Journal of Rangeland

Print ISSN: 2008-0891

Online ISSN: 2676-5039

Analysis and Evaluation of Multipurpose Range Management Plans in Eastern Mazandaran Province

Adel Lamaani[1], Shafagh Rastgar[*2], Zeinab Jafarian[3], Ghodratoallah Heydari[2], Maede Ghorbanpour Delivand[4]

[1.] Ph.D. Student in Rangeland Management, Faculty of Natural Resources, Sari Agriculture Sciences and Natural Resources University, Sari, Iran.

[2.] Corresponding author; Associate Prof., Department of Rangeland Management, Faculty of Natural Resources, Sari Agriculture Sciences and Natural Resources University, Sari, Iran. Email: sh.rastgar@sanru.ac.ir.

[3.] Prof., Department of Rangeland Management, Faculty of Natural Resources, Sari Agriculture Sciences and Natural Resources University, Sari, Iran.

[4.] Ph.D. in Rangeland Management, Faculty of Natural Resources, Graduate of Sari Agriculture Sciences and Natural Resources University, Sari, Iran.

Article Info

Article type:
Research Full Paper

2026; Vol 20, Issue 1

Article history:
Received: 09.11.2025
Revised: 05.02.2026
Accepted: 08.02.2026

Keywords:
Sustainable management, sustainable livelihoods, strategic framework, integrated plans.

Abstract

Background and Objective: Integrated rangeland management plans are a crucial participatory and livelihood-based strategy for experts, implementers, and rangeland users, contributing to protection, restoration, improvement, development, sustainable and continuous utilization, livelihood diversification, and income enhancement. However, increasing surplus livestock and growing pressures from climate change have threatened the sustainability of these rangelands. In Mazandaran Province, no comprehensive evaluation or analysis of multipurpose rangeland management plans has been conducted since their implementation, and the perspectives of key sectors including implementation, research, and legislation have not been systematically examined. Therefore, this study aims to evaluate the strengths and weaknesses of these plans and to identify their opportunities and threats in order to propose sustainable management strategies for the rangelands of eastern Mazandaran Province.

Methodology: This study collected data from 17 multipurpose rangeland management plans in eastern Mazandaran using library-based and field methods. The statistical population comprised 80 experts, supervisors, and beneficiaries selected using Cochran's formula. Data were analyzed using the SWOT framework to identify internal factors (13 strengths and 13 weaknesses) and external factors (12 opportunities and 20 threats). Strategic priorities were determined using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Questionnaire reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient in SPSS.

Results: The final score of the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix was 2.52, indicating a relative dominance of strengths such as indigenous knowledge, vegetation diversity, and stakeholder participation over weaknesses, which included financial resource shortages and weak monitoring. In contrast, the External Factor Evaluation (EFE) matrix yielded a score of 2.17, reflecting a predominance of threats, such as climate change and drought, over opportunities like ecotourism development and capital attraction. Based on the SWOT analysis, four main strategic categories were identified and prioritized using the Quantitative Strategic

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

Planning Matrix (QSPM). Competitive strategies, particularly the ST strategy (precise technical monitoring, utilization of indigenous knowledge, and local participation), and defensive strategies, notably the WT strategy (incorporating stakeholder input at various stages of multipurpose project approval and implementation to enhance participation and reduce conflicts), were identified as the most effective. Overall, these results indicate that, under current conditions, the management strategy should concentrate its efforts and resources on risk management and the improvement of internal weaknesses, rather than on aggressive expansion.

Conclusion: Multipurpose rangeland management plans in eastern Mazandaran have strong potential to enhance ecological and livelihood sustainability; however, institutional weaknesses and climatic threats remain key challenges. Major strengths include beneficiaries' indigenous knowledge supporting adaptive management and the use of resistant species, diverse vegetation cover, active participation that reduces conflicts, and the development of subsidiary activities such as cultivation of *Ferula gummosa* Boiss., alfalfa, clover forage production, and ecotourism. According to experts, supervisors, and beneficiaries, competitive strategies particularly ST3 supported by rigorous technical oversight can prevent unsustainable competition, overexploitation of rangelands, land-use change, uncontrolled construction, and the gradual decline of livestock farming.

Cite this article: Lamaani, A., Sh. Rastgar, Z. Jafarian, Gh. Heydari, M. Ghorbanpour Delivand, 2026. Analysis and Evaluation of Multipurpose Range Management Plans in Eastern Mazandaran Province. Journal of Rangeland, 20(1): 14-33.

© The Author(s).
DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6
Publisher: Iranian Society for Range Management

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

مـــرتـــع

شاپا چاپی: ۰۸۹۱-۲۰۰۸

شاپا الکترونیکی: ۵۰۳۹-۲۶۷۶

تحلیل و ارزیابی طرح‌های مرتع‌داری چندمنظوره در مراتع شرق استان مازندران

عادل لمعانی[۱]، شفق رستگار[۲*]، زینب جعفریان[۳]، قدرت‌الله حیدری[۲]، مائده قربان‌پور دلیوند[۴]

[۱] دانشجوی دکتری علوم و مهندسی مرتع، گروه مرتعداری، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری، مازندران، ایران.

[۲] نویسنده مسئول، دانشیار گروه مرتعداری، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری، مازندران، ایران. رایانامه: sh.rastgar@sanru.ac.ir

[۳] استاد گروه مرتعداری، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری، مازندران، ایران.

[۴] دکتری علوم و مهندسی مرتع، دانش آموخته دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری، مازندران، ایران.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقاله کامل – پژوهشی

۱۴۰۵؛ جلد ۲۰، شماره ۱

تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۸/۱۸
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۹

واژه‌های کلیدی:
مدیریت پایدار،
معیشت پایدار،
استراتژی راهبردی،
طرح تلفیقی.

چکیده

سابقه و هدف: طرح‌های مرتع‌داری تلفیقی، راهبرد مشارکتی و معیشتی مهمی برای کارشناسان، مجریان و مرتعداران درحفاظت، احیاء، اصلاح، توسعه، بهره‌برداری اصولی و مستمر، ایجاد تنوع معیشتی و افزایش درآمد هستند. با این حال، افزایش دام مازاد و فشارهای ناشی از تغییرات اقلیمی، پایداری این عرصه‌ها را با تهدید مواجه کرده‌اند. با توجه به آنکه در استان مازندران ارزیابی و تحلیلی از طرح‌های چندمنظوره از زمان اجرایی شدن تاکنون صورت نگرفته و دیدگاه بخش‌های تاثیرگذار اعم از اجرا، تحقیقات و قانون‌گذار مورد بررسی قرار نگرفته است؛ پژوهش حاضر سعی دارد با ارزیابی نقاط قوت، ضعف و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای این نوع طرح‌ها به ارائه راهبردهای مدیریتی پایدار در مراتع شرق استان مازندران بپردازد.

مواد و روش‌ها: در این پژوهش با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی، داده‌های مربوط به ۱۷ طرح مرتع‌داری چندمنظوره در شرق مازندران را گردآوری شد. جامعه آماری شامل ۸۰ نفر از کارشناسان، ناظران و بهره‌برداران بود که با استفاده از روش کوکران انتخاب شدند. داده‌ها با بهره‌گیری از مدل SWOT تجزیه و تحلیل شدند و عوامل داخلی (۱۳ نقطه قوت و ۱۳ نقطه ضعف) و خارجی (۱۲ فرصت و ۲۰ تهدید) شناسایی شدند. سپس با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)، راهبردها اولویت‌بندی شدند. پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS تأیید گردید.

نتایج: امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE) ۲/۵۲ به دست آمد که نشان‌دهنده غلبه نسبی نقاط قوت مانند دانش بومی، تنوع پوشش گیاهی و مشارکت بهره‌برداران بر ضعف‌ها از جمله کمبود منابع مالی و ضعف نظارت بود. در مقابل، امتیاز ماتریس عوامل خارجی (EFE) ۲/۱۷ حاکی از غلبه تهدیدهایی نظیر تغییرات اقلیمی و خشکسالی بر فرصت‌ها مانند توسعه بوم‌گردی و جذب سرمایه بود. بر اساس تحلیل‌های صورت‌گرفته با مدل SWOT، چهار دسته استراتژی اصلی شناسایی و با ماتریس QSPM اولویت‌بندی شدند. راهبردهای رقابتی به‌ویژه استراتژی ST_3، (نظارت فنی دقیق، بهره‌گیری از دانش بومی و مشارکت محلی) و راهبرد تدافعی WT (توجه به نظر ذینفعان در مراحل مختلف تصویب و اجرای طرح‌های چندمنظوره در راستای افزایش مشارکت و کاهش تعارضات)، به عنوان مؤثرترین راهبردها شناخته شدند. این نتایج به طور کلی نشان داد که در شرایط کنونی، راهبرد مدیریتی باید انرژی و منابع خود را بر مدیریت ریسک و بهبود نقاط ضعف داخلی متمرکز کند، نه بر گسترش عملکرد تهاجمی.

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

نتیجه‌گیری: طرح‌های مرتع‌داری چندمنظوره در شرق مازندران از پتانسیل بالایی برای پایداری اکولوژیک و معیشتی برخوردارند. ضعف‌های نهادی و تهدیدهای اقلیمی چالش‌های اصلی هستند. مهم‌ترین نقاط قوت، پتانسیل دانش بومی بهره‌برداران در مدیریت سازگار با محیط، استفاده از گونه‌های مقاوم؛ تنوع پوشش گیاهی؛ مشارکت فعال در راستای کاهش تعارضات؛ افزایش بهره‌برداری فرعی شامل کشت باریجه (*Ferula gummosa* .*Boiss*)، علوفه‌کاری یونجه و شبدر و بوم‌گردی می‌باشد. از دیدگاه هر سه گروه کارشناسان، ناظران و بهره‌برداران، راهبردهای رقابتی بویژه (ST_3) با نظارت فنی و دقیق طرح‌ها از ایجاد رقابت، آزمندی و مسابقه در بهره‌برداری از مراتع، تغییر کاربری اراضی و رواج ساخت و سازهای بیرویه و در نهایت کمرنگ شدن و حذف فعالیت دامداری جلوگیری خواهد نمود.

استناد: لمعانی، ع.، ش. رستگار، ز. جعفریان، ق. حیدری، م. قربان‌پور دلیوند، ۱۴۰۵. تحلیل و ارزیابی طرح‌های مرتع‌داری چندمنظوره در مراتع شرق استان مازندران. مرتع، ۲۰(۱): ۱۴-۳۳.

DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6

ناشر: انجمن علمی مرتعداری ایران © نویسندگان

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

مقدمه

از ۱۶۵ میلیون هکتار مساحت کشور وسعت منابع طبیعی به ۱۳۴/۴ میلیون هکتار می‌رسد که ۸۲/۹۸ میلیون هکتار از آن به مراتع اختصاص دارد. پس از ملی شدن جنگل‌ها و مراتع کشور، در تبصره یک ماده سه قانون حفاظت و بهره‌برداری مصوب ۱۳۴۶/۵/۳۰ تهیه و اجرای طرح‌های مرتع‌داری به‌عنوان برنامه محوری مدیریت مراتع کشور پیگیری و اجرا شد. برابر ابلاغیه دی ۱۳۹۹طرح‌های مرتع‌داری به روش تلفیقی تهیه شد. تاکنون ممیزی بیش از ۸۳ میلیون هکتار از مراتع کشور شامل ۴۰۵۱۰ سامان عرفی و ۹۸۱ هزار خانوار شناسایی و ۳۵۰ هزار فقره پرونده چرا تشکیل شده است. از این تعداد فقط ۱۶۰ هزار خانوار می‌توانند از مراتع کشور استفاده کنند. در شرایط معمول ۱۰/۷ میلیون تن تولید علوفه مراتع کشور است که ۳۸ میلیون واحد دامی از آن می‌توانند بهره‌برداری کنند. این در حالی است که بیش از ۲/۲ برابر دام مازاد بر عرصه‌های مرتعی کشور در حال تعلیف هستند (۱۴).

با توجه به نقش مراتع در زمینه اجتماعی و اقتصادی کشور و بهره‌برداران، ضرورت برنامه‌ریزی برای آینده‌نگری برای مراتع و بهره‌برداران الزامی است. بهره‌برداری از مراتع موضوعی است که طی دهه‌های گذشته یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع طبیعی کشور محسوب می‌گردد. این چالش به‌دلیل بروز مجموعه‌ای از عوامل می‌باشد که از جنبه‌های مختلف بر مراتع و بهره‌برداری از این منبع طبیعی فائق آمده‌است. در این راستا طرح‌های مرتعداری یکی از ابزارهای اصلی مدیریت و بهره‌برداری از مراتع در ایران است که در تهیه آن‌ها به ویژگی‌های بوم‌شناسی منطقه از یک سو و به مسائل اجتماعی و اقتصادی بهره‌برداران از سوی دیگر اهمیت داده می‌شود (۴). در طرح‌های مرتعداری اهدافی مانند بهبود و افزایش پوشش گیاهی، حفظ منابع پایه خاک، افزایش درآمد و بهبود معیشت بهره‌برداران و استفاده از تمام ظرفیت‌های موجود در عرصه‌های مرتعی با تاکید بر حفظ کاربری اراضی مرتعی دنبال می‌شود. امروزه با توجه به تغییر دیدگاه نسبت به بهبود معیشت مرتعداران، حفاظت و احیا، پوشش گیاهی در طرح‌های مرتعداری تلفیقی، مواردی از جمله گیاهان دارویی، زراعت چوب، انرژی‌های نو، پرورش زنبور عسل، آبزی پروری و استفاده از بوم‌گردی نیز دیده می‌شود (۲ و ۲۳). در این راستا شناخت عوامل داخلی و بیرونی موثر بر یک سازمان که خود از روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد، امکان شناسایی محدودیت‌ها و پتانسیل‌های بهره‌برداری از مراتع را ممکن ساخته و دست‌اندرکاران را جهت ارائه راهبردهای مناسب برای پیشبرد اهداف خود و همچنین کمک به معیشت و رفاه بهره‌برداران یاری خواهد ساخت (۲۱).

تمامی کتابچه‌های طرح‌های مرتع‌داری در استان مازندران بعد از اتمام دوره ده ساله، جهت تجدید نظر مورد بازنگری و ارزیابی قرار گرفتند. توسط مشاوران و کارشناسان تهیه طرح، شرایط موجود مراتع بررسی و تجدید نظر طرح‌ها انجام شد. سپس توسط کمیته فنی بازنگری و برای اجرا مصوب می‌گردد. از اینرو، طرح‌های مرتع‌داری تلفیقی یک راهبرد مشارکتی و معیشتی مهم برای ذینفعان، مجریان و مردم با منابع طبیعی درحفاظت، صیانت، احیاء، اصلاح، توسعه، بهره‌برداری اصولی و مستمر، اثربخش و کارآمد خواهد بود. مطالعات مختلفی جهت ارائه راهبرد مناسب و معیشت پایدار برای مرتعداران و ذی‌نفعان این عرصه طبیعی انجام شده است؛ شیخکانلوی میلان و پیری (۲۰۲۰)، علل عدم مشارکت بهره‌برداران در مدیریت و اجرای طرح‌های مرتعداری تلفیقی شهرستان پلدشت را بدلیل نداشتن آگاهی و اطلاعات کافی از مزایای اجرای این نوع طرح ها و حتی ضدمنافع دامداران معرفی دانسته است. فروزه و میردیلمی (۲۰۲۱) در بررسی عوامل مؤثر بر عدم پذیرش طرح‌های مرتعداری چندمنظوره از دیدگاه مرتعداران نشان دادند؛ معیارهای اقتصادی، سیاسی-نهادی و محیط زیستی به‌ترتیب مهم‌ترین معیارها در عدم‌پذیرش طرح‌های چندمنظوره هستند و این امر نمایانگر عدم توفیق برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران در جلب مشارکت فعال در برنامه‌هاست. معتمدی و همکاران (۲۰۲۱)، به ارزیابی قابلیت استفاده چندمنظوره (بهره‌برداری از گیاهان دارویی و چرای دام) از مراتع نیمه‌استپی ایران به‌منظور کاهش فشار چرا و افزایش درآمد مرتعداران پرداختند. روش کار مبتنی بر ارزیابی ۱۲ رویشگاه نمونه با استفاده از معیارهای اکولوژیکی، اقتصادی و اجتماعی برای تعیین شایستگی هر منطقه بود. نتایج کلیدی نشان داد که ۱۷ درصد رویشگاه‌ها برای برداشت گیاهان دارویی نامناسب هستند و

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

اولویت‌بندی استفاده باید بر اساس شایستگی هر منطقه و با مدیریتی یکپارچه صورت گیرد. احمدخانی و همکاران (۲۰۲۳) در ارزیابی صحیح از سودآوری طرح‌های مرتعداری تلفیقی با استفاده از روش NPV (ارزش خالص زمان حال) و شاخص BCR (نسبت منفعت به هزینه) مرتع استپی دره شمالی شهرستان سلماس نشان دادند که معیار ارزش خالص زمان حال (NPV) در نرخ‌های متفاوت طرح دارای ارزش خالص مثبت می‌باشد. فال‌سلیمان و همکاران (۲۰۱۷) در تحلیل راهبردهای پایداری مرتع در خراسان جنوبی با مدل SWOT دریافتند که مهم‌ترین عامل قوت، انجام عملیات ممیزی مراتع با ارزش ۰/۵۴۸؛ مهم‌ترین عامل ضعف، نوع دام غالب و مازاد متکی به مرتع با ارزش ۰/۳۸۴؛ مهم‌ترین فرصت، برخورداری از دانش بومی و سنتی به‌منظور احیای مراتع و مهم‌ترین تهدید، کمبود بارش و تداوم خشکسالی و افت توان تولیدی مراتع بود. راهبرد تهاجمی نیز در این پژوهش بهترین راهبرد برای مدیریت تعیین شد. شریفیان بهرمان و همکاران (۲۰۱۸) با بررسی نقاط قوّت، ضعف، فرصت و تهدید بهره‌برداری از مراتع شهرستان آق قلا در استان گلستان با استفاده از آنالیز SWOT استفاده کردند. نتایج ۳۲ عامل را در بخش‌های درونی و بیرونی آنالیز SWOT نشان داد. ۲۴ عامل در بخش قوت‌ها و ضعف‌ها و ۸ عامل در بخش فرصت‌ها و تهدیدها مشخص گردید. همچنین مهم‌ترین عوامل در هر یک از معیارهای قوت، ضعف، فرصت و تهدید، موقعیت استراتژیک بهره‌برداری از مراتع از طریق آنالیز SWOT شناسایی شد. عدم دسترسی و پراکنش مناسب منابع آب به عنوان قوت، اهمیت مرتع و بهره‌برداری از آن در معیشت و اقتصاد کشوری از دیدگاه بهره‌برداران به عنوان ضعف، فرصت گسترش درآمد از تولیدات دامی به‌عنوان فرصت و خشکسالی و پیامدهای ناشی از آن در بهره‌برداری مراتع به عنوان تهدید در این پژوهش مشخص شد. همچنین نارویی و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی مراتع تفتان با استفاده از روش‌های ارزیابی و تحلیلی مدل SWOT در مراتع تفتان نشان دادند بیشترین تهدید، خشکسالی و تغییر آب و هوایی است. همه مراتع منطقه در ناحیه تهاجمی این مدل بودند. نتایج حاکی از آن بود که با مدنظر قرار دادن پتانسیل‌های موجود در منطقه و بهره‌گیری از دانش بومی محلی، تولید و کشت گیاهان دارویی و فراهم کردن کالا و خدمات مرتعی و محصولات فرعی می‌توان بر مشکلات و چالش‌های موجود در بهره‌برداری پایدار از مراتع مورد تحقیق فائق آمد. فرج‌الهی و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی به شناسایی عوامل درونی و بیرونی و تحلیل راهبردی مدیریت در شهرستان کلاله با استفاده از مدل SWOT پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد مهم‌ترین تهدید نواسانات اقلیمی و کاهش منابع آبی در مراتع بود. امتیاز نهایی عوامل درونی و بیرونی به‌ترتیب برابر با ۲/۵۶۹ و ۲/۱۰۲ محاسبه شد و نشان‌دهنده غالب بودن قوت‌ها بر ضعف‌ها و تهدیدها بر فرصت‌ها بود. و استراتژی نهایی بر اساس تحلیل SWOT، استراتژی رقابتی (ST) بود. قهساره اردستانی و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی کارکرد اجتماعی نگرش بهره‌برداران مراتع فاقد و دارای طرح مرتع‌داری مراتع بلداجی بروجن در ارتباط با کارکردهای کالا و خدمات اکوسیستمی نشان دادند چهار کارکرد تنظیمی، تولیدی، زیستگاهی و اطلاعاتی-فرهنگی گروه بهره‌بردار فاقد طرح مرتع‌داری در سطح پنج درصد اختلاف معنی‌دار داشتند. علاوه براین، بین سه معیار مرتبط با کارکردهای تنظیمی گروه بهره‌بردار فاقد طرح و بین سه معیار مرتبط با کارکردهای فرهنگی گروه بهره‌بردار دارای طرح مرتعداری در سطح پنج درصد اختلاف معنی‌دار داشتند.

