌زیست و پدیده‌های بوم‌شناختی به شمار می‌روند و علاوه بر نقش قابل توجه در تولید و توسعه پایدار روستایی، در جلوگیری از تخریب و فرسایش خاک، ذخیره آب‌های زیرزمینی و غیره نقش اساسی دارند (۲۴). در نیم قرن اخیر، به دلیل شکنندگی اجتماعی و اقتصادی بهره‌برداران، بهره‌برداری و مدیریت مراتع کشور دستخوش دگرگونی و تغییرات زیادی شده است (۱۶). در حال حاضر، موضوع مهم در بهره‌برداری از مراتع در تغذیه دام، بهره‌برداری مناسب دامداران روستایی از این منبع است؛ به‌گونه‌ای که پایدار آن حفظ شده و در بلندمدت نقش مناسب‌تری در فرایند تولید و اقتصاد روستایی ایفا کند؛ زیرا پایدار مراتع با توجه به نقش آن در اقتصاد روستایی، می‌تواند توسعه پایدار روستایی را به همراه داشته باشد. اگر مراتع به‌صورت مناسب مدیریت شود، اقتصاد روستایی قوت گرفته و در نتیجه، پایداری جمعیت اتفاق می‌افتد بنابراین، بین توسعه پایدار روستایی در جنبه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی و زیست‌محیطی و بخش مراتع، رابطه محکم و ناگسستنی وجود دارد (۹). مراتع یکی از مهم‌ترین منابع توسعه پایدار کشور است که متأسفانه به دلایل متعدد در چند دهه اخیر به‌طور فزاینده‌ای در معرض تخریب و نابودی قرار گرفته است و این تخریب در بیشتر موارد به دلیل عملکرد غیرمعقول و غیرعلمی انسان‌ها رخ داده است (۲۸). بنابراین مراتع از طریق نقش‌های مختلف و اثرات کارکردی اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی می‌توانند در توسعه پایدار مؤثر باشند ضمن اینکه پایداری خود این مراتع نیز نقش کلیدی در توسعه جوامع پایدار ایفا می‌کند.

توسعه پایدار، نیازهای نسل حاضر را بدون آسیب به توانایی نسل‌های آتی در برآورده کردن نیازهایشان در نظر می‌گیرد. توجه به اصول توسعه پایدار موجب می‌شود کمترین آسیب به دلیل دخالت‌های نابجای انسان به محیط وارد شود و شرایط مطلوبی فراهم گردد (۳۷). با توجه به اهمیت رویکرد پایداری منابع زیست‌محیطی و مدیریت بهینه در این زمینه، باید بهترین برنامه‌ریزی‌ها را برای انواع جوامع ارائه کرد؛ به‌گونه‌ای که در چهارچوبی نظام‌مند، از منابع محیطی از جمله مراتع استفاده شود. مدیریت بهینه

مراتع با رویکرد توسعه پایدار، می‌تواند به توسعه پایدار روستاها کمک کند چرا که دامداری از گذشته تاکنون، از ارکان محوری بخش کشاورزی در توسعه روستاها و اقتصاد ملی و از منابع عمده تأمین غذای انسان به شمار می‌رود (۹).

فال‌سلیمان و همکاران (۲۰۱۷) در تحلیل راهبردهای پایداری مرتع از نگاه سازمانی در استان خراسان جنوبی، از روش سوات استفاده کردند و نشان دادند که ظرفیت موجود برای توسعه و حل مسائل مرتعی تا حدودی مهیا است. بر این اساس، انجام عملیات ممیزی مراتع، نوع دام غالب و مزاد متکی به مرتع، برخورداری از دانش بومی و سنتی به منظور احیای مراتع و کمبود بارش‌های جوی و تداوم خشکسالی و افت توان تولیدی مراتع به ترتیب مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در منطقه مورد مطالعه بودند. نارویی و همکاران (۲۰۲۰) نیز در تحقیقی در راستای ارائه راهبردهای مدیریتی جهت بهره‌برداری پایدار از مراتع تفتان در خاش، از روش‌های ارزیابی چندمعیاره و تحلیل SWOT استفاده کردند. بر اساس نتایج حاصل، خشکسالی و تغییرات اقلیمی مهم‌ترین تهدیدها در جهت بهره‌برداری پایدار از مراتع منطقه بودند و ابراز کردند با مدنظر قرار دادن پتانسیل‌های موجود در منطقه و بهره‌گیری از دانش بومی، تولید و کشت گیاهان دارویی و بازاریابی برای محصولات فرعی مرتعی می‌توان بر چالش‌های موجود در بهره‌برداری پایدار از مراتع حاشیه تفتان فائق آمد. کازانا و همکاران (۲۰۱۵) در تجزیه و تحلیل SWOT برای سیاست و مدیریت پایدار جنگل‌ها، عوامل مهم داخلی و خارجی را برای ارزیابی مدیریت پایدار جنگل در جنگل‌های منطقه مقدونیه شرقی و تراکیا در یونان شمالی بررسی و در نهایت راهبردهای استراتژیک ارائه کردند. دوارت و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی در ارتباط با تحلیل، درک و کاربرد SWOT در مدیریت دامداری در کلمبیا نشان دادند که تحلیل SWOT اطلاعات ارزشمندی را به تصمیم‌گیرندگان محلی در زمینه ایجاد طرح‌هایی برای دامداران کوچک در مناطق روستایی برای اجرای استراتژی‌های پایدارتر پیچیده تر و در نتیجه افزایش رقابت‌پذیری آن‌ها ارائه می‌دهد. در زمینه ارزیابی و تحلیل راهبردهای پایداری مراتع، معدود مطالعات دیگری نیز مانند سواری و همکاران (۲۰۱۹) در

## مواد و روش‌ها

## محدوده مورد مطالعه

شهرستان کلاله در شرق استان گلستان در موقعیت جغرافیایی ۵۵ درجه و ۲۹ دقیقه طول شرقی و ۳۷ درجه و ۲۲ دقیقه عرض شمالی واقع شده است که از شرق به خراسان شمالی، از غرب با شهرستان گنبد، از شمال با شهرستان مراوه‌تپه و از جنوب با شهرستان گالیکش هم‌مرز می‌باشد. شغل اکثریت مردم در این شهرستان، کشاورزی و دامداری می‌باشد (۱۲). شهرستان کلاله دارای ۱۸ سامانه عرفی مرتعی می‌باشد (۳۸). جمعیت این شهرستان ۱۱۷۳۱۹ نفر با ۳۲۹۹۸ خانوار می‌باشد که از این تعداد ۴۱۹۵۳ نفر شهری و ۷۵۳۶۶ نفر روستایی هستند (۳۴).

