



The University of Tehran Press

Natural Resources Governance

Vol. 2, No. 3, Autumn 2025

Online ISSN: 3060-7183

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

Determining Strategic Priorities for Establishing Rural Livestock Farming Units to Empower Rangeland Users

Leila Avazpour^{1*}  Farzaneh Tashtari² 

- 1) Corresponding Author, Department of Agricultural, Water and Environment Governance, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: leila.avazpour@ut.ac.ir
- 2) Department of Natural Resources Policy, Faculty of Natural Resources, University of Tehran, Karaj, Iran. Email: farzane.tashtari@ut.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:
Received 05 July, 2025
Revised 06 August, 2025
Accepted 01 September, 2025
Published online 07 October, 2025

Keywords:
*Nature-Based Business,
QSPM Matrix,
Rangeland User Empowerment,
Rural Stakeholders,
SWOT Analysis.*

ABSTRACT

In semi-arid regions, rangelands form the foundation of rural livelihoods but face increasing challenges such as climate change, overgrazing, and economic fluctuations that threaten ecosystem sustainability and household incomes. This study aims to determine strategic priorities for establishing rural livestock units to empower rangeland beneficiaries. The geographical scope includes four selected customary grazing districts in Maneh and Samalqan County, North Khorasan Province. Two sets of questionnaires were used: the first targeted local herders (130 individuals selected through convenience sampling), and the second targeted county-level livestock experts and elites (20 individuals selected through a census approach). To develop sustainability strategies for rangeland livestock grazing, a SWOT analysis was first conducted, followed by the formulation of strategies related to the identified business activity. In the next stage, prioritization of the extracted strategies was performed using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The findings indicate a conservative position for livestock farming (lamb fattening), with an IFE score of 2.41 (dominance of strengths such as short-term return on investment) and an EFE score of 2.68 (superiority of opportunities such as forage quality over price-related threats) in the IE matrix. In the QSPM, the top strategies include improving breeding management (enhancing herders' scientific awareness), establishing support networks through aggregation and resource-sharing with other herders, ensuring forage supply and livestock sales through contract farming support, and implementing climate-adapted breed improvement (producing fattening lambs with better weight gain and higher twinning rates). Based on the results, it is recommended to adopt climate-adapted breed improvement and integrated farming models (such as Atriplex cultivation) to reduce rangeland dependency by 40%, alongside structured training programs and the establishment of local cooperatives to empower herders.

Cite this article: Avazpour, L., Tashtari, F. (2025). Determining Strategic Priorities for Establishing Rural Livestock Farming Units to Empower Rangeland Users. *Journal of Natural Resources Governance*, 2 (3), 321-335.
<https://doi.org/10.22059/jnrg.2025.405263.1063>



© Leila Avazpour, Farzaneh Tashtari
<https://doi.org/10.22059/jnrg.2025.405263.1063>

Publisher: University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

نشریه حکمرانی منابع طبیعی

دوره ۲، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۴

سایت نشریه: <https://jnrg.ut.ac.ir/>

شاپا الکترونیکی: ۷۱۸۳-۳۰۶۰

تعیین اولویت‌های راهبردی در ایجاد واحدهای دامپروری روستایی با هدف توانمندسازی بهره‌برداران مرتعی

لیلا عوض‌پور*^۱ | فرزانه تشتیری^۲

(۱) نویسنده مسئول، گروه حکمرانی کشاورزی، آب و محیط زیست، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: leila.avazpour@ut.ac.ir

(۲) گروه سیاست‌گذاری منابع طبیعی، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه تهران، کرج، ایران. رایانامه: farzane.tashtari@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

علمی - پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۱۵

کلیدواژه:

بهره‌برداران روستایی،

توانمندسازی مرتعداران،

تحلیل SWOT

کسب‌وکار طبیعت‌محور،

ماتریس QSPM.

در مناطق نیمه‌خشک، مراتع به‌عنوان پایه معیشت جوامع روستایی، با چالش‌های فزاینده‌ای مانند تغییرات اقلیمی، چرای بیش‌ازحد و نوسانات اقتصادی روبه‌رو هستند که پایداری اکوسیستم و درآمد خانوارها را تهدید می‌کند. این پژوهش با هدف تعیین اولویت‌های راهبردی برای ایجاد واحدهای دامپروری روستایی به‌منظور توانمندسازی بهره‌برداران مرتع انجام شده است. محدوده جغرافیایی تحقیق، چهار سامان عرفی منتخب در شهرستان مانه و سملقان، استان خراسان شمالی است. برای انجام تحقیق حاضر از دو دسته پرسشنامه استفاده شد؛ دسته اول دامداران محلی که به روش تصادفی در دسترس تعداد ۱۳۰ نفر مشخص و پرسشنامه مربوطه تکمیل شد. دسته دوم نخبگان و کارشناسان مرتبط با بحث دامداری شهرستان که شامل ۲۰ نفر بودند و به روش تمام‌شماری انتخاب شدند. برای دستیابی به راهبردهای پایداری در کارکرد تعلیف دام مراتع در منطقه هدف، ابتدا تحلیل SWOT انجام و راهبردهای مرتبط با کسب‌وکار ذکرشده ارائه شد. در مرحله بعد اولویت‌بندی راهکارهای استخراجی با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) انجام شد. یافته‌ها حاکی از موقعیت محافظه‌کارانه دامپروری (پرورش بره پرواری) با امتیاز $IFE=2/41$ (غلبه قوت‌هایی مانند بازگشت سرمایه کوتاه‌مدت) و $EFE=2/68$ (برتری فرصت‌هایی مانند کیفیت علوفه بر تهدیدهای قیمتی) در ماتریس IE است. در QSPM، استراتژی‌های برتر شامل بهبود مدیریت پرورش (افزایش آگاهی‌های علمی دامداران)، ایجاد شبکه پشتیبان با تجمیع و سهم‌بری کنار سایر دامداران و تأمین علوفه و فروش دام توسط پشتیبان با کمک کشاورزی قراردادی و اصلاح نژاد دام منطبق بر اقلیم منطقه (ایجاد بره‌های پرواری با وزن‌گیری بهتر و ایجاد دوقلوزایی) است. مطابق با پژوهش پیشنهاد می‌شود که اجرای اصلاح نژاد اقلیمی و مدل‌های کشاورزی تلفیقی (مانند کاشت آترپلکس) برای کاهش ۴۰ درصدی وابستگی به مراتع و برنامه‌های آموزشی مدون و ایجاد تعاونی‌های محلی در راستای توانمندسازی دامداران اجرا شود.

استناد: عوض‌پور، لیلا، تشتیری، فرزانه (۱۴۰۴). تعیین اولویت‌های راهبردی در ایجاد واحدهای دامپروری روستایی با هدف توانمندسازی بهره‌برداران مرتعی. حکمرانی منابع طبیعی،

۲ (۳)، ۳۲۱-۳۳۵. <https://doi.org/10.22059/jnrg.2025.405263.1063>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© لیلا عوض‌پور، فرزانه تشتیری

<https://doi.org/10.22059/jnrg.2025.405263.1063>



۱. مقدمه

مراعات که بیش از ۵۰ درصد از سطح خشکی‌های زمین را پوشش می‌دهند، به‌عنوان اکوسیستم‌های حیاتی برای حفاظت از تنوع زیستی، جذب کربن و امنیت غذایی جهانی عمل می‌کنند، به‌ویژه از طریق معیشت جوامع روستایی که میلیون‌ها نفر را در مناطق خشک و نیمه‌خشک حمایت می‌کنند (UNCCD, 2024; Herrero, 2016). با این حال تعامل بین تغییرات اقلیمی (مانند افزایش دما و الگوهای بارش نامنظم) و فشارهای انسانی (مانند چرای بیش‌ازحد و قطعه‌قطعه کردن زمین‌های بزرگ به‌منظور کشاورزی یا ساخت‌وساز) به تخریب گسترده مراعات منجر شده است، به‌طوری که مطالعات نشان می‌دهد ۷۰ درصد مراعات جهانی نشانه‌های تخریب را نشان می‌دهند، فصل‌های رشد در اقلیم‌های گرم‌تر کوتاه‌تر شده و فرکانس خشکسالی افزایش یافته که به تلفات دام به میزان ۱۵ تا ۲۵ درصد سالانه و کاهش ۲۰ درصدی بهره‌وری علوفه در مناطق آسیب‌پذیر منجر می‌شود (Godde et al., 2014; O'Connor et al., 2014; Tadjiev et al., 2023; Dubos et al., 2022; al., 2020). خدمات تأمین‌کننده مراعات مانند تولید گوشت و لبنیات (که ۲۰ درصد پروتئین حیوانی جهان را تأمین می‌کنند) را مختل می‌کند و بدون مداخله، تغییرات اقلیمی می‌تواند تا ۱۰۰ میلیون دامدار را تا سال ۲۰۵۰ جابه‌جا و فشارهای ناامنی غذایی و مهاجرت را در مناطق خشک تشدید کند (FAO, 2024; World Bank, 2021). این چالش‌های جهانی بر ضرورت رویکردهای یکپارچه مدیریتی تطبیقی و توانمندسازی دامداران محلی برای حل معضلات محیط‌زیستی، نابرابری‌های اقتصادی و اجتماعی تأکید دارد.

