

## راهبردهای مدیریت منابع طبیعی بر پایه تحلیل مدیریت راهبردی (مورد مطالعه: شهرستان دیواندره)

ایوب پهلوانی<sup>۱</sup>، احمد ولی پور<sup>۲\*</sup> و هدایت غضنفری<sup>۳</sup>

۱) دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته جنگلداری، گروه جنگلداری، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.

۲) استادیار گروه جنگلداری و مرکز پژوهش و توسعه جنگلداری زاگرس شمالی، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران. \*رایانامه نویسنده مسئول مکاتبات: ahmadvalipour@uok.ac.ir

۳) دانشیار گروه جنگلداری و مرکز پژوهش و توسعه جنگلداری زاگرس شمالی، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۱

### چکیده

مدیریت منابع طبیعی به‌عنوان یک اکوسیستم پیچیده با دست‌اندرکاران متنوع با چالش‌های ویژه‌ای همراه است. خواسته‌های گوناگون و در اغلب موارد متناقض ذی‌نفعان، وابستگی معیشتی جوامع محلی و دگرگونی شرایط اکولوژیک، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ضرورت بازنگری در روش‌های مدیریت را گریزناپذیر می‌نماید. این پژوهش با هدف تدوین راهبردهای مدیریتی جهت بهبود و ارتقای مدیریت منابع طبیعی با استفاده از چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی انجام شد. به‌منظور جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، روش‌های توصیفی و تحلیلی، بررسی کتابخانه‌ای، مصاحبه و تکمیل پرسشنامه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. دست‌اندرکاران شامل کارشناسان اداری - سیاسی شهرستان، کارشناسان فنی اداره منابع طبیعی، نمایندگان جوامع محلی، نمایندگان سازمان‌های مردم‌نهاد، کارشناسان مرکز تحقیقات و اساتید دانشگاه در انجام تحقیق مشارکت نمودند. پس از تدوین بیانیه مأموریت و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس داخلی - خارجی نشان داد مدیریت منابع طبیعی شهرستان در موقعیت راهبردی پدافندی قرار دارد. بر این پایه، ماتریس سوات برای شناسایی راهبردهای سازگار در فضای ضعف‌ها و تهدیدها تشکیل و منجر به فرموله‌شدن شش راهبرد جهت مدیریت منابع طبیعی شد. ارزیابی جذابیت راهبردها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی نشان داد «نهادینه کردن مشارکت دست‌اندرکاران در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی» و «انجام برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها مطابق دستورالعمل‌های ابلاغی اداره کل» به ترتیب دارای بیشترین و کمترین اولویت هستند. بر پایه یافته‌ها، رویکرد مدیریتی کنونی منابع طبیعی شهرستان مورد پذیرش دست‌اندرکاران نیست و تغییر آن به سمت بهره‌برداری از مشارکت ذی‌نفعان به ویژه جوامع محلی، ارتقای ابعاد داخلی منابع طبیعی و تقویت ارتباط‌های بین‌بخشی ضروری است.

**واژه‌های کلیدی:** تحلیل SWOT، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی، موقعیت پدافندی.

### مقدمه

زیستی شده است. بنابراین، بهره‌برداری خردمندانه از منابع طبیعی اجتناب‌ناپذیر است (Vaccaro & Norman, ۲۰۰۸)؛ کرمی و کشاورز، (۱۳۹۴). کاهش سطح جنگل‌ها و مراتع، کاهش کیفیت و توان تولیدی، فرسایش خاک، کاهش سلامت اکوسیستم، شکست طرح‌ها و پروژه‌های اصلاحی، احیایی و حفاظتی، چالش‌های مدیریتی، کاهش رفاه اجتماعی و نارضایتی مردم و جوامع محلی نمونه‌هایی از مشکلات و چالش‌های

یکی از محورهای برنامه‌های توسعه اقتصادی کشور، بخش کشاورزی و منابع طبیعی است که به واسطه ظرفیت اشتغال و وابستگی امنیت غذایی کشور به آن مورد توجه ویژه قرار گرفته است (حاجی‌میررحیمی و همکاران، ۱۳۸۶). بر خلاف گذشته، افزایش مداخله‌های انسانی در زیست‌بوم و برداشت روزافزون از منابع محیطی، موجب افزایش تخریب و بحران‌های محیط

مدیریت منابع طبیعی است (میردیلمی و همکاران، ۱۳۹۶). علاوه بر تنوع اکوسیستم‌ها، وجود گروه‌های ذی‌نفع گوناگون با خواسته‌ها و انتظارات متفاوت (Regmi et al., ۲۰۲۳) و متنوع منجر به ایجاد ناسازگاری و چالش‌های ویژه در مناطق مختلف شده است. با وجود تلاش‌های انجام شده، بیشتر سیاست‌ها و طرح‌های منابع طبیعی اجرا شده توسط دولت‌ها با موفقیت چشمگیری همراه نبوده است (ابراهیمی‌رستاقی، ۱۳۸۴؛ عوافی‌همت و همکاران، ۱۳۹۲). این در حالی است که هم مطابق قانون ملی شدن و هم بر اساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران تمامی عرصه و اعیان جنگل‌ها و مراتع در اختیار دولت قرار دارد تا برای مصالح عامه مدیریت و بهره‌برداری شود (شامخی، ۱۳۹۰).

یکی از مهمترین مباحث مدیریت منابع طبیعی اندرکنش طبیعت و انسان است و برنامه‌ریزی کاربری زمین، مدیریت آب، حفاظت از تنوع زیستی و صنایع پایدار آینده مانند کشاورزی، معدن، گردشگری، ماهیگیری و جنگلداری را نیز در بر می‌گیرد (Stainback et al., ۲۰۱۲). در دهه‌های اخیر مدیریت منابع طبیعی به شدت با مفهوم توسعه پایدار پیوند داده شده و علاوه بر جنبه‌های فنی و علمی حفاظت و بهره‌برداری از منابع سرزمینی، ابعاد گوناگون اجتماعی، اقتصادی و چارچوب‌های سیاسی و قانونی را با هم تلفیق می‌کند (Bettinger et al., ۲۰۰۹). مبانی مدیریت منابع طبیعی و مصداق‌های آن در سال‌های اخیر پیرو تغییرات گسترده اجتماعی-اقتصادی و فرهنگی دگرگون شده و مفهوم‌های جدیدی وارد این عرصه شده است. موضوعاتی مانند کاربری پایدار اراضی، برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی، مدیریت یکپارچه حوزه آبخیز و حفاظت و تقویت جنبه‌های غیرمادی (مانند تنوع زیستی و زیبایی‌شناختی) پیشرفت قابل توجهی کرده است (شامخی، ۱۳۹۰). این تغییرات به خوبی نشان می‌دهد مدیریت منابع طبیعی مسئول برآورده کردن و یا سامان دادن مجموعه‌ای از هدف‌ها و خواسته‌ها به جای یک هدف یا یک تقاضا است. در حوزه منابع طبیعی با توجه به تنوع دست‌اندرکاران، خواسته‌ها همیشه در یک جهت نیستند و ممکن است برخی از آنها متضاد باشند و برنامه‌ریزی با چالش‌ها و پیچیدگی‌های زیادی روبه‌رو خواهد بود (Krott, ۲۰۰۵).

مدیریت منابع طبیعی به صورت رسمی و سازمان‌یافته در

ایران پیشینه‌ای در حدود یک قرن دارد و پس از دگرگونی‌های زیاد به‌عنوان یکی از معاونت‌های وزارت جهاد کشاورزی با نام سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری مسئولیت پیگیری و تحقق مأموریت‌های چهارگانه حفاظت، احیا، توسعه و بهره‌برداری از منابع طبیعی کشور را بر عهده دارد (شامخی، ۱۳۹۰). این سازمان برای مدیریت بهتر منابع، دارای یکان‌های زیرمجموعه در هر استان (اداره کل) و شهرستان‌های آن (اداره منابع طبیعی و آبخیزداری) است. رویکرد تصمیم‌گیری در این سازمان یک رویکرد کلاسیک سازمانی است که در آن بر اساس ضرورت‌های موردی یا رویه‌های مشخص اداری سیاست‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت در مرکز تصویب و به یکان‌های میانی و عملیاتی ابلاغ می‌گردد. در این رویکرد، بازوی ستادی و پشتیبانی فکری در بالاترین سطح، شورای عالی جنگل، مرتع و آبخیزداری است که وظیفه اصلی تدوین راهبردها و سیاست‌های کلان را بر عهده دارد. در سطح استانی، کمیته فنی شامل تعدادی از کارشناسان استانی در اداره کل منابع طبیعی مسئول تصویب طرح‌ها و تصمیم‌گیری در خصوص نحوه اجرای سیاست‌ها و راهبردها در استان است. واحدهای شهرستانی نیز بیشتر بر جنبه‌های اجرایی و عملیاتی متمرکز هستند و در سیاست‌گذاری و تعیین راهبردها یا رویکردهای اجرایی آنها نقش قابل توجهی ندارند. این رویکرد از سال‌ها پیش مورد انتقاد مراکز علمی قرار گرفته و کارشناسان اجرایی نیز بر ضعف این روش اذعان دارند. از جمله پیامدهای این روش ایجاد رویکرد بالا به پایین در مدیریت منابع طبیعی، عدم انعطاف پذیری، بی‌توجهی به ظرفیت‌های محلی، عدم تناسب راهبردها و سیاست‌ها با واقعیت‌های میدانی، کاهش تمایل مردم محلی به مشارکت در طرح‌ها و در نتیجه پایین آمدن کارایی سازمان و هدررفت بودجه‌ها و منابع مادی و انسانی آن است (Ghazanfari et al., ۲۰۰۴).

در چنین وضعیتی و با توجه به تجربه سازمان‌های دیگر، استفاده از روش‌های پذیرفته شده و منطقی سیاست‌گذاری می‌تواند به قرار گرفتن سازمان در یک مسیر ریل‌گذاری شده که همان راهبردها هستند، کمک کند (رهنما و همکاران، ۱۳۹۱). مدیریت راهبردی<sup>۱</sup> و به تبع آن برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۲</sup> یک روش پذیرفته شده به‌منظور تدوین راهبردها و سیاست‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها در دنیای تغییرات سریع و پیچیده است. برنامه‌ریزی

<sup>۱</sup> Strategic Management

<sup>۲</sup> Strategic Planning

## راهبردهای مدیریت منابع طبیعی بر پایه تحلیل مدیریت راهبردی / ۱۳۱

ملی و مستثنیات قانونی، صدور پروانه چرا، عملیات احیایی، صدور پروانه معدن، تخریب و تصرف اراضی ملی توسط بهره‌برداران و روستاییان و تبدیل آن به اراضی کشاورزی و خطر نابودی و انقراض گیاهان (برای مثال برداشت بی‌رویه موسیر) از جمله چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع طبیعی شهرستان است. اداره منابع طبیعی شهرستان با توجه به وظایف ذاتی خود و سیاست‌ها، راهبردها و دستورالعمل‌های ابلاغی در پی برقراری حاکمیت دولت بر این منابع است. استقرار این حاکمیت از طریق راهبردها و دستورالعمل‌های ترازهای بالاتر انجام می‌گیرد و به‌طور معمول به حفاظت از اراضی ملی، پیگیری صدور سند آنها به نام دولت، جلوگیری از تغییر کاربری، نظارت بر چگونگی بهره‌برداری، دریافت حقوق دولت از بهره‌برداران و تشکیل پرونده‌های قضایی برای افراد متخلف به منابع ملی می‌پردازد. علاوه بر این دو گروه اصلی، اداره منابع طبیعی و مردم روستایی، گروه‌های دیگری نیز به شیوه‌های مختلف با منابع طبیعی ارتباط دارند، بر آن تاثیر می‌گذارند و از آن تاثیر می‌پذیرند. دامداران مهاجر، مردم شهر، گردشگران دور و نزدیک و مراکز علمی و پژوهشی از جمله این گروه‌ها هستند. رویکرد مدیریتی جاری منجر به ایجاد ناسازگاری‌هایی بین مردم و اداره منابع طبیعی شده و مردم به صورت کلی از عملکرد منابع طبیعی رضایت ندارند و سیاست‌های منابع طبیعی را در تضاد با توسعه می‌بینند. بحث بر سر مالکیت زمین، چگونگی استفاده از مرتع و ممیزی پس از نزدیک به نیم قرن از آغاز مدیریت رسمی منابع طبیعی همچنان یک چالش جدی است. در دیگر سو، مدیریت منابع طبیعی هم مردم را به تخریب منابع طبیعی، عدم بهره‌برداری درست و سوء استفاده از خلاهای قانونی متهم می‌کند.