## روش تحقیق

روش این تحقیق به لحاظ هدف، که تمرکز آن بهبود وضعیت مراتع، شرایط بهره‌برداران و عملکرد دستگاه‌های اجرایی مرتبط است، کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، کیفی و کمی اکتشافی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارشناسان خبره و آشنا با موضوع مورد مطالعه در اداره کل منابع طبیعی استان گلستان و شهرستان کلاله بود. حجم نمونه با توجه به نامشخص بودن جامعه آماری، به روش نمونه‌گیری در دسترس و غیرتصادفی تعیین شد و تعداد ۲۶ نفر کارشناس در انجام این پژوهش همکاری و مشارکت داشتند. سؤالات پرسشنامه در قالب طیف لیکرت و پنج گزینه‌ای از مقدار خیلی کم (با امتیاز ۱) تا خیلی زیاد (امتیاز ۵) طراحی شد. چنانچه مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی در توسعه پایدار مراتع در محدوده مورد مطالعه بر اساس پیشینه تحقیق و مصاحبه و بازدید میدانی تعیین شد و پرسشنامه بر اساس آن طراحی شد. برای سنجش اعتبار (روایی)، ابتدا پرسشنامه مقدماتی به‌وسیله تعدادی از کارشناسان و متخصصین مربوطه مورد بررسی قرار گرفت و نهایتاً اعتبار صوری پرسشنامه با حذف و اصلاح تعدادی از گویه‌ها به دست آمد و سپس برای تعیین سطح پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برابر ۰/۸۴ به دست آمد که نشان از پایایی و قابلیت اعتماد مناسب پرسشنامه داشت. پس از توجیه کارشناسان و توضیح در ارتباط با اهمیت موضوع تحقیق، پرسشنامه‌های طراحی

شهرستان کرمان، شریفیان‌بهرمان و همکاران (۲۰۱۸) در آق‌قلا و بوگال و همکاران (۲۰۰۶) در اتیوپی انجام شده است.

در کشور ایران، مراتع حدود ۵۴/۶ درصد از سطح اراضی را به خود اختصاص داده‌اند و نزدیک به ۸۰۰۰ گونه گیاهی نیز در این مناطق شناخته شده‌اند (۱۹). از آنجا که عمدتاً در سال‌های اخیر مراتع ایران به دلیل تخریب و انهدام توسط تغییرات اقلیم و پدیده خشکسالی و نیز فشار چرا در وضعیت مطلوبی به سر نمی‌برند بنابراین ارائه راهبردها و استراتژی‌های مؤثر در مدیریت و پایداری مراتع ضروری به نظر می‌رسد و به ثبات و پایداری در عرصه‌های مرتعی به ویژه در بلندمدت منجر خواهد شد. دستیابی به اهداف توسعه پایدار در مراتع نیازمند برنامه‌ریزی و طراحی چارچوبی منسجم با در نظر گرفتن اجرای کلیدی آن همچون بهره‌برداران و مدیران و کارشناسان سازمانی مرتبط می‌باشد. یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی در مراتع تحلیل SWOT می‌باشد که با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف درون سیستم و استفاده از فرصت‌های خارجی یا دوری جستن از تهدیدهای بیرونی تحقق می‌یابد. فانلو و همکاران (۲۰۱۱) و ساید و همکاران (۲۰۱۳) نیز بر توانایی روش تحلیل راهبردی در مدیریت منابع طبیعی اشاره کرده‌اند. با توجه به بروز خشکسالی‌های اخیر در منطقه مورد مطالعه، افزایش استفاده از علوفه مراتع به‌عنوان منبع اصلی تأمین علوفه دام، وجود تخریب و روند قهقرایی مراتع شهرستان کلاله و اهمیت ویژه مراتع در روند توسعه پایدار شهرستان کلاله، تدوین راهبردها و استراتژی‌های اصولی با تعیین عوامل مهم و تأثیرگذار بر روند توسعه پایدار مراتع امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. بنابراین هدف از انجام پژوهش حاضر، تدوین راهبردهای بهره‌برداری پایدار مراتع شهرستان کلاله بر اساس دیدگاه‌های راهبردی کارکنان نهادی مرتبط و استفاده از این راهبردها در طرح‌های کاربردی منطقه از قبیل طرح‌های آبخیزداری، مرتعداری و غیره می‌باشد.

در هر یک از چهار دسته‌ی مذکور (قوت، ضعف، تهدید، فرصت)، شناسایی شوند و فهرستی از عوامل کلیدی مرتبط مدنظر قرار گیرد. در مرحله بعد استراتژی‌های مناسب شناسایی می‌شود، به طوری که از قوت‌ها و فرصت‌ها استفاده و بهره‌برداری می‌شود و به ضعف‌ها و تهدیدات غلبه کرده و از آن‌ها اجتناب گردد. در نهایت با بررسی استراتژی‌های پیشنهادی، بهترین گزینه انتخاب می‌شود (۳۶).

از دیدگاه این مدل، یک استراتژی مناسب و کارآمد، نقاط قوت و فرصت‌ها را تقویت کرده و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل می‌رساند، به این منظور این عوامل در چهار حالت کلی SO، WO، ST و WT بررسی می‌گردد و گزینه‌های استراتژی از بین آن‌ها انتخاب می‌شود (۲۶). نمونه‌ای از ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف در جدول ۱ نشان داده شده است. در هر مرحله لازم است که دو عامل با هم مقایسه شوند و استراتژی‌ها مشخص گردند.

شده در اختیار آن‌ها قرار گرفت. پس از توزیع پرسشنامه‌ها و گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام شد (۱۸). در این تحقیق از مدل SWOT به منظور گردآوری داده و اطلاعات موردنیاز استفاده شد. مدل SWOT یکی از ابزارهای مهم و قوی مدیریت استراتژیک است که در فرآیند تجزیه و تحلیل‌های محیطی و درونی و خلق استراتژی‌های متناسب با شرایط محیطی و درونی به کار برده می‌شود. در تحلیل SWOT، عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) مورد بررسی قرار می‌گیرند (۱۳). قوت‌ها در راستای کمک رساندن به اهداف سازمان هستند. ضعف‌ها، ویژگی‌های دارای اثرات منفی در راه رسیدن به اهداف هستند. فرصت‌ها، وضعیت‌هایی از محیط بیرونی هستند که می‌توانند اثرات مثبتی در رسیدن به اهداف داشته باشند و تهدیدها، وضعیت‌هایی از محیط بیرونی که به صورت موانعی در راه رسیدن به اهداف عمل می‌کنند (۳۳). برای تحلیل SWOT لازم است که مهم‌ترین عوامل

جدول ۱: ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT

ماتریس SWOT		نقاط قوت - S		نقاط ضعف - W	
		موضوعات	نقاط قوت فهرست می‌شود	موضوعات	نقاط ضعف فهرست می‌شود
فرصت‌ها - O		استراتژی‌های SO		استراتژی‌های WO	
موضوعات	فرصت‌ها فهرست می‌شوند	با بهره‌گیری از نقاط قوت از فرصت‌ها استفاده می‌شود		با بهره‌گیری از فرصت‌ها، نقاط ضعف از بین می‌رود	
تهدیدات - T		استراتژی‌های ST		استراتژی‌های WT	
موضوعات	تهدیدها فهرست می‌شوند	برای اجتناب از تهدیدات از نقاط قوت استفاده می‌شود		نقاط ضعف را کاهش می‌دهد و از تهدیدات پرهیز می‌کند	

منبع: چرم‌ماک و کاسشانا (۲۰۰۷)

جدول ۲- تعداد و درصد فراوانی مشخصات فردی کارشناسان

ویژگی فردی	طبقه‌بندی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۲۰	۷۶/۹
	زن	۶	۲۳/۱
سطح تحصیلات	فوق‌دیپلم و لیسانس	۱۰	۳۸/۵
	فوق لیسانس	۱۴	۵۳/۸
	دکتری	۲	۷/۷

منبع: یافته‌های پژوهش

## نتایج

### ویژگی‌های فردی کارشناسان

در انجام این پژوهش، ۲۶ کارشناس مشارکت داشتند که اکثریت کارشناسان (۷۶/۹٪)، مرد بودند. ۳۸/۵ درصد کارشناسان دارای تحصیلات فوق‌دیپلم و لیسانس، ۵۳/۸ درصد آن‌ها فوق‌لیسانس و ۷/۷ درصد دارای تحصیلات در سطح دکتری هستند (جدول ۲).