سنگچینی و آرمی (۲۰۲۴)، با هدف تدوین راهبردهای مدیریتی برای حوزه آبخیز شول‌آباد در استان لرستان پژوهشی انجام دادند. آن‌ها پس از بررسی وضعیت اقتصادی ساکنان و چالش‌های زیست‌محیطی، با استفاده از تحلیل SWOTو تکنیک دلفی، راهبردهای مورد نظر را شناسایی و با ماتریس QSPM اولویت‌بندی کردند. در این پژوهش، مؤثرترین راهبرد، توسعه فعالیت‌های معیشتی جایگزین برای کاهش فشار بر منابع طبیعی تعیین شد. در پژوهشی دیگر، ارزیابی اراضی مرتعی اتیوپی و وضعیت کنونی آن نشان داد، این نوع مراتع به‌دلیل عوامل طبیعی و انسانی در حال تخریب شدید هستند و راهکارهایی نظیر مدیریت مشارکتی جامعه‌محور، احیای مراتع و مدیریت پایدار برای بهبود وضعیت پیشنهاد شد (۹). پخارل و گیمیر (۲۰۲۴) در بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مراتع در منطقه ترای نپال با استفاده از روش SWOT، نشان داد

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

که بخش دامداری نقش حیاتی در اقتصاد ملی نپال داشته است و برای بهبود تغذیه دام، تمرکز بر سیستم تولید علوفه در تمام سال را ضروری دانسته‌اند. در این پژوهش، نقاط قوت شامل دانش مرتع‌داری، کیفیت مراتع و تقاضای بازار، ضعف‌ها شامل ارتباط ضعیف با علم، بازدهی کم و نبود سیستم بازاریابی؛ فرصت‌ها شامل بهبود دانش، توسعه ساختارهای بازاریابی و تهدیدها نیز شامل کمبود سطح مراتع، نوسان قیمت و بیماری‌ها بودند. گوشا و همکاران (۲۰۲۴) در بررسی مدیریت مراتع مشاع در جنوب آفریقا و تأثیر سیاست‌ها و نهادهای حکمرانی، که با روش «بررسی محدوده» انجام شد، مشخص شد که سیاست‌ها و نهادهای مدیریتی موجود نتوانستند از تخریب مراتع جلوگیری کنند و فقدان مشارکت واقعی جامعه محلی و رویکردهای پایین به بالا از موانع اصلی دستیابی به مدیریت پایدار مراتع مشترک بود.

در مطالعات انجام شده توسط پژوهشگران مختلف، عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر مدیریت مراتع با استفاده از مدل SWOT مورد تحلیل قرار گرفته است. به عنوان مثال در تحقیقات فال‌سلیمان و همکاران (۲۰۱۷)، شریفیان بهرمان و همکاران (۲۰۱۸) و پخارل و گیمیر (۲۰۲۴)، مهم‌ترین نقاط قوت شامل انجام عملیات ممیزی مراتع، دسترسی به منابع آب، دانش و مهارت مرتع‌داران، کیفیت ژنتیکی مراتع و تقاضای بازار برای محصولات مرتعی بودند. مهم‌ترین نقاط ضعف شناسایی شده در این پژوهش‌ها نوع دام غالب و مازاد متکی به مرتع، عدم آگاهی بهره‌برداران از اهمیت مراتع، ارتباط ضعیف با علم، بازدهی کم مراتع و فقدان سیستم بازاریابی سازمان‌یافته شناسایی شد. در تحقیقات نارویی و همکاران (۲۰۲۰)، فرج‌الهی و همکاران (۲۰۲۲) و سنگچینی و آرمی (۲۰۲۴) مهم‌ترین فرصت‌ها، بهره‌گیری از دانش بومی محلی، توسعه تولیدات دامی و گیاهان دارویی، گسترش درآمد از تولیدات دامی و توسعه فعالیت‌های معیشتی جایگزین معرفی شدند. مهم‌ترین تهدیدها در این پژوهش‌ها، کمبود بارش و تداوم خشکسالی، تغییرات آب‌وهوایی، کاهش منابع آبی، نوسانات قیمت و شیوع بیماری‌ها بود. اولویت‌بندی استراتژی‌ها در این تحقیقات به‌ترتیب راهبرد تهاجمی (SO)، راهبرد رقابتی (ST)، توسعه فعالیت‌های معیشتی جایگزین، تولید و کشت گیاهان دارویی، بهره‌گیری از دانش بومی محلی و بهبود سیستم تولید علوفه در تمام سال معرفی شد.

مقایسه نتایج تحقیقات انجام شده نشان داد، طرح‌های مرتع‌داری چندمنظوره می‌تواند یک فرصت راهبردی مشارکتی برای ذینفعان، مجریان و بهره‌برداران منابع طبیعی در امر حفاظت، صیانت، احیا، توسعه، بهره‌برداری اصولی و مستمر، اثربخش و کارآمد در تولید و رفاه و درآمد باشد. پویش و پایش در سامان عرفی، کشف پتانسیل‌ها، ضرورت استعدادیابی و برنامه‌ریزی قانونی، تشویق و جذب سرمایه‌گذار که بتواند طرح‌های مرتع‌داری را از حالت بالقوه، به حالت بالفعل درآورد سبب تامین رفاه و معیشت ذینفان شده که این امر کاهش فشار به مراتع و منابع را تضمین می‌کند. در عین‌حال از اهداف سازمان جنگل‌ها و مراتع کشور با ملی شدن منابع طبیعی، حفظ، اصلاح و مدیریت مراتع بوده است که در حال حاضر جلوگیری از تغییر کاربری و تخریب این سرمایه ملی برابر ماده سه قانون حفاظت و بهره‌برداری در قالب طرح مرتع‌داری انجام می‌گیرد. با تغییر و تکمیل رویکردها، طرح‌های مرتع‌داری تلفیقی (چند منظوره) با استفاده از سایر پتانسیل‌ها و استعدادها در سامان عرفی برابر شیوه‌نامه از دستور سازمانی پیشنهاد می‌گردد. ضرورت انجام پژوهش حاضر این نکته است که در استان مازندران ارزیابی و تحلیلی از طرح‌های چندمنظوره از زمان اجرایی شدن سال ۱۳۹۶-۱۳۹۷ تاکنون صورت نگرفته و دیدگاه بخش‌های تاثیرگذار اعم از اجرا، تحقیقات و قانون‌گذار مورد مقایسه قرار نگرفته است. لذا هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی راهبردهای بهره‌برداری پایدار مراتع شرق استان مازندران بر اساس دیدگاه کارشناسان، ناظران و بهره‌برداران، تعیین نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) و فرصت و تهدید (عوامل خارجی) پیش روی برنامه‌ریزی راهبردی و تعیین اولویت راهبردها است.

مواد و روش‌ها

منطقه مورد مطالعه

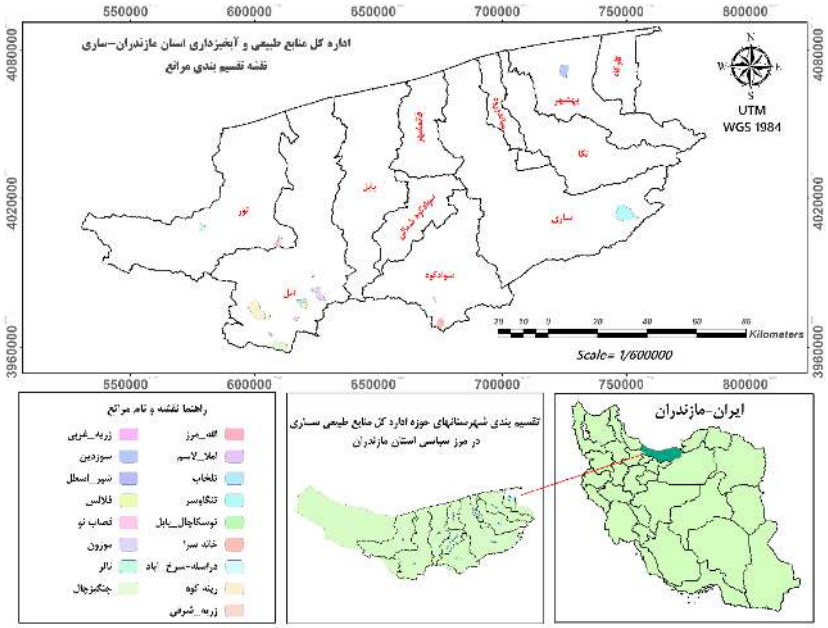
استان مازندران دارای ۲۰۸۵۰۰۰ هکتار منابع ملی می‌باشد. مراتع استان بالغ بر۵۸۵۰۰۰ هکتاراست. از نظر مدیریت منابع طبیعی استان به دو اداره کل غرب (نوشهر) و شرق (ساری) تقسیم می‌شود که بیش از ۹۰ درصد

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

مساحت استان را منابع طبیعی تشکیل می‌دهد. سهم اداره کل منابع طبیعی مازندران منطقه ساری با ۷۱ درصد مساحت و اداره کل منطقه نوشهر با ۲۹ درصد مساحت اداره می‌شود. از لحاظ وضعیت طبیعی و پوشش گیاهی سطح استان مازندران (منطقه ساری) را می‌توان به پنج حوزه متمایزکرد. شامل: ۱- حوزه ساحلی ۲- حوزه جلگه‌ای ۳ - حوزه اراضی کوهپایه‌ای و مخروط افکنه‌ها ۴- حوزه جنگل‌های کوهستانی ۵- حوزه اراضی مرتعی (مراتع با پوشش درجه یک، درجه دو و درجه سه).

استان مازندران در حوزه اداره کل ساری با ۳۸۷۵۵۹ هکتار، معادل ۰/۴۵ درصد از مراتع ایران را در اختیار دارد که ۲۵۵۷۸۹ هکتار یعنی ۶۶ درصد مراتع درجه یک و ۱۲۰۱۴۴ هکتار ۳۱ درصد درجه دو و بقیه ۱۱۶۲۶ هکتار سه درصد مراتع فقیر دسته‌بندی می‌شود. متوسط تولید مراتع ۲۹۰ کیلوگرم علوفه خشک در هکتار می‌باشد. توان تولید سالانه علوفه مرتعی ۱۵۵ هزار تن علوفه خشک است. تعداد بهره‌برداران مراتع ۱۳۵۰۰ نفر، در ۱۰۹۲ سامان عرفی مرتعی حضور دارند که ۷۲۹ سامان عرفی دارای طرح مرتع‌داری است. ۲۵ طرح آن به‌صورت چندمنظوره تهیه شده است. تعداد دام موجود ۸۶۹۸۷۰ واحد دامی بوده، که ظرفیت مراتع ۵۵۵۰۰۰ واحد دامی، ۳۱۴۸۷۰ واحد دامی ۵۷ درصد مازاد برظرفیت مراتع هستند (شکل ۱).



شکل ۱: موقعیت مراتع مورد مطالعه بر اساس تفکیک مرز و تقسیم بندی هر شهرستان در استان مازندران

شرق مازندران با ۱۶ شهرستان از غرب شهرستان نور شروع و به شرق شهرستان گلوگاه پایان می‌یابد و به نام حوزه اداره کل منطقه ساری شناخته می‌شود (جدول ۱). از این تعداد ۸ شهرستان فاقد مراتع هستند. لذا از موضوع پروژه خارج بوده و لحاظ نشدند.