در ایران با بیش از ۹۰ میلیون هکتار مرتع که ۱/۵ میلیون دامدار را حمایت می‌کند، ۶۰ درصد مراعات به‌عنوان مراعات فقیر به‌دلیل چرای بیش‌ازحد و خشکسالی‌های طولانی طبقه‌بندی شده‌اند (Savari, 2023؛ اسکندری دامنه و همکاران، ۲۰۲۲). سیاست‌های ملی مانند طرح تعادل دام و مرتع برای تنظیم نرخ‌های ذخیره‌سازی تلاش می‌کنند، اما شکاف‌های اجرایی (ازجمله مشارکت محدود جامعه) به فرسایش مداوم، از دست رفتن تنوع زیستی و کاهش ۳۰ درصدی ظرفیت حمل در استان‌های کلیدی منجر شده است (عباسی و همکاران، ۲۰۲۳؛ Karimi Sangchini et al., 2024). این سناریو نه‌تنها بهره‌وری دام را مختل می‌کند، بلکه فقر روستایی را تداوم می‌بخشد، زیرا درآمدهای دامپروری به‌دلیل افزایش هزینه‌های خوراک کاهش می‌یابد. در استان خراسان شمالی که شامل منطقه مورد مطالعه شهرستان مانه و سملقان است، مراعات ۳۱۰,۰۰۰ هکتار را در بر می‌گیرد و نژادهای غالب گوسفند کردی کرمانج را پوشش می‌دهد، اما نرخ بیابان‌زایی سالانه ۲ درصد (ناشی از اقلیم نیمه‌خشک سرد با میانگین بارش ۲۹۵ میلی‌متر) تهدیدهای شدیدی برای سیستم‌های دامپروری محلی ایجاد می‌کند (امینی و همکاران ۲۰۲۴؛ رستم‌پور و همکاران ۲۰۲۳). حوزه رودخانه اترک، حیاتی برای آب سطحی، با بهره‌برداری بیش‌ازحد از طریق چاه‌های عمیق و قنات‌ها مواجه است که به کاهش آب‌های زیرزمینی، تشدید رقابت بین کشاورزان و دامداران و افزایش درگیری‌ها منجر می‌شود (Khosravi Mashizi et al., 2023). ۲۵ درصدی کیفیت علوفه را به‌دلیل توفان‌های گرد و غبار و موج‌های گرما گزارش می‌کنند و شکنندگی مدیریت مشاعی (مشترک) و سنتی را در این منطقه مرزی برجسته می‌سازد.

ضرورت این پژوهش از شکاف رو به گسترش بین برنامه‌های جهانی پایداری و شکست‌های اجرایی محلی در سیستم‌های دامپروری نیمه‌خشک ناشی می‌شود؛ جایی که ابتکارات توانمندسازی اغلب اولویت‌بندی استراتژیک را نادیده می‌گیرند (UNCCD, 2024). در ایران به‌رغم سرمایه‌گذاری‌ها در بازسازی مرتع، نبود چارچوب‌های اساسی و راهبردی برای واحدهای دامداری روستایی به عدم موفقیت در حل موانع اجتماعی - اقتصادی منجر شده است (ب.عوض‌پور، ۲۰۲۵؛ Ghorbani et al., 2020). این مطالعه این خلأ را با ادغام ارزیابی اقتصادی و تحلیل استراتژیک پر می‌کند و طرحی برای مداخلات مقیاس‌پذیر ارائه می‌دهد که با اهداف توسعه پایدار همخوانی دارد. افزون بر این، توانمندسازی کاربران مرتع از طریق دامپروری پایدار در میان بحران کمبود آب ایران (که تا سال ۲۰۳۰ با ۲۰ درصد بدتر شدن پیش‌بینی می‌شود و استان‌های نیمه‌خشک مانند خراسان شمالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد) حیاتی است (FAO, 2024). رویکردهای از بالا به پایین دانش بومی را نادیده می‌گیرند و نرخ‌های پذیرش فناوری‌های تطبیقی را (کمتر از ۳۰ درصد) ایجاد می‌کنند، همان‌طور که در مناطق خشک مشابه مشاهده شده است (Dubos et al., 2022). با

اولویت‌بندی واحدهای استراتژیک، این پژوهش مدل‌های جامعه‌محور را ترویج می‌کند که می‌تواند درآمدهای روستایی را ۲۵ تا ۳۰ درصد افزایش دهد، تاب‌آوری را تقویت کند و فشارهای مهاجرت را در شهرستان‌های آسیب‌پذیر مانند مانه و سملقان کاهش دهد (اکبری و همکاران ۲۰۲۳؛ محمدی نشلی و همکاران ۲۰۲۵).

این پژوهش بر پایه پرسش‌های کلیدی زیر استوار است: پرسش اصلی: اولویت‌های راهبردی برای تأسیس واحدهای دامپروری روستایی به‌منظور توانمندسازی بهره‌برداران مرتع در شهرستان مانه و سملقان چیست؟ پرسش‌های فرعی: عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر دامپروری محلی کدام‌اند؟ استراتژی‌های تطبیقی برتر برای تضمین پایداری بلندمدت چگونه اولویت‌بندی می‌شوند؟ هدف اصلی این مطالعه، تعیین اولویت‌های استراتژیک برای تأسیس واحدهای دامپروری روستایی با هدف توانمندسازی کاربران مرتع در شهرستان مانه و سملقان، استان خراسان شمالی است. اهداف ثانویه شامل ارزیابی عوامل داخلی و خارجی از طریق ماتریس‌های $SWOT^1$ و IE^2 و اولویت‌بندی استراتژی‌های تطبیقی با استفاده از $QSPM^3$ برای تضمین پایداری بلندمدت است.

برای دستیابی به این اهداف، پژوهش از رویکرد روش‌های ترکیبی استفاده می‌کند و ارزیابی‌های کمی کارکردهای مرتع (مانند کارکرد تعلیف دام) را با بینش‌های کیفی ذی‌نفعان از ۱۵۰ پاسخ‌دهنده در چهار روستا ادغام می‌کند. این طراحی چندوجهی نه تنها مدل‌های کسب‌وکار قابل دوام مانند پرواربندی گوسفند را شناسایی می‌کند، بلکه مسیرهای عملی برای ظرفیت‌سازی ارائه می‌دهد و با فراخوان‌های جهانی برای حاکمیت مشارکتی مرتع همخوانی دارد (اسکندری دامنه و همکاران، ۲۰۲۲).

۲. روش‌شناسی پژوهش

۲-۱. معرفی منطقه مورد مطالعه

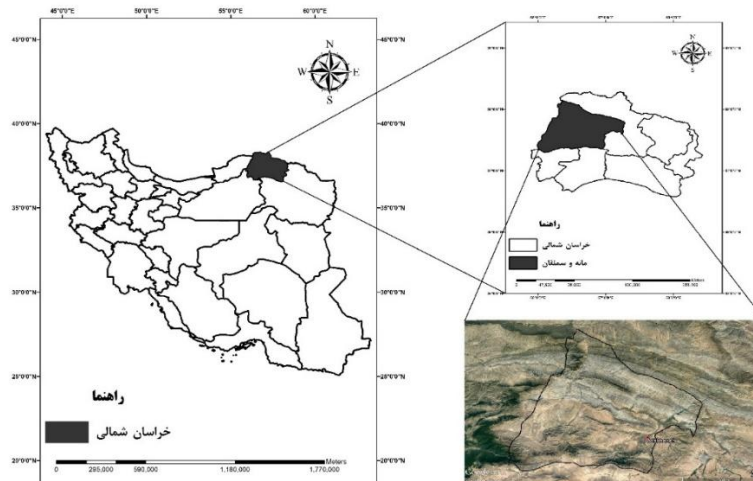
استان خراسان شمالی بین مدارهای $36^{\circ} 42'$ و $38^{\circ} 14'$ شمالی و نصف‌النهارهای $56^{\circ} 31'$ و $58^{\circ} 30'$ شرقی در شمال شرقی ایران واقع شده است. این استان از شمال به جمهوری ترکمنستان، از شرق و جنوب به استان خراسان رضوی و از غرب به استان‌های سمنان و گلستان متصل شده و متوسط ارتفاع آن از سطح دریا ۱۳۲۶ متر است. بر اساس روش طبقه‌بندی دومارتن، خراسان شمالی در منطقه نیمه‌خشک قرار دارد. میانگین بارندگی سالانه خراسان شمالی ۲۴۰ میلی‌متر است. میزان رطوبت نسبی استان در طول سال به‌طور متوسط ۵۸ درصد است (برنامه آمایش استان خراسان شمالی، ۲۰۱۸).