میانگین سن کارشناسان، ۴۱/۳ سال و میانگین سابقه کاری کارشناسان، ۱۳/۱ سال بود که حداقل دارای ۲ سال سابقه کار و حداکثر ۲۸ سال سابقه کار داشتند (جدول ۳).

جدول ۳: ویژگی‌های میانگین و حداقل و حداکثر سن و سابقه

کاری کارشناسان			
متغیر	انحراف معیار $\pm$ میانگین	حداقل	حداکثر
سن (سال)	۴۱/۳ $\pm$ ۶/۹۴	۳۰	۵۴
سابقه کاری (سال)	۱۳/۱ $\pm$ ۶/۸۹	۲	۲۸

منبع: داده‌های پژوهش

نتایج حاصل از ماتریس‌های عوامل داخلی (IFE) و عوامل خارجی (EFE)

پس از شناسایی عوامل درونی و خارجی مرتبط با توسعه پایدار مراتع، ۱۲ نقطه قوت و ۱۲ نقطه ضعف به عنوان مهم‌ترین عوامل درونی (جدول ۴) و ۱۱ عامل فرصت و ۱۲ عامل تهدید به‌عنوان عوامل خارجی (جدول ۵) شناسایی گردید. سپس با استفاده از ماتریس‌های EFE و IFE، این عوامل وزن‌دهی شدند و موقعیت راهبردی توسعه پایدار منطقه مورد مطالعه از نظر این عوامل در ماتریس IE تعیین شد. لازم به ذکر است تک‌تک عوامل شناسایی‌شده در جدول‌ها به اختصار با حروف انگلیسی نشان داده شده‌اند؛ به این ترتیب که نقاط قوت به صورت S1, S2, ..., S12، نقاط ضعف به صورت W1, W2, ..., W12، فرصت‌ها به صورت O1, O2, ..., O11 و تهدیدها نیز به صورت T1, T2, ..., T12 ارائه شده‌اند.

## ماتریس عوامل داخلی

این ماتریس که نتیجه آن بررسی وضعیت درونی هر سیستم می‌باشد برای تحلیل و ارائه راهبردهای توسعه پایدار مراتع شهرستان کلاله تهیه گردید. در جدول ۴ عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) لیست شده‌اند. مطابق نتایج، "وسعت زیاد عرصه‌های مرتعی" با ضریب وزنی ۰/۰۴۹۸ مهم‌ترین نقطه قوت مراتع کلاله از دیدگاه کارشناسان می‌باشد و پس از آن به ترتیب "برخورداری از دانش بومی جهت احیا و حفاظت مراتع" و تمایل بهره‌برداران به مشارکت در اجرای طرح‌ها و مدیریت مراتع "مهم‌ترین نقاط قوت در مراتع مورد مطالعه هستند. اما مهم‌ترین نقطه ضعف مراتع از دیدگاه کارشناسان، "نظام دامداری سنتی و متکی به علوفه مرتع" با ضریب وزنی ۰/۰۴۸۶ است و پس از آن به ترتیب "حضور دامدار غیر مجاز در مراتع و کاهش سطح تحت تملک هر دامدار در مرتع" و "کاهش درصد حضور گیاهان کلاس I و میزان تولید مراتع" مهم‌ترین نقاط ضعف موجود بودند. همچنین امتیاز نهایی عوامل درونی برابر ۲/۵۶۹ به دست آمد (جدول ۴).

جدول ۴: ماتریس عوامل داخلی (ماتریس IFE)

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب وزنی	مجموع امتیاز	عوامل درونی	
۰/۱۹۹	۴	۰/۰۴۹۸	۱۱۸	وسعت زیاد عرصه‌های مرتعی	S <sub>1</sub>
۰/۱۳۲	۳	۰/۰۴۳۹	۱۰۴	تهیه و اجرای طرح‌های مرتعداری در سطح نسبتاً وسیع	S <sub>2</sub>
۰/۱۸۲	۴	۰/۰۴۵۶	۱۰۸	وجود گیاهان دائمی در ترکیب پوشش گیاهی مراتع	S <sub>3</sub>
۰/۱۸۴	۴	۰/۰۴۶۱	۱۰۹	تمایل بهره‌برداران به مشارکت در اجرای طرح‌ها و مدیریت مراتع	S <sub>4</sub>
۰/۱۲۷	۳	۰/۰۴۲۲	۱۰۰	تنوع بالای پوشش گیاهی	S <sub>5</sub>
۰/۱۷۲	۴	۰/۰۴۳۱	۱۰۲	حضور گونه‌های گیاهی بومی و سازگار با شرایط محلی	S <sub>6</sub>
۰/۱۹۴	۴	۰/۰۴۸۶	۱۱۵	برخورداری از دانش بومی جهت احیا و حفاظت مراتع	S <sub>7</sub>
۰/۱۱۳	۳	۰/۰۳۷۶	۸۹	بالا بودن کیفیت خاک مراتع	S <sub>8</sub>
۰/۱۱۴	۳	۰/۰۳۸۱	۹۰	وجود گیاهان دارویی در ترکیب گیاهی مراتع	S <sub>9</sub>
۰/۱۱۹	۳	۰/۰۳۹۷	۹۴	دارا بودن ارزش تفریحی-تفریحی و اکوتوریسمی منطقه	S <sub>10</sub>
۰/۱۰۹	۳	۰/۰۳۶۳	۸۶	کمیت و کیفیت بالای فراورده‌های دامی مراتع	S <sub>11</sub>
۰/۱۰۴	۳	۰/۰۳۴۶	۸۲	ضریب بالای امنیت در منطقه جهت گسترش بوم‌گردی در مراتع	S <sub>13</sub>
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴۳	۱۰۵	عدم احساس رضایت بهره‌برداران از وضعیت معیشتی و درآمدی	W <sub>1</sub>
۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳۱	۹۵	مهاجرت جوانان و جمعیت فعال به شهرها به علت کم بودن درآمد و وجود مشکلات معیشتی	W <sub>2</sub>
۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶۱	۱۰۹	کاهش درصد حضور گیاهان کلاس I و میزان تولید مراتع به علت غالب شدن گیاهان یک‌ساله	W <sub>3</sub>
۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۵۶	۱۰۸	عدم رعایت ظرفیت مراتع و زمان چرا	W <sub>4</sub>
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۸۶	۱۱۵	نظام دامداری سنتی و متکی به علوفه مرتع	W <sub>5</sub>
۰/۰۶۶	۲	۰/۰۳۲۹	۷۸	مشاع بودن بهره‌برداری از مراتع	W <sub>6</sub>
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۰۹	۹۷	پایین بودن سطح آگاهی و دانش بهره‌برداران	W <sub>7</sub>
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷۳	۱۱۲	حضور دامدار غیرمجاز در مراتع و کاهش سطح تحت تملک هر دامدار در مرتع	W <sub>8</sub>
۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶۳	۸۶	ساخت‌وسازه‌های غیرقانونی در عرصه مراتع	W <sub>9</sub>
۰/۰۶۸	۲	۰/۰۳۴۲	۸۱	بوته کنی و تخریب مراتع برای مصارف سوختی	W <sub>10</sub>
۰/۰۶۷	۲	۰/۰۳۳۳	۷۹	توپوگرافی نامناسب و عدم دسترسی دام به تمامی نقاط مرتع	W <sub>11</sub>
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۳۹	۱۰۴	ورود دام‌های غیربومی و تغییر ترکیب دامی	W <sub>12</sub>
۲/۵۶۹	-	۱	۲۳۶۶	جمع	