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

جدول ۱: آمارمراتع حوزه استحفاظی اداره کل منابع طبیعی مازندران- ساری به تفکیک شهرستان (۱۷)

شهرستان‌ها	سطح مرتع/هکتار	مراتع خوب (۱) هکتار	مراتع متوسط (۲) هکتار	مراتع فقیر(۳) هکتار
۱-بهشهر	۲۵۹۱۸	۴۶۶۵	۲۰۴۷۵	۷۷۸
۲-نکا	۱۵۷۰۰	۷۳۷۹	۷۸۵۰	۴۷۱
۳-ساری	۵۰۷۱۰	۱۵۷۲۱	۳۳۴۶۸	۱۵۲۱
۴-قائمشهر	۴۸۸۵	۱۵۱۴	۳۲۲۵	۱۴۶
۵سوادکوه	۴۳۰۱۰	۲۸۳۸۶	۱۳۳۳۴	۱۲۹۰
۶-بابل	۳۱۲۷۶	۹۶۹۵	۲۰۶۴۳	۹۳۸
۷-آمل	۱۱۲۵۶۰	۹۹۴۲۶	۹۷۵۸	۳۳۷۶
۸-نور	۱۰۳۵۰۰	۸۹۰۱۵	۱۱۳۷۹	۳۱۰۶
جمع	**۳۸۷۵۵۹**	**۲۵۵۷۸۹**	**۱۲۰۱۴۴**	**۱۱۶۲۶**

منطقه مورد مطالعه شامل ۱۷ طرح مرتع‌داری چندمنظوره فعال به مساحت ۸۷۹۸ هکتار است که از سال ۱۳۹۵ تهیه شده و در ۱۷ سامان عرفی در شهرستان‌های بهشهر، ساری، سوادکوه جنوبی، بابل، آمل و نور استقرار و گردآوری شده است. طرح سوزدین بهشهر با ۱۱۶۰ هکتار وسیع‌ترین و طرح توسکا چال بابل با ۶/۴۳ هکتار از کمترین وسعت برخوردار بود. تعداد کل بهره‌برداران ۱۳۱ نفر بود، اکثریت روستایی بوده، ۴ نفر از این جمعیت، زن بودند. تعداد ۷ طرح با تعلیف زمستانه و ۱۰ طرح دارای تعلیف تابستانه ییلاقی با دو طرح قشلاقی و یک طرح میان‌بند بودند. تعداد دام مجاز منطقه مورد مطالعه ۱۵۳۴۲ واحد دامی، تعداد دام موجود ۲۲۵۵۷ واحد دامی و تعداد دام غیر مجاز ۷۲۱۵ واحد دامی بود. به‌طور متوسط تولید علوفه در مراتع مورد مطالعه ۳۴۴/۷ کیلوگرم در هکتار است. حداقل تولید در مرتع زریه شرقی ۱۱۳ کیلوگرم/هکتار و حداکثر تولید در مرتع املا ۴۹۵ کیلوگرم/هکتار است. شیوه بهره‌برداری تعداد ۷ طرح چندمنظوره انفرادی (افراز) و ۱۰ طرح تلفیقی مشاع بود. سطح فعالیت طرح‌های تلفیقی در کشت باریجه و محصولات فرعی در ۶ طرح ۷۳۴ هکتار، فعالیت کشت علوفه‌ای در چهار طرح ۴۳۰ هکتار، گیاهان دارویی در سه طرح ۳۵ هکتار، درختان مثمر ۵/۷ هکتار، پرواربندی ۳ هکتار بود.

روش پژوهش

در این پژوهش از مدل SWOT و QSPM استفاده شد. برای این منظور، جمع‌آوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی از نوع پیمایشی انجام گرفت. در ابتدا طرح موضوع و چارچوب نظری آن با استفاده از روش اسنادی از مسائل و چالش‌های موجود کاربردی، توسط اساتید و کارشناسان مجرب و با سابقه اداره کل همچنین بهره‌برداران و ذینفعانی که درگیر طرح‌های چند منظوره بودند، انجام گرفت. در گام بعد، حاصل جمع کاوش در بایگانی اداره کل با مطالعه کتابچه طرح‌های مرتع‌داری و دسترسی به مخازن کتاب و رساله‌ها، برای جمع‌آوری اطلاعات برای ترسیم پرسشنامه‌ها در دو بخش عوامل داخلی و بیرونی و نقاط قوت و ضعف تنظیم شد.

بعد از تعیین ساختار پرسشنامه مرکب از تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، تعدادی پرسشنامه به‌طور مقدماتی بین افراد نمونه توزیع شد. پایایی پرسشنامه برای هر کدام از عوامل درونی و بیرونی بر اساس ضریب آلفای کرونباخ در نرم‌افزار $SPSS_{23}$ تعیین شد. برای تعیین حجم نمونه از جامعه کارشناسان و بهره‌برداران به علت انتخاب نمونه‌ها از روش کوکران براساس رابطه (۱) استفاده شد (۱۵).

رابطه (۱)

$$n = (Z^2pq / d^2) / (1 + (1/N) * ((Z^2pq / d^2) - 1))$$

که در آن n حجم نمونه آماری، N حجم جامعه آماری، d اشتباه مجاز (معمولاً برابر ۰/۰۵ در نظر می‌گیرند)، z مقدار متغیر نرمال با سطح اطمینان α-۱ (در آزمون دو دامنه مقدار z برای سطح اطمینان ۹۵٪ برابر ۱/۹۶ و برای سطح اطمینان ۹۹ درصد برابر ۲/۵۸ است)، p نسبت برخورداری از صفت مورد نظر و p=(1-p) نسبت عدم برخورداری از صفت مورد نظر است. معمولاً p و q، ۰/۵درنظر گرفته می‌شود (۱۱).

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

جامعه آماری

در پژوهش حاضر، جامعه آماری ۸۰ نفر متشکل از ۳ گروه؛ ۱- کارشناس مشاور و کمیته فنی (۲۰ نفر)، ۲- کارشناس ناظر، حفاظتی و معین (۴۰ نفر) و ۳- بهره‌بردان مجری طرح مرتع‌داری چندمنظوره و بهره‌برداران نمونه ملی (۲۰ نفر) بود که توزیع فراوانی آن‌ها در جدول (۲) ارائه شده است:

جدول ۲: توزیع فراوانی و ویژگی‌های نمونه آماری

گروه هدف	سن			تحصیلات						سابقه کار		
	۳۰-۴۰	۴۱-۵۰	۵۰<	بی‌سواد	ابتدایی	دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	۱۰>	۱۰-۲۰	۲۰<
کارشناس مشاور و کمیته فنی	۳	۵	۱۲	-	-		-	۲	۹	۹	۳	۱	۱۶
کارشناس ناظر، حفاظتی و معین	۱۳	۱۴	۱۳	-	-		-	۱۱	۲۳	۶	۸	۱۳	۱۹
بهره‌برداران مجری طرح	۱	۵	۱۴	۱	۳	۶	۲	۶	۱	۱	۰	۱	۱۹

در منطقه مورد مطالعه، تعداد ۱۳ نقطه قوت داخلی از جمله عملیات ممیزی، سامان عرفی و تنسیق مراتع، توانمندسازی جوامع محلی، جلوگیری از مهاجرت و تغییر شغل، زمان‌بندی مناسب برای ورود و خروج دام، رعایت ظرفیت مرتع (مدیریت چرا)، وجود گیاهان دارویی در ترکیب گیاهان مرتعی دارا بودن جاذبه‌های گردشگری و بوم‌گردی مراتع، استفاده از انرژی‌های پاک و نو شناسایی شد. ۱۳ نقطه ضعف داخلی از جمله دام مازاد، متکی بودن به مراتع و فصلی بودن زمان بهره‌برداری، کمبود منابع آبی و علوفه‌ای در سامان‌های عرفی، ساخت و سازهای غیرقانونی در مراتع، کاهش توان تولید مراتع؛ نقاط فرصت خارجی از جمله عرضه مستقیم محصولات تولیدی مراتع به بازار مصرف، وجود مراکز تحقیقاتی و آموزشی و دانشگاه تخصصی در استان، تنوع اقلیمی، آب وهوایی، وجود گونه‌های متنوع و منحصربه‌فرد مرتعی، در برابر ۲۰ تهدید خارجی از جمله خشکسالی، تغییرات آب و هوایی و پیامدهای آن، عدم ثبات و نوسانات قیمت محصولات دامی و مرتعی، اجاره دادن مراتع به دامداران فاقد پروانه شناسایی و بررسی شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعیین راهبرد بهترین راهکارها، کم کردن تأثیرات منفی و درونی کردن اثرات مثبت از مدل SOWT استفاده شد (۲). جهت تدوین راهبردها و یا استراتژی‌ها در منطقه از مدل ماتریس QSPM استفاده گردید (۲۲).

مدل SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats):

یکی از پرکاربردترین ابزارهای تحلیل استراتژیک است که هدف آن شناسایی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر یک سازمان یا منطقه است تا بتوان بر مبنای آن، راهبردهای بهینه توسعه یا تصمیم‌گیری را تدوین کرد. در مدل SWOT:

S (نقاط قوت): منابع، قابلیت‌ها یا مزیت‌های درونی که موجب برتری در دستیابی به اهداف می‌شوند.

W (نقاط ضعف): محدودیت‌ها یا کمبودهای داخلی که مانع موفقیت هستند.

O (فرصت‌ها): شرایط بیرونی یا روندهایی که در صورت بهره‌برداری، موجب رشد و بهبود عملکرد می‌شوند.

T (تهدیدها): عوامل خارجی که می‌توانند مانع پیشرفت یا موجب خطر برای اهداف شوند.

تحلیل SWOT معمولاً در پنج گام انجام می‌شود:

۱- شناسایی عوامل داخلی (IFE Matrix) و خارجی (EFE Matrix)

۲- وزن‌دهی به هر عامل بر اساس اهمیت آن.

۳- تعیین نمره تأثیر (از ۱ تا ۴).

۴- محاسبه امتیاز نهایی برای شناسایی موقعیت استراتژیک.

۵- تدوین استراتژی‌های چهارگانه:

SO: استفاده از نقاط قوت برای بهره‌گیری از فرصت‌ها.

WO: استفاده از فرصت‌ها برای رفع نقاط ضعف.

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

ST: استفاده از نقاط قوت برای مقابله با تهدیدها.

WT: راهبردهای تدافعی برای کاهش ضعف‌ها و تهدیدها.

این مدل به مدیران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا بین محیط درونی و بیرونی توازن برقرار کرده و بهترین مسیر توسعه را انتخاب کنند (۲۲ و ۳).

ماتریس QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

این مدل گام بعدی پس از SWOT است و به عنوان مدل تصمیم‌گیری کمی در انتخاب استراتژی بهینه به‌کار می‌رود. این مدل با هدف اولویت‌بندی استراتژی‌ها بر اساس میزان جذابیت و تأثیر عوامل کلیدی توسعه یافته است.

مراحل اجرای QSPM:

۱- درج عوامل داخلی و خارجی استخراج‌شده از تحلیل SWOT در ستون اول.

۲- وارد کردن وزن هر عامل (مطابق ماتریس‌های IFE وEFE).

۳- وارد کردن استراتژی‌های بالقوه (SO، WO، ST، WT).

۴- تعیین امتیاز جذابیت (AS) برای هر استراتژی در برابر هر عامل (۱ تا ۴).

۵- محاسبه امتیاز کل جذابیت (TAS = Weight × AS).

۶- جمع امتیازات هر استراتژی و مقایسه عددی آنها برای انتخاب گزینه نهایی.

این روش، برخلاف SWOT، به تصمیم‌گیران اجازه می‌دهد تا ارزش عددی و قابل مقایسه برای هر استراتژی داشته باشند و انتخاب را بر اساس تحلیل کمی انجام دهند (۲۴).