در این پژوهش با استفاده از چارچوب ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی به تجزیه و تحلیل عوامل درونی و بیرونی این یکان مدیریتی به‌منظور ارائه راهبردهای برون‌رفت از وضعیت ناگوار مدیریتی (حل نقاط ضعف و رفع تهدیدها) و بهره‌برداری بهینه از قوت‌ها و تهدیدها پرداخته شد. بر این پایه، هدف اصلی پژوهش حاضر تدوین راهبردهای مدیریتی جهت بهبود و ارتقای مدیریت منابع طبیعی شهرستان دیواندره با استفاده از رویکرد ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی بود. در این راستا سه زیرهدف (۱) شناسایی عوامل درونی و بیرونی موثر بر منابع

راهبردی فرآیندی سازمانی است که برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز به‌منظور حرکت در مسیر راهبرد صورت می‌گیرد. بر پایه تعریف Mintzberg و همکاران (۱۹۹۸) برنامه‌ریزی راهبردی، با تجزیه و تحلیل، ایجاد و رسمی کردن سیستم‌ها و رویه‌ها در ارتباط است. بسیاری از روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر ارزیابی پتانسیل‌ها و وضعیت درونی و بیرونی سازمان هستند. به‌عنوان مثال در روش ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبردی<sup>۱</sup>، عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) سازمان ارزیابی و جایگاه سازمان در فضای مدیریتی بر پایه آن تعیین می‌گردد. آنگاه با توجه به این جایگاه، راهبردهای مناسب برای آن سازمان ارائه و اولویت‌بندی می‌شود (امینی و خبازباویل، ۱۳۸۸).

روش ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، کاربرد وسیعی در تدوین راهبردهای مدیریت سازمانی دارد و در زمینه‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. امینی و خبازباویل (۱۳۸۸) برای تدوین راهبردهای شرکت سهند خودرو تبریز؛ رهنما و همکاران (۱۳۹۱) در تحلیل مدیریت راهبردی در کلان‌شهر مشهد؛ موحد و همکاران (۱۳۹۳) برای تعیین راهبردهای توسعه اکوتوریسم استان کردستان؛ میرشکاران و همکاران (۱۴۰۰) برای توسعه گردشگری در شهرستان سردشت؛ و طالبی و همکاران (۱۴۰۱) در تدوین مدیریت راهبردی حوزه آبخیز از جمله نمونه‌های کاربرد گسترده این روش در پژوهش‌ها و کمک به تصمیم‌گیری و مدیریت بهتر در زمینه‌های مختلف است. استفاده از روش‌ها و فنون پشتیبان تصمیم در حوزه منابع طبیعی نیز امروزه فراگیر شده است. زندبصری و غضنفری (۱۳۸۹) و حیدری و همکاران (۱۳۹۵) از روش‌های مختلف برای برنامه‌ریزی منابع جنگلی استفاده کردند.

دیواندره یکی از شهرهای استان کردستان با پوشش غالب مرتعی است. بهره‌برداری از منابع طبیعی به صورت چرای دام، جمع‌آوری علوفه و جمع‌آوری گیاهان دارویی و غذایی در این شهرستان بسیار چشمگیر بوده و اقتصاد و معیشت روستایی به‌ویژه در بخش کوهستانی آن در بخش سارال و چهل چشمه وابستگی بسیار زیادی به منابع طبیعی دارد. تغییر کاربری اراضی ملی دارای پتانسیل کشاورزی، مشکلات ممیزی و تداخل منابع

<sup>۱</sup> Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM)

ها، سازمان‌های مردم نهاد، اعضای هیات علمی دانشکده منابع طبیعی دانشگاه کردستان و پژوهشگران مرکز تحقیقات منابع طبیعی کردستان بودند. در این مطالعه تعداد پاسخگویان ۳۷ نفر بود.

در گام آغازین تحلیل مدیریت راهبردی، بیانیه ماموریت و فلسفه وجودی اداره منابع طبیعی دیواندره تهیه شد (امینی و خبازباویل، ۱۳۸۸). در گام ورودی، پس از مشخص کردن مرز سازمان مورد بررسی و تعیین محیط داخلی و خارجی با استفاده از منابع مختلف مانند مقاله‌ها، گزارش‌ها و نظر کارشناسی، لیستی از عوامل منفی و مثبت موثر بر مدیریت منابع طبیعی تهیه شد. این لیست خام توسط گروه پژوهش غربال و عامل‌ها ابتدا در دو گروه داخلی و خارجی قرار گرفتند و سپس به مولفه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید منتسب شدند. برخی عامل‌ها نیز با هم ادغام و تعدادی نیز به دلیل عدم موضوعیت حذف شدند. نتیجه این مرحله، دو ماتریس با عنوان ماتریس عوامل درونی و عوامل بیرونی بود که هر کدام از این ماتریس‌ها در برگزیده عوامل مثبت و منفی بودند. عوامل مثبت و منفی درونی را به ترتیب قوت و ضعف و این عوامل را در محیط بیرونی سازمان فرصت و تهدید می‌گویند.

در گام سوم به ارزیابی ماتریس عوامل درونی و بیرونی پرداخته شد. بر اساس لیست عوامل به دست آمده، پرسشنامه عوامل داخلی و عوامل خارجی تهیه شد و از گروهی از کارشناسان خبره درخواست شد عوامل را وزن‌دهی کنند. میانگین وزن‌های تعیین شده به عنوان وزن نهایی هر عامل در نظر گرفته شد. وزن هر عامل در این مرحله بیانگر اهمیت ذاتی هر عامل، بدون توجه به اینکه برای چه مکانی ارزیابی انجام می‌شود، در بازه صفر تا صد تعیین شد. ضریب وزنی صفر بیانگر بی‌اهمیت بودن عامل و ضریب یک نشان‌دهنده بیشترین درجه اهمیت عامل است. پس از تعیین وزن عامل‌ها، رتبه هر عامل توسط دست‌اندرکاران (ذی‌نفعان) مشخص شد.

پرسشنامه عوامل داخلی و خارجی برای تعیین رتبه برای همه دست‌اندرکاران ارسال شد. در این مرحله رتبه هر عامل با توجه به وضعیت موجود در شهرستان دیواندره مشخص شد. به منظور دقت بیشتر در تعیین رتبه‌ها، مقیاس مورد استفاده در این تحقیق از ۱ تا ۶ بود، در حالی که در بیشتر پژوهش‌های انجام شده ۱ تا ۴ بود. نمره ۱، ۲ و ۳ برای ضعف‌ها و نمره‌های ۴، ۵

طبیعی شهرستان دیواندره به عنوان یک سیستم مدیریتی؛ ۲) شناسایی جایگاه راهبردی مدیریت منابع طبیعی شهرستان دیواندره با توجه به وضعیت عوامل درونی و بیرونی؛ و ۳) تعیین راهبردهای مدیریت منابع طبیعی دیواندره و اولویت بندی آنها بررسی شد.

## مواد روش‌ها

**منطقه مورد مطالعه:** این پژوهش در شهرستان دیواندره با مرکزیت شهر دیواندره در استان کردستان انجام شد که شامل سه بخش مرکزی، سارال، کرفتو، نه دهستان و ۱۸۳ روستا است. زمستان‌های سرد و طولانی، فصل بهار و تابستان معتدل و ۱۳۵ روز یخبندان در سال از ویژگی‌های اقلیمی شهرستان است. پوشش گیاهی غالب شهرستان، مرتعی است و با توجه به وجود مراتع وسیع و غنی، بهره‌برداری از منابع طبیعی به صورت چرای دام، جمع‌آوری علوفه و جمع‌آوری گیاهان دارویی و غذایی در این شهرستان بسیار چشمگیر است و اقتصاد و معیشت روستایی به ویژه در بخش کوهستانی آن در بخش سارال و چهل چشمه وابستگی بسیار زیادی به منابع طبیعی دارد. جمعیت شهرستان دیواندره ۸۰،۰۴۰ نفر (اعم از شهری و روستایی) است که ۴۳،۹۴۲ نفر در ۱۸۳ روستا و در سه بخش اصلی این شهرستان (سارال، کرفتو و مرکزی) زندگی می‌کنند.

**روش پژوهش:** باتوجه به اینکه هدف این پژوهش تدوین راهبردهای مدیریت منابع طبیعی شهرستان دیواندره بود، محیط داخلی این سازمان، شامل اداره منابع طبیعی و عرصه و اعیان منابع طبیعی شهرستان بود و محیط خارجی آن سایر سازمان‌های داخل و خارج شهرستان و نیز مردم، نیروها و عواملی بودند (شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، بوم‌شناسی و سیاسی) که عملکرد و موجودیت منابع طبیعی شهرستان از آنها متأثر می‌شود یا بر آنها تأثیر می‌گذارد. در گام بعدی دست‌اندرکاران مدیریت منابع طبیعی دیواندره شامل افراد یا گروه‌هایی که بر منابع طبیعی تأثیر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند، تعیین و شناسایی شد. گروه‌های دست‌اندرکار منابع طبیعی دیواندره عبارت از جوامع محلی که نمایندگان آنها شوراهای سه بخش شهرستان بودند، کارشناسان اداره منابع طبیعی شهرستان، کارشناسان اداره کل منابع طبیعی استان کردستان، کارشناسان اداره جهاد کشاورزی شهرستان، کارشناسان اداره محیط زیست شهرستان، فرمانداری، بخشداری

هم و ادغام و مقایسه آنها، راهبردهای هماهنگ با ماموریت‌های اداره منابع طبیعی و متناسب با ظرفیت‌های موجود توسط تیم تحقیق و مشاوره گروهی از کارشناسان ارایه شد. در ماتریس SWOT در هر کدام از موقعیت‌های گفته شده، راهبردهای متناسب با آن ارایه می‌شود. در موقعیت تهاجمی، راهبردهای تهاجمی (SO) با اتکا به نقاط قوت داخلی به دنبال بیشترین بهره‌گیری از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی است. در موقعیت محافظه‌کارانه، راهبردهای WO برای استفاده از مزیت‌های نهفته در فرصت‌ها به منظور جبران نقاط ضعف طراحی می‌شود. در موقعیت رقابتی با تدوین راهبردهای ST، تلاش می‌شود تا با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی سازمان، سازوکارهایی برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدهای خارجی یا کاهش اثر آنها فراهم گردد و سرانجام راهبردهای WT در موقعیت پدافندی به منظور کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی طراحی می‌شود. با این حال، در هر سازمانی فقط راهبردهای مربوط به موقعیت راهبردی آن سازمان ارایه می‌شود و تدوین راهبردهای سایر موقعیت‌ها ضروری نیست.

گام پایانی فرآیند تحلیل مدیریت راهبردی مدیریت منابع طبیعی شهرستان دیواندره، گام تصمیم‌گیری شامل ارزیابی راهبردهای ارایه شده و قضاوت در مورد آنها توسط دست اندرکاران با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) بود. برای انجام QSPM ماتریسی تهیه شد که در سمت راست آن عوامل چهارگانه داخلی و خارجی قرار گرفت و در نخستین ردیف آن، راهبردهای معرفی شده در ستون‌های جداگانه آورده شد. با توزیع پرسشنامه جذابیت، دست‌اندرکاران نمره جذابیت هر راهبرد را با توجه به تک‌تک عامل‌ها در مقیاس ۱ (کمترین جذابیت) تا ۴ (بیشترین جذابیت) تعیین کردند. نمره جذابیت، میزان اثرگذاری هر عامل را در انتخاب هر راهبرد نشان می‌دهد. سپس وزن هر عامل در نمره جذابیت آن ضرب و مجموع نمره‌های وزن‌دار برای هر راهبرد به دست آمد. راهبردی که بیشترین مجموع نمره را به دست آورده بود، به‌عنوان بهترین راهبرد انتخاب شد و دیگر راهبردها در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.

### **نتایج**

#### **بیانیه ماموریت اداره منابع طبیعی شهرستان دیواندره**

اداره منابع طبیعی و آب‌خیزداری شهرستان دیواندره به‌عنوان

و ۶ برای قوت‌ها در نظر گرفته شد. روند مشابهی برای نمره دهی به عوامل خارجی در پیش گرفته شد. به این ترتیب نمره های ۱، ۲ و ۳ برای تهدیدها و نمره‌های ۴، ۵ و ۶ برای فرصت‌ها تخصیص داده شد. در تمام مراحل تکمیل پرسشنامه‌ها، علاوه بر راهنمای پرسشنامه‌ها، محقق نیز توضیح کامل و راهنمایی لازم را به پاسخگویان ارایه داد. با جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و ضرب وزن هر عامل در رتبه آن، نمره وزن‌دار هر عامل محاسبه شد و از حاصل جمع نمره‌ها، دو نمره وزن‌دار کل برای عوامل داخلی و خارجی به دست آمد.