### ماتریس عوامل خارجی

سرمایه‌گذاری در بخش گیاهان دارویی و صنعتی " و " وجود اعتبارات دولتی به منظور توسعه و اجرای پروژه‌های منطقه " قرار دارند. مهم‌ترین تهدید در این زمینه "نوسانات اقلیمی و کاهش منابع آبی در مراتع" با ضریب وزنی ۰/۰۵۳۸ می‌باشد و پس از آن به ترتیب "افزایش قیمت نهاده‌های دامی" و "عدم وجود نگاه راهبردی در مدیریت مراتع" تهدیدهای مهم مراتع شناسایی شده‌اند. امتیاز نهایی عوامل خارجی برابر ۲/۱۰۲ حاصل شد. (جدول ۵).

ماتریس عوامل خارجی برای بررسی وضعیت خارجی یا بیرونی هر سیستم استفاده می‌شود. در جدول (۵) عوامل خارجی برای تحلیل و ارائه راهبردهای توسعه پایدار مراتع شهرستان کلاله ذکر شده و وزن‌دهی و نمره‌دهی هر عامل همانند ماتریس IFE توسط کارشناسان انجام شد. طبق یافته‌ها، "توسعه دیدگاه استفاده چندمنظوره از مراتع" با ضریب وزنی ۰/۰۴۸۵ مهم‌ترین فرصت توسعه پایدار مراتع کلاله از دیدگاه کارشناسان است و پس از آن "امکان

جدول ۵: ماتریس عوامل خارجی (ماتریس EFE)

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب وزنی	مجموع امتیاز	عوامل بیرونی	
۰/۱۹۴	۴	۰/۰۴۸۵	۱۰۹	توسعه دیدگاه استفاده چندمنظوره از مراتع	O <sub>1</sub>
۰/۱۰۹	۳	۰/۰۳۶۵	۸۲	ارتباط و هماهنگی مؤثر بهره‌برداران با کارشناسان و دستگاه‌های اجرایی دولتی	O <sub>2</sub>
۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷۱	۱۰۶	وجود اعتبارات دولتی به‌منظور توسعه و اجرای پروژه‌های منطقه	O <sub>3</sub>
۰/۱۰۳	۳	۰/۰۳۴۲	۷۷	بالا بودن سطح آگاهی بهره‌برداران و عدم تخریب مرتع توسط گردشگران	O <sub>4</sub>
۰/۱۳۳	۳	۰/۰۴۴۵	۱۰۰	وجود انگیزه و توان اجرایی در دستگاه‌های دولتی جهت مدیریت تغییر نامعقول و غیر سازگار کاربری مراتع	O <sub>5</sub>
۰/۱۳۱	۳	۰/۰۴۳۶	۹۸	وجود هماهنگی بین‌سازمانی و در بین ادارات مرتبط با مدیریت مراتع	O <sub>6</sub>
۰/۱۲۸	۳	۰/۰۴۲۷	۹۶	وجود ظرفیت و امکان اجرای طرح‌های مرتع‌داری	O <sub>7</sub>
۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹۱	۸۸	وجود مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی مرتبط	O <sub>8</sub>
۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷۱	۱۰۶	امکان سرمایه‌گذاری در بخش گیاهان دارویی و صنعتی	O <sub>9</sub>
۰/۱۰۸	۳	۰/۰۳۶۱	۸۱	امکان توسعه گازرسانی به نواحی روستایی و جایگزینی سوخت هیزمی	O <sub>10</sub>
۰/۱۳۷	۳	۰/۰۴۵۸	۱۰۳	افزایش تأسیس تشکل‌های مردم‌نهاد مرتبط با منابع طبیعی و محیط‌زیست	O <sub>11</sub>
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۳۸	۱۲۱	توسانات اقلیمی و کاهش منابع آبی در مراتع	T <sub>1</sub>
۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۱۶	۱۱۶	افزایش قیمت نهاده‌های دامی	T <sub>2</sub>
۰/۰۵۰	۱	۰/۰۴۹۸	۱۱۲	عدم وجود نگاه راهبردی در مدیریت مراتع	T <sub>3</sub>
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۸۹	۱۱۰	عدم وجود سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در مراتع	T <sub>4</sub>
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۶۷	۱۰۵	عدم اجرایی شدن قوانین بازدارنده در حفاظت از مراتع	T <sub>5</sub>
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸۱	۱۰۸	کم بودن سهم بودجه ادارات منابع طبیعی از بودجه استان	T <sub>6</sub>
۰/۰۹۱	۲	۰/۰۴۵۳	۱۰۲	کم بودن میزان دسترسی بهره‌برداران به امکانات زیرساختی، آموزش و درمانی	T <sub>7</sub>
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۰۹	۹۲	ترویج فرهنگ ساکن شدن خانواده‌های دامداران در شهر	T <sub>8</sub>
۰/۰۷۳	۲	۰/۰۳۶۵	۸۲	پایین بودن سطح و میزان پوشش بیمه مراتع	T <sub>9</sub>
۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶۱	۸۱	وجود شغل‌های کاذب در شهرها و تمایل بهره‌برداران به شهرنشینی	T <sub>10</sub>
۰/۰۸۴	۲	۰/۰۴۲۲	۹۵	تخریب پوشش گیاهی توسط گردشگران فصلی	T <sub>11</sub>
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵۱	۷۹	مبهم بودن وضعیت مالکیت مراتع در مراتع واگذار شده	T <sub>12</sub>
۲/۱۰۲	-	۱	۲۲۴۹	جمع	