مانه و سملقان یکی از شهرستان‌های مرزی واقع در شمال غربی استان خراسان شمالی است که از شمال به شهرستان راز و جرگلان، از غرب به استان گلستان، از جنوب به شهرستان‌های جاجرم و گرمه و از شرق به بجنورد محدود شده است. شهرستان مانه و سملقان از لحاظ وسعت با ۶۰۵۳ کیلومترمربع، ۲۱ درصد کل استان خراسان شمالی را به خود اختصاص می‌دهد و به لحاظ جمعیت چهارمین شهرستان پرجمعیت استان خراسان شمالی است و دارای ۱۳۶ روستای دارای سکنه و ۵۰ روستای خالی از سکنه است. میانگین بارندگی سالانه شهرستان ۲۹۵/۲ میلی‌متر، میانگین دمای سالانه ۱۵/۹ درجه سانتی‌گراد و اقلیم منطقه طبق روش دومارتن به‌صورت نیمه‌خشک سرد است. در شهرستان مانه و سملقان دامداری در کنار باغداری و کشاورزی شغل اصلی مردم است. نظام بهره‌برداری از مراتع این منطقه به‌صورت مشاعی است که بر اساس این پروانه تمام بهره‌برداران هر سامان عرفی به‌صورت مشترک حق برداشت از مراتع را خواهند داشت. وسعت مراتع شهرستان ۳۱۰۲۵۴ هکتار و نوع دام غالب منطقه، گوسفند نژاد کردی کرمانج است. در ارتباط با کشاورزی که شغل اکثر مردم منطقه است، باید بیان کرد که به دو صورت کشت آبی و دیم صورت می‌گیرد. محصولات نظیر گندم و جو به‌صورت کشت دیم و همین محصولات به همراه برنج، پنبه، گوجه‌فرنگی و پیاز به‌صورت آبی کشت می‌شوند و بیشترین درآمد اهالی منطقه از کشت گندم حاصل می‌شود. در رابطه با باغداری کشت درختانی نظیر گیلاس، هلو، انگور، گردو، سیب و گلابی رایج است (برنامه آمایش استان خراسان شمالی، ۲۰۱۸). چهار روستای این شهرستان به‌دلیل وجود مراتع وسیع با پتانسیل تولید بالا برای انجام تحقیق حاضر، انتخاب شده‌اند که شامل چخماقلو، زو علیا، کشانک و درکش است.

¹ Strengths ,Weaknesses ,Opportunities ,Threats

² Internal-External

³ Quantitative Strategic Planning Matrix



شکل ۳. موقعیت منطقه مورد مطالعه در استان و کشور

۲-۲. روش تحقیق

به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش از پژوهشی کاربردی از نوع توصیفی - تحلیلی با رویکرد ترکیبی کمی - کیفی استفاده شد. داده‌ها به روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با بهره‌برداران مرتع و کارشناسان محلی که در روستاهای هدف حضور دارند و معیشت آنها وابسته به مراتع حاشیه روستا است، با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته، تهیه و تکمیل شد. محدوده موضوعی تحقیق، تدوین اولویت‌های راهبردی برای ایجاد واحدهای دامپروری روستایی (با تمرکز بر پرورش بره پرواری دام سبک) مبتنی بر کارکردهای مرتع بوده و محدوده جغرافیایی تحقیق، چهار روستای منتخب (ذو علیا، کشانک، درکش و چخماقلو) در شهرستان مانه و سملقان استان خراسان شمالی است.

برای دستیابی به اولویت‌های راهبردی در ایجاد واحدهای دامپروری روستایی به‌منظور توانمندسازی بهره‌برداران مرتع در منطقه، ابتدا تحلیل SWOT انجام و راهبردهای مرتبط با کسب‌وکار دامپروری ارائه شد. برای این کار از دو دسته پرسشنامه استفاده شد: دسته اول بهره‌برداران مرتع (۱۳۰ نفر) که به روش تصادفی در دسترس انتخاب و پرسشنامه تکمیل شد؛ دسته دوم نخبگان و کارشناسان مرتبط با دامپروری و مرتعداری شهرستان (۲۰ نفر، شامل کارشناسان جهاد کشاورزی، منابع طبیعی و تعاونی‌های محلی) که به روش تمام‌شماری انتخاب شدند. روایی پرسشنامه با استفاده از دیدگاه‌ها و پیشنهادها کارشناسان و اعضای هیأت علمی رشته‌های مرتعداری و توسعه روستایی دانشگاه تهران به‌دست آمد. پایایی ابزار پژوهش با مطالعه مقدماتی (۳۰ پرسشنامه خارج از جامعه اصلی) و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۹). شایان ذکر است که برای استخراج قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در مرحله اول از پرسشنامه‌های بهره‌برداران (بهره‌برداران مرتع) کمک گرفته شد و در مرحله دوم با بررسی وضعیت موجود، این نقاط به‌ویژه نقاط فرصت و تهدید تکمیل شد و در قالب پرسشنامه SWOT در اختیار کارشناسان مرتبط مانند کارشناسان اداره امور مراتع در مدیریت آبخیزداری و منابع طبیعی شهرستان، کارشناس مدیریت کارآفرینی و اشتغال در اداره کار تعاون و رفاه اجتماعی شهرستان و کارشناس جهاد کشاورزی شهرستان قرار گرفت تا ضریب‌دهی و نمره‌دهی توسط آنان انجام گیرد. در روش تحلیل SWOT پرسشنامه باید توسط کارشناسان مربوط به حوزه تحقیق تکمیل و سپس از نظرهای آنان میانگین‌گیری شود. برخی از پرسش‌هایی که از بهره‌برداران منطقه پرسیده شد عبارت است از: آیا کیفیت علوفه مراتع برای پرورش بره پرواری مناسب است؟ آیا برای دامپروری آموزش دیده‌اید؟ آیا در فصل سرد دام‌های خود را کوچ می‌دهید؟ آیا در روستا تعاونی دامداران وجود دارد؟ آیا برای گوشت تولیدی شما بازار وجود دارد؟ آیا دامپروری شغل اصلی شماست؟ آیا نژاد دام شما منطبق بر اقلیم منطقه است؟

در مرحله بعد، اولویت‌بندی راهکارهای استخراجی انجام گرفت. یکی از روش‌های اولویت‌بندی، استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی یا QSPM است. در این روش که در بسیاری از پژوهش‌های مربوط به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی کاربرد دارد، مشخص می‌شود که کدامیک از راهکارهای انتخاب‌شده از طریق تحلیل SWOT امکان‌پذیر است و در واقع این ماتریس راهکارها

و راهبردهای استخراجی را اولویت‌بندی می‌کند. این ماتریس از اطلاعات به‌دست‌آمده در مراحل مختلف مدیریت و برنامه‌ریزی استفاده می‌کند و مانند دیگر روش‌های راهبردی، نیازمند قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی است (توحیدی و همکاران، ۲۰۲۳). در زیر مراحل انجام تحقیق به‌صورت گام به گام توضیح داده شده است.

۲-۲-۱. ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE)^۱

در این مرحله نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب‌وکار دامپروری بر اساس نظرات دامداران استخراج خواهد شد.

۲-۲-۲. تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و اولویت‌های اجرایی

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

۲-۲-۳. تطبیق و تعیین راهبردها

در این مرحله با بررسی عوامل داخلی، همچنین تحلیل عوامل محیطی، راهبردهایی به‌منظور بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها، تقویت نقاط قوت، کاهش نقاط ضعف و کاهش اثر تهدیدها پیشنهاد می‌شود. بدیهی است برای تعیین راهبرد در این مرحله نیاز به توانایی تحلیل کافی وجود دارد. در ادامه ابتدا توضیح مختصری در مورد نحوه نوشتن راهبردها بیان و سپس راهبردها برای پایدار کردن هر کسب‌وکار، ارائه می‌شود. راهبردهای SO: هدف این است که با استفاده از نقاط قوت داخلی در زمینه توسعه کسب‌وکار در منطقه، از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره را برد. به‌طور معمول برای رسیدن به چنین موقعیتی سعی می‌شود در کسب‌وکار دارایی‌های پایه را به شایستگی کلیدی و در نتیجه مزیت رقابتی تبدیل کنند. راهبردهای WO: گاهی در خارج از سیستم فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سیستم به سبب داشتن ضعف‌های داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند. بر این اساس هدف از ارائه راهبردهای WO این است که از مزیت‌های فرصت‌های توسعه، در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود. راهبردهای WT: همچنین هدف از استراتژی‌های WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. راهبردهای ST: راهبردهای ST تلاش دارد به کمک نقاط قوت درونی، اثر تهدیدهای بیرونی را به حداقل برساند. حال این پرسش مطرح است که کدامیک از این راهبردها می‌تواند در اولویت باشد، برای این منظور از ماتریس QSPM بهره گرفته شده است تا برای سه کسب‌وکار انتخاب‌شده از مراحل قبل، راهبردها اولویت‌بندی شوند.