نتایج

تجزیه و تحلیلSWOT

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) با تکنیک وزن‌دهی ترکیبی (میانگین نظرات کارشناس مشاور و کمیته فنی، کارشناس ناظر، حفاظتی و معین و بهره‌برداران) رتبه‌بندی شدند؛ به این صورت که این ماتریس از مجموع ۸۰ پرسشنامه در کل انجام گرفت. نتایج در جدول (۳) ارائه می‌گردد. با توجه به نتایج جدول (۳) نمره نهایی IFE = ۲/۵۲ (بالاتر از میانگین ۲/۵) نشان‌دهنده غلبه نسبی نقاط قوت بر ضعف‌ها در مدیریت طرح‌های تلفیقی است. قوت‌های برتر با بالاترین امتیاز، S_2 (استفاده از ظرفیت‌های دانش بومی)، S_9 (ایجاد الگوی مشارکت) و$S_{1,2}$ (افزایش کیفیت فراورده‌های دامی) همگی با امتیاز ۰/۱۸ و مهم‌ترین حوزه‌های قوت، تمایل بهره‌برداران به مشارکت و استفاده از دانش بومی، بهبود معیشت و افزایش کیفیت محصولات دامی و افزایش تولید علوفه و تنوع پوشش گیاهی بود.

ضعف‌های بحرانی با بالاترین امتیاز مطابق جدول (۳)، W_6 (تضاد منابع میان بهره‌برداران)،W_7 (سازگاری کم با شرایط اقلیمی) و W_8 (توان اقتصادی محدود بهره‌برداران) همگی با امتیاز ۰/۰۹ بودند. مهم‌ترین چالش‌های ساختاری شامل ضعف در برنامه‌ریزی و نظارت، محدودیت‌های مالی و عدم امنیت شغلی و عدم مشارکت ذینفعان و تضاد منافع بود (جدول ۳). میانگین امتیاز نقاط قوت؛ ۰/۱۵۳ و میانگین امتیاز نقاط ضعف؛ ۰/۰۷۷ و نسبت قوت به ضعف: ۱/۹۹ (نشان‌دهنده برتری قابل توجه قوت‌ها) بود.

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

جدول ۳: ماتریس IFE برای عوامل داخلی (۸۰ نفر)

نمره	رتبه	ضریب اهمیت (وزن)	نقاط قوت (عوامل درونی)
۰/۱۳	۳	۰/۰۴	S_1 بهبود بهره‌وری و مدیریت مراتع
۰/۱۸	۴	۰/۰۴	S_2 استفاده از ظرفیت‌های دانش بومی و تجارب محلی
۰/۱۵	۴	۰/۰۴	S_3 افزایش تولید علوفه و تنوع پوشش گیاهی مراتع
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S_4 حفظ تعادل بین بهره‌برداری اقتصادی و حفاظت از مراتع در محدوده های عرفی
۰/۱۴	۴	۰/۰۳	S_5 پیش‌بینی برنامه آموزشی، ترویجی مناسب برای بهره‌برداران محلی
۰/۱۷	۴	۰/۰۴	S_6 بهبود معیشت و رفاه مرتعداران
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S_7 ارائه الگوی موفق برای مدیریت مراتع
۰/۱۱	۳	۰/۰۴	S_8 دارا بودن سابقه چند دهه تهیه و نظارت فنی کارشناسی بر اجرای طرح‌های مرتع‌داری تلفیقی
۰/۱۵	۴	۰/۰۴	S_9 ایجاد انگیزه در بهره‌برداران و تمایل به مشارکت آنان
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S_{10} کاهش فشار بر مراتع با وجود تنوع استعداد و پتانسیل‌ها
۰/۱۱	۳	۰/۰۴	S_{11} قابلیت اجرای طرح‌های چند منظوره مشابه برای سایر مناطق کشور
۰/۱۰	۳	۰/۰۳	S_{12} افزایش کیفیت فراورده‌های دامی مراتع
۰/۱۷	۴	۰/۰۴	S_{13} افزایش استفاده از سایر استعدادها و پتانسیل مراتع
نمره	**رتبه**	**ضریب اهمیت (وزن)**	**نقاط ضعف (عوامل درونی)**
۰/۰۷	۲	۰/۰۴	W_1 ضعف در سیاستگزاری، برنامه‌ریزی و تدوین طرح‌های مرتعداری تلفیقی
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W_2 تأثیر محدودیت‌های مالی بر کیفیت اجرای طرحهای چند منظوره
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W_3 عدم پاسخگویی به نیازهای واقعی بهره‌برداران
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W_4 عدم نظارت و ارزیابی کافی درتهیه، حین اجرا و پس از اجرای طرحهای مرتعداری تلفیقی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W_5 عدم آگاهی کافی و سواد اندک بهره‌برداران نسبت به شیوه‌های بهره‌برداری فرعی
۰/۰۷	۲	۰/۰۴	W_6 ضعف امنیت شغلی در طرح های چندمنظوره
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W_7 تضاد منافع میان بهره برداران در مدیریت طرحهای تلفیقی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W_8 سازگاری کم طرحهای مرتعداری چند منظوره با شرایط اقلیمی منطقه و مشکل تأمین منابع آبی
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W_9 دارا نبودن توان اقتصادی بهره‌برداران و شرایط اجرای طرح های چندمنظوره
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W_{10} عدم توجه به نظرات ذینفعان در سطوح مختلف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا و جلب مشارکت آنها
۰/۰۷	۲	۰/۰۴	W_{11} سازگاری کم طرحهای تلفیقی با شرایط اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی منطقه
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W_{12} اجرای طرح های چندمنظوره در زمان و مکان نامناسب
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W_{13} عدم توانایی ریسک در اجرای طرح ها به‌دلیل نبود پشتوانه و ثبات اقتصادی
۲/۵۲		**۱/۰۰**	

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

عوامل خارجی نیز (فرصت‌ها و تهدیدها) با تکنیک وزن‌دهی ترکیبی (میانگین نظرات کارشناسان و بهره‌برداران) رتبه‌بندی شدند (جدول ۴). با توجه به نتایج جدول (۴) نمره EFE = ۲/۱۷ (دور از میانگین ۲/۵) نشان‌دهنده عدم موازنه نسبی بین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است: فرصت‌های برتر با بالاترین امتیاز مطابق جدول ۴ شامل O_1 (تقویت همکاری بین دستگاه‌های دولتی و بهره‌برداران) با - امتیاز ۰/۱۴، O_2 (توسعه بوم‌گردی و گردشگری پایدار) با امتیاز ۰/۱۳ و O_7 (افزایش آشنایی با رویکردهای جدید معیشتی) با امتیاز: ۰/۱۲ بود. مهم‌ترین فرصت همکاری‌های بین‌سازمانی یعنی تقویت همکاری دستگاه‌های دولتی با بهره‌برداران، توسعه بوم‌گردی و جذب سرمایه‌گذاری و افزایش مشارکت و اشتغال‌زایی شناسایی شد. تهدیدهای بحرانی با بالاترین امتیاز T_{15} (تخریب مراتع به‌دلیل نگاه غیرمسئولانه) با امتیاز ۰/۰۷، T_{16} (افزایش اجاره‌دادن مراتع به دامداران فاقد پروانه) با امتیاز: ۰/۰۷ و T_1 (تأثیر تغییرات اقلیمی و خشکسالی) با امتیاز: ۰/۰۴ بود. مهم‌ترین چالش‌های محیطی تغییرات اقلیمی، خشکسالی و تخریب مراتع، عدم حمایت بیمه‌ای، اجرای نادرست قوانین و مهاجرت نیروی انسانی، تعارضات بین بهره‌برداران شناسایی شد. میانگین امتیاز فرصت‌ها: ۰/۱۰۷ و میانگین امتیاز تهدیدها ۰/۰۴۲ و نسبت فرصت به تهدید ۲/۵۵ (نشان‌دهنده برتری نسبی فرصت‌ها) بود.

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

جدول ۴: ماتریس EFE برای عوامل خارجی (۸۰ نفر)

نمره	رتبه	ضریب اهمیت (وزن)	فرصت‌ها (عوامل بیرونی)
۰/۱۴	۴	۰/۰۳	O_1 تقویت طرح‌های تلفیقی با افزایش همکاری بین دستگاه دولتی و بهره‌برداران
۰/۱۳	۴	۰/۰۳	O_2 تقویت اقتصادی طرح‌های مرتعداری با توسعه بومگردی و گردشگری پایدار
۰/۱۰	۳	۰/۰۳	O_3 مشارکت بهره‌برداران می‌تواند به عنوان یک فرصت برای موفقیت طرح‌ها عمل کند
۰/۱۱	۴	۰/۰۳	O_4 ایجاد تشکل‌های مردم نهاد در سطح منطقه با رویکرد مطالبه‌گری جهت استفاده از تسهیلات سایر دستگاه‌های ذینفع
۰/۱۰	۳	۰/۰۳	O_5 ایجاد فرصت بهبود تولید و صادرات محصولات فرعی (گیاهان دارویی، تولید عسل و ...) در مراتع
۰/۱۱	۴	۰/۰۳	O_6 فرصت جذب سرمایه‌گذاری
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	O_7 فرصت افزایش آشنایی بهره‌برداران با رویکردهای جدید معشتی
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O_8 فرصت مدیریت راهبردی مراتع برای اصلاح، احیا و توسعه
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O_9 افزایش میزان اشتغال و گسترش سطح درآمد
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O_{10} تأثیر نقش تسهیلگران در ایجاد ارتباط بین بهره‌برداران و کارشناسان و اجرای موفق طرح‌های چندمنظوره
۰/۱۰	۴	۰/۰۳	O_{11} استفاده از تسهیلات و اعتبارات دولتی برای اجرای بهتر طرح‌های مرتعداری چندمنظوره
۰/۱۱	۴	۰/۰۳	O_{12} کمک به دینفعان در قالب سند ۳۰ ساله
نمره	**رتبه**	**ضریب اهمیت (وزن)**	**تهدیدها (عوامل بیرونی)**
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T_1 تاثیر تهدیدات ناشی از تغییرات اقلیمی، کاهش بارندگی و خشکسالی ها بر روند اجرای طرح‌های مرتعداری چندمنظوره
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	T_2 تهدید ناشی از عدم حمایت بیمه‌ای دام و مرتع
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T_3 رقابت در بهره‌برداری و تأثیر بر عملکرد طرح‌های چند منظوره
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T_4 تأثیر تعارضات و اختلافات بین بهره‌برداران بر اجرای طرح‌های تلفیقی
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T_5 تهدید ناشی از اجرای نادرست قوانین و مقررات
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T_6 مهاجرت نیروی انسانی
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T_7 دیربازده بودن اجرای طرح های چندمنظوره و عدم حمایت دولت
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T_8 بهره‌برداری و بهره‌وری کم محصولات
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T_9رهاسازی زباله و مانورآفرودها، درعرصه‌های منابع طبیعی
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T_{10} نبود برنامه نظارتی، توسعه‌ای، امنیتی، حمایتی دولت در پیش‌برد طرح‌های مرتعداری
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T_{11} نبود نگاه راهبردی در مدیریت مراتع و عدم جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T_{12} اجاره دادن مراتع به دامداران فاقد پروانه چرا و کمرنگ شدن حضور بهره‌برداران در مدیریت سامان عرفی
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T_{13} افزایش خوش نشین‌ها و انتقال آب مراتع
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T_{14} افزایش فرهنگ آزمندی و مسابقه در بهره‌برداری از مراتع
۰/۰۷	۲	۰/۰۴	T_{15} تخریب مراتع و منابع بدلیل نگاه غیرمسئولانه بهره‌برداران نسبت به مراتع
۰/۰۷	۲	۰/۰۳	T_{16} افزایش اجاره دادن مراتع به دامداران فاقد پروانه چرا
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T_{17}تغییر کاربری اراضی بدلیل استفاده‌های فرعی و غیر اصولی از مراتع
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T_{18} افزایش تخریب مراتع بدلیل استفاده‌های غیراصولی از منابع طبیعی
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T_{19} رواج و توسعه ساخت وسازهای بی رویه و غیرمجاز در مراتع بدلیل استفاده ناصحیح از منابع
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	T_{20} کمرنگ شدن و حذف فعالیت دامداری بدلیل اجرای طرح‌های چندمظوره
۲/۱۷		**۱/۰۰**	

ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

باتوجه به شکل (۳) و امتیازات عوامل درونی (۲/۵۲) و بیرونی (۲/۱۷)، ماتریس استراتژی SWOT به این صورت تفسیر می‌شود؛ امتیاز عوامل درونی (۲/۵۲) که این امتیاز بالاتر از حد متوسط (۲/۵) است و نشان می‌دهد که نقاط قوت بر ضعف‌ها غالب هستند. این موقعیت، امکان بهره‌برداری از مزیت‌های داخلی را فراهم می‌کند. امتیاز عوامل بیرونی (۲/۱۷) که پایین‌تر از حد متوسط (۲/۵) است و بیانگر آن است که تهدیدها بر فرصت‌ها چیره هستند. در چنین شرایطی، محیط بیرونی نامساعد و پرریسک ارزیابی می‌شود. با توجه به امتیازات فوق، محل قرارگیری استراتژی در ناحیه ST (قوت-تهدید) مشخص می‌شود. این ناحیه بیانگر آن است که اکوسیستم مورد مطالعه، اگرچه از قوت‌های داخلی برخوردار است، اما در معرض تهدیدهای بیرونی قابل‌توجهی قرار دارد. استراتژی‌های پیشنهادی متناسب با ناحیه ST شامل:

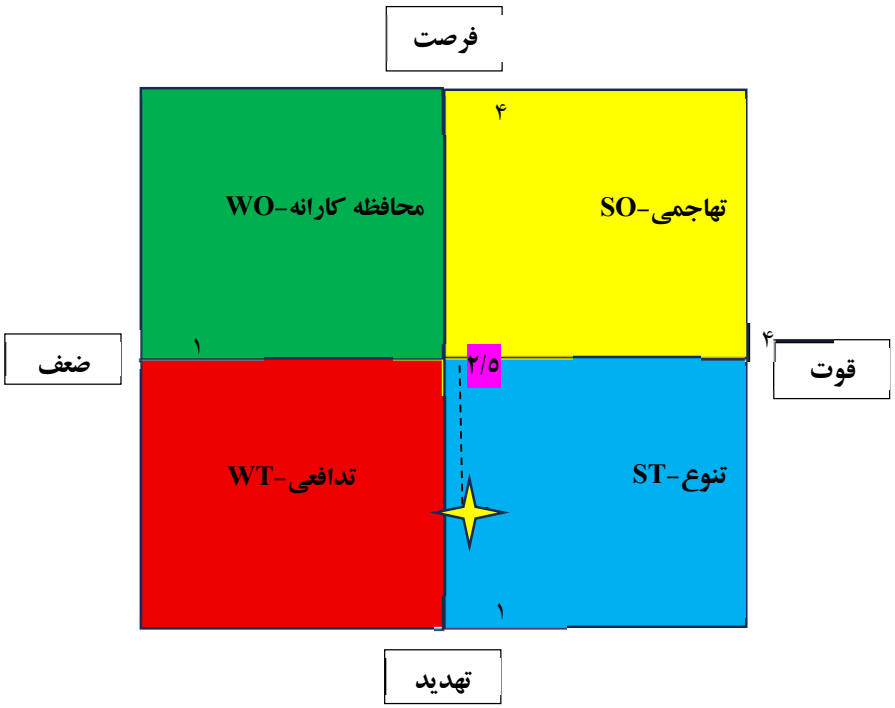
۱- استراتژی تنوع (ST - Strength-Threat) با هدف استفاده از قوت‌های داخلی برای کاهش تأثیر تهدیدهای بیرونی است.

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

۲- راهبردهای مکمل در ناحیه ST با تمرکز بر مدیریت ریسک، شناسایی تهدیدهای اصلی و برنامه‌ریزی برای مقابله با آن‌ها و استفاده از قوت‌های مالی، فنی یا انسانی برای کاهش آسیب‌پذیری می‌باشد.

با توجه به غالب بودن قوت‌های داخلی و چیرگی تهدیدهای بیرونی، استراتژی تنوع (ST) به‌عنوان راهبرد اصلی توصیه می‌شود. این استراتژی با بهره‌گیری از قوت‌های موجود، امکان کاهش ریسک‌های محیطی و تبدیل تهدیدها به فرصت را فراهم می‌کند.



شکل ۳: ماتریس تعیین استراتژی بر اساس تحلیل SWOT برای جامعه آماری مورد مطالعه

استراتژی‌های راهبردی مدیریت استراتژیک بر اساس روش SWOT

با استفاده از بررسی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی و از برهم‌کنش مجموع این عوامل، مهم‌ترین عوامل استراتژیک به جهت مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در مراتع شرق مازندران به صورت زیر به‌دست آمد:

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

جدول ۵: استراتژی‌های تعیین شده

کد	استراتژی
WT_1	توجه به نظر ذینفعان در مراحل مختلف تصویب و اجرای طرح‌های چندمنظوره در راستای افزایش مشارکت و کاهش تعارضات و اختلافات
WT_2	اجرای برنامه‌های نظارتی دقیق به منظور جلوگیری از اجاره مرتع به دامداران فاقد پروانه چرا
WT_3	ایجاد ت جهت استفاده از تسهیلات سایر تعاونی‌های خانوادگی و تشکل‌های درون‌گروهی (تعاونی مرتعداران) جهت افزایش اعتبار مالی و مشارکت مرتع‌داران
WT_4	حمایت دستگاه‌های اجرایی و استفاده از تسهیلات دولتی جهت اجرای اصولی طرح‌ها (احداث آبشخور، مرمت چشمه، نهاده های بذر و کود و...)
WT_5	اهمیت آموزش و ترویج جهت افزایش آگاهی نسبت به شیوه‌های بهره‌برداری فرعی
WT_6	آموزش و ترویج جهت افزایش آگاهی مرتع‌داران با نمونه‌های موفق اجرا شده (پایلوت)
WT_7	آموزش و ترویج جهت افزایش آگاهی مرتع‌داران نسبت به بازاریابی فروش محصولات، افزایش بهره‌وری و ثبات امنیت شغلی
ST_1	جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی
$S_2S_{10}T_1$	استفاده از ظرفیت های دانش بومی در بهره وری با توجه به پتانسیل مراتع در استفاده چندمنظوره
ST3	نظارت فنی دقیق و اجرای برنامه‌های نظارتی دقیق و مستمر طرح‌های مصوب
ST4	اجرای دقیق قوانین و مقررات به منظور جلوگیری از تخریب مراتع، جلوگیری از افزایش خوش نشین ها، اجاره مراتع، انتقال آب مراتع و کاهش رقابت در بهره‌برداری
$ST_{5,9}T_4$	ایجاد تشکل های مردم نهاد به منظور آیجاد انگیزه و افزایش آگاهی بهره‌برداران از منافع اجرای طرح
ST_6	بیمه مرتعداران و ایجاد انگیزه مشارکت
ST_7	بهبود امکانات زیر ساختی و بهداشتی برای جلوگیری از مهاجرت و افزایش مشارکت بهره برداران در اجرای طرح‌ها
ST_8	بازنگری در قوانین و افزایش بودجه ادارات منابع طبیعی به منظور استفاده بهتر از پتانسیل مراتع و تنوع استعدادها

نتایج ماتریس QSPM

بر اساس داده‌های جدول (۶) در ماتریس QSPM، نتایج زیر قابل استنباط است؛ راهبردهای ST (استفاده از نقاط قوت برای مقابله با تهدیدها) و WT (کاهش ضعف‌ها و اجتناب از تهدیدها) اولویت‌بندی شدند. تمامی راهبردها بر اساس مجموع نمره جذابیت عوامل داخلی و خارجی رتبه‌بندی شده‌اند. دامنه نمرات از ۴/۰۶ تا ۴/۸۷ متغیر بود. راهبرد ST3 با بالاترین نمره (۵/۲۶) به عنوان جذاب‌ترین راهبرد شناسایی شد. این راهبرد با دارا بودن بالاترین نمره عوامل خارجی (۲/۱۹) حاکی از پتانسیل استفاده از فرصت‌های بیرونی بود.

راهبرد با بالاترین اولویت، WT_1 با مجموع نمره جذابیت ۴/۵۱ و نمره عوامل داخلی ۲/۳۶ (بالاترین نمره در بین تمام راهبردها) و نمره عوامل خارجی ۲/۱۵. این راهبرد نشان داد که تمرکز بر کاهش نقاط ضعف و مقابله با تهدیدها (WT) با بیشترین جذابیت استراتژیک همراه است. نمره بسیار بالای عوامل داخلی حاکی از آن است که اجرای این راهبرد از پشتوانه قوی درونی برخوردار است. راهبرد با دومین اولویت، WT_5 با مجموع نمره جذابیت ۴/۰۹، نمره عوامل داخلی ۲/۱۹ و نمره عوامل خارجی ۱/۹۱ بود. این راهبرد با دارا بودن بالاترین نمره عوامل داخلی در بین سایر راهبردهای تدافعی نشان داد که تمرکز بر بهبود نقاط ضعف داخلی اولویت اصلی است. به‌طورکلی اجرای فوری راهبردهای WT_2 و WT_5 به‌دلیل برتری واضح در نمره جذابیت کل و رویکرد تدافعی در شرایط کنونی از جذابیت استراتژیک بالاتری برخوردار است. راهبرد با کمترین اولویت، ST8 با مجموع نمره جذابیت: ۳/۸۶ و نمره عوامل داخلی ۱/۹۳ و نمره عوامل خارجی ۱/۹۲ بود. راهبرد با دومین اولویت پایین ST_6 با مجموع نمره جذابیت ۴/۰۷ و نمره عوامل داخلی: ۲/۱۰ و نمره عوامل خارجی: ۱/۹۷ بود. راهبردهای WT در ۵ موقعیت از ۸ موقعیت برتر قرار دارند. میانگین نمره راهبردهای WT، ۴ و میانگین نمره راهبردهای ST، ۴/۲۹ بود.