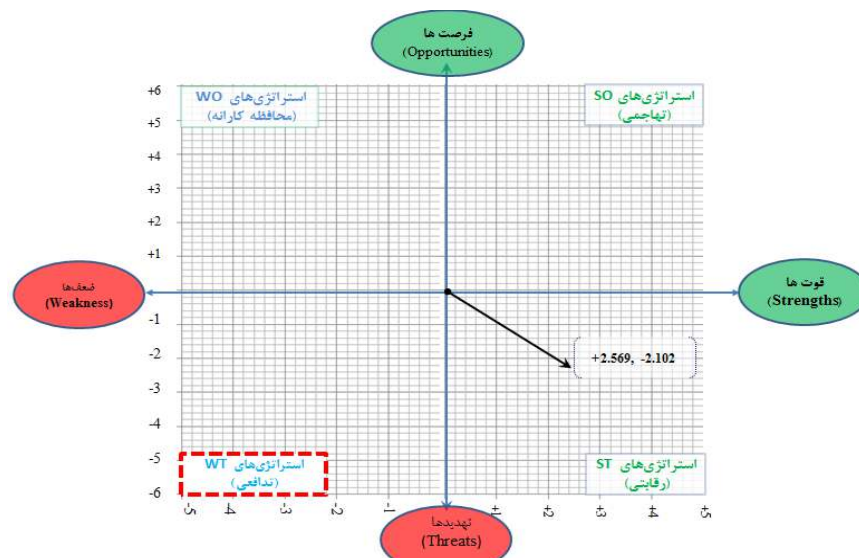
توسعه

تخریب

## ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

غالب بودن قوت‌ها بر ضعف‌ها (بیش‌تر از حد متوسط ۲/۵) و تهدیدها بر فرصت‌ها (کمتر از حد متوسط ۲/۵) است. تلاقی امتیازات ۲/۵۶۹ و ۲/۱۰۲، در موقعیت سوم ماتریس عوامل داخلی و خارجی یعنی استراتژی رقابتی (ST) قرار گرفت (شکل ۱).

برآیند حاصل از ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی در ماتریس IE قرار گرفت و وضعیت راهبردی توسعه پایدار مراتع شهرستان کلاله شناسایی شد (Error! Reference source not found). امتیاز نهایی عوامل درونی و خارجی به ترتیب برابر ۲/۵۶۹ و ۲/۱۰۲ بدست آمد که نشان‌دهنده



شکل ۱: نمودار تعیین استراتژی بر اساس تحلیل سوات از دیدگاه کارشناسان

سطح تحت تملک هر دامدار در مرتع " و "کاهش درصد حضور گیاهان کلاس I و میزان تولید مراعات" است. "توسعه دیدگاه استفاده چندمنظوره از مراعات" مهم‌ترین فرصت توسعه پایدار مراعات کلاله از دیدگاه کارشناسان است و مهم‌ترین تهدید در این زمینه "نوسانات اقلیمی و کاهش منابع آبی در مراعات" می‌باشد.

در تحقیق فال‌سلیمان و همکاران (۲۰۱۷) در خراسان جنوبی، انجام عملیات ممیزی مراعات، نوع دام غالب و مازاد متکی به مرتع، برخورداری از دانش بومی و سنتی به منظور احیای مراعات و کمبود بارش‌های جوی و تداوم خشکسالی و افت توان تولیدی مراعات به ترتیب مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در منطقه مورد مطالعه بودند که تا حدودی با نتایج مطالعه حاضر مطابقت دارد. در تحقیق شریفیان بهرمان و همکاران (۲۰۱۸)، نیز خشکسالی و پیامدهای ناشی از آن در مدیریت مرتع به عنوان مهم‌ترین تهدید در مراعات آق‌قلا استان گلستان شناسایی شد. جوامع محلی معمولاً در شرایط خشکسالی و تغییرات اقلیمی آسیب‌پذیر هستند و منابع درآمدی آن‌ها در این شرایط جوابگوی شرایط اقتصادی نبوده و با گسترش فقر و کاهش توان اقتصادی، تخریب مراعات در نتیجه فشار بیشتر به مراعات حاصل می‌شود (۳۱). در تحقیق نارویی و همکاران (۲۰۲۰)

راهبردهای توسعه پایدار مراعات کلاله بر اساس انواع استراتژی در جدول (۶) ارائه شده است. در هر استراتژی، عوامل داخلی و خارجی در مقابل هم قرار گرفته‌اند و راهبردهای متناسب با آن‌ها با ذکر عوامل مدنظر بیان شده است. هر چند که به راهبردهای هر چهار استراتژی در این جدول اشاره شده است اما راهبردهای ST به‌عنوان راهبردهای کلیدی توسعه پایدار مراعات کلاله بر اساس نتایج تحقیق مورد تأکید قرار می‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت وجود راهبردها و استراتژی در مدیریت مراعات، این تحقیق با هدف تشخیص نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مراعات شهرستان کلاله، اتخاذ استراتژی مدیریتی و ارائه راهبردهای توسعه پایدار مراعات این منطقه از دیدگاه کارشناسان سازمانی انجام شد. مطابق نتایج، "وسعت زیاد عرصه‌های مرتعی" مهم‌ترین نقطه قوت مراعات کلاله از دیدگاه کارشناسان می‌باشد و پس از آن به ترتیب "برخورداری از دانش بومی جهت احیا و حفاظت مراعات" و تمایل بهره‌برداران به مشارکت در اجرای طرح‌ها و مدیریت مراعات" قرار دارند. اما مهم‌ترین نقاط ضعف مراعات از دیدگاه کارشناسان به ترتیب، "نظام دامداری سنتی و متکی به علوفه مرتع"، "حضور دامدار غیرمجاز در مراعات و کاهش

در مراتع تفتان در خاش، خشکسالی و تغییرات اقلیمی مهم-  
ترین تهدیدها در جهت بهره‌برداری پایدار از مراتع منطقه  
بودند که با نتایج تحقیق حاضر مطابقت دارد.