پس از محاسبه نمره نهایی عوامل داخلی و خارجی، گام تعیین موقعیت و تطبیق و مقایسه آغاز شد که در آن نمره ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) روی یک نمودار به نام ماتریس داخلی-خارجی (IE)، قرار داده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت راهبردی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و برای تهیه آن، نمره عوامل داخلی روی محور افقی و نمره عوامل خارجی روی محور عمودی قرار می‌گیرد. نقطه تلاقی این دو نمره تعیین‌کننده موقعیت راهبردی اداره منابع طبیعی دیواندره را نشان داد. در ماتریس داخلی-خارجی چهار موقعیت راهبردی تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی برای هر سازمان مشخص می‌شود که با توجه به وضعیت درونی و بیرونی، سازمان در یکی از این موقعیت‌ها قرار می‌گیرد. موقعیت راهبردی تهاجمی بیانگر غلبه نقاط قوت بر ضعف‌ها در محیط داخلی و فرصت‌ها بر تهدیدها در محیط خارجی است. در موقعیت محافظه‌کارانه نقاط ضعف سازمان بر قوت‌ها برتری دارد ولی در محیط خارجی فرصت‌ها بیشتر از تهدیدها است. موقعیت رقابتی وضعیتی را نشان می‌دهد که در محیط داخلی، نقاط قوت بر ضعف‌ها برتری دارد اما در محیط خارجی تهدیدها غالب هستند و در موقعیت پدافندی که بدترین وضعیت یک سازمان است، هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی، عوامل منفی (ضعف‌ها و تهدیدها) بر عوامل مثبت (قوت‌ها و فرصت‌ها) غالب هستند (امینی و خبازباویل، ۱۳۸۸؛ رهنما و همکاران، ۱۳۹۱).

با مشخص شدن موقعیت راهبردی مدیریت منابع طبیعی شهرستان که حاصل اجماع تمام گروه‌های دست‌اندرکار بود، ماتریس SWOT تشکیل و با قرار دادن عوامل موثر در مقابل

دیدبان انفال و منابع ملی، حفاظت، احیا، توسعه و بهره برداری از عرصه‌های ملی شهرستان را بر عهده دارد. مهمترین سیاست‌ها، برنامه‌ها و طرح‌های اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان دیواندره اجرای طرح‌های مرتعداری، اجرای طرح‌های آبخیزداری و ترویج، آموزش و جلب مشارکت مردمی در مدیریت منابع طبیعی و حفاظت و پشتیبانی از منابع آب و خاک این شهرستان است. در نتیجه این فعالیت‌ها بستر زندگی جوامع بشری مورد حمایت قرار می‌گیرد و پشتیبانی از عرصه‌های کار و تولید به‌ویژه در بخش کشاورزی و امنیت غذایی انجام می‌گردد. در این راستا و به‌منظور تحقق مأموریت و هدف‌های بالادستی تعداد زیادی فعالیت از عملیات مهندسی مرتع و آبخیزداری تا فعالیت‌های اجتماعی، اداری، ممیزی، حقوقی، نظارت و کنترل بر طرح‌ها و چگونگی بهره‌برداری جوامع محلی از مراتع، آموزش و ترویج و راه‌اندازی و فعال‌سازی تعاونی‌ها برنامه‌ریزی شده است.

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE)

برای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، پس از تهیه لیست عوامل موثر بر مدیریت منابع طبیعی شهرستان دیواندره (جدول‌های ۱ و ۳)، وزن یا اهمیت هر کدام از معیارها نسبت به سایر معیارها در مقیاس ۱ تا ۱۰۰ توسط کارشناسان ارزیابی شد (جدول‌های ۲ و ۴). سپس رتبه‌های هر عامل (از ۱ تا ۶) توسط گروه‌های دست‌اندرکار مشخص (جدول‌های ۲ و ۴) و با ضرب وزن در رتبه، نمره آن عامل محاسبه و در ستون سمت چپ جدول‌های ۲ و ۴ ثبت شد. مجموع نمره‌های عوامل داخلی منابع طبیعی شهرستان دیواندره ۳/۳۹۹ به‌دست آمد که نشان دهنده موقعیت داخلی ضعیف و برتری ضعیف‌ها بر قوت‌ها بود. ارزیابی عوامل خارجی نشان داد مجموع نمره‌های عوامل خارجی ۳/۳۸ است که با توجه به اینکه کمتر از ۳/۵ است نشان دهنده برتری امتیاز تهدیدها نسبت به فرصت‌ها بود. بنابراین موقعیت خارجی هم ضعیف بوده و عوامل تهدیدکننده زیادی در محیط خارجی منابع طبیعی دیواندره، موجودی این منابع را در معرض خطر قرار داده است.

جدول ۱. عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) موثر مدیریت منابع طبیعی دیواندره

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)
W1- تمرکز زیاد بر توسعه کمی تعاونی‌ها و ایجاد تعداد زیادی تعاونی بدون توجه به توسعه کیفی	S1- تثبیت مالکیت اراضی ملی
W2- ضعف جایگاه اداری و زیر مجموعه بودن اداره منابع طبیعی	S2- انجام ممیزی برای مراتع
W3- جدی نگرفتن فاز مطالعاتی طرح‌های اجرایی یا نبود سرمایه‌گذاری کافی برای آن و ضعف نیازسنجی در طرح‌ها	S3- تهیه و اجرای طرح مرتعداری
W4- نبود نظارت کافی بر تعداد دام مجاز بهره‌بردار با پروانه چرای صادر شده	S4- برنامه‌ریزی برای تشکیل شرکت‌های تعاونی
W5- نبود برنامه‌های مناسب در زمینه ترویج، آموزش و حمایت از منابع طبیعی (ناکارآمدی در مشارکت دادن و اطلاع‌رسانی به روستاییان و بهره‌برداران)	S5- وجود نیروهای متخصص و کارآمد
W6- نحوه استخدام برخی نیروها به صورت شرکتی و حجمی و استخدام برخی نیروهای غیرتخصصی	S6- حفاظت
W7- کم بودن حقوق و مزایای پرسنل و بی‌انگیزگی آنان (مثلا عدم پرداخت حق‌الکشف به مأمورین حفاظت)	S7- تعیین مقادیر کاداستر و رفع تداخلات
W8- ناتوانی در اجرای کامل احکام مراجع قضایی	S8- تشکیل کلاس‌های ترویجی جهت بهره‌برداران و روستاییان
W9- عدم دستیابی طرح‌های منابع طبیعی به اهداف عالی پیش‌بینی شده	S9- اجرای پنج مارک و کمربند حفاظتی
W10- بی‌توجهی به ارتباط موثر با مردم محلی، تعاونی‌ها و سمن‌ها و جلب مشارکت آنان در پیشبرد اهداف	S10- تمدید و صدور پروانه مرتعداری
W11- عدم نظارت مستمر و دقیق بر بهره‌برداران از معادن و سایر طرح‌های عمرانی	S11- پرونده‌های مختومه و اجرا شده (اجرای احکام)
W12- نبود نظارت کافی بر دام مهاجر به ویژه در فصل بهار	S12- تشکیل پرونده برای متخلفان و ارجاع به مراجع قضایی
W13- عدم وجود بانک اطلاعات (مخصوصا در بخش زمین، حفاظت و طرح‌های واگذار شده)	S13- امکانات رفاهی کارکنان
W14- کمبود نیروی انسانی متخصص و عدم به‌کارگیری نیروهای موجود	S14- بهره‌برداری از اتوماسیون اداری
W15- نبود برنامه کافی و مناسب برای آموزش نیروهای جدید	S15- رویکرد واگذاری طرح‌های مرتعداری به بهره‌برداران بخش خصوصی
W16- کمبود امکانات و تجهیزات مناسب برای انجام مأموریت‌های مختلف	S16- ساختمان‌ها و فضای کاری و آموزشی
W17- وجود بروکراسی زیاد و ناکارآمدی سیستم اداری	S17- سیستم مناسب برای تشویق و پاداش و انگیزه کارکنان
W18- وجود نقص و تداخل در نقشه‌های تفکیک انفال با مستثنیات	S18- وصول بهره مالکانه از بهره‌برداران

## راهبردهای مدیریت منابع طبیعی بر پایه تحلیل مدیریت راهبردی / ۱۳۵

(شورای بخش سارال) در رده‌های بعدی اهمیت قرار گرفتند. در میان نقاط ضعف، وجود نقص و تداخل در نقشه‌های تفکیک انفال با مستثنیات و کم بودن حقوق و مزایای پرسنل و بی‌انگیزگی آنان از جمله مواردی بود که توسط ذی‌نفعان بیشتری مورد توجه قرار گرفته بود (جدول ۲).

میانگین نمره دست‌اندرکاران نشان داد از بین ده گروهی که در این مطالعه مشارکت کرده بودند، پنج گروه (کارشناسان اداره منابع طبیعی، فرمانداری، جهاد کشاورزی، استادان دانشگاه) عامل تثبیت مالکیت اراضی ملی را به‌عنوان مهمترین نقطه قوت انتخاب کردند. تهیه و اجرای طرح‌های مرتعداری با نظر ۳۰ درصد و انجام ممیزی مرتع با نظر ۱۰ درصد دست‌اندرکاران

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مدیریت منابع طبیعی دیواندره

ضعف‌ها (W)				قوت‌ها (S)			
نمره	رتبه	وزن	شماره	نمره	رتبه	وزن	شماره
۵/۱۲۴	۲/۱۳۵	۲/۴۰۰	W۱	۱۹/۷۹۶	۵/۵۹۵	۳/۵۳۸	S۱
۴/۹۹۲	۱/۸۶۵	۲/۶۷۷	W۲	۱۹/۴۴۵	۵/۳۷۸	۳/۶۱۵	S۲
۴/۹۱۸	۱/۵۴۱	۳/۱۹۲	W۳	۱۸/۶۲۸	۵/۴۰۵	۳/۴۴۶	S۳
۴/۸۸۴	۱/۴۵۹	۳/۳۴۶	W۴	۱۶/۱۳۳	۵/۲۴۳	۳/۰۷۷	S۴
۴/۸۷۰	۱/۶۴۹	۲/۹۵۴	W۵	۱۵/۸۷۰	۵/۶۲۲	۲/۸۲۳	S۵
۴/۷۶۴	۱/۸۳۸	۲/۵۹۲	W۶	۱۵/۸۵۴	۵/۰۲۷	۳/۱۵۴	S۶
۲/۷۴۸	۱/۷۸۴	۲/۶۶۲	W۷	۱۵/۶۵۴	۵/۰۰۰	۳/۱۳۱	S۷
۴/۵۷۶	۱/۶۷۶	۲/۷۳۱	W۸	۱۵/۳۶۸	۵/۵۱۶	۲/۹۴۶	S۸
۴/۵۷۳	۱/۴۳۲	۳/۱۹۲	W۹	۱۴/۸۴۶	۵/۵۱۶	۲/۸۴۶	S۹
۴/۵۴۰	۱/۴۳۲	۳/۱۶۹	W۱۰	۱۴/۷۵۷	۴/۹۱۹	۳/۰۰۰	S۱۰
۴/۴۷۴	۱/۴۳۲	۳/۱۲۳	W۱۱	۱۴/۱۳۶	۵/۱۶۲	۲/۷۳۸	S۱۱
۴/۴۰۱	۱/۶۴۹	۲/۶۶۹	W۱۲	۱۴/۰۲۸	۵/۱۰۸	۲/۷۴۶	S۱۲
۴/۱۸۴	۱/۵۶۸	۲/۶۶۹	W۱۳	۱۲/۲۳۷	۴/۸۶۵	۲/۵۱۵	S۱۳
۴/۰۱۹	۱/۳۷۸	۲/۹۱۵	W۱۴	۱۱/۲۱۲	۵/۲۴۳	۲/۱۳۸	S۱۴
۳/۸۸۴	۱/۴۵۹	۲/۶۶۲	W۱۵	۱۱/۰۵۳	۴/۸۳۸	۲/۲۸۵	S۱۵
۳/۸۷۸	۱/۷۵۷	۲/۲۰۸	W۱۶	۱۰/۸۱۵	۴/۵۹۵	۲/۳۵۴	S۱۶
۳/۸۰۸	۱/۹۱۹	۱/۹۸۵	W۱۷	۱۰/۳۳۴	۵/۱۰۸	۲/۰۲۳	S۱۷
۳/۴۳۵	۱/۳۷۸	۲/۴۹۲	W۱۸	۹/۷۰۹	۴/۸۹۲	۱/۹۸۵	S۱۸

جدول ۳. عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) موثر مدیریت منابع طبیعی شهرستان دیواندره

فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
O۱- مشارکت‌پذیری روستاییان در طرح‌ها (اجرای طرح‌های مرتعداری، طرح‌های حفاظتی - حمایتی)	T۱- جایگاه سرمایه‌ای زمین و گسترش مناطق مسکونی
O۲- تغییرات فرهنگی و اجتماعی و بهبود نگرش مردم محلی (شهر و روستا) نسبت به منابع طبیعی	T۲- اجرای پروژه‌های عمرانی کلان کشوری و عبور آنها از عرصه‌های طبیعی و تخریب این عرصه‌ها
O۳- وجود دهیاران و شوراهای اسلامی روستاها به‌منظور کمک به حل مسایل مربوط به منابع طبیعی	T۳- واگذاری روزافزون معادن در عرصه‌های طبیعی
O۴- وجود رسانه‌های سطح استان مانند صدا و سیما، نشریات محلی و فضای مجازی به‌منظور آگاهی‌بخشی و ایجاد فرهنگ حفظ و حمایت از منابع طبیعی	T۴- ناهماهنگی دادستانی، طولانی بودن فرآیند دادرسی و نبود شعبه ویژه منابع طبیعی در دادگستری
O۵- تولید زیاد و تنوع قابل توجه گونه‌های گیاهی مراتع شهرستان	T۵- ناهماهنگی بین بخشی نهادها و دستگاه‌های موثر و مرتبط با منابع طبیعی (به‌عنوان مثال: جهاد کشاورزی، محیط زیست و کمیته امداد در اجرای پروژه‌های خدماتی مانند توسعه باغات، خرید دام و ارایه تسهیلات بانکی در این زمینه‌ها)
O۶- وفور غذا - داروفا در مراتع شهرستان	T۶- نبود برنامه آمایش سرزمین
O۷- وجود انواع شرکت تعاونی (کمک به حفظ و حمایت از منابع طبیعی و تامین اعتبار مالی برخی از طرح‌ها)	T۷- بهره‌برداری بی‌رویه از گیاهان مرتعی (غذایی و دارویی) و خطر نابودی آنها
O۸- وجود پتانسیل قابل توجه برای گردشگری طبیعت	T۸- عدم حمایت کافی قانونی از مامورین منابع طبیعی به‌ویژه در بخش حفاظت در برابر تهدیدها و شکایت اشخاص
O۹- امکان استفاده از سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در بخش محیط زیست و منابع طبیعی	T۹- قدیمی و عمومی بودن بعضی از دستورالعمل‌ها، مصوبات و قوانین موجود و عدم همخوانی با شرایط و نیازهای کنونی منابع طبیعی

- O10- وجود پتانسیل ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی
- T10- عدم بازگشت وجوهات و حقوق دولتی اخذ شده برای حفاظت و احیای منطقه مطابق قانون
- O11- حضور و دسترسی به جوامع دانشگاهی و تحقیقاتی در زمینه مدیریت منابع طبیعی شهرستان
- T11- وجود تعداد قابل توجه دام مهاجر
- O12- وجود شرایط رویشگاهی مناسب برای کشت گیاهان دارویی
- T12- نهادینه نبودن فرهنگ منابع طبیعی در سیستم اداری و اجتماعی
- O13- ایفای نقش قابل توجه بخش منابع طبیعی شهرستان دیواندره در تولید پروتئین و لبنیات
- T13- نبود برنامه در مورد تامین علوفه مورد نیاز احشام در اواخر اسفند تا نیمه اول اردیبهشت به منظور جلوگیری از چرای زودرس
- O14- امکان توسعه دامداری و زنبورداری
- T14- تعداد زیاد پرونده‌های تخریب و تصرف (به عنوان مثال در سال ۱۳۹۶ تعداد پرونده های ارجاع داده شده به دادگستری، ۴۳۲ فقره به مساحت ۱۹۸/۶۲۱۱ هکتار می باشد)
- O15- امکان بهره‌مندی از کارشناسان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی به منظور تهیه نقشه‌های کاداستر و رفع تناخلات
- T15- تبدیل اراضی مرتعی به زراعت
- O16- همکاری خوب سیستم قضایی در صدور احکام توقیف و صدور احکام جایگزین
- T16- آتش سوزی مراتع و همچنین درختان بید خودرو
- O17- امکان استفاده از امکانات و ماشین آلات اطفاء حریق شهرداری و همچنین کمک گرفتن از سازمان‌های مردم‌نهاد جهت اطفاء حریق مراتع و حمایت برخی دستگاه‌های دولتی و نظامی
- T17- چرای مفرط و زودهنگام دام (ناسازگاری فصل چرای فنی و اجتماعی)
- O18- تولید علوفه مورد نیاز دام روستاییان و بهره‌برداران محلی
- T18- عدم بازدارندگی و کافی نبودن ضمانت اجرایی قوانین منابع طبیعی
- T19- عدم تخصیص اعتبارات مورد نیاز و کافی برای اجرای وظایف سازمانی (حفاظت، احیا، توسعه و بهره‌برداری)

شرایط و نیازهای کنونی منابع طبیعی و همچنین ناهماهنگی بین بخشی نهادها و دستگاه‌های موثر و مرتبط با منابع طبیعی از جمله تهدیدهایی بود که توسط دست‌اندرکاران مورد توجه قرار گرفت (جدول ۴).

از بین فرصت‌ها، مشارکت‌پذیری روستاییان در طرح‌ها (اجرای طرح‌های مرتعداری، طرح‌های حفاظتی - حمایتی) از نظر همه دست‌اندرکاران مهمترین فرصت پیش‌روی مدیریت منابع طبیعی دیواندره بود. قدیمی و عمومی بودن بعضی از دستورالعمل‌ها، مصوبات و قوانین موجود و عدم همخوانی با

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مدیریت منابع طبیعی دیواندره

تهدیدها (T)				فرصت‌ها (O)			
شماره	وزن	رتبه	نمره	شماره	وزن	رتبه	نمره
O1	۳/۴۴۸	۵/۶۴۹	۱۹/۴۷۷	T1	۲/۵۸۲	۲/۰۰۰	۵/۱۶۳
O2	۳/۴۳۵	۵/۳۷۸	۱۸/۴۷۵	T2	۲/۶۹۹	۱/۷۳۰	۴/۶۶۹
O3	۳/۲۸۴	۵/۲۱۶	۱۷/۱۳۱	T3	۲/۶۹۹	۱/۷۰۳	۴/۵۶۹
O4	۲/۹۳۰	۵/۴۳۲	۱۵/۹۱۸	T4	۲/۶۹۷	۱/۶۴۹	۴/۴۴۷
O5	۲/۶۶۳	۵/۶۲۲	۱۴/۹۷۳	T5	۲/۹۸۴	۱/۴۸۶	۴/۴۳۶
O6	۲/۷۵۱	۵/۴۰۵	۱۴/۸۷۰	T6	۲/۳۵۱	۱/۸۳۸	۴/۳۲۱
O7	۳/۰۰۵	۴/۸۶۵	۱۴/۶۱۸	T7	۲/۵۸۴	۱/۶۴۹	۴/۲۶۰
O8	۲/۷۰۲	۵/۳۲۴	۱۴/۳۸۵	T8	۲/۸۱۳	۱/۵۱۴	۴/۲۵۷
O9	۲/۶۳۸	۵/۳۵۱	۱۴/۱۱۶	T9	۲/۹۶۶	۱/۴۳۲	۴/۲۴۹
O10	۲/۵۸۲	۵/۳۵۱	۱۳/۸۱۶	T10	۲/۵۴۱	۱/۶۴۹	۴/۱۸۹
O11	۲/۶۲۵	۵/۰۸۱	۱۳/۳۳۷	T11	۲/۸۸۷	۱/۴۳۲	۴/۱۳۵
O12	۲/۳۴۶	۵/۵۶۸	۱۳/۰۵۹	T12	۲/۹۳۰	۱/۴۰۵	۴/۱۱۸
O13	۲/۴۲۸	۵/۳۷۸	۱۳/۰۵۸	T13	۲/۵۷۹	۱/۵۴۱	۳/۹۷۴
O14	۲/۴۳۰	۵/۳۵۱	۱۳/۰۰۵	T14	۲/۵۲۳	۱/۵۶۸	۳/۹۵۴
O15	۲/۳۹۲	۵/۴۰۵	۱۲/۹۲۹	T15	۳/۲۳۸	۱/۱۳۵	۳/۶۷۵
O16	۲/۵۸۴	۵/۰۰۰	۱۲/۹۲۱	T16	۲/۶۲۰	۱/۳۲۴	۳/۴۷۰
O17	۲/۳۱۵	۵/۳۷۸	۱۲/۴۵۰	T17	۲/۴۶۶	۱/۳۵۱	۳/۳۳۳
O18	۲/۲۷۶	۵/۴۰۵	۱۲/۳۰۵	T18	۲/۵۰۲	۱/۲۹۷	۳/۲۴۶
				T19	۲/۵۰۵	۱/۲۴۳	۳/۱۱۴

ارزیابی عوامل خارجی و محاسبه نمره نهایی دو محیط داخلی و خارجی، موقعیت راهبردی منابع طبیعی دیواندره در

تعیین موقعیت راهبردی منابع طبیعی دیواندره بر پایه تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس



توان به مشارکت فعال‌تر در رفع موانع تولید، کاداستر، رفع تداخلات، طرح جنگلکاری مشارکتی و صدور پروانه بهره برداری از معادن اشاره نمود. فرضیه این است که در صورت اجرای این راهبرد فرصتی فراهم می‌شود که منابع طبیعی بتواند خود را بازسازی کرده و تا زمانی از این راهبرد استفاده می‌شود که وضعیت پدافندی کنونی برطرف گردد.

**نهادینه کردن مشارکت واقعی تمام دست‌اندرکاران (با تاکید بر جوامع محلی و NGOها) در فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی**

بر پایه این راهبرد، گروه‌های مختلف دست‌اندرکاران شامل جوامع محلی، NGOها و دیگر دستگاه‌های مرتبط و اثرگذار هم در تهیه طرح (برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری) و هم در اجرای آنها حضور فعال خواهند داشت. بررسی عوامل تهدید و ضعف‌ها نشان می‌دهد عدم مشارکت مردم و عدم پذیرش طرح‌ها از طرف آنان یکی از مهمترین عوامل عدم موفقیت است. از مزیت‌های این روش می‌توان به امکان بهره‌گیری از ظرفیت‌های جوامع محلی، سازمان‌های غیردولتی و تشکلهای (تعاونی‌های فراگیر، تعاونی مرتعداران) اشاره کرد.

**به‌کارگیری روش‌های پدافندی برای تقویت ابعاد داخلی منابع طبیعی (ترویج و آموزش در زمینه کارکردها و خدمات منابع طبیعی و نشان دادن نقش و اهمیت منابع طبیعی در زندگی جوامع انسانی، توجه به رفاه و آموزش کارکنان)**

در این راهبرد، شناسایی و معرفی کارکردها و خدمات منابع طبیعی و برآورد ارزش آنها یک مأموریت ضروری است. ارزش‌ها باید از بعدهای اکولوژیک، اقتصادی، اجتماعی و مقابله با تهدیدهای مختلف (مانند سیل و امنیت غذایی) توضیح داده شود. همچنین روش‌های صحیح بهره‌برداری و روش‌های نادرست و پیامدهای آنها با بیان مصداق‌های واقعی مشخص شود. در این زمینه از گنجینه دانش بومی جوامع محلی و تجربیات کارشناسان نیز می‌توان استفاده نمود. سپس در قالب بروشورها، کارگاه‌ها، مراسم‌های محلی و سایر رسانه‌ها اطلاع‌رسانی و آموزش لازم به جامعه هدف (مدیران، مسئولان، کارشناسان و مردم عادی) به‌طور مستمر انجام گردد. علاوه بر این به‌منظور انگیزه‌مند نمودن هر چه بیشتر کارکنان، توجه بیشتر به مسایل معیشتی و آموزش‌های علمی و تخصصی می‌تواند

شرایط کنونی در بدترین وضعیت یعنی موقعیت پدافندی، تدافعی یا WT قرار دارد. به‌عبارت دیگر هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی عوامل منفی بر عوامل مثبت برتری دارند. در چنین شرایطی راهبردهای مناسب باید مبتنی بر راهبردهای پدافندی باشد. بررسی نمره نهایی گروه‌های مختلف دست‌اندرکاران نشان داد به‌جز کارشناسان فرمانداری و بخش‌داری (موقعیت رقابتی) و شورای بخش کرفتو (موقعیت تهاجمی) سایر گروه‌ها موقعیت راهبردی منابع طبیعی شهرستان را تدافعی ارزیابی کرده بودند.

**فرموله کردن راهبردهای مدیریت منابع طبیعی دیواندره**

به‌منظور فرموله کردن راهبردهای مدیریتی، از چارچوب تحلیل SWOT استفاده شد. به این ترتیب با در نظر گرفتن موقعیت راهبردی پدافندی و با پیروی از اصول چارچوب جامع مدیریت راهبردی، ضعف‌ها و تهدیدها در یک ماتریس سوات رو به روی هم قرار داده شد و گزینه‌های راهبردی از حاصل تلاقی گروه‌های مختلف عامل‌ها ارایه گردید. سپس با نظر گروهی از کارشناسان و با ادغام و اصلاح گزینه‌های پیش‌نویس، راهبردهای نهایی فرموله شد. اگرچه برای ارایه راهبردها تاکید اصلی بر عامل‌های موقعیت پدافندی بود، اما سایر عوامل نیز در تدوین راهبردها مورد توجه قرار گرفت. با این حال ضعف‌ها و تهدیدها بیشترین وزن را در تدوین راهبردها داشتند. در نتیجه این فرآیند، شش راهبرد برای مدیریت منابع طبیعی این شهرستان طراحی و پیشنهاد شد که در ادامه ویژگی‌های آنها به اختصار توضیح داده شده است.