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

جدول ۶: اولویت‌بندی راهبردهای استراتژیک بر اساس نمره جذابیت کل در ماتریس QSPM

ردیف	اولویت بندی راهبردها	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	مجموع نمره جذابیت راهبردها
۱	ST1	۲/۲۰۲۹	۲/۰۴۶۸	۴/۲۴۹۷
۲	ST2	۲/۱۱۱۵	۲/۰۲۸۲	۴/۱۳۹۷
۳	ST3	۳/۰۶۹۴	۲/۱۹۲۹	۵/۲۶۲۳
۴	ST4	۲/۱۷۷۲	۲/۱۷۰۹	۴/۳۴۸۱
۵	ST5	۲/۱۷۳۲	۲/۰۸۳۱	۴/۲۵۶۳
۶	ST6	۲/۱۰۶۳	۱/۹۷۰۳	۴/۰۷۶۶
۷	ST7	۲/۱۳۵۵	۲/۰۶۴۰	۴/۱۹۹۵
۸	ST8	۱/۹۳۹۵	۱/۹۲۶۱	۳/۸۶۵۶
۹	WT1	۲/۳۶۳۶	۲/۱۵۴۴	۴/۵۱۸۰
۱۰	WT2	۱/۸۱۸۵	۱/۶۵۱۵	۳/۴۷۰۰
۱۱	WT3	۲/۰۸۲۲	۱/۹۰۸۶	۳/۹۹۰۸
۱۲	WT4	۱/۹۵۳۴	۱/۸۷۹۲	۳/۸۳۲۶
۱۳	WT5	۲/۱۹۰۰	۱/۹۰۸۷	۴/۰۹۸۶
۱۴	WT6	۲/۱۸۰۳	۱/۸۷۴۰	۴/۰۵۴۳
۱۵	WT7	۲/۱۸۶۲	۱/۸۸۳۱	۴/۰۶۹۳

با بررسی نتایج رتبه‌بندی راهبردهای ST بر اساس نمره جذابیت، راهبرد ST_3 با نمره ۵/۲۶ در صدر قرار گرفت و نشان داد تمرکز بر بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی برای خنثی‌سازی تهدیدهای بیرونی از اولویت بالایی برخوردار است (جدول ۷).

جدول ۷. رتبه‌بندی راهبردهای ST بر اساس نمره جذابیت

ST	اولویت نمره جذابیت راهبرد
ST3	**۵/۲۶۲۳**
ST4	۴/۳۴۸۰
ST5	۴/۲۵۶۲
ST1	۴/۲۴۹۶
ST7	۴/۱۹۹۵۲
ST2	۴/۱۳۹۷
ST6	۴/۰۷۶۶
ST8	۳/۸۶۵۵

راهبرد WT1 با نمره ۴/۵۲ بالاترین اولویت را در میان راهبردهای تدافعی داشت، اما به طور کلی نمرات این گروه پایین‌تر از راهبردهای تهاجمی (ST) بود که نشان داد راهبردهای مبتنی بر فرصت و قوت مانند راهبرد ST_3، جذابیت بیشتری دارند.

جدول ۸. رتبه‌بندی راهبردهای WT بر اساس نمره جذابیت

WT	اولویت راهبرد
WT1	**۴/۵۱۷۹۷۸**
WT5	۴/۰۹۸۶۰۶
WT7	۴/۰۶۹۳۲۹
WT6	۴/۰۵۴۲۹۹
WT3	۳/۹۹۰۷۵۱
WT4	۳/۸۳۲۵۷۱
WT2	۳/۴۷۰۰۳۷

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، تحلیل و ارزیابی عملکرد طرح‌های مرتعداری چندمنظوره در شرق استان مازندران با استفاده از مدل‌های تحلیلی SWOT و QSPM بوده است. نتایج به‌دست‌آمده تصویری جامع از وضعیت درونی و بیرونی مدیریت مراتع در شرایط فعلی اکولوژیک و اجتماعی-اقتصادی ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که تلفیق ظرفیت‌های بومی با مدیریت علمی می‌تواند مسیر دستیابی به پایداری را هموار کند.

بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE)، امتیاز کل برابر ۲/۵۲ به‌دست آمد که بیانگر غلبه نسبی نقاط قوت

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

بر ضعف‌ها است. مهم‌ترین نقاط قوت شامل وجود دانش بومی و تجربه‌های محلی در بهره‌برداری از مراتع، تنوع پوشش گیاهی و ظرفیت بالای تولید علوفه، و سابقه اجرای طرح‌های تلفیقی در منطقه بود. از سوی دیگر، ضعف‌های عمده مربوط به کمبود منابع مالی، ضعف در نظارت و ارزیابی مستمر و ناهماهنگی نهادی میان دستگاه‌های متولی است. این الگو نشان داد که ضعف‌های ساختاری، سازمانی و کمبود نیروی انسانی، مانع بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌ها می‌شود. چنین الگویی در پژوهش‌های جدید نیز گزارش شده است که تأکید می‌کنند عدم پشتیبانی نهادی، چالش اصلی توسعه پایدار مراتع در ایران است (۱۲). در این پژوهش به وضوح نشان داده شد که گذار از مدیریت سنتی و تک‌بعدی مراتع به سمت طرح‌های چندمنظوره، نه تنها یک انتخاب بلکه یک ضرورت برای تحقق اهداف حفاظتی و توسعه اقتصادی-اجتماعی در منطقه شرق مازندران است. غلبه نقاط قوت داخلی بر ضعف‌ها مطابق جدول (۳) و امتیاز ۲/۵۲، نشان‌دهنده اثربخشی این طرح‌ها در جلب مشارکت بهره‌برداران و کاهش فشار دام بر عرصه‌های مرتعی از طریق تنوع‌بخشی به درآمدها (مانند کشت گیاهان دارویی و توسعه بوم‌گردی) است. این یافته کاملاً با نتایج احمدخانی و همکاران (۲۰۲۳) همسو است که در مراتع سلماس نشان دادند طرح‌های تلفیقی از نظر شاخص‌های مالی (NPV و BCR) کاملاً مقرون به صرفه و سودآور هستند. همچنین، تأکید بر توانمندسازی جوامع محلی به عنوان یک نقطه قوت، یافته‌های سنگچینی و آرمی (۲۰۲۴) را تأیید می‌کند که توسعه فعالیت‌های معیشتی جایگزین را مؤثرترین راهبرد برای کاهش فشار بر منابع طبیعی در حوزه آبخیز شول‌آباد معرفی کردند.

در ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)، امتیاز کل ۲/۱۷ به‌دست آمد که حاکی از غلبه تهدیدهایی نظیر تغییرات اقلیمی و خشکسالی، کاهش بارش، مهاجرت نیروی کار روستایی و ضعف در قوانین حمایتی، بر فرصت‌هایی مانند توسعه اکوتوریسم و بوم‌گردی، امکان صادرات محصولات فرعی نظیر گیاهان دارویی و عسل و حمایت‌های مالی دولتی برای طرح‌های چندمنظوره، می‌باشد. نتایج جدول (۴)، غلبه تهدیدهای خارجی بر فرصت‌ها (امتیاز ۲/۱۷) تأیید شد که با وجود پتانسیل‌های داخلی، تهدیدهای کلان محیطی، از جمله تغییرات اقلیمی و خشکسالی به عنوان بزرگ‌ترین تهدید شناسایی شدند که این نتیجه با یافته‌های نارویی و همکاران (۲۰۲۰) در مراتع تفتان و فرج‌الهی و همکاران (۲۰۲۲) در شهرستان کلاله همخوانی دارد. نتایج پژوهش‌های مختلف نشان داد، در مناطق مختلف جغرافیایی چالش تغییر اقلیم تهدیدی اساسی برای مراتع ایران است. مطابق با نتایج جدول (۵) ترکیب نتایج IFE و EFE در ماتریس داخلی–خارجی (IE) نشان داده شد که وضعیت منطقه در موقعیت تدافعی-رقابتی (ST/WT) قرار دارد؛ به این معنا که باید از نقاط قوت برای کاهش ضعف‌ها و مقابله با تهدیدها استفاده شود. این نتیجه با یافته‌های سنگچینی و آرمی (۲۰۲۴) و خلیفی‌پور (۲۰۱۲) همخوانی دارد که تأکید می‌کنند در مدیریت منابع طبیعی ایران، اولویت باید با تقویت ظرفیت‌های نهادی، مشارکت بهره‌برداران و سازگاری با تغییرات اقلیمی باشد، نه صرفاً گسترش بهره‌برداری.

یافته‌های این پژوهش از وجود شکافی در اجرا حکایت دارد. ضعف‌هایی مانند محدودیت‌های مالی، عدم نظارت کافی و تضاد منافع که در این پژوهش شناسایی شد، نشان داد که برای تحقق کامل اهداف این طرح‌ها، نیاز به تقویت نهادهای نظارتی، تزریق هدفمند منابع مالی و ایجاد سازوکارهای حل تعارض شامل آموزش‌های عمومی و عمومی کردن فرهنگ منابع طبیعی، تقویت انجمن‌های صنفی و مرتعداران، یک سو کردن ادارات و نهادهای دولتی مرتبط در امر مراتع و منابع طبیعی در فصل مدیریت چرا وجود دارد. نتایج پژوهش حاضر به طور قاطعانه نشان داد که طرح‌های مرتعداری چندمنظوره، چارچوبی راهبردی و عملی برای گذار به سمت مدیریت پایدار مراتع در شرق مازندران هستند. موفقیت این طرح‌ها در گرو تدوین یک برنامه عملیاتی بر مبنای راهبرد رقابتی (ST) است که در آن، نقاط قوت داخلی برای مقابله با تهدیدهای بیرونی به کار گرفته شوند. این امر مستلزم عزم جدی سازمان‌های متولی، همکاری بین‌بخشی و مهم‌تر از همه، تداوم و تعمیق مشارکت ذی‌نفعان محلی است.