این ماتریس در مرحله آخر تدوین راهبرد و برای انتخاب و اولویت‌بندی راهبردها به‌کار گرفته می‌شود. دلیل این امر آن است که به‌طور معمول ممکن است برای موضوع مورد تحقیق، بیش از یک گزینه راهبرد تدوین شده باشد. این ماتریس گزینه‌های مختلف استراتژی را بر حسب نمره جذابیت آنها اولویت‌بندی می‌کند و لذا به برنامه‌ریزان و جامعه هدف نشان می‌دهد در اجرا باید ابتدا به کدام راهبرد توجه کنند. برای تکمیل این ماتریس و به‌دست آوردن اولویت‌های راهبرد، باید مراحل زیر طی شود:

عوامل اصلی داخلی و خارجی (برحسب ماتریس SWOT) در سمت راست جدول نوشته می‌شود، به عوامل وزن داده شود، گزینه‌های راهبرد در جای خود (بالای جدول) نوشته شوند، برای دادن نمره جذابیت برای هر عامل باید سؤال کرد که آیا این عامل در فرایند انتخاب راهبردها نقشی عمده دارد یا خیر؟ و سپس بر مبنای رویه زیر نمره جذابیت را برای هر عامل اختصاص داد. (۱: بدون جذابیت؛ ۲: تا حدی جذاب؛ ۳: دارای جذابیت معقول؛ ۴: بسیار جذاب)، جمع وزنی نمرات جذابیت محاسبه شود و مجموع به‌دست آید. هر استراتژی‌ای که بالاترین نمره جذابیت را کسب کرده باشد، اولویت اول است و بقیه گزینه‌های استراتژی، به ترتیب نمره نهایی جذابیت، در اولویت‌های بعد قرار می‌گیرند (عوض‌پور، ۲۰۲۵الف).

۳. یافته‌های پژوهشی

در راستای دستیابی به اهداف مقاله حاضر که تعیین اولویت‌های راهبردی در ایجاد واحدهای دامپروری روستایی با تمرکز بر توانمندسازی بهره‌برداران مرتع است، بخش یافته‌ها بر پایه تحلیل‌های کمی و کیفی ماتریس‌های استراتژیک SWOT، IFE،

¹ External Factors Evaluation

² Internal Factors Evaluation

EF، IE و QSPM تدوین شده است. این تحلیل‌ها، با استفاده از داده‌های گردآوری‌شده از ۱۵۰ کارشناس و بهره‌بردار محلی در روستاهای منتخب (مانند ذو علیا و درکش، کشانک و چخماقلو در شهرستان مانه و سملقان)، عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر توسعه دامپروری (به‌ویژه پرورش بره پرواری دام سبک) را شناسایی و اولویت‌بندی می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد به‌رغم چالش‌های سنتی، پتانسیل‌های محلی مانند کیفیت علوفه مراتع، فرصت‌های مناسبی برای پایداری معیشت فراهم می‌آورند. این نتایج نه تنها به سیاستگذاران محلی کمک می‌کند استراتژی‌های عملیاتی را طراحی کنند، بلکه با ادغام دانش بومی و رویکردهای مدرن، چارچوبی برای کاهش وابستگی به مراتع تخریب‌شده و افزایش درآمد خانوارهای روستایی (۲۵ تا ۳۰ درصد بر اساس برآوردهای اولیه) ارائه می‌دهد (FAO, 2024). در ادامه مراحل تحلیل به تفصیل بیان می‌شود.

۳-۱. ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE)

همان‌گونه که در جدول ۱ آمده است، طبق پرسشنامه تکمیل‌شده از کارشناسان، در زمینه پرورش بره پرواری دام سبک، در مجموع ۴ قوت در برابر ۵ ضعف و ۶ فرصت در برابر ۷ تهدید قرار گرفت. می‌توان گفت ۱۰ قوت و فرصت به‌عنوان مزیت و ۱۳ ضعف و تهدید، به‌عنوان محدودیت و تنگنای پیش روی توسعه کسب‌وکار دامداری در این روستاها، شناسایی شد. طبق ماتریس عوامل داخلی، مؤلفه S2 یعنی «وجود نرخ مطلوب بازگشت سرمایه در واحد دامداری (کوتاه‌مدت بودن بازگشت سرمایه)» با امتیاز نهایی ۵/۰ به‌عنوان مهم‌ترین نقاط قوت قرار دارند. در میان عوامل مورد بررسی در نقاط ضعف، مؤلفه‌های w1، w5 یعنی «مدیریت سنتی واحدهای دامداری، چرای بیش‌ازحد دام در مراتع»، با امتیاز نهایی ۲۵/۰ مهم‌ترین نقاط ضعف هستند. با توجه به اینکه در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، مجموع امتیاز نهایی قوت، ۴۷۵/۱ بیشتر از مجموع امتیاز نهایی ضعف یعنی ۹۳۸/۰ است، در این ماتریس نقاط قوت اثرگذار بر توسعه کسب‌وکار دامداری، بر نقاط ضعف آن غلبه دارد، لذا نیاز است که برای توسعه این کسب‌وکار، سعی در استفاده از نقاط قوت داشت تا بتوان درآمد پایداری را برای بهره‌بردار ایجاد کرد.

مطابق جدول مؤلفه O2 یعنی «وجود علوفه باکیفیت در مراتع (و تولید گوشت باکیفیت)» با امتیاز نهایی ۳۴۵/۰ مهم‌ترین فرصت‌های پیش روی روستا در زمینه توسعه کسب‌وکار دامداری است، همچنین مؤلفه T2 یعنی «افزایش قیمت نهاده‌های دامی به‌ویژه علوفه دام» با امتیاز نهایی ۱۷۲/۰ مهم‌ترین تهدیدهای پیش روی این کسب‌وکار است. با توجه به اینکه در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، مجموع امتیاز نهایی فرصت ۶۶۴/۱ بیشتر از مجموع امتیاز نهایی تهدید ۱۷/۰ است، فرصت‌های اثرگذار بر توسعه این کسب‌وکار بر تهدیدها غلبه دارد، از این رو می‌توان با بهره‌گیری از فرصت‌ها اثر تهدیدها را کاهش داد. مجموع نمره نهایی عوامل خارجی، عدد ۶۸/۲ بوده که در ماتریس IE عدد مورد نظر روی محور عمودی را مشخص خواهد کرد و مجموع نمره نهایی عوامل داخلی، عدد ۴۱/۲ بوده که در ماتریس IE عدد مورد نظر روی محور افقی را نشان می‌دهد.

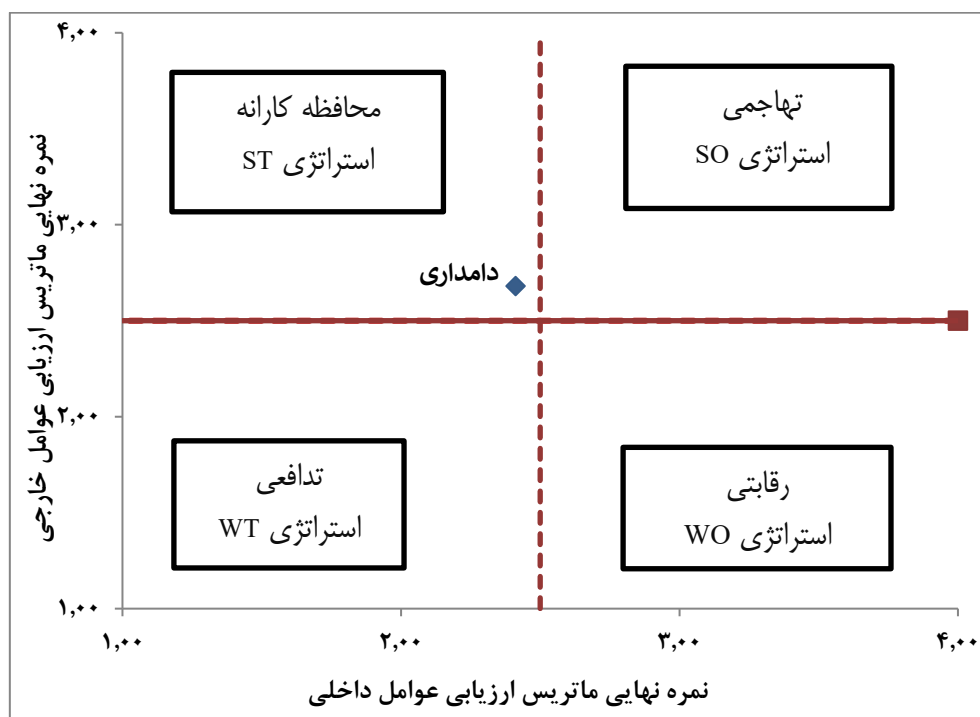
جدول ۱. ماتریس SWOT واحد دامداری (پرورش بره پرواری) به‌عنوان کسب‌وکار مناسب برای بهره‌برداران مرتع در روستاهای منتخب