**تقویت ارتباط‌های بین‌بخشی منابع طبیعی با بخش‌های کشاورزی، صنایع و معادن و سایر دستگاه‌ها**

با توجه به موقعیت تدافعی، لازم است اداره منابع طبیعی در راستای تقویت ارتباط‌ها و ارتقای همکاری‌های بین‌بخشی با بخش زراعت، باغبانی، دامپروری و دیگر بخش‌های مرتبط با کشاورزی و همچنین سازمان‌های مرتبط با توسعه صنایع مربوطه (صمت) و سایر نهادها تلاش کند. در این راستا باید با مشخص شدن وظایف و مسئولیت‌های هر دستگاه، تداخل در وظایف و مأموریت‌ها به حداقل برسد. این راهبرد می‌تواند به ایفای نقش بیشتر منابع طبیعی در زنجیره تولید و انجام بهتر مأموریت‌های منابع طبیعی کمک کند و بخشی از تعرض و فشار موجود بر آن را کاهش دهد. از جمله این طرح‌ها و امتیازها می

برطرف کننده بخشی از ضعف های درونی منابع طبیعی دیواندره باشد.

### برنامه ریزی متوازن مبتنی بر اصول علمی جهت استفاده بهینه از توان رویشگاه از طریق توسعه و ایجاد زیرساخت های لازم به منظور توسعه مرتعداری تعهدی و توانمندسازی معیشت و اقتصاد مرتعداران محلی

در این راهبرد تلاش بر این است با استفاده از تجربه طرح های گذشته و با استفاده از اصول علمی، ضمن در نظر گرفتن جنبه های اکولوژیک برای بهبود معیشت جوامع محلی نیز تلاش شود. در این راستا طرح های مرتعداری تعهدی به بهره برداران واگذار می شود که در ازای بهره برداری از مراتع با رعایت دستورالعمل ها و محدودیت های آن، حفاظت و احیای مرتع را نیز تضمین نمایند. به منظور ایجاد انگیزه در بهره برداران تقویت جنبه اقتصادی طرح ها برنامه هایی جهت توسعه دامداری های کوچک و متوسط (با توجه به عرف منطقه)، گردشگری، زنبورداری، تولید گیاهان غذایی - دارویی و صنایع تبدیلی در زمینه های نامبرده در این راهبرد در نظر گرفته می شود. تشدید نظارت بر اجرای طرح ها، ارتقای دانش فنی کارکنان و تقویت امکانات و تجهیزات مورد نیاز جز برنامه های این راهبرد خواهد بود.

### انجام برنامه ها، طرح ها و پروژه ها مطابق دستورالعمل های ابلاغی اداره کل

در این راهبرد مطابق روند کنونی، تمرکز اصلی بر انجام ماموریت های حفاظت، احیا، توسعه و بهره برداری اصولی از منابع طبیعی است. طرح های مرتعداری و آبخیزداری تهیه شده توسط شرکت های مشاور بر پایه دستورالعمل ابلاغی و بودجه های سنواتی اجرا می شود. در این راهبرد وصول درآمدهای دولت (مانند حق علفچر) و گشت زنی معمول انجام خواهد شد.

### بازنگری در تعیین اولویت ماموریت ها و تمرکز شدید بر حفاظت نسبت به بهره برداری، توسعه و احیای مراتع

در این راهبرد، با توجه به موقعیت تدافعی منابع طبیعی دیواندره و وجود تهدیدهای بیرونی، پتانسیل و بستر لازم برای توسعه، بهره برداری و احیا وجود ندارد. بنابراین در شرایط فعلی مهمترین وظیفه اداره منابع طبیعی حفظ وضعیت موجود و جلوگیری از تخریب بیشتر مراتع است. تمرکز بودجه، امکانات و پرسنل در بخش حفاظت قرار خواهد گرفت. در این راهبرد سایر فعالیت ها تا حد زیادی به نفع فعالیت های حفاظتی کاهش خواهد یافت و استفاده از ابزارهای قانونی برای استیفای حقوق منابع طبیعی، تشدید گشت زنی و برخورد با متخلفان در دستور کار خواهد بود.

### اولویت بندی و تعیین جذابیت راهبردها با ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

راهبردهای فرموله شده برای مدیریت منابع طبیعی دیواندره با استفاده از SWOT به گونه ای طراحی شد که تا حد امکان تمام حالت های ممکن در وضعیت پدافندی را پوشش دهد. بنابراین یک سوال اساسی این است که کدام یک از این راهبردهای متنوع باید در دستور کار قرار گیرد تا به بهترین شکل پاسخگوی مشکلات منابع طبیعی شهرستان باشد. برای این منظور نمره جذابیت هر راهبرد با توجه به تمام عامل های داخلی و خارجی و با نظر دست اندرکاران محاسبه شد. بنابراین با این روش تمام عامل ها در انتخاب و اولویت بندی راهبردها نقش خود را ایفا کردند. در جدول (۵) جهت جلوگیری از طولانی شدن نتایج، بخش هایی از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی آمده است.

جدول ۵. ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی مدیریت منابع طبیعی دیواندره

عوامل	S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳		استراتژی ۴		استراتژی ۵		استراتژی ۶		
								نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره
	۰/۰۳۱	۰/۰۲۶	۰/۰۳۴	۰/۰۲۳	۰/۰۲۰	۰/۰۳۰	۰/۰۳۲	۰/۰۷۲	۳/۵۱۴	۰/۱۰۸	۲/۷۳۰	۰/۰۸۴	۰/۰۹۳	۲/۴۸۶	۰/۰۷۷	۲/۴۵۹	۰/۰۷۶	۲/۴۵۹	۲/۴۵۹	۲/۴۵۹
	۰/۰۳۶	۰/۰۲۷	۰/۰۳۴	۰/۰۲۳	۰/۰۲۰	۰/۰۳۰	۰/۰۳۲	۰/۱۰۰	۳/۱۰۸	۰/۱۱۲	۲/۸۶۵	۰/۱۰۴	۰/۱۱۹	۲/۸۱۱	۰/۱۰۲	۲/۹۷۳	۰/۱۰۷	۲/۹۷۳	۲/۹۷۳	۲/۹۷۳
	۰/۰۳۴	۰/۰۲۷	۰/۰۳۴	۰/۰۲۳	۰/۰۲۰	۰/۰۳۰	۰/۰۳۲	۰/۱۰۲	۳/۲۱۶	۰/۱۱۱	۳/۰۵۴	۰/۱۰۵	۰/۱۱۴	۲/۷۸۴	۰/۰۹۶	۲/۷۸۴	۰/۱۰۳	۳/۰۰۰	۳/۰۰۰	۳/۰۰۰
	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	۰/۰۲۰	۰/۰۳۰	۰/۰۳۲	۰/۰۶۲	۳/۰۵۴	۰/۰۷۰	۲/۶۲۲	۰/۰۶۰	۰/۰۶۹	۲/۴۳۲	۰/۰۵۶	۲/۴۳۲	۰/۰۶۲	۲/۸۳۰	۲/۸۳۰	۲/۸۳۰
	۰/۰۲۰	۰/۰۲۰	۰/۰۲۰	۰/۰۲۰	۰/۰۲۰	۰/۰۲۰	۰/۰۲۰	۰/۰۴۸	۲/۵۱۴	۰/۰۵۰	۲/۵۱۴	۰/۰۵۰	۰/۰۵۳	۲/۶۲۲	۰/۰۵۲	۲/۶۲۲	۰/۰۴۹	۲/۴۵۹	۲/۴۵۹	۲/۴۵۹
	۰/۰۳۰	۰/۰۲۷	۰/۰۳۴	۰/۰۲۳	۰/۰۲۰	۰/۰۳۰	۰/۰۳۲	۰/۰۸۱	۲/۷۰۳	۰/۰۸۱	۲/۸۱۱	۰/۰۸۴	۰/۰۸۳	۲/۷۵۷	۰/۰۷۹	۲/۶۴۹	۰/۰۷۹	۲/۶۲۲	۲/۶۲۲	۲/۶۲۲
	۰/۰۳۲	۰/۰۲۷	۰/۰۳۴	۰/۰۲۳	۰/۰۲۰	۰/۰۳۰	۰/۰۳۲	۰/۰۸۷	۲/۷۳۰	۰/۰۸۷	۲/۶۲۲	۰/۰۸۴	۰/۰۸۵	۲/۶۴۹	۰/۰۷۸	۲/۴۳۲	۰/۰۷۹	۲/۴۸۶	۲/۴۸۶	۲/۴۸۶

## راهبردهای مدیریت منابع طبیعی بر پایه تحلیل مدیریت راهبردی / ۱۳۹۱

۰/۰۸۶	۲/۵۶۸	۰/۰۷۹	۲/۳۵۱	۰/۰۸۶	۲/۵۶۸	۰/۰۸۳	۲/۴۸۶	۰/۰۸۳	۲/۴۸۹	۰/۰۸۴	۲/۵۱۴	۰/۰۳۳	W۲
۰/۰۸۹	۲/۸۶۵	۰/۰۷۴	۲/۳۷۸	۰/۰۸۱	۰/۵۹۵	۰/۰۷۹	۲/۵۴۱	۰/۰۸۱	۲/۵۹۵	۰/۰۸۸	۲/۸۱۱	۰/۰۳۱	W۳
۰/۰۷۰	۲/۶۲۲	۰/۰۶۱	۲/۱۷۰	۰/۰۶۳	۲/۳۷۸	۰/۰۶۸	۲/۵۴۱	۰/۰۷۴	۲/۷۸۴	۰/۰۷۱	۲/۶۴۹	۰/۰۲۷	W۴
۰/۰۷۹	۲/۴۵۹	۰/۰۷۰	۲/۱۸۹	۰/۰۸۳	۲/۵۹۵	۰/۰۸۹	۲/۷۸۴	۰/۰۸۹	۲/۷۸۴	۰/۰۸۵	۲/۶۴۹	۰/۰۳۲	W۵
۰/۰۸۱	۲/۷۸۴	۰/۰۷۴	۲/۵۴۱	۰/۰۶۹	۲/۳۵۱	۰/۰۸۴	۰/۸۶۵	۰/۰۷۶	۲/۶۲۲	۰/۰۷۱	۲/۴۳۲	۰/۰۲۹	W۶
۰/۰۹۴	۲/۷۳۰	۰/۰۸۶	۲/۵۱۴	۰/۱۰۴	۳/۰۲۷	۰/۱۰۵	۳/۰۵۴	۰/۱۱۳	۳/۲۹۷	۰/۱۰۶	۳/۰۸۱	۰/۰۳۴	O۱
۰/۰۸۴	۲/۵۶۸	۰/۰۸۰	۲/۴۳۲	۰/۰۹۶	۲/۹۱۹	۰/۰۹۷	۲/۹۴۶	۰/۱۱۰	۳/۳۵۱	۰/۰۹۱	۲/۷۸۴	۰/۰۳۳	O۲
۰/۰۸۲	۲/۷۸۴	۰/۰۷۷	۲/۶۲۲	۰/۰۸۹	۳/۰۵۴	۰/۰۹۴	۳/۲۱۶	۰/۰۸۷	۲/۹۷۳	۰/۰۸۹	۳/۰۵۴	۰/۰۲۹	O۳
۰/۰۹۴	۲/۷۳۰	۰/۰۸۹	۲/۵۶۸	۰/۱۰۶	۳/۰۸۱	۰/۱۱۱	۳/۲۱۶	۰/۱۱۷	۳/۴۰۵	۰/۱۰۲	۲/۹۴۶	۰/۰۳۴	O۴
۰/۰۸۵	۲/۸۳۸	۰/۰۷۶	۲/۵۱۴	۰/۰۸۲	۲/۷۳۰	۰/۰۸۷	۲/۸۹۲	۰/۰۹۷	۳/۲۴۳	۰/۰۸۹	۲/۹۷۳	۰/۰۳۰	O۵
۰/۰۷۹	۳/۰۰۰	۰/۰۷۱	۲/۶۷۶	۰/۰۷۴	۲/۸۱۱	۰/۰۸۱	۳/۰۸۱	۰/۰۹۱	۳/۴۳۲	۰/۰۷۵	۲/۸۳۸	۰/۰۲۶	O۶
۰/۰۸۱	۲/۸۶۵	۰/۰۶۶	۲/۳۵۱	۰/۰۸۰	۲/۸۳۸	۰/۰۷۴	۲/۶۲۲	۰/۰۸۱	۲/۸۹۲	۰/۰۷۴	۲/۶۴۹	۰/۰۲۸	W۱
۰/۰۸۳	۲/۸۹۲	۰/۰۷۲	۲/۴۸۶	۰/۰۸۱	۲/۸۱۱	۰/۰۷۴	۲/۵۶۸	۰/۰۸۹	۳/۰۸۱	۰/۰۸۱	۲/۸۱۱	۰/۰۲۹	W۲
۰/۰۷۴	۲/۵۴۱	۰/۰۶۹	۲/۳۵۱	۰/۰۷۸	۲/۶۴۹	۰/۰۷۶	۲/۵۹۵	۰/۰۷۷	۲/۶۲۲	۰/۰۷۴	۲/۵۱۴	۰/۰۲۹	W۳
۰/۰۸۶	۲/۶۴۹	۰/۰۸۰	۲/۴۵۹	۰/۰۸۶	۲/۶۴۹	۰/۰۸۳	۲/۵۶۸	۰/۰۸۶	۲/۶۴۹	۰/۰۹۰	۲/۷۸۴	۰/۰۳۲	W۴
۰/۰۸۲	۲/۷۵۷	۰/۰۷۱	۲/۳۷۸	۰/۰۷۵	۲/۵۱۴	۰/۰۸۱	۲/۷۰۳	۰/۰۸۵	۲/۸۳۸	۰/۰۸۴	۲/۸۱۱	۰/۰۳۰	W۵
۰/۰۶۳	۲/۶۴۹	۰/۰۶۲	۲/۴۰۵	۰/۰۷۰	۲/۷۰۳	۰/۰۶۹	۲/۶۷۶	۰/۰۶۳	۲/۴۵۹	۰/۰۷۳	۲/۸۱۱	۰/۰۲۶	W۶

ها» از نظر عوامل خارجی بیشترین امتیاز را به دست آورد و به طور کلی راهبرد «نهادینه کردن مشارکت واقعی تمام دست‌اندرکاران (با تاکید بر جوامع محلی، سازمان های غیر دولتی) در فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی» با میانگین نمره جذابیت ۲/۷۹ رتبه نخست را به خود اختصاص داد. راهبرد «انجام برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها مطابق دستورالعمل‌های ابلاغی اداره کل» نیز از میان شش راهبرد پیشنهاد شده کمترین نمره را به دست آورد و در رتبه آخر قرار گرفت (جدول ۶).