جدول ۶: راهبردهای توسعه پایدار مراتع کلالة بر اساس انواع استراتژی

نقاط قوت و تهدید	راهبردهای ST	ردیف
T <sub>4</sub> S <sub>11</sub> S <sub>10</sub> S <sub>9</sub> S <sub>12</sub>	برنامه‌ریزی قانونی و تشویقی برای جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با توجه به پتانسیل‌های مراتع درزمینهٔ بوم‌گردی، توسعه گیاهان دارویی و وجود محصولات دامی متنوع	۱
S <sub>2</sub> S <sub>4</sub> T <sub>1</sub> T <sub>10</sub>	گنجاندن پروژه‌ها و برنامه‌های مناسب در هنگام تهیه و تصویب طرح‌های مرتع‌داری در راستای بهبود وضعیت معیشتی بهره‌برداران با توجه به نوسانات اقلیمی و کاهش منابع آبی در مراتع	۲
S <sub>4</sub> S <sub>2</sub> T	مشارکت فعال ادارات منابع طبیعی شهرستان و اداره کل در جهت بالفعل کردن استفاده چندمنظوره از مراتع با توجه به افزایش قیمت نهاده‌های دامی	۳
T <sub>3</sub> T <sub>12</sub> T <sub>6</sub> T <sub>5</sub> T <sub>11</sub> S <sub>3</sub> S <sub>5</sub> S <sub>8</sub> S <sub>1</sub>	بازنگری در قوانین و مقررات و افزایش بودجه ادارات منابع طبیعی برای ایجاد مدیریت راهبردی مناسب و حفاظت بیشتر با توجه به وسعت زیاد و پتانسیل بالای پوشش گیاهی و خاک مراتع	۴
T <sub>7</sub> T <sub>8</sub> T <sub>10</sub> S <sub>4</sub> S <sub>7</sub>	بهبود امکانات زیرساختی، آموزشی و درمانی در مناطق روستایی برای جلوگیری از مهاجرت و افزایش مشارکت بهره‌برداران در اجرای طرح‌ها با توجه وجود دانش بومی در زمینه احیا و حفاظت در میان بهره‌برداران	۵
نقاط قوت و فرصت	راهبردهای SO	
S <sub>1</sub> S <sub>9</sub> S <sub>11</sub> S <sub>10</sub> O <sub>1</sub>	توسعه استفاده چندمنظوره از مراتع با توجه به وسعت زیاد عرصه‌های مرتعی و دارا بودن پتانسیل‌های بوم‌گردی، توسعه گیاهان دارویی و وجود محصولات دامی با کیفیت در این عرصه‌ها	۱
O <sub>2</sub> S <sub>2</sub> S <sub>4</sub>	ارتباط مؤثرتر و بیشتر کارشناسان دستگاه‌های اجرایی با بهره‌برداران در جهت تسریع در اجرای طرح‌های مرتع‌داری با توجه به تمایل بالای بهره‌برداران در زمینه مشارکت	۲
S <sub>5</sub> S <sub>8</sub> O <sub>8</sub>	افزایش تحقیقات علمی و دانشگاهی با توجه به کیفیت مناسب خاک و تنوع پوشش گیاهی مراتع به عنوان پتانسیل‌های اصلی توسعه پایدار مراتع	۳
O <sub>6</sub> O <sub>5</sub> O <sub>2</sub> S <sub>2</sub> O <sub>7</sub>	تسهیل در بخش قوانین و مقررات با توجه به وجود هماهنگی و انگیزه سازمانی مناسب در جهت پیشبرد اهداف طرح‌های مرتع‌داری	۴
نقاط ضعف و فرصت	راهبردهای WO	
W <sub>1</sub> W <sub>2</sub> O <sub>7</sub> O <sub>9</sub>	استفاده از پتانسیل‌های موجود در طرح‌های مرتع‌داری و همچنین امکان سرمایه‌گذاری در بخش گیاهان دارویی و صنعتی، توسط ادارات منابع طبیعی و مراکز تحقیقاتی در جهت بهبود وضعیت معیشتی بهره‌برداران و جلوگیری از مهاجرت جوانان و نیروهای فعال به شهر	۱
O <sub>11</sub> O <sub>2</sub> W <sub>7</sub>	استفاده از ظرفیت تشکلهای مردم‌نهاد و امکانات ادارات مرتبط با مرتع در جهت افزایش سطح آگاهی بهره‌برداران	۲
W <sub>10</sub> O <sub>10</sub>	توسعه گازرسانی به نواحی روستایی جهت جلوگیری از بوته‌کشی و تخریب مراتع برای مصارف سوختی	۳
O <sub>5</sub> O <sub>3</sub> W <sub>3</sub> W <sub>4</sub> W <sub>12</sub>	استفاده از اعتبارات دولتی و توان اجرایی کارشناسان ادارات درزمینهٔ افزایش تولید گیاهان خوشخوفاک و رعایت ظرفیت چرا در مراتع	۴
نقاط ضعف و تهدید	راهبردهای WT	
W <sub>2</sub> W <sub>7</sub> T <sub>8</sub> T <sub>10</sub>	بالا بردن سطح آگاهی و دانش بهره‌برداران در جهت کم کردن میزان مهاجرت بهره‌برداران و خانواده‌های آنان به شهر	۱
T <sub>11</sub> T <sub>5</sub> W <sub>9</sub> W <sub>8</sub>	تصویب قوانین بازدارنده در زمینه جلوگیری از ورود دامداران غیرمجاز، تخریب و ساخت‌وسازهای غیرقانونی در مراتع	۲
W <sub>1</sub> W <sub>11</sub> W <sub>5</sub> W <sub>6</sub> T <sub>9</sub>	در دستور کار قرارگرفتن راهکارهای افزایش بیمه مراتع توسط دستگاه‌های متولی با توجه کم بودن درآمد بهره‌برداران، توپوگرافی نامناسب مراتع و نظام دامداری متکی به علوفه و در نتیجه آسیب‌های شدید اقتصادی بهره‌برداران در سال‌های خشکسالی	۳
T <sub>6</sub> T <sub>1</sub> W <sub>4</sub>	افزایش بودجه و نیروی انسانی ادارات با توجه به نوسانات اقلیمی و کاهش منابع آبی مراتع آسیب‌پذیری بیشتر مراتع، در جهت الزام دامداران به رعایت ظرفیت، زمان آمادگی و ورود و خروج مرتع	۴

است که به تخریب مراتع منجر می‌شود و در تحقیقات نجفی و همکاران (۲۰۰۸) و فال‌سلیمان و همکاران (۲۰۱۷) نیز به آن اشاره شده است.

بر اساس برآیند حاصل از ماتریس‌ها و نتایج تحقیق، استراتژی رقابتی (ST) به‌عنوان استراتژی مدنظر جهت توسعه پایدار مراتع کلالة از دیدگاه کارشناسان انتخاب شد

مهم‌ترین نقاط ضعف و تهدید مراتع کلالة را می‌توان در دو بخش طبیعی و انسانی طبقه‌بندی کرد به طوری که نوسانات اقلیمی و افزایش قیمت نهاده‌های دامی و یا توپوگرافی نامناسب طبیعی بوده و تخریب کیفی مراتع و تکیه دامداران به علوفه مراتع یا حضور دامدار غیرمجاز و عدم وجود نگاه راهبردی تحت تأثیر دخالت‌های انسانی

اکوسیستمی مرتبط با آن‌ها خواهد شد (۱). نقش و اهمیت استفاده چندمنظوره در بهبود شرایط مراتع در تحقیقات معتمدی و همکاران (۲۰۲۱)؛ پزشکی و همکاران (۲۰۲۰) و دانویر (۲۰۱۸) نشان داده شده است. بهبود امکانات زیرساختی و جذب سرمایه‌گذاری نیز به‌عنوان راهبردهای کلیدی در تحقق اهداف پایداری مراتع کلاله شناسایی شد. با سرمایه‌گذاری بهتر و بیشتر در مراتع می‌توان شاخص‌های پایداری مراتع را بهبود بخشیده و گامی اساسی در جهت مدیریت پایدار مراتع برداشت (۲۹). قوانین، سازمان‌ها و سیاست‌های اقتصادی نقش زیادی در تعیین پایداری مراتع دارند. آن‌ها چارچوب اساسی را فراهم می‌کنند که از آن بسیاری از تصمیمات در مورد مدیریت پایدار مرتع گرفته می‌شود (۲۲). مراتع کلاله نیز ظرفیت و پتانسیل بالایی برای استفاده‌های چندمنظوره دارند که بر اساس راهبردهای تحقیق حاضر در صورت توجه سازمان‌ها و ادارات مرتبط می‌توان این ظرفیت‌ها را به صورت عملی استفاده کرد. همچنین با اختصاص بودجه بیشتر و افزایش قدرت و صلابت اداره منابع طبیعی می‌توان زمینه حفاظت بیشتر عرصه‌های مرتعی در منطقه مورد مطالعه را فراهم کرد. همچنین با توجه به نقش و اهمیت بهره‌برداران در حفاظت و پایداری مراتع منطقه مورد مطالعه، با بهبود زیرساخت‌ها و فراهم کردن امکانات آموزشی مانند ساخت مدارس در مقاطع مختلف تحصیلی و یا ساخت و تجهیز مراکز درمانی و خانه بهداشت و تسهیل فرآیند درمان و آموزش، به ماندگاری بهره‌برداران و مشارکت آن‌ها در حفظ و بهبود وضعیت مراتع امیدوار بود.