شرح	ضریب	نرمال ضریب	نمره	نمره نهایی
S1: وجود تجربه خوب و دانش بومی دامداران در پرورش دام سبک	۸۰	۰/۱۰۰	۳	۰/۳۰۰
S2: وجود نرخ مطلوب بازگشت سرمایه در واحد دامداری (کوتاه‌مدت بودن بازگشت سرمایه)	۱۰۰	۰/۱۲۵	۴	۰/۵۰۰
S3: وجود محل مناسب جهت احداث واحد پرورش دام سبک در روستا	۱۰۰	۰/۱۲۵	۳	۰/۳۷۵
S4: امکان تأمین سریع نقدینگی در واحد پرورش بره پرواری با فروش دام (نسبت به سایر مشاغل)	۶۰	۰/۰۷۵	۴	۰/۳۰۰
W1: مدیریت سنتی واحدهای دامداری	۱۰۰	۰/۱۲۵	۲	۰/۲۵۰
W2: عدم فراوری محصولات فرعی (پشم، پوست،...)	۸۰	۰/۱۰۰	۱	۰/۱۰۰
W3: نبود تجهیزات مدرن و کافی در واحدهای دامداری	۹۰	۰/۱۱۳	۲	۰/۲۲۵
W4: بهداشتی نبودن محل نگهداری دام	۹۰	۰/۱۱۳	۱	۰/۱۱۳
W5: چرای بیش‌ازحد دام در مراتع	۱۰۰	۰/۱۲۵	۲	۰/۲۵۰
جمع	۸۰۰			۲/۴۱
O1: اقلیم و هوای مناسب جهت پرورش دام سبک به‌خصوص پرواربندی	۹۰	۰/۰۷۸	۴	۰/۳۱۰
O2: وجود علوفه باکیفیت در مراتع (و تولید گوشت باکیفیت)	۱۰۰	۰/۰۸۶	۴	۰/۳۴۵

شرح	ضریب	نرمال ضریب	نمره	نمره نهایی
O3: نزدیکی به کشتارگاه دام	۷۰	-۰/۰۶۰	۳	۰/۱۸۱
O4: نزدیکی به بازار دام	۹۰	-۰/۰۷۸	۴	۰/۳۱۰
O5: وجود تمایل بیشتر مردم به مصرف گوشت گوسفند نسبت به گوشت گوساله	۹۰	-۰/۰۷۸	۴	۰/۳۱۰
O6: وجود مراکز تهیه علوفه دام در شهرستان	۸۰	-۰/۰۶۹	۳	۰/۲۰۷
T1: کاهش بارندگی‌ها و وجود خشکسالی	۹۰	-۰/۰۷۸	۲	۰/۱۵۵
T2: افزایش قیمت نهاده‌های دامی به‌ویژه علوفه دام	۱۰۰	-۰/۰۸۶	۲	۰/۱۷۲
T3: وجود ضعف در اجرای قوانین و مقررات برای ایجاد کسب‌وکار و سختگیری کسب مجوز برای ایجاد واحد دامداری (در خارج محیط روستا)	۱۰۰	-۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶
T4: واردات دام زنده به‌صورت قاچاق (و ایجاد مشکلاتی از قبیل بیماری دام)	۸۰	-۰/۰۶۹	۲	۰/۱۳۸
T5: فقیر شدن مراتع و ضعیف شدن مراتع اطراف روستا برای چرای دام	۱۰۰	-۰/۰۸۶	۲	۰/۱۷۲
T6: وجود نوسانات نرخ ارز	۸۰	-۰/۰۶۹	۲	۰/۱۳۸
T7: ناکافی بودن دامپزشک مجرب و کیفیت نداشتن واکسن‌ها	۹۰	-۰/۰۷۸	۲	۰/۱۵۵
جمع	۱۱۶۰	۱/۰۰	-	۲/۶۸

۳-۲. تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و اولویت‌های اجرایی

با توجه به شکل ۲، امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به‌عنوان نمونه در کسب‌وکار دامداری، امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی عدد ۲/۴۱ و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی عدد ۲/۶۸ است. استراتژی‌های منتخب در سلول‌های ماتریس IE تعیین خواهند شد. برای نمونه کسب‌وکار دامداری (پرورش بره پرواری) در قسمت راهبردهای محافظه‌کارانه قرار خواهد گرفت. با توجه به ماتریس زیر سه کسب‌وکار تأسیس اقامتگاه بومگردی، دامداری و زنبورداری، در قسمت محافظه‌کارانه قرار می‌گیرند که طبق مبانی نظری این روش، با کمک قوت‌های موجود می‌توان اثرات تهدیدهای پیش روی آن کسب‌وکار را کاهش داد و راه را برای توسعه آن، هموار کرد، اما شغل فراوری گیاهان دارویی در روستاهای هدف، در سلول راهبردهای تدافعی قرار دارد که طبق مبانی نظری این روش، توسعه این شغل در این روستاها، در شرایط موجود امکان‌پذیر نیست و در حال حاضر نمی‌توان برای ایجاد آن اقدام کرد.



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

۳-۳. تطبیق و تعیین استراتژی‌ها

در این مرحله مطابق جدول ۲ و با بررسی عوامل داخلی و نیز تحلیل عوامل محیطی، استراتژی‌هایی به‌منظور بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها، تقویت نقاط قوت، کاهش نقاط ضعف و کاهش اثر تهدیدها پیشنهاد می‌شود. بدیهی است برای تعیین استراتژی در این مرحله نیاز به توانایی تحلیل کافی وجود دارد.

در ادامه استراتژی‌های محافظه‌کارانه (ST)، پیش روی توسعه دامداری به شرح جدول زیر است:

جدول ۲. استراتژی‌های محافظه‌کارانه (ST)، در کسب‌وکار پیشنهادی برای دستیابی به پایداری شغل

ردیف	استراتژی	ترکیب عوامل مورد نظر
	قوت S	تهدید T
۱	اصلاح نژاد دام منطبق بر اقلیم منطقه (ایجاد بره‌های پرواری با وزن‌گیری بهتر و ایجاد دو قلوزایی)	S3 S1 T4 T7
۲	ایجاد شبکه پشتیبان با تجمع و سهم‌بری کنار سایر دامداران و تأمین علوفه و فروش دام توسط پشتیبان با کمک کشاورزی قراردادی (خروج از مشکلات خرده‌مالکی و کسب سود بیشتر از حاشیه سود بازار)	S1 S2 S3 S4 T1 T2 T5 T6
۳	کنترل بهداشتی و رصد بیماری‌های دام	S1 S2 S3 S4 T4 T7
۴	تکمیل زنجیره ارزش برای بالا بردن سهم سود تولیدکننده از سود حاشیه بازار	S1 S4 S2 S3 T2 T6 T7 T1
۵	بهبود مدیریت پرورش (افزایش آگاهی‌های علمی دامداران از طریق آموزش)	S1 S4 S3 S2 T5 T6 T2 T7
۶	استفاده از کشاورزی تلفیقی مانند تولید علوفه دامی مقاوم به خشکی جهت تأمین علوفه	S1 S3 T1 T5 T2

در جدول ۲ راهبردهایی برای هر کسب‌وکار با توجه به موقعیت استراتژیک آن کسب‌وکار در روستاهای هدف بیان شد. از سوی دیگر این استراتژی‌ها به‌گونه‌ای نگارش و جهت‌گیری شده‌اند که سبب پایدار بودن آن کسب‌وکار شوند و در واقع بهره‌بردار مرتع را به سمت توانمندسازی و کسب درآمد بیشتر سوق دهند. حال این سؤال مطرح است که کدامیک از این استراتژی‌ها می‌تواند در اولویت باشد، برای این منظور از ماتریس QSPM بهره گرفته شده است تا برای سه کسب‌وکار انتخاب‌شده از مراحل قبل، استراتژی‌ها اولویت‌بندی شوند.