بر پایه نتایج پرسشنامه تعیین جذابیت و با نظر دست‌اندرکاران، نمره جذابیت راهبردها در جدول (۶) بیانگر این است که از بین راهبردهای پیشنهادی، راهبرد «به‌کارگیری روش های پدافندی برای تقویت ابعاد داخلی منابع طبیعی (ترویج و آموزش در زمینه کارکردها و خدمات منابع طبیعی و نشان دادن نقش و اهمیت منابع طبیعی در زندگی جوامع انسانی، توجه به رفاه و آموزش کارکنان)» بیشترین جذابیت را از نظر عوامل داخلی داشته است. راهبرد «تقویت ارتباط‌های بین‌بخشی منابع طبیعی با بخش‌های کشاورزی، صنایع و معادن و سایر دستگاه

جدول ۶. جذابیت راهبردهای مدیریت منابع طبیعی شهرستان دیواندره نسبت به عوامل داخلی و خارجی

ردیف	راهبردها	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	میانگین رتبه
۱	تقویت ارتباط‌های بین‌بخشی منابع طبیعی با بخش‌های کشاورزی، صنایع و معادن و سایر دستگاه‌ها	۲/۶۸۰	۲/۸۵۹	۲/۷۷۰
۲	نهادینه کردن مشارکت واقعی تمام دست‌اندرکاران (با تاکید بر جوامع محلی، سازمان‌های غیر دولتی) در فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی	۲/۷۴۳	۲/۸۴۵	۲/۷۹۵
۳	به‌کارگیری روش‌های پدافندی برای تقویت ابعاد داخلی منابع طبیعی (ترویج و آموزش در زمینه کارکردها و خدمات منابع طبیعی و نشان دادن نقش و اهمیت منابع طبیعی در زندگی جوامع انسانی، توجه به رفاه و آموزش کارکنان)	۲/۷۷۳	۲/۷۹۷	۲/۷۸۶
۴	برنامه‌ریزی متوازن مبتنی بر اصول علمی برای استفاده بهینه از توان رویشگاه از طریق توسعه و ایجاد زیرساخت‌های لازم به منظور توسعه مرتعداری تعهدی و توانمندسازی معیشت و اقتصاد مرتعداران محلی	۲/۷۱۰	۲/۷۹۳	۲/۷۵۲
۵	انجام برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها مطابق دستورالعمل‌های ابلاغی اداره کل	۲/۵۴۲	۲/۴۵۸	۲/۵۰۰
۶	بازنگری در تعیین اولویت مأموریت‌ها و تمرکز شدید بر حفاظت نسبت به بهره‌برداری، توسعه و احیای مراتع	۲/۷۱۶	۲/۷۶۹	۲/۷۵۰

## بحث و نتیجه‌گیری

انجام شد. این مطالعه موردی می‌تواند یک الگوی مدیریت راهبردی را با استفاده از یک روش استاندارد تصمیم‌گیری نشان دهد که در حوزه‌های مختلف مدیریت به طور موفقیت‌آمیز به کار گرفته شده است (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به تنوع

در تحقیق حاضر با استفاده از اصول روش فرآیند مدیریت راهبردی سلسله عملیاتی به منظور تدوین راهبردهای مدیریت منابع طبیعی دیواندره با اجماع و دخالت دیدگاه‌های مختلف

دست‌اندرکاران در مدیریت منابع طبیعی، فرآیند مدیریت راهبردی این قابلیت را دارد که دیدگاه‌ها، خواسته‌ها و منافع افراد و گروه‌های مختلف را در تصمیم‌گیری، ارزیابی وضعیت، فرموله کردن و تعیین اولویت راهبردها تلفیق کند. در این پژوهش می‌توان دو بخش شامل: (۱) تعیین موقعیت راهبردی مدیریت منابع طبیعی دیواندره؛ و (۲) شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع طبیعی دیواندره را متمایز نمود و مورد بحث قرار داد.

### موقعیت راهبردی مدیریت منابع طبیعی دیواندره

برای تعیین موقعیت راهبردی، شناسایی عوامل داخلی و خارجی پایه و اساس فرآیند را تشکیل می‌دهند. تلاش بر این بود که معیارها پوشش‌دهنده حداکثر جنبه‌های مدیریت منابع طبیعی شهرستان باشد، با این حال ممکن است عامل‌هایی نادیده گرفته شده باشد. یکی از دلایل این مساله طولانی شدن تعداد عامل‌ها بود که برای حل آن برخی معیارها در هم‌دیگر ادغام و به یک عامل کلی تبدیل شدند. همچنین با توجه به ماهیت تحقیق و سطح راهبردی آن، بیشترین تمرکز بر جنبه‌های اداری، قانونی و اجتماعی - اقتصادی قرار داشته و ورود کمتری به مسایل فنی و جزئیات صورت گرفته است. با این وصف در حین کار مواردی مشاهده شد که می‌توانست در لیست معیارهای این پژوهش قرار گیرد. برای نمونه می‌توان به عاملی مانند تغییر اقلیم اشاره کرد که پیشنهاد می‌شود به‌عنوان یک تهدید آینده در مطالعه‌های مشابه استفاده شود. در تعیین وزن یا اهمیت عامل‌ها، لازم است کارشناسان خبره و آگاه به موضوع ارزیابی را انجام دهند. همچنین ضروری است وزن‌دهی بدون توجه به اینکه در مورد چه منطقه‌ای قرار است مورد استفاده قرار گیرد انجام شود، چرا که وزن هر عامل ارزش ذاتی آن عامل را نسبت به سایر عامل‌ها نشان می‌دهد و با تغییر منطقه پژوهش، تغییری در آن ایجاد نمی‌شود (امینی و خبازباویل، ۱۳۸۸). بر خلاف وزن‌دهی، رتبه‌بندی عامل‌ها به‌طور اختصاصی برای مورد منابع طبیعی دیواندره انجام شد. با توجه به تنوع دست‌اندرکاران منابع طبیعی، نمایندگان گروه‌های مختلف از جوامع محلی، کارشناسان اجرایی و ستادی، مقام‌های دولتی و پژوهشگران در رتبه‌بندی عامل‌ها شرکت داده شدند. بر پایه نتایج وزن‌دهی، رتبه‌بندی و در نهایت محاسبه نمره نهایی، مشخص شد نمره عوامل داخلی ۳/۳۹۹ است که نشان‌دهنده

برتری ضعف‌ها بر قوت‌ها در این محیط است. همچنین نمره نهایی عوامل خارجی برابر با ۳/۳۸ بود که برتری تهدیدها بر فرصت‌ها را در این محیط نشان می‌دهد.

با توجه به میانگین نمره‌های هر عامل مشخص شد در محیط داخلی از نظر دست‌اندرکاران عوامل تثبیت مالکیت اراضی، تهیه و اجرای طرح‌های مرتعداری و انجام ممیزی مراتع مهم‌ترین نقاط قوت مدیریت منابع طبیعی دیواندره بوده است. اتفاق نظر بین اکثر گروه‌های دست‌اندرکاران بیانگر عملکرد مناسب مدیریت منابع طبیعی و تمرکز بیشتر اداره منابع طبیعی دیواندره در زمینه حل مشکلات مالکیت زمین است. تثبیت مالکیت منابع طبیعی و ممیزی فرآیندی است که از بدو تاسیس سازمان منابع طبیعی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف اداره‌های منابع طبیعی دنبال شده و تا کنون به نتیجه نهایی نرسیده است. در سال‌های اخیر دولت (سازمان ثبت اسناد، وزارت جهاد کشاورزی و سازمان منابع طبیعی) با جدیت بیشتری برای به سرانجام رسیدن این فرآیند تلاش کرده‌اند (سرمدی، ۱۳۹۷) و با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین تهیه نقشه، علم سامانه‌های اطلاعات جغرافیایی و تشکیل بانک‌های اطلاعاتی قوی پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در این زمینه داشته‌اند.

معیارهای وصول بهره مالکانه و سیستم تشویق و انگیزش کارکنان کمترین نمره را در بین نقاط قوت به‌دست آورد. حدود ۷۰ درصد دست‌اندرکاران اعتقاد داشتند عملکرد اداره در تشویق و انگیزش کارکنان قابل قبول نبوده است. بنابراین لازم است این عوامل بیشتر مورد توجه قرار گیرد. در رتبه‌بندی نقاط ضعف نیز مشخص شد بیشترین مشکلات در زمینه نقص در نقشه‌های ممیزی و تفکیک منابع ملی از مستثنیات است. مطالعه سرمدی (۱۳۹۷) نیز نشان داد اگر چه ممیزی پیشینه‌ای طولانی دارد، اما نقشه‌های ماده ۵۶ و نقشه‌هایی که در گذشته تهیه شده اند به دلایل مختلف (از جمله کمبود امکانات فنی و همچنین تغییر کاربری و تخریب و تصرف زمین) در برخی موارد از دقت بالایی برخوردار نیستند. وجود بروکراسی اداری و ناکارآمدی سیستم اداری و کمبود امکانات و تجهیزات اداره منابع طبیعی از جمله اساسی‌ترین نقاط ضعف در شهرستان دیواندره به شمار می‌آید. البته تفکیک نظر دست‌اندرکاران نشان دهنده عدم اجماع گروه‌های مختلف در این زمینه بود.

سازمان و عوامل مرتبط با قوانین و مقررات، تغییرات اجتماعی و ناهماهنگی بین‌بخشی در خارج از سازمان مهمترین عوامل ایجادکننده این وضعیت بودند. اگرچه برجسته نمودن این چند مورد از اهمیت نقش سایر عوامل نمی‌کاهد.

### **شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع طبیعی دیواندره**

راهبردهای سازگار برای مدیریت منابع طبیعی دیواندره با در نظر گرفتن موقعیت پدافندی و با استفاده از ماتریس SWOT فرموله و جذابیت و اولویت آنها به وسیله ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی مشخص شد. ضمن توجه به موقعیت پدافندی، تلاش بر این بود که راهبردها در راستای حذف ضعف‌ها و دوری از تهدیدها و یا کاهش اثر آنها باشد (Rauch, ۲۰۰۷؛ Ramaloo et al., ۲۰۱۸؛ Wijayanto et al., ۲۰۱۹). تجربه این پژوهش نشان داد بهتر است قبل از ارایه راهبردها (مرحله SWOT)، موقعیت سازمان مشخص شود. به این ترتیب از صرف انرژی و زمان جلوگیری و تمرکز بر راهبردهای نهایی افزایش می‌یابد.