ماتریس QSPM یکی از ابزارهای مهم در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است که به ارزیابی و اولویت‌بندی راهبردهای منتخب می‌پردازد. ماتریس QSPM با استفاده

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

از وزن‌های حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE)، به مقایسه جذابیت نسبی راهبردهای مختلف می‌پردازد. خروجی اصلی این ماتریس، «نمره جذابیت راهبردها» است که مبنای اولویت‌بندی آن‌ها قرار می‌گیرد. نتایج اولویت‌بندی راهبردها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) و بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده با ماتریس QSPM (جدول ۶)، راهبردهای استراتژیک در چهار گروه SO، ST، WO و WT اولویت‌بندی شدند. یافته‌های کمی نشان داد که راهبردهای تهاجمی-رقابتی (ST) که بر بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی برای مقابله با تهدیدهای بیرونی تمرکز دارند، بالاترین جذابیت راهبردی را به خود اختصاص داده‌اند. به‌طور مشخص، راهبرد ST_3 با کسب نمره جذابیت کل ۵/۲۶۲۳، به‌عنوان موثرترین و اولین اولویت راهبردی برای مدیریت پایدار مراتع شرق مازندران شناسایی شد (جدول ۷). این نمره به‌طور قابل‌توجهی از نمره سایر راهبردها بالاتر بود و نشان داد تمرکز بر خنثی‌سازی تهدیدهای بزرگی مانند تغییرات اقلیمی و بی‌ثباتی قیمت‌ها از طریق تقویت و به‌کارگیری نقاط قوت داخلی (مانند دانش بومی، انگیزه بهره‌برداران و پتانسیل‌های گیاهان دارویی) از بالاترین اهمیت برخوردار است. این راهبرد شامل نظارت فنی دقیق، ارتقای حکمرانی محلی و مشارکت بهره‌برداران در اجرای طرح‌ها است. این یافته از نظر علمی بیانگر آن است که استفاده هم‌زمان از دانش بومی و نظارت علمی می‌تواند هم به بهبود وضعیت اکولوژیک مرتع و هم به ارتقای معیشت خانوارها منجر شود (۱۱). انتخاب راهبرد ST به این معنی است که مدیران و سیاست‌گذاران باید از پتانسیل‌های موجود درون‌مرتعی مانند نظارت فنی و دقیق کارشناسان طرح‌ها برای مقابله فعالانه با تهدیدهای بیرونی مانند ایجاد رقابت، آزمندی، مسابقه در بهره‌برداری از مراتع، تغییر کاربری اراضی و رواج ساخت و سازهای بیرویه و در نهایت کمرنگ شدن و حذف فعالیت دامداری در اثر عوامل مذکور و یا پدیده‌های طبیعی مانند خشکسالی استفاده کنند. برای مثال، می‌توان با توسعه کشت گونه‌های مقاوم به خشکی و قابل چرای دام (استفاده از نقطه قوت یعنی وجود گیاهان دارویی)، اثرات منفی تهدید مثلا خشکسالی را خنثی کرد. این یافته، مشابه نتیجه‌گیری توکلی و همکاران (۲۰۲۱) است که در حوزه آبخیز میمه بر لزوم به کارگیری نقاط قوت برای خنثی‌سازی تهدیدها تأکید داشتند.

راهبردهای ST4 (با نمره ۴/۳۴۸۱) و ST5 (با نمره ۴/۲۵۶۳) به‌ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند که همگی در دسته راهبردهای رقابتی (ST) جای می‌گیرند. در مقابل، راهبردهای تدافعی (WT) که بر کاهش ضعف‌ها و اجتناب از تهدیدها متمرکز بودند، پایین‌ترین نمرات جذابیت را کسب کردند. به‌عنوان مثال، راهبرد WT2 با نمره ۳/۴۷ در پایین‌ترین رده قرار داشت (جدول ۸). این توزیع نمرات به وضوح نشان داد که در منطقه مورد مطالعه، پتانسیل‌ها و نقاط قوت داخلی به اندازه‌ای قدرتمند هستند که می‌توانند پایه و اساس یک رویکرد فعال و رقابتی در مواجهه با چالش‌های بیرونی قرار گیرند و نه یک رویکرد انفعالی و تدافعی. این یافته با نتایج پژوهش‌های مشابهی مانند تحقیق توکلی و همکاران (۲۰۲۱) در حوزه آبخیز میمه و سنگچینی و آرمی (۲۰۲۴) در حوزه آبخیز شول‌آباد همسو است که بر لزوم به‌کارگیری نقاط قوت داخلی برای مقابله با تهدیدهای محیطی تأکید داشتند. همچنین، نتایج ماتریس QSPM این پژوهش، یافته‌های فرج‌الهی و همکاران (۲۰۲۲) در شهرستان کلاله را تأیید می‌کند که در آن‌جا نیز راهبرد رقابتی (ST) به‌عنوان راهبرد برتر انتخاب شد. این همخوانی نشان می‌دهد که در بستر مراتع ایران، رویکرد استفاده از قوت برای دفع تهدید یک راهبرد کلان و آزمون‌شده برای دستیابی به مدیریت پایدار است.

به‌طور کلی، یافته‌ها نشان داد که طرح‌های مرتع‌داری چندمنظوره در شرق مازندران از ظرفیت‌های اکولوژیکی و اجتماعی مطلوبی برخوردارند، اما ضعف‌های نهادی و تهدیدهای اقلیمی چالش‌های جدی پیش روی اجرای پایدار این طرح‌ها هستند. راهبردهای ST و به‌ویژه ST_3 به‌عنوان گزینه‌های بهینه معرفی شدند، زیرا می‌توانند نقاط قوت طبیعی و اجتماعی منطقه را در جهت مقابله با تهدیدهای محیطی به کار گیرند. اجرای این راهبردها موجب خواهد شد که تنوع زیستی و ظرفیت تولید علوفه افزایش یافته و بهره‌برداری اصولی از مرتع جایگزین چرای بی‌رویه شود؛ همچنین معیشت مرتع‌داران از طریق فعالیت‌های چندمنظوره نظیر زنبورداری، کشت گیاهان دارویی و گردشگری روستایی بهبود یابد؛ نهادهای محلی و تعاونی‌ها

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

در تصمیم‌گیری و نظارت بر اجرای طرح‌ها نقش فعال‌تری ایفا کنند و نظام پایش و ارزیابی با استفاده از ترکیب شاخص‌های علمی و محلی ارتقا یابد.

پیشنهادات

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده اثر اجرای راهبرد ST3 (نظارت فنی و دقیق طرح‌ها از ایجاد رقابت، آزمندی و مسابقه در بهره‌برداری از مراتع، تغییر کاربری اراضی و رواج ساخت و سازهای بیرویه و در نهایت کمرنگ شدن و حذف فعالیت دامداری) را در بازه‌های زمانی بلندمدت با استفاده از شاخص‌های اقتصادی (BCR وNPV) و زیست‌محیطی بررسی کنند. همچنین، طراحی و اجرای طرح‌های پایلوت با مشارکت جوامع محلی و نهادهای دولتی می‌تواند به الگویی پایدار برای مدیریت یکپارچه مراتع کشور تبدیل شود.

References

1. Ahmadkhani, R. & S.N. Ghaemi, 2023. Financial evaluation of integrated rangeland management plans with a medicinal plant cultivation approach. Case study: Darreh Shomali steppe rangeland of Salmas County. Third National Conference on the Protection and Conservation of Iranian Forests and Rangelands. (In Persian)
2. Azadi, S. & M. Shariatmadari, 2015. Elaboration and prioritization of ecotourism development strategies using SWOT model and intuitive methodology in Kermanshah province. Journal of Geographic Space, 15(49): 169-187. (In Persian)
3. Azzahra, Q., R. Wahyuningtyas & A. Firli, 2024. Marketing strategy analysis using swot and Qspm Matrix (Case Study on Guzzini Msmes). International Journal of Science, Technology & Management, 5(4): 863-877. (In Persian)
4. Borhani, M., H. Arzani, M.A. Zare-Chahoki & M. Farahpour, 2013. Evaluation of rangeland management plans from technical and ecological aspects in the rangelands of Semirom region, Isfahan province. PhD thesis, University of Tehran, 180 pages. (In Persian)
5. Fall Solayman, M., H.A. 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): 38-53. (In Persian)
6. Farajolahi, A., M. Hamidian & Y. Ghasemi Aryan, 2022. Identification of internal-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. (In Persian)
7. Forouzeh, M. R. & S.Z. Mirdeilami, 2021. Factors affecting the non-acceptance of multiple-use projects from the viewpoints of rangeland utilizers. Journal of Rangeland, 16(4): 666-681.
8. Ghehsareh Ardestani, E., H. Khedrigharibvand & F. Alikhani, 2023. Attitude measurement of users without and with a rangeland management plan in the context of functions, related goods and services of Boldaji rangeland ecosystems. Management of Natural Ecosystems, 3(1): 1-14. (In Persian)
9. Gina, T.G, 2015. An appraisal on rangeland resources and its current status in Ethiopia: challenges and opportunities. International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering, 5(8): 2250-2459.
10. Gusha, B., D. Gwapedza, O. Gwate, A.R. Palmer & M. Falayi, 2024. A scoping review of communal rangelands management in southern Africa: towards sustainable management of rangelands. Pastoralism: Research, Policy and Practice, 13373 p.
11. Haji, L., D. Stakeholder analysis and social networks analysis. Global Ecology and Conservation, 46: e02572.
12. Hajarian, A., Analysis of Barriers and Challenges of Rangeland Management) Case Study: Rangelands of Kermanshah province. 2023. Journal of Watershed Management Research, 13(26): 125-134. (In Persian)
13. Khalifipour, H., A. Soffianaian & S. Fakheran, 2012. Application of SWOT analysis in strategic environmental planning: A case study of Isfahan/Iran. International Conference on Applied Life Sciences (ICALS2012) Turkey, September 10-12. (In Persian)
14. Motamedi, J., H. Arzani, F. Sefidkon, Y. Asri, M. Najafpoor Navaee, R. Khalifezadeh, M. Najibzadeh, H. Zeinali, S. Davazdah Emami, E. Fakhimi & M. Dashti, 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)
15. Narooee, A., H. Piri & M. Rigi, 2020. Assessment of sustainable use of rangelands through multi criteria evaluation method and SWOT analysis (case study: Taftan rangelands, Khash city). 1(14): 132-146. (In Persian)

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]

16. Pokharel, M. & R. Ghimire, 2024. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Pasturelands in Terai Region of Nepal. Journal of Livestock Science, 15: (86-94).
17. Report of Area of natural resources by province, 2019. Natural Resources and Watershed Management Organization, 58 p. (In Persian)
18. Sangchini, E. K. & S.H. Arami, 2024. Development of Integrated Management Strategies of Shulabad Watershed in Iran using SWOT model. Journal of Water and Environment Technology, 22(5): 241-254.
19. Sharifian A., 2018. Investigating the strengths, weaknesses, threats and opportunities of the rangelands of Aq Qala County, Master's thesis in Rangeland Management, Sari University of Agricultural Sciences and Natural Resources. 170 p. (In Persian)
20. Sharifiyan Bahraman, A., B. Hossein, A. Abedi Sarvestani & A. Haji Mollahoseini, 2018. Analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats of rangeland exploitation (case study: Agh ghala rangelands-Gorgan). Rangeland, 12(1): 1-13. (In Persian)
21. Sheykhekanluye Milan, M. & V. Piri, 2020. Evaluation of the causes of non-participation of users in the management and implementation of integrated rangeland management plans (Case study: Poldasht County). New research in entrepreneurship management and business development, 1(4): 76-84. (In Persian)
22. Tavakoli, M., H. Fathizad & M. Hamidian, 2021. Preparing a strategic document for comprehensive watershed management using the SWOT and QSPM models (Case study: Meimeh watershed, Ilam province). Journal of Watershed Management Research Journal (Scientific-Research), 12(24): 13-27. (In Persian)
23. Yazdani, A., G. Vahabzadeh Kebria, J. Oladi ghadikilaei and S.R. Mousavi, 2019. Determining ecotourism potential in Cherat Watershed basin using SWOT model. Journal of Environmental Science and Technology, 83: 125-139. (In Persian)
24. Yuksel, I. & M.M. Dagdeviren., 2007. Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis: A case study for a textile firm, Information Sciences, 177(16): 3364-3382.

[Downloaded from rangelandsrm.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.20080891.1405.20.1.6.6]