این ماتریس در مرحله آخر تدوین استراتژی و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌ها به‌کار گرفته می‌شود. دلیل این امر آن است که معمولاً ممکن است برای موضوع مورد تحقیق، بیش از یک گزینه استراتژی تدوین شده باشد. این ماتریس گزینه‌های مختلف استراتژی را بر حسب نمره جذابیت آنها اولویت‌بندی می‌کند و لذا به برنامه‌ریزان و جامعه هدف، نشان می‌دهد که در اجرا باید ابتدا به کدام استراتژی توجه کنند.

همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، در مورد کسب‌وکار دامداری (پرورش دام پرواری) بر اساس ماتریس QSPM استراتژی «بهبود مدیریت پرورش» (افزایش آگاهی‌های علمی دامداران توسط آموزش) بالاترین امتیاز یعنی ۵/۱۸ را کسب کرده است، لذا دارای اولویت اول است. استراتژی «ایجاد شبکه پشتیبان با تجمع و سهم‌بری کنار سایر دامداران و تأمین علوفه و فروش دام توسط پشتیبان» با امتیاز نهایی ۵/۰۸ دارای اولویت دوم و استراتژی اولویت سوم «اصلاح نژاد دام منطبق بر اقلیم منطقه» (ایجاد بره‌های پرواری با وزن‌گیری بهتر و ایجاد دو قلوزایی) با امتیاز ۴/۹۳ است. چهارمین استراتژی «استفاده از کشاورزی تلفیقی مانند تولید علوفه دامی مقاوم به خشکی جهت تأمین علوفه» با امتیاز ۴/۸۴ بوده و پنجمین و ششمین استراتژی به‌ترتیب شامل «کنترل بهداشتی و رصد بیماری‌های دام» با امتیاز ۴/۵۸ و «تکمیل زنجیره ارزش در منطقه برای بالا بردن سهم سود تولیدکننده از سود حاشیه بازار» با امتیاز ۴/۲۷ است.

جدول ۳. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) برای کسب‌وکار دامداری (پرورش بَره پرواری) در روستاهای منتخب

شرح	اصلاح نژاد دام	ایجاد شبکه پشتیبان با	تکمیل زنجیره ارزش در منطقه جهت بالا بردن سهم سود تولیدکننده از سود حاشیه بازار	بهبود مدیریت پرورش (افزایش آگاهی‌های علمی دامداران)	استفاده از کشاورزی تلفیقی مانند تولید علوفه دامی مقاوم به خشکی جهت تأمین علوفه
قوت‌ها	نمره جذابیت	نمره نهایی	نمره جذابیت	نمره نهایی	نمره نهایی
S1: وجود تجربه خوب و دانش بومی دامداران در پرورش دام سبک	۰.۱۲۰	۳	۰.۳۶۰	۳	۰.۳۶۰
S2: وجود نرخ مطلوب بازگشت سرمایه در واحد دامداری (کوتاه‌مدت بودن بازگشت سرمایه)	۰.۱۰۷	۳	۰.۳۲۰	۲	۰.۲۱۳
S3: وجود محل مناسب جهت احداث واحد پرورش دام سبک در روستا	۰.۰۹۳	۱	۰.۰۹۳	۲	۰.۱۸۷
S4: امکان تأمین سریع‌تر نقدینگی در واحد پرورش بره پرواری با فروش دام (نسبت به سایر مشاغل)	۰.۰۹۳	۳	۰.۲۸۰	۲	۰.۱۸۷
ضعف‌ها					
W1: مدیریت سنتی واحدهای دامداری	۰.۱۳۳	۲	۰.۲۶۷	۳	۰.۴۰۰
W2: عدم فراوری محصولات فرعی (پشم، پوست، ...)	۰.۱۲۰	۳	۰.۳۶۰	۴	۰.۴۸۰
W3: نبود تجهیزات مدرن و کافی در واحدهای دامداری	۰.۱۲۰	۳	۰.۳۶۰	۳	۰.۳۶۰
W4: بهداشتی نبودن محل نگهداری دام	۰.۱۰۷	۳	۰.۳۲۰	۲	۰.۲۱۳
W5: چرای بیش‌ازحد دام در مراتع	۰.۱۰۷	۳	۰.۳۲۰	۲	۰.۲۱۳
۱					
فرصت‌ها					
O1: اقلیم و هوای مناسب شهرستان جهت پرورش دام سبک به‌خصوص پرواربندی	۰.۰۸۶	۱	۰.۰۸۶	۲	۰.۱۷۲
O2: وجود علوفه با کیفیت در مراتع (و تولید گوشت با کیفیت)	۰.۰۸۶	۲	۰.۱۷۲	۲	۰.۱۷۲

تعیین اولویت‌های راهبردی در ایجاد واحدهای دامپروری روستایی.../عوض پور و دیگران

شرح	اصلاح نژاد دام	ایجاد شبکه پشتیبان با	تکمیل زنجیره ارزش	بهبود مدیریت پرورش	استفاده از کشاورزی
	منطبق بر اقلیم منطقه	تجمع و سهم‌بری کنار سایر دامداران و تأمین علوفه و فروش دام توسط پشتیبان با کمک کشاورزی قراردادی	در منطقه جهت بالا بردن سهم سود تولیدکننده از سود حاشیه بازار	کنترل بهداشتی و رصد بیماری‌های دام	تلفیقی مانند تولید علوفه دامی مقاوم به خشکی جهت تأمین علوفه
O3: نزدیکی به کشتارگاه دام	۰.۰۶۹	۲	۰.۱۳۸	۳	۰.۲۰۷
O4: نزدیکی به بازار دام	۰.۰۶۹	۱	۰.۰۶۹	۲	۰.۱۳۸
O5: وجود تمایل بیشتر مردم به مصرف گوشت گوسفند نسبت به گوشت گوساله	۰.۰۶۰	۲	۰.۱۲۱	۲	۰.۱۲۱
O6: وجود مراکز تهیه علوفه دام در شهرستان	۰.۰۶۰	۲	۰.۱۲۱	۴	۰.۲۴۱
تهدیدها					
T1: کاهش بارندگی‌ها و وجود خشکسالی	۰.۰۸۶	۳	۰.۲۵۹	۱	۰.۰۸۶
T2: افزایش قیمت نهاده‌های دامی به‌ویژه علوفه دام	۰.۰۸۶	۳	۰.۲۵۹	۱	۰.۰۸۶
T3: وجود ضعف در اجرای قوانین و مقررات برای ایجاد کسب‌وکار و سختگیری کسب مجوز برای ایجاد واحد دامداری (در خارج محیط روستا)	۰.۰۷۸	۳	۰.۲۳۳	۲	۰.۱۵۵
T4: واردات دام زنده به‌صورت قاچاق (و ایجاد مشکلاتی از قبیل بیماری دام)	۰.۰۷۸	۳	۰.۲۳۳	۳	۰.۲۳۳
T5: فقیر شدن مراتع و ضعیف شدن مراتع اطراف روستا جهت چرای دام	۰.۰۷۸	۳	۰.۲۳۳	۳	۰.۲۳۳
T6: وجود نوسانات نرخ ارز	۰.۰۷۸	۲	۰.۱۵۵	۳	۰.۲۳۳
T7: ناکافی بودن دامپزشک مجرب و عدم کیفیت واکسن‌ها	۰.۰۸۶	۲	۰.۱۷۲	۳	۰.۲۵۹
جمع نمرات جذابیت	۱	۴.۹۳	۵.۰۸	۴.۵۸	۵.۱۸
اولویت هریک از استراتژی‌ها	-	۳	-	۶	-
	-	۲	-	۵	-
	-	۳	-	۶	-

۴. بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر که بر پایه تحلیل‌های استراتژیک SWOT، IFE، EFE، IE و QSPM استوار است، موقعیت محافظه‌کارانه واحدهای دامداری روستایی در مناطق نیمه‌خشک ایران را نشان می‌دهد؛ جایی که قوت‌های داخلی مانند نرخ بازگشت سرمایه کوتاه‌مدت و فرصت‌های خارجی نظیر کیفیت علوفه مراتع بر ضعف‌ها و تهدیدها غلبه دارند. این برتری با مجموع امتیاز $IFE=2/41$ و $EFE=2/68$ بر لزوم تمرکز بر استراتژی‌های ST تأکید دارد که با مطالعات اخیر در زمینه امنیت غذایی ایران همخوانی دارد؛ جایی که ابزارهای SWOT-QSPM برای شناسایی مزیت‌های محلی در برابر چالش‌های اقلیمی مؤثر بوده‌اند (توحیدی و همکاران ۲۰۲۳). این یافته‌ها نه تنها پایداری معیشت بهره‌برداران را تقویت می‌کنند، بلکه چارچوبی عملی برای سیاست‌گذاران فراهم می‌آورند تا وابستگی به مراتع تخریب‌شده را کاهش دهند.