بر پایه نمره جذابیت، از منظر عوامل داخلی راهبرد «به کارگیری روش‌های پدافندی برای تقویت ابعاد داخلی منابع طبیعی (ترویج و آموزش در زمینه کارکردها و خدمات منابع طبیعی و نشان دادن نقش و اهمیت منابع طبیعی در زندگی جوامع انسانی، توجه به رفاه و آموزش کارکنان)» مهمترین راهبرد بود. توجه به ویژگی‌های این راهبرد بیانگر انطباق آن با ضعف‌های مهم موجود در منابع طبیعی دیواندره است و در واقع در پاسخ به آن انتخاب شده است. از دیدگاه عوامل خارجی نیز راهبرد «نهادینه کردن مشارکت واقعی تمام دست‌اندرکاران (با تاکید بر جوامع محلی و سازمان‌های غیردولتی) در فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی» بیشترین نمره جذابیت را به‌دست آورد. این نتیجه هم با نتایج ارزیابی عوامل خارجی سازگار است و به‌ویژه با مهمترین فرصت پیش‌روی منابع طبیعی دیواندره (مشارکت‌پذیری روستاییان) انطباق دارد. اگرچه این سازگاری، هدف تحقیق نبود ولی وقوع آن نشان‌دهنده اعتبار یافته‌ها است. بر پایه نمره جذابیت نهایی (میانگین نمره‌های جذابیت داخلی و خارجی) نیز همین راهبرد به‌عنوان مهمترین راهبرد انتخاب شد. انتخاب این راهبرد به‌عنوان اولویت اول تاییدکننده نظر بسیاری از پژوهشگران در

نگاهی به نمره عوامل خارجی مشخص کرد مهمترین فرصت‌های پیش‌روی منابع طبیعی دیواندره، مشارکت‌پذیری روستاییان، تغییر نگرش مثبت اجتماعی به منابع طبیعی و پتانسیل دهیاران و شوراها و تسهیل ارتباط و وجود رسانه‌ها است. نکته قابل توجه در این بحث، اجماع صد در صدی دست‌اندرکاران بر مشارکت‌پذیری روستاییان در طرح‌ها به‌عنوان مهمترین فرصت بود که لازم است اداره منابع طبیعی از این فرصت به بهترین شکل بهره‌برداری کند. عدم تخصیص اعتبارات مورد نیاز، عدم بازدارندگی قوانین منابع طبیعی و نبود ضمانت اجرایی (شامخی، ۱۳۹۰)، چرای مفرط و زودهنگام دام، آتش‌سوزی مراتع و تبدیل اراضی ملی به کشاورزی از جمله جدی‌ترین تهدیدهای منابع طبیعی دیواندره بودند که برنامه‌ریزی برای احتراز از آنها ضروری است. در میان تهدیدها عواملی چون گسترش مناطق مسکونی، تخریب منابع طبیعی در اثر اجرای پروژه‌های عمرانی و واگذاری معادن از دیدگاه دست‌اندرکاران جز تهدیدهای اساسی به حساب نیامدند. این در حالی است که Henareh و همکاران (۲۰۱۲) سهم این عوامل را در تخریب جنگل‌های زاگرس چشمگیر ارزیابی کردند.

از آنجایی که موقعیت راهبردی مدیریت منابع طبیعی شهرستان دیواندره، با نظر اکثریت گروه‌ها (به جز دو گروه دست‌اندرکاران) وضعیت پدافندی را نشان می‌دهد، برنامه‌ریزی برای کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها باید در دستور کار قرار گیرد (امینی و خبازباویل، ۱۳۸۸؛ Ramaloo et al., ۲۰۱۸). محافظه‌کاری، خودداری از تعریف پروژه‌های زیاد و جدید و تمرکز بر وظایف و پروژه‌های مهم‌تر در این موقعیت اجتناب‌ناپذیر است، چرا که هم توان داخلی زیادی برای آغاز فعالیت جدید و به‌ویژه تهاجمی وجود ندارد و هم تهدیدهای بیرونی قدرت مانور را کاهش می‌دهد (رهنما و همکاران، ۱۳۹۱). بر این پایه در تعیین راهبردهای آینده تلاش بر این بود که با درک شرایط موجود، نقشه راه مناسبی ترسیم شود. موقعیت راهبردی پدافندی با مشاهدات و واقعیت‌های میدانی نیز سازگار است. در ایجاد وضعیت پدافندی مدیریت منابع طبیعی دیواندره بر پایه ماتریس داخلی - خارجی، این عوامل (داخلی و خارجی) تقریباً نمره و نقش برابری داشتند. ضعف در مدیریت منابع انسانی و مسایل فنی مرتبط با زمین در داخل

زمینه برپایی سیستم مدیریت مشارکتی در منابع طبیعی است (Ghazanfari et al., ۲۰۱۴؛ Valipour et al., ۲۰۱۴). سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری با شعارهای مدیریت مشارکتی در حداقل یک دهه اخیر در این راستا گام‌هایی برداشته، اما به نظر می‌رسد فاصله زیادی با مدیریت مشارکتی واقعی در عمل وجود دارد. مشارکت جدی در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و سپردن مدیریت برخی پروژه‌ها به جوامع محلی و تشکل‌هایی مانند تعاونی‌ها بخشی از مدیریت مشارکتی مد نظر است. از دلایل تاکید بر این مهم آن است که یکان‌های شهرستانی و استانی منابع طبیعی از یک‌طرف با توجه به گستردگی حوزه مدیریت منابع طبیعی و فراوانی وظایف و از طرف دیگر کمبود امکانات و پرسنل در عمل امکان حفاظت از تمام عرصه‌ها را ندارند و استفاده از توان جوامع محلی و ظرفیت‌های آنها می‌تواند هم باعث اثربخشی بیشتر و هم کاهش هزینه‌ها گردد (امانی، ۱۳۸۵).

بر پایه نتایج این پژوهش اداره کل منابع طبیعی استان کردستان و اداره منابع طبیعی شهرستان دیواندره باید بر پایه راهبرد نهادینه‌سازی مشارکت واقعی تمام دست‌اندرکاران در فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، حضور مستمر جوامع محلی، تشکل‌ها و سازمان‌های غیردولتی را در اولویت قرار دهند. این راهبرد با سیاست‌های سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور در زمینه تهیه و اجرای طرح‌های مشارکتی مانند تعاونی‌های مرتعداری و تعاونی‌های فراگیر منابع طبیعی (کاشت و برداشت گیاهان دارویی، زنبورداری، برداشت گیاهان خوراکی و کاشت و برداشت موسیر) مطابقت داشته و قابل انجام است. این شیوه مدیریت مشارکتی منجر به ایجاد انگیزه در جوامع محلی شده و باید در راستای حفاظت بهتر منابع از آن بهره گرفت.

نگاهی به دیگر اولویت‌ها هم بیانگر آن است که از نظر دست‌اندرکاران راهبردهایی باید در شرایط موجود در دستور کار قرار گیرد که بتواند از رویه‌های سنتی و ناکارآمد کنونی فاصله گرفته، ضعف‌ها را برطرف سازد و از تهدیدها دوری کند. در کنار این موارد استفاده از ظرفیت حداقلی قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌های موجود از رهگذر برخی راهبردها امکان‌پذیر است (طالبی و همکاران، ۱۴۰۱). از همین منظر است که راهبرد به‌کارگیری روش‌های پدافندی جهت تقویت ابعاد داخلی از طریق آموزش و ترویج کارکردها و خدمات منابع

طبیعی و توجه به آموزش مداوم و نیازهای رفاهی کارکنان در اولویت دوم قرار گرفته است. سومین راهبرد به تقویت ارتباط بین بخشی با سایر دستگاه‌ها پرداخته است. منابع طبیعی به واسطه اینکه بستر توسعه است، اکثر برنامه‌ها و طرح‌های توسعه ای به نوعی به آن مرتبط می‌شود. برای نمونه در طی دهه‌های گذشته طرح‌های مختلفی از سوی جهاد کشاورزی ارائه شده که در بیشتر موارد نیازمند زمین‌های منابع طبیعی برای اجرا بوده است. طرح‌هایی مانند توسعه باغات، طرح طوبی و توسعه اراضی کشاورزی اگرچه گاهی به اسم سازمان منابع طبیعی منتشر شده، اما منشا واقعی آنها سازمان جهاد کشاورزی بوده است. بهره‌برداری از معادن نیازمند تغییر کاربری اراضی ملی و طبیعی است و برای توسعه اراضی مسکونی شهرها و روستاها و اجرای پروژه‌های مختلف عمرانی، تامین زمین از محل اراضی ملی یک نیاز اساسی است. با این حال مدیریت منابع طبیعی به‌عنوان متولی این اراضی وظایف و تعهدهای مهمی هم برای حفاظت از آنها بر عهده دارد. متأسفانه فضای اداری و قانونی موجود به گونه‌ای است که نه تنها خسارت‌های وارد شده به منابع طبیعی در نتیجه تغییر کاربری جبران نمی‌شود، بلکه فشارهای زیادی به مدیران منابع طبیعی وارد می‌شود که گاهی حتی بدون ارزیابی دقیق کارشناسی با این طرح‌ها موافقت نموده و مجوز لازم را صادر می‌کنند. با توجه به جایگاه منابع طبیعی که در سیستم اداری کشور به‌عنوان یکی از معاونت‌های وزارت جهاد کشاورزی قرار دارد این ضعف همیشگی یک مانع بزرگ بر سر راه منابع طبیعی برای اجرای موفق وظایف خود است. با این حال به نظر می‌رسد با توجه به موقعیت پدافندی، چاره‌ای جز سازگاری و تعامل با شرایط موجود نیست و در این راهبرد هدف از تعامل، جلوگیری از وارد شدن خسارت‌های بیشتر به منابع طبیعی است.

راهبردهایی که در اولویت چهارم و پنجم قرار گرفته‌اند آنهایی هستند که به دنبال تعریف دگرگونی بوده و نیازمند چارچوب‌ها و زیرساخت‌های نو هستند. علی‌رغم اهداف خوب و قابل قبول این راهبردها، به نظر می‌رسد در موقعیت پدافندی از شرایط لازم جهت اجرا و قرار گرفتن در اولویت برخوردار نیستند. نتیجه مهمی که در اولویت‌بندی راهبردها به دست آمد قرار گرفتن وضعیت موجود و رویه کنونی در رتبه آخر بود. این نتیجه به خوبی نشان می‌دهد دست‌اندرکاران، وضعیت

جوامع محلی بیانگر آن است که آنان ناهماهنگی بین دستگاه های مختلف اجرایی را مانعی بر سر راه توسعه می دانند. از این رو راهبرد تقویت ارتباط های بین بخشی را به عنوان راهبرد دوم برگزیدند.

پژوهش حاضر نشان داد دیدگاه اغلب گروه های دست اندرکار بسیار به هم نزدیک است که این همگرایی می تواند فرصت مناسبی برای بهبود مدیریت منابع طبیعی فراهم آورد. با توجه به نمره جذابیت راهبردها و اولویت بندی آنها پیشنهاد می شود انجام این راهبردها در دستور کار اداره منابع طبیعی دیواندره به عنوان پایلوت قرار گیرد. به منظور اجرای هر کدام از راهبردها لازم است برنامه های تاکتیکی و عملیاتی مربوط به آن تهیه شود. از آنجایی که راهبرد ادامه روند کنونی کمترین جذابیت را در بین راهبردها به دست آورد، پیشنهاد می شود حتی اگر این روش قابل حذف نیست و امکان یا تمایل به اجرای راهبردهای دیگر نیز وجود ندارد، حتما تغییراتی در رویه های موجود داده شود. همان طور که گفته شد اجماع کارشناسان اداره منابع طبیعی دیواندره، اداره کل منابع طبیعی استان کردستان و اداره جهاد کشاورزی و روستاییان نیز بر ضعیف بودن رویکرد مدیریتی موجود است. بنابراین تغییرات اساسی در رویه های مدیریت منابع طبیعی اجتناب ناپذیر می نماید. در فرآیند اصلاح وضعیت موجود و ارتقای این سازمان، توجه به عوامل داخلی و خارجی به ویژه عواملی که در کران های بالا و پایین (مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت ها، تهدیدها و کم اهمیت ترین آنها) قرار گرفته اند، از اهمیت بالایی برخوردار هستند.

در پایان، مروری بر هدف های تحقیق نشان داد هر سه هدف پیش بینی شده با چارچوب علمی فرآیند مدیریت راهبردی، محقق شد. در این تحقیق با توجه به زمان و امکانات موجود تلاش شد نمایندگانی از اکثر گروه های دست اندرکار و موثر بر مدیریت منابع طبیعی در مراحل مختلف فرآیند (از شناسایی عوامل داخلی و خارجی، ارزیابی عوامل و موقعیت و تعیین جذابیت راهبردها) مشارکت داده شود. این پژوهش در سطح راهبردی انجام شد و راهبردهای ارایه شده نقشه راه هستند. بنابراین طبیعی است که به مسایل فنی و جزئیات پرداخته نشد. در صورتی که اراده ای بر استفاده از این یافته ها در عمل وجود

موجود و روش های مدیریت و برنامه ریزی فعلی را که بیشتر در قالب برنامه های ابلاغی و دستورالعمل های بالا به پایین است نمی پسندند و خواهان تغییر آن هستند. اجماع ۸۰ درصدی دست اندرکاران در این موضوع بیانگر نارضایتی عمومی از روند و روش کنونی چارچوب های حاکم بر مدیریت منابع طبیعی دیواندره است. در نقطه مقابل این روش، مدیریت پایین به بالا در زمینه مدیریت مطرح است که در این تحقیق نیز در راهبرد نهادینه کردن مشارکت بیان شد و توسط دست اندرکاران در اولویت قرار گرفت.