در این تحقیق و در راهبردهای اشاره‌شده، لزوم توجه و دقت بیشتر در طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های مرتعداری در راستای بهبود وضعیت معیشتی بهره‌برداران مورد تأکید قرار گرفته است و همچنین به لزوم مشارکت بهره‌برداران در اجرای طرح‌ها اشاره شده است. نتایج تحقیقی دیگر در منطقه مورد مطالعه نشان داد طرح‌های اجرایی مرتعداری در منطقه مورد مطالعه تا حدود زیادی اثرات اجتماعی مورد انتظار را برآورده کرده‌اند اما در زمینه اقتصادی همچنان ضعف‌هایی به‌خصوص در بخش بهبود وضعیت درآمدی و معیشتی و ایجاد فرصت شغلی و اشتغال‌زایی بهره‌برداران وجود دارد (۱۲). اثرگذاری پایین

و راهبردهای ST به‌عنوان راهبردهای کلیدی بر اساس نتایج تحقیق مورد تأکید قرار گرفت. این راهبردها در یک دسته-بندی کلی به شرح ذیل دسته‌بندی گردید: (۱) برنامه‌ریزی قانونی و تشویقی برای جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با توجه به پتانسیل‌های مراتع در زمینه بوم‌گردی، توسعه گیاهان دارویی و وجود محصولات دامی متنوع (۲) پروژه‌ها و برنامه‌های مناسب در طرح‌های مرتعداری در راستای بهبود وضعیت معیشتی بهره‌برداران (۳) بالفعل کردن استفاده چندمنظوره از مراتع از طریق مشارکت فعال ادارات مرتبط (۴) بازنگری در قوانین و مقررات و افزایش بودجه ادارات منابع طبیعی برای ایجاد مدیریت راهبردی مناسب و حفاظت بیشتر و (۵) بهبود امکانات زیرساختی، آموزشی و درمانی در مناطق روستایی برای جلوگیری از مهاجرت و افزایش مشارکت بهره‌برداران در اجرای طرح‌ها.

در راهبردهای بیان‌شده، به بهبود وضعیت معیشتی بهره‌برداران با استفاده از پتانسیل‌های بوم‌گردی، گیاهان دارویی و محصولات متنوع دامی و استفاده چندمنظوره مراتع اشاره شده است. کریمی و کریمی‌دهکردی (۲۰۱۵) به لزوم متنوع‌سازی معیشت خانوارهای روستایی و عشایری بهره‌بردار از مراتع شهرستان ماهنشان اشاره کردند. همچنین ابراز کردند با تقویت دانش و مهارت بهره‌برداران از طریق برنامه‌های ترویج کشاورزی و اعمال دیگر سیاست‌ها می‌توان انتظار داشت که در آینده از فشار بر منابع طبیعی کاسته شود و از سایر سرمایه‌ها و استعدادها نیز بهره‌برداری درستی به عمل آید. متنوع‌سازی معیشت بهره‌برداران در تحقیقات دیگر نشان داده شد که سرمایه‌گذاری در واحدهای مختلف و مشاغل دیگر در زمینه کاهش تخریب مراتع مؤثر است (۹ و ۱۷). با متنوع‌سازی معیشت بهره‌برداران از فشار به مراتع کاسته شده و تخریب پوشش گیاهی و خاک کمتر می‌شود.

استفاده چندمنظوره از مراتع، یکی از چالش‌های نوین پیش روی بهره‌برداران مراتع است که بر اساس آن، می‌توان فشار چرا در مراتع را کاهش و گام مهمی در راستای افزایش رفاه و توانمندسازی مرتعداران، حفظ اکوسیستم و ارتقاء خدمات اکوسیستمی مرتبط با آن‌ها برداشت (۲۳). استفاده چندمنظوره از مراتع و تنوع استفاده از مراتع؛ علاوه بر تأمین نیاز بهره‌برداران، سبب حفظ اکوسیستم و ارتقاء خدمات

بهره‌برداران و آگاهی آن‌ها را فراهم آورده و متعاقباً می‌توان به مشارکت بیشتر بهره‌برداران و توسعه پایدار مراتع امیدوار بود.

بر اساس نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود در راستای بهبود مشارکت جوامع محلی در مدیریت پایدار مراتع اقدامات لازم از طریق برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی و ترویجی صورت بگیرد و همچنین با تهیه و فراهم کردن امکانات، زمینه توسعه منطقه، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و تنوع‌سازی معیشت روستاییان انجام شود. قوانین و مقررات شفاف و منسجم با ضمانت اجرایی و همچنین تخصیص بودجه و منابع مالی لازم برای سازمان‌های اجرایی مرتبط با منابع طبیعی، زمینه اجرایی شدن برنامه‌ها و طرح‌های ادارات منابع طبیعی را فراهم کرده و متقابلاً با اثربخشی مثبت طرح‌های اجرایی، زمینه موفقیت بیشتر طرح‌های آتی با کسب اعتماد متقابل بهره‌برداران و دستگاه‌های اجرایی فراهم می‌گردد.

این‌گونه طرح‌ها در بهبود وضعیت درآمدی بهره‌برداران در تحقیقات پژوهشگران دیگر نیز نشان داده شده است (۲، ۱۴ و ۳۵). پایداری مدیریت عرصه‌های طبیعی، ارتباط مستقیم با پایداری اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بهره‌بردار دارد (۳۰). با نگاهی سریع به مفاهیم رشد اقتصادی، توسعه اقتصادی و بالاخره توسعه پایدار ملاحظه می‌گردد که مشارکت دارای مفاهیم اساسی‌تر است، به طوری که در توسعه پایدار، مشارکت را هدف و وسیله دستیابی به توسعه نامیده‌اند (۱۵).

در راهبردهای رقابتی توسعه پایدار در تحقیق حاضر، اشاره‌ای به راهبرد کاهش تعداد دام با توجه به مشکلات اقتصادی و اجتماعی متعاقب آن برای بهره‌برداران اشاره‌ای نشده است چرا که اتخاذ این استراتژی به معنای کاهش فشار و تخریب مراتع نیست همان‌طور که در تحقیقات دیگر نیز گزارش شده است (۴، ۱۱ و ۳۳). همچنین بر اساس راهبردهای این تحقیق، بهبود زیرساخت‌ها و فراهمی امکانات و تسهیلات زمینه ارتقای سطح اقتصادی-اجتماعی