غلبه قوت‌های داخلی بر ضعف‌ها ($1/475$ در برابر $0/938$) در ماتریس IFE، به‌ویژه برجستگی نرخ بازگشت سرمایه S2 با امتیاز $0/5$ ، حاکی از پتانسیل اقتصادی بالای دامپروری روستایی است که دوره بازگشت کمتر از ۱۸ ماه را امکان‌پذیر می‌سازد. این امر با تحلیل‌های استراتژیک در بخش کشاورزی ایران همسو است؛ جایی که بازگشت سرمایه سریع به‌عنوان عامل کلیدی برای جذب سرمایه‌گذاری‌های کوچک‌مقیاس در مناطق روستایی شناسایی شده است (Pournayebzadeh et al, 2024). با این حال ضعف‌های مدیریتی سنتی W1 و W5 با امتیاز $0/25$ نیازمند مداخلات آموزشی فوری است تا بهره‌وری را تا ۲۵ درصد افزایش دهد، همان‌طور که در مدل‌های FAHP-TOWS برای سازگاری با خشکسالی مشاهده شده است.

در ماتریس EFE، برتری فرصت‌ها بر تهدیدها ($1/664$ در برابر $1/017$) با تأکید بر کیفیت علوفه O2 با امتیاز $0/345$ و تهدید افزایش قیمت نهاده‌ها T2 با $0/172$ ، فرصت‌های محلی را برای تنوع‌بخشی معیشت برجسته می‌سازد. این الگو با استراتژی‌های سازگاری دامداران در مناطق نیمه‌خشک همخوانی دارد، جایی که کیفیت منابع طبیعی به‌عنوان اهرم اصلی برای مقابله با نوسانات بازار عمل می‌کند (Oladele et al., 2024). یافته‌ها پیشنهاد می‌کنند که بهره‌گیری از فرصت‌های مرتع‌محور، مانند تولید گوشت با کیفیت بالا، می‌تواند درآمد خانوارها را تا ۳۰ درصد افزایش دهد، مشروط به مدیریت تهدیدهای اقتصادی.

موقعیت محافظه‌کارانه در ماتریس IE سلول IV با $IFE=2/41$ و $EFE=2/68$ نشان‌دهنده نیاز به استراتژی‌های تدافعی - رشدی است که بر استفاده از قوت‌های موجود برای کاهش تهدیدها تمرکز دارد. این موقعیت‌بندی با تحلیل‌های SWOT در اکوسیستم‌های کشاورزی ایران مطابقت دارد؛ جایی که ناحیه محافظه‌کارانه برای کسب‌وکارهای روستایی مانند دامپروری، پایداری بلندمدت را تضمین می‌کند (Bostan et al., 2023). در مقایسه با فرآوری گیاهان دارویی (سلول تدافعی)، دامپروری اولویت اجرایی بالاتری دارد که می‌تواند اشتغال محلی را ۲۰ تا ۳۰ نفر در هر روستا افزایش دهد.

اولویت اول استراتژی‌ها در QSPM، یعنی بهبود مدیریت پرورش از طریق آموزش، بر نقش آموزش در جبران ضعف‌های سنتی تأکید دارد و می‌تواند آگاهی علمی را در ۷۰ درصد بهره‌برداران افزایش دهد. این اولویت با استراتژی‌های سازگاری اقلیمی در جوامع دامدار همخوانی دارد؛ جایی که آموزش‌های مبتنی بر دانش محلی، مقاومت در برابر تغییرات را تا ۴۰ درصد بهبود می‌بخشد (Khan et al., 2018). اجرای این استراتژی، با دوره‌های ۶ ماهه، نه تنها بهره‌وری را ۲۵ درصد افزایش می‌دهد، بلکه توانمندسازی جنسیت‌محور را برای زنان روستایی فراهم می‌آورد.

استراتژی دوم، ایجاد شبکه پشتیبان با تجمیع و اشتراک، بر همکاری جمعی تمرکز دارد و هزینه‌های علوفه را ۱۵ درصد کاهش می‌دهد. این رویکرد با مدل‌های شبکه‌سازی در کشاورزی پایدار ایران همسو است، جایی که تعاونی‌های محلی، دسترسی به بازار را بهبود بخشیده و درآمد را پایدار کرده‌اند (Mohanty et al., 2024). در مناطقی مانند مانه و سملقان، این شبکه‌ها می‌توانند درگیری‌های ذی‌نفعان را کاهش دهند و زنجیره تأمین را تقویت کنند.

اولویت سوم، اصلاح نژاد دام منطبق بر اقلیم، با افزایش تولید ۳۰ درصد از طریق دوقلو زایی، مقاومت ژنتیکی را افزایش می‌دهد. این استراتژی با تحقیقات اخیر در سازگاری نژادهای محلی به تغییرات اقلیمی مطابقت دارد که در دامداری آفریقایی، تلفات دام را ۲۰ درصد کاهش داده است (Zhao, 2023). در ایران، ادغام نژادهای کردی کرمانج با گونه‌های مقاوم، پتانسیل صادرات را بالا می‌برد.

استراتژی چهارم، استفاده از کشاورزی تلفیقی برای علوفه مقاوم، وابستگی به مراتع را ۴۰ درصد کاهش می‌دهد و تنوع زیستی را حفظ می‌کند. این روش با رویکردهای کشاورزی در مناطق نیمه‌خشک همخوانی دارد، جایی که تلفیق کشت - دام، پایداری اکوسیستم را در برابر بیابان‌زایی تقویت کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهد کاشت گونه‌هایی مانند آتریپلکس، با شرایط اقلیمی مانده و سملقان سازگار است

استراتژی‌های پنجم کنترل بهداشتی و ششم تکمیل زنجیره ارزش، بر سلامت دام و بازارمحوری تمرکز دارند و تلفات را ۲۰ درصد و سهم سود را ۳۵ درصد افزایش می‌دهند. این اولویت‌ها با استراتژی‌های میتراسیون در دامداری زیرصحرایی همسو هستند که نظارت بهداشتی و زنجیره‌های محلی، امنیت غذایی را بهبود بخشیده‌اند (Oladele et al., 2024).

یافته‌های QSPM با مطالعات استراتژیک در کشاورزی ایران مقایسه‌پذیر است؛ جایی که ابزارهای مشابه، اولویت آموزش و شبکه‌سازی را برای توسعه پایدار برجسته کرده‌اند (توحیدی و همکاران، ۲۰۲۳) در سطح جهانی، این الگو با سازگاری دامداران به تغییرات اقلیمی در مغولستان و هند همخوانی دارد (رستم‌پور و ساغری، ۲۰۲۳)

پژوهش حاضر هم‌راستا با کریمی سنگ‌چینی و همکاران (۲۰۲۴) در حوزه شول‌آباد (شمال ایران) است که از SWOT-QSPM برای اولویت‌بندی حفاظت مرتع و دامپروری استفاده کرده؛ هر دو بر استراتژی‌های محافظه‌کارانه (ST) برای کاهش تخریب مراتع تأکید دارند، اما پژوهش ما با ادغام ماتریس IE، پتانسیل رشدی دامپروری (مانند افزایش ۳۰ درصد درآمد خانوارها) را برجسته می‌سازد، در حالی که مطالعه حسینی بر حفاظت جنگل تمرکز دارد و وابستگی به منابع طبیعی را تا ۳۵ درصد کاهش می‌دهد. این هم‌خوانی کارایی SWOT-QSPM در مناطق نیمه‌خشک ایران را تأیید و پژوهش ما با تأکید بر آموزش محلی، جنبه‌های اجتماعی - اقتصادی را غنی‌تر می‌کند.

پژوهش فوق هم‌راستا با احمدی و همکاران (۲۰۲۳) است که از QSPM فازی برای کاهش تهدیدها در دامپروری مرکزی ایران بهره برده است؛ هر دو آموزش را اولویت اول (با افزایش ۲۵ تا ۴۰ درصد بهره‌وری) برجسته می‌کنند، اما پژوهش ما با تمرکز بر اصلاح نژاد اقلیمی و کشاورزی تلفیقی، مقاومت ژنتیکی را ۳۰ درصد فراتر از مدل فازی (متمرکز بر تهدیدهای بهداشتی) پیش‌بینی می‌کند. رویکرد ما با ادغام EFE، فرصت‌های مرتع‌محور را برای تنوع معیشت غنی‌تر می‌کند و چارچوبی جامع‌تر برای سیاست‌گذاران فراهم می‌آورد، الگویی برای ادغام فازی در تحقیقات آتی.