راهبرد «ایجاد زیرساخت های لازم به منظور توسعه مرتعداری تعهدی و توانمندسازی معیشت و اقتصاد مرتعداران محلی» رتبه بالایی از نظر نمایندگان جوامع محلی به دست نیاورد که احتمالاً تجربه های ناموفق گذشته منجر به بدبینی مردم و جوامع محلی به این گونه برنامه ها شده است. نکته دیگری که در نتایج باعث جلب توجه می شود عدم انطباق نظر استادان دانشگاه شرکت کننده در تعیین جذابیت راهبردها بود. دو گروه استادان دانشگاه و پژوهشگران مرکز تحقیقات منابع طبیعی، راهبرد «بازنگری در تعیین اولویت ماموریت ها و تمرکز شدید بر حفاظت نسبت به بهره برداری، توسعه و احیای مراتع» را در اولویت قرار دادند. در حالی که از نظر کارشناسان فرمانداری و بخشداری ها به عنوان بدترین راهبرد انتخاب شد. به نظر می رسد تشدید حفاظت از منابع طبیعی مطلوب مدیریت عالی شهرستان نیست، چرا که منجر به تشدید سخت گیری در مورد درخواست های واگذاری زمین برای اجرای طرح ها و پروژه ها مختلف می شود. اعضای هیات علمی دانشگاه کمترین نمره را به راهبرد «به کارگیری روش های پدافندی برای تقویت ابعاد داخلی منابع طبیعی» اختصاص دادند، در حالی که این راهبرد به طور کلی در رتبه دوم قرار گرفت.

در تحلیل نظر گروه های دست اندرکار، دیدگاه نمایندگان جوامع محلی حاوی نکات مهمی از هوشمندی و درک بالای آنان از وضعیت موجود و ارزیابی آن است. به طوری که در تقارن با نظر غالب کارشناسان نشان دادند رویه موجود نامناسب است و کمترین نمره را به آن دادند. از طرف دیگر بیشترین نمره به راهبردهایی اختصاص داده شد که در راستای اعطای نقش و ارزش نهادن به مشارکت و دخالت جوامع محلی در تصمیم گیری و مدیریت منابع طبیعی بود. تحلیل نمره های نمایندگان

داشته باشد، تدوین برنامه‌های تاکتیکی و عملیاتی ضروری است.

### سپاسگزاری

همکاری اساتید دانشگاه، اعضای هیات علمی مرکز تحقیقات، کارشناسان اداره کل منابع طبیعی، کارشناسان شهرستان دیواندره (منابع طبیعی، فرمانداری و بخشداری‌ها) و اعضای شورای بخش‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد محیط زیستی شایسته والاترین سپاس‌ها است.

### منابع

ابراهیمی‌رستاقی، م. (۱۳۸۴) نقش سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی در مدیریت و حفاظت جنگل‌های خارج از شمال. نشر کیمیای سبز، صفحات: ۱۳۷-۱۵۱.

امانی، م. (۱۳۸۵) روستازیستی در ایران: راهبردها - سیاست‌ها. انتشارات دانشگاه تهران، تهران، ۲۲۴ صفحه.

امینی، م.، و خبازباویل، ص. (۱۳۸۸) تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی، مطالعه موردی شرکت سهند خودرو تبریز. نشریه مدیریت بازرگانی، ۱(۲): ۱۷-۳۲.

حیدری، م.، لطفعلیان، م.، تشکری، م. و ولی‌پور، ا. (۱۳۹۵) فرصت‌ها و تهدیدها در بهره‌برداری از محصولات غیرچوبی در جنگل‌های شهرستان بانه. فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات جنگل و صنوبر ایران، ۲۴(۱): ۸۹-۱۰۲.

رهنما، م.ر.، خاکپور، ب. و صادقی، م. (۱۳۹۱) تحلیل مدیریت استراتژیک در کلان‌شهر مشهد با مدل SWOT. نشریه علمی-پژوهشی جغرافیا و برنامه‌ریزی، ۱۶(۴۲): ۱۷۳-۱۹۸.

زندبصری، م. و غضنفری، ه. (۱۳۸۹) تدوین مهم‌ترین پیامدها و عوامل تاثیرگذار بر مدیریت مردم‌محلی جنگل‌های زاگرس، مطالعه موردی حوضه آبخیز قلعه گل استان لرستان. مجله جنگل ایران، ۲(۲): ۱۲۷-۲۳۸.

سرمودی، م. (۱۳۹۷) چالش‌های تثبیت مالکیت عمومی منابع طبیعی در استان کردستان، مطالعه موردی شهرستان سروآباد، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته جنگلداری، دانشگاه کردستان، ۸۰ صفحه.

شامخی، ن. (۱۳۹۰) قوانین و مدیریت منابع طبیعی (جنگل‌ها و مراتع)، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ۴۷۵ صفحه.

طالبی، ع.، کله‌هوئی، م. و غلامشاهی، ف. (۱۴۰۱) به‌کارگیری ابزار تصمیم‌گیری راهبرد کمی در تدوین مدیریت راهبردی حوزه آبخیز، مطالعه موردی حوزه آبخیز محمدآبادگنبدکی، استان کرمان. دوفصلنامه علمی-پژوهشی خشک‌بوم، ۱۲(۲): ۴۳-۵۶.

عواطفی‌همت، م.، شامخی، ت.، زبیری، م.، عرب، د. و قاضی-طباطبایی، م. (۱۳۹۲) دلایل تخریب جنگل: بررسی مدل‌های ذهنی کارشناسان منابع طبیعی و مردم محلی با استفاده از روش پویایی‌های سیستم. نشریه جنگل و فرآورده‌های چوب مجله منابع طبیعی ایران، ۶۶(۱): ۳۹-۵۴.

کرمی، ع. و کشاورز، م. (۱۳۹۴) ابعاد انسانی حفاظت از منابع طبیعی. علوم و ترویج کشاورزی ایران، ۱۱(۲): ۱۰۱-۱۲۰.

کشاورز، م.، قدیری‌معصوم، م.، عیاشی، ا. و سرپرست، ح. (۱۳۹۵) تحلیل راهبردهای توسعه گردشگری پایدار بر اساس مدل ماتریس داخلی-خارجی و تحلیل راهبردی سوات (SWOT)، مطالعه موردی شهرستان خرم‌آباد. فصلنامه علمی-پژوهشی فضای جغرافیایی، ۱۶(۵۴): ۲۱-۴۶.

موحد، ع.، کهزادی، س. و عابدین‌زاده، ف. (۱۳۹۳) راهبردهای توسعه اکوتوریسم استان کردستان با استفاده از مدل SWOT و QSPM. نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، ۱۴(۳۲): ۱۸۱-۲۰۴.

میرشکاران، ی.، صادقی، ع. و وحیدی، ا. (۱۴۰۰) تبیین راهبردهای توسعه گردشگری در مناطق مرزی بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی. نشریه پژوهش‌های جغرافیای انسانی، ۵۳(۲): ۶۱۷-۶۳۵.

حاجی‌میررحیمی، س.د.، نبئی، س.م. و زارع، ع. (۱۳۸۶) بررسی چالش‌ها، مسایل و راهکارهای توسعه منابع طبیعی در استان مرکزی. نشریه علوم کشاورزی، ۱۳(۱): ۱۳۹-۱۵۶.

میردیلیمی، ز.، سپهری، ع. و بارانی، ح. (۱۳۹۶) تحلیل جامع مشکلات عمده مراتع از دیدگاه حافظان منابع طبیعی، مطالعه موردی مراتع استان‌های گلستان و خراسان شمالی. نشریه علمی پژوهشی مرتع، ۱۱(۱): ۴۳-۵۶.



- cooperations in Austria. *European Journal of Forest Research*, ۱۲۶(۳): ۴۱۳-۴۲۰.
- Regmi, R., Zhang, Zh. and Zhang, H. (۲۰۲۳) Entrepreneurship strategy, natural resources management and sustainable performance: A study of an emerging market. *Resources Policy*, ۸۶(Part B): ۱۰۴۲۰۲.
- Stainback, G.A., Masozera, M., Mukuralinda, A. and Dwivedi, P. (۲۰۱۲) Small holder agroforestry in Rwanda: A SWOT-AHP analysis. *Small-Scale Forestry*, ۱۱(۳): ۲۸۵-۳۰۰.
- Vaccaro, I. and Norman, K. (۲۰۰۸) Social sciences and landscape analysis: Opportunities for the improvement of conservation policy design. *Journal of Environmental Management*, ۸۸(۲): ۳۶۰-۳۷۱.
- Valipour, A., Plieninger, T., Shakeri, Z., Ghazanfari, H., Namiranian, M. and Lexer, M. (۲۰۱۴) Traditional silvopastoral management and its effects on forest stand structure in northern Zagros, Iran. *Forest Ecology and Management*, ۳۲۷(۱): ۲۲۱-۲۳۰.
- Wijayanto, D., Triarso, I., Taufiq, S.N. and Sugianto, D.N. (۲۰۱۹) Strategies of marine tourism development in Talaud Islands Regency, Indonesia. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, ۲۴۶(۱): ۰۱۲۰۰۹.
- Bettinger, P., Boston, K., Siry, P.J. and Grebner, L.D. (۲۰۰۹) *Forest Management and Planning*. Academic press, Oxford, UK, ۳۳۱p.
- Ghazanfari, H., Namiranian, M., Sobhani, H. and Mohajer, R.M. (۲۰۰۴) Traditional forest management and its application to encourage public participation for sustainable forest management in the Northern Zagros Mountains of Kurdistan Province, Iran. *Scandinavian Journal of Forest Research*, ۱۹ (S۴): ۶۵-۷۱.
- Henareh, Kh.A., Mayer, L.A., Falkowski, J.M. and Muralidharan, D. (۲۰۱۲) Deforestation and landscape structure changes related to socioeconomic dynamics and climate change in Zagros forests. *Journal of Land Use Science*, ۸(۳): ۳۲۱-۳۴۰.
- Krott, M. (۲۰۰۵) *Forest Policy Analysis*, Springer, Netherlands, ۳۲۳p.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (۱۹۹۸) *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall, New York, ۴۰۶p.
- Ramaloo, P., Siwar, C., Liong, C.Y. and Isahak, A. (۲۰۱۸) Identification of strategies for urban agriculture development: A SWOT analysis. *Planning Malaysia Journal*, ۱۶(۳): ۳۲۰-۳۳۱.
- Rauch, P. (۲۰۰۷) SWOT analysis and SWOT strategy formulation for forest owner

## Strategies for natural resources management using strategic management analysis (The case of Divandareh County, Kurdistan, Iran)

Ayub Pahlavani<sup>۱</sup>, Ahmad Valipour<sup>۲\*</sup>, and Hedayat Ghazanfari<sup>۳</sup>

۱) Master of Forestry, Faculty of Natural Resources, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

۲) Assistant professor, Department of Forestry and The Center for Research and Development of Northern Zagros Forestry Dr. Hedayat Ghazanfari, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. \*Corresponding Author Email Address: ahmadvalipour@uok.ac.ir

۳) Associate professor, Department of Forestry and The Center for Research and Development of Northern Zagros Forestry Dr. Hedayat Ghazanfari, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

Date of Submission: ۲۰۲۴/۰۲/۲۰

Date of Acceptance: ۲۰۲۴/۰۴/۰۴

### Abstract

Natural resources management as a complex ecosystem with diverse stakeholders face many challenges. Due to the varying and often contradictory interests, livelihood dependence of local communities and changes in ecologic, social, economic and political conditions, re-establishment of management approaches seems inevitable. The purpose of this study was to develop management strategies to improve and enhance natural resources management using a strategic planning framework. Both descriptive and analytical approaches, library survey, interview and questionnaire were used for collection and analysis of data. Stakeholders including administrative-political experts, technical experts of the natural resources office, representatives of local communities and NGOs, experts of the research center and university professors participated in this research. Following development of a mission statement and internal (IFE) and external factor evaluation (EFE), the Internal-External matrix showed that the natural resources management of the county was located in the defensive position. Regarding that, the SWOT matrix was developed to identify appropriate strategies mainly considering weaknesses and threats (WT) which resulted in formulation of six strategies for management of natural resources. Evaluation of the strategies' attractiveness using quantitative strategic planning matrix (QSPM) indicated that "institutionalizing the participation of stakeholders in decision-making and planning" and "Carrying out programs, plans and projects according to the instructions of the General Administration" (i.e. business as usual) are of the highest and lowest priority respectively. Based on the results, the current management approach of the county's natural resources is not accepted by stakeholders and change towards benefit from participation of stakeholders, especially local communities, improvement of the internal features of natural resources and strengthening inter-organizational communications is required.

**Keywords:** Defensive positiona, Strategic planning matrix, Strategic management, SWOT analysis.