## References

1. Arzani, H., M. Borhani & N. Charehsaz, 2016. World rangelands, developments and future vision. Pooneh Publishing, 360p
2. Bhattacharya, A. 2008. Sustainable Livelihood Based Watershed Management- "Watershed Plus" approaches. Manila: Institute for Global Environmental Strategies.
3. Bogale, A., M. Taeb & M. Endo, 2006. Land ownership and conflicts over the use of resources: Implication for household vulnerability in eastern Ethiopia. *Ecological Economics*, 58(1): 134-145.
4. Catley, A. & A. Cullis, 2012. Money to burn? Comparing the costs and benefits of drought responses in pastoralist areas of Ethiopia. *The Journal of Humanitarian Assistance*, 1-8.
5. Chermack, T.J. & B.K. Kasshanna, 2007. The use and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 10(4): 383-399.
6. Danvir, R.E. 2018. Multiple-use management of western US rangelands: wild horses, wildlife, and livestock. *Human-Wildlife Interactions*, 12(1): 5-17.
7. Davari, D. & M.H. Shaneh Sazadeh, 2001. Strategic management from theory to practice, Tehran: Atena. (In Persian)
8. Duarte, A., J. Espinosa, J. Bolívar & A. Yanes, 2022. Livestock Sustainability: A perception analysis and SWOT application in Colombian municipalities. *Journal of Positive School Psychology*, 8455-8466.
9. Fall Solayman, M., H. Allah Sadeghi, M. Haseli & F. Amiri, 2017. Analysis of sustainability strategies of range from organizational view for sustainable development (case study: South Khorasan Province). *Journal of rural Research*, 8(1): 36-38. (In Persian)
10. Fanlo, R., M. Domenech & M. Bou, 2011. The use of SWOT analysis for rangeland management: application to upper timberline pyrenees pastures. *Pastos*, 41(2): 165-176.
11. FAO, 2010. Livestock sector policies and programs in developing countries-A menu for practitioners. FAO, Rome, 150 p.

12. Farajollahi, A., Y. Ghasemi Aryan & M. Hamidian. 2021. Evaluation the socio-economic impacts of rangeland management plans in Kalaleh County from the viewpoint of stakeholders and experts. *Plant Ecosystem Conservation*, 9(18):19-35. (In Persian)
13. Feyz, D. 2010. The strategic analysis of the status of qualitative research in the country and strategies for its development by using SWOT model. *Journal of Rahbord*, 54(19): 169-185. (In Persian)
14. Govinda Gowda, V. & A. Sathish, 2011. Socio-economic and natural resources impact of Sujala project. *Science and Nature*, 2(1): 31-37.
15. Guy, B. 2006. People, land and water: Participatory development communication for natural resource management. *Earth Scan*, 313p.
16. Heydari, Gh., S.M. Aghili, H. Barani, J. Ghorbani & M.R. Mahboubi, 2010. An analysis of correlation between range condition and participation of ranchers in range management plans (a case study in Baledeh summer rangeland, Mazandaran province). *Journal of Rangeland*, 4(1): 138-149. (In Persian)
17. Hosseini-Nasab, M., H. Barani & Gh. Dianati, 2011. The examine of relationship between ownership and operational status of pasture (with emphasis on rangelands city of Arak). *Iranian Journal of Range and Desert Research*, 17(1):166-179. (In Persian)
18. Islami, I., A. Farajollahi & Y. Ghasemi Aryan, 2021. Improving rural livelihood based on natural resources potentials in Najafabad region, Kurdistan Province, Iran. *ECOPERSIA*, 9(4):251-263.
19. Jafarian, Z., M. Kargar & Z. Bahreini, 2019. Which spatial distribution model best predicts the occurrence of dominant species in semi-arid rangeland of northern Iran? *Ecological Informatics*, 50: 33-42.
20. Karimi, K. & E. Karami Dehkordi, 2015. Rangeland use and necessity of diversification in livelihoods of rural households Case Study: Mahneshan Township. *Journal of Rural Research*, 6(2): 343-368. (In Persian)
21. Kazana, V., A. Kazaklis, C. Stamatiou, P. Koutsona, A. Boutsimea & D. Fotakis, 2015. SWOT analysis for sustainable forest policy and management: a Greek case study. *International Journal of Information and Decision Sciences*, 7(1): 32-50.
22. Mitchell, J.E. 2010. Criteria and indicators for sustainable rangeland management. Cooperative Extension Service Publication SM-56. Laramie, WY: University of Wyoming. 227 p.
23. Motamedi, J., H. Arzani, F. Sefidkon, Y. Asri, M. Najafpoor Navaee, R. Khalifezade et al, 2021. Assessing of the multi-purpose use of the rangelands representing the semi-steppe region of the country. *Journal of Rangeland*, 15(4): 693-707. (In Persian)
24. Najafi, B., A. Shirvanian & T. Haghshenas, 2008. Factors affecting pasture and meat production imbalance in Fars province: A case study of Koohtamak pastures in Darab. *Journal of Science and Technology of Agriculture and Natural Resources*, 12(45): 673-83. (In Persian)
25. Narooee, A., H. Piri Sahragard & M. Rigi, 2020. Assessment of sustainable use of rangelands through multi criteria evaluation method and SWOT analysis (Case study: Taftan rangelands, Khash city). *Journal of Rangeland*, 14 (1): 132-146. (In Persian)
26. Oreski, D. 2021. Strategy development by using SWOT-AHP. *Tem Journal*, 1(4): 283-91.
27. Pezeshki, M.H., J. Motamedi, A. Alijanpour, M. Sourii, M.R. Najibzadeh & H. Arzani, 2020. Different approaches to determine the suitability of rangelands for medicinal plants exploitation (Case study: Mountain rangeland of Arshad Chaman, Sahand, and East Azarbaijan). *Journal of Medicinal and Aromatic Plants*, 36(1): 1044-1057. (In Persian)
28. Rahimi, H. 2003. A Survey of the ecological role of pastures in sustainable development. *Payke Noor Journal*, 1(3): 49-57. (In Persian).
29. Raooft Rad, V., S. Bagheri, M. Jafari, 2016. Investigation of investment status in rangelands and its relationship with rangeland sustainability (Case study: winter rangelands of Isfahan province), the third conference on new findings in the environment and agricultural ecosystems, Tehran.
30. Salam, M.A., T. Noguchi & M. Koike, 2005. Factors influencing farmers to Sustained participation in participatory forestry: A case study in central Sal forest in Bangladesh. *Journal of Ecological Economics*, 57(4): 709-723.
31. Savari M, H. Eskandari & L. Avazpoor, 2019. Strategies for sustainable use of rangelands applicable for local Communities Case of: Kerman County. *Journal of Rangeland*, 12(2): 319-336. (In Persian)

32. Sayyed, M.R.G., M.S. Mansouri & R.G. Jaybhaye, 2013. SWOT analysis of Tandooreh National Park (NE Iran) for sustainable ecotourism. *Proceedings of the International Academy of Ecology and Environmental Sciences*, 3(4): 296-305.
33. Sharifiyan Bahraman, A., H. Barani, A. Abedi Sarvestani & A. Haji Mollahoseini, 2018. Analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats of rangeland exploitation (case study: Agh ghala rangelands-Gorgan). *Journal of Rangeland*, 12(1): 1-13. (In Persian)
34. Statistics Center of Iran. National Statistics Portal, 2019. Results of the General Census of Population and Housing in 2016. (In Persian)
35. Turton, C. 2000. *Sustainable Livelihoods and Project Design in India*. London, UK: Overseas Development Institute.
36. Waters, D. 2006. *Operations strategy*. Cengage Learning EMEA. 472p.
37. Willer, H. & L. Kilcher, 2009. *The world of organic agriculture: Statistics and emerging trend*. Switzerland: International Federation of Organic Agriculture Movements Publishing.
38. Yeganeh, H., L. Khakipour, M. Fouladi Zadeh & S. Yousefi, 2017. Effective factors on ranges insurance acceptance by exploitations in Golestan province-Kalaleh district. *Iranian Journal of Rangeland and Desert Research*, 24(4): 829-840. (In Persian)