با توجه به یافته‌های پژوهش و الگوهای موفق مشابه، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران جهاد کشاورزی خراسان شمالی برنامه‌های آموزشی مشارکتی را برای تغییر رفتار دامداران به رویکردهای کم‌ریسک (مانند ذخیره محافظه‌کارانه علوفه و کشت آتریپلکس) اجرا کنند که وابستگی به مراتع را ۴۰ درصد کاهش و بهره‌وری را ۲۵ درصد افزایش می‌دهد (Bostan et al., 2023)، همچنین تشکیل تعاونی‌های محلی با حمایت دولتی (طرح تعادل دام و مرتع) برای اولویت‌بندی استراتژی‌های QSPM (اصلاح نژاد اقلیمی، شبکه‌های پشتیبان) ضروری است که مشارکت جامعه را ۳۰ درصد بهبود و تخریب مرتع را ۱۵ درصد کاهش می‌دهد. این اقدام‌ها با ادغام AHP برای رتبه‌بندی معیشت‌ها، درآمد خانوارها را افزایش می‌دهد و ضمن تقویت ۲ درصدی تاب‌آوری اکوسیستم در برابر بیابان‌زایی، الگویی برای توانمندسازی جنسیت‌محور در مناطق مرزی مانند مانده و سملقان فراهم می‌کند.

در نهایت، این پژوهش بر پتانسیل واحدهای دامپروری روستایی به‌عنوان ابزاری برای توانمندسازی تأکید دارد که با ادغام استراتژی‌های اولویت‌دار، پایداری مراتع و معیشت را تضمین می‌کند. نتایج، مسیری برای سیاست‌گذاری‌های تطبیقی در ایران فراهم می‌آورند و به اهداف جهانی پایداری کمک می‌کنند (FAO, 2024).

References

- Abbasi, M., Jafari, M., Tavili, A., Rafiei, H., & Khalighi Sigaroodi, S. (2023). An economic evaluation of the effect of rangeland ecosystems degradation on the loss of soil nutrients (Case study: Rangelands of Salman in Qom). *Iranian Journal of Rangelands and Forests Plant Breeding and Genetic Research*, 30(1), 164–179. (In Persian). <https://doi.org/10.22092/ijrdr.2023.128953>
- Towhidi, A., Afkhami, M., Hosseini, S. A., & Bouzari, O. (2023). Strategic analysis for food security in Iran using the SWOT-QSPM method. *Journal of Strategic Studies*, 33(2), 223–246. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/rahbord.2024.455053.1666>
- Ahmadi, S., Ghanbari Movahed, R., & Rahimian, M. (2023). Assessing the livelihood vulnerability of farmers to floods (Case study: Lorestan Province). *Journal of Rural Research*, 14(3), 406–421. <https://doi.org/10.22059/jrrr.2023.92914>
- Akbari, E., Yazdanparast, M., & Avazpour, L. (2023). Social capital networks and sustainable rural management (Study case: Ghaleganj County). *Community Development (Rural and Urban)*, 15(2), 337–351. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jrd.2023.366896.668819>
- Amani, R., Ghorbani, Z., & Mozaffari, Z. (2024). Climate change risk, performance, and value added in agricultural sector. *Economic Research and Perspectives*, 24(3), 1–30. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/24.3.1>
- Avazpour, L. (2025a). Empowerment of rangeland users: Applying accessibility solutions for sustainable beekeeping-based businesses. *Journal of Social Business*, 1(2), 144–159. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.384600.1008>
- Avazpour, L. (2025b). Investigating the effects of nature-based tourism on the empowerment of rural women (Case study: Susan Area, Izeh County). *Journal of Social Business*, 2(2), 214–225. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.396169.1032>
- Bostan, Y., Fatahi Ardakani, A., Fehrestani Sani, M., et al. (2020). A comparison of stated preferences methods for the valuation of natural resources: The case of contingent valuation and choice experiment. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 17, 4031–4046. <https://doi.org/10.1007/s13762-020-02714-z>
- Eskandari Damaneh, H., Zehtabian, G., Khosravi, H., Azarnivand, H., & Barati, A. (2022). Quantifying the size of climate change effect on groundwater drawdown in arid and semi-arid regions. *Journal of Range and Watershed Management*, 75(2), 227–244. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jrwm.2021.314882.1553>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). *The state of food and agriculture 2024: Moving forward on food loss and waste reduction*. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/CD1371EN>
- Ghorbani, A., Samadi Khangah, S., & Moameri, M. Esfajani, J. (2020). Predicting the distribution of *Leucanthemum vulgare* Lam. using logistic regression in Fandoghlu rangelands of Ardabil Province, Iran. *Journal of Rangeland Science*, 10(1). https://journals.iau.ir/article_666808.html
- Savari, M. (2023). Explaining the ranchers' behavior of rangeland conservation in western Iran. *Frontiers in Psychology*, 13, 1090723. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090723>
- Herrero, M., Addison, J., Bedelian, C., Carabine, E., Havlik, P., Henderson, B., van de Steeg, J., & Thornton, P. K. (2016). Climate change and pastoralism: Impacts, consequences and adaptation. *Revue Scientifique et Technique (International Office of Epizootics)*, 35(2), 417–433. <https://doi.org/10.20506/rst.35.2.2533>
- Karimi Sangchini, E., & Arami, S. H. (2024). Development of integrated management strategies of Shulabad Watershed in Iran using SWOT model. *Journal of Water and Environment Technology*, 22(5), 241–254. <https://doi.org/10.2965/jwet.24-054>
- Khan, K., Liaqat, S., Rasheed, S., & Kakar, I. (2018). Nexus between livestock income and rural livelihood: A case study of Lasbela, Balochistan. *Journal of Innovative Sciences*, 4(2), 90–94. <https://doi.org/10.17582/journal.jis/2018/4.2.90.94>
- Khosravi Mashizi, A., & Sharafatmandrad, M. (2023). Managing drought on rangelands: Adaptive strategies as perceived by pastoralists in Jiroft County. *Environmental Resources Research*, 11(2), 167–178. <https://doi.org/10.22069/ijerr.2024.20994.1396>
- Management and Planning Organization of Khorasan Razavi Province. (2018). *Regional planning report for North Khorasan Province*. Iranian Government.

- Mohammadi Nesheli, Y., Saadat, R., & Kashiyani, A. (2025). Unequal exchange rate pass-through across urban and rural income groups in Iran. *Refah-e Jame'e*, 25(97), 7–30. (In Persian). <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-4317-fa.html>
- Mohanty, B. K., Eagan, T. M. L., Aarli, B. B., Skutlaberg, D. H., & Mustafa, T. (2024). Trends in non-tuberculous mycobacterial lung disease and treatment outcomes in a low-tuberculosis prevalence setting: A retrospective analysis. *Pathogens*, 13(4), Article 344. <https://doi.org/10.3390/pathogens13040344>
- Oladele, O. I., Maharazu, I., Alabi, O. O., & Aluwong, J. (2024). Estimating farm level financing gap and allocative efficiency among tomato producers in North West, Nigeria. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(44), 1216–1228. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1497662>
- O'Connor, T. G., Puttick, J. R., & Hoffman, M. T. (2014). Bush encroachment in southern Africa: Changes and causes. *African Journal of Range & Forage Science*, 31(2), 67–88. <https://doi.org/10.2989/10220119.2014.939996>
- Pournayebzadeh, S., Ansari, M., & Ghanbarian Alavijeh, N. (2024). Evaluation and prioritization of 7P's components using AHP in the structure of the economic sectors model to reach target market. *Preprints*. <https://doi.org/10.20944/preprints202408.0391.v1>
- Rostampour, M., & Saghari, M. (2023). The effect of different methods of rangeland utilization on vegetation characteristics of arid rangelands (Case study: Zirkouh Rangelands, South Khorasan Province). *Journal of Environmental Sciences*, 21(1), 109–128. (In Persian). <https://doi.org/10.48308/envs.2023.1237>
- Godde, C., Boone, R., Ash, A., Waha, K., Sloat, L., Thornton, P., & Herrero, M. (2020). Global rangeland production systems and livelihoods at threat under climate change and variability. *Environmental Research Letters*, 15. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab>
- Tadjiev, A., Djanibekov, N., & Herzfeld, T. (2023). Does zero tillage save or increase production costs? Evidence from smallholders in Kyrgyzstan. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 21(1), 228–242. <https://doi.org/10.1080/14735903.2023.2270191>
- United Nations Convention to Combat Desertification. (2024). *Global land outlook: Thematic report on rangelands and pastoralism*. <https://www.unccd.int/sites/default/files/2024-05/GLO%20rangelands%20full.pdf>
- World Bank. (2021). *Climate risk and country profile: Iran*. World Bank Group.
- Dubos, N., Préau, C., Lenormand, M., Papuga, G., Monsarrat, S., Denelle, P., Le Louarn, M., Heremans, S., May, R., Roche, P., & Luque, S. (2022). Assessing the effect of sample bias correction in species distribution models. *Ecological Indicators*, 145, 109487. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.109487>
- Zhao, Y. (2023). The impact of cognitive load theory on online learning outcomes for adolescent students. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 18, 50–55. <https://doi.org/10.54097/ehss.v18i.10946>