

## تصمیم‌گیری استراتژیک در حفاظت از گونه‌های خاص حیات وحش محیط زیست (مورد مطالعه: گونه در معرض خطر انقراض - یوزپلنگ آسیایی)

شهرام شیران زائی<sup>۱</sup>

دردانه آقاجانی<sup>\*</sup>

[Aghajani.d@gmail.com](mailto:Aghajani.d@gmail.com)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۸/۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۶/۵

چکیده

**زمینه و هدف:** تصمیم‌گیری استراتژیک متوجه آینده و اهداف عالی سازمان می‌باشد و با توجه به رویکرد بلند مدت از معتبرترین نوع تصمیمات محسوب می‌شود که در شرایط عدم خاطر جمعی و با دانستنی‌های نامطمئن اتخاذ می‌شوند. موفقیت یا شکست هر سازمان رابطه مستقیم با تصمیم‌های کلان و استراتژیک مدیران ارشد در آن سازمان دارد. شناخته‌های تجربی و تحلیل‌ها تاکید کننده آن است که تصمیمات استراتژیک با توجه به اثر رهنمود و جهت دهنده رفتارهای سازمانی اهمیتی بسیار دارند. امروزه تصمیم‌گیری استراتژیک برای جلوگیری از گسترش فجایع زیست محیطی و انقراض گونه‌های خاص حیات وحش بسیار حائز اهمیت است. هدف این پژوهش بررسی تصمیم‌گیری استراتژیک در حوزه تنوع زیستی و حفاظت از گونه در حال انقراض یوزپلنگ آسیایی می‌باشد.

**روش بررسی:** فلسفه این پژوهش اثبات‌گرایانه و با رویکرد استقرایی انجام گردیده است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت تحقیق کیفی، هدف آن کاربردی و از نظر راهبرد استقرایی است. متد آن توصیفی-تحلیلی و از شاخه مطالعه موردی انتخاب شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این تحقیق با جستجوی ادبیات، بررسی متون و نوشته‌های مختلف، مشورت با اساتید و صاحب‌نظران و داده‌ها بر اساس مشاهده گردآوری، تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری گردید و از نتایج آن در تصمیمات آتی و برنامه‌ریزی استفاده می‌شود.

**یافته‌ها:** در حال حاضر صرفاً تعداد معدودی از آن در ایران و در زیستگاه‌های پراکنده وجود دارد و مقابله با انقراض آن به چالشی ملی و بین‌المللی تبدیل شده است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج پژوهش، تصمیم‌اتخاذ شده منجر به زادآوری این گونه حیات وحش در شرایط اسارت گردید و برای بهبود وضعیت، تصمیمات راهبردی سازمان مؤثر خواهد بود. استفاده از اطلاعات استراتژیک در فرآیند تصمیم‌گیری حوزه محیط زیست ضروری است. فقدان اطلاعات استراتژیک تصمیم‌گیرندگان این گونه حیات وحش نمی‌تواند شناختی از مشکل پیش روی به دست آورند و تصویری از راه حل بدیل را به طور واضح ترسیم کنند. در این صورت انتخاب درست از بین این راه حل‌ها نیز ممکن نبوده است و اجرای گزینه

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲- دکتری مهندسی محیط زیست، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.

نهایی با مشکلات و چالش های جدی روبرو گشته است. در این راستا تصمیمات استراتژیک بهنگام از آسیب وارده به این گونه در معرض خطر انقراض که در راس هرم زنجیره غذایی قراردارد پیشگیری می نماید و باعث حفظ ژنتیک این گونه ارزشمند می گردد.

**واژه های کلیدی:** تصمیم گیری، تصمیم گیری استراتژیک، محیط زیست، تنوع زیستی، یوزپلنگ آسیایی.

# **Strategic decision-making in the protection of special species of environmental wildlife (Case study: Endangered species - Asiatic cheetah)**

**Shahram Shiranzaei**<sup>1</sup>

**Dordaneh Aghajani**<sup>2\*</sup>

[Aghajani.d@gmail.com](mailto:Aghajani.d@gmail.com)

Admission Date: October 25, 2023

Date Received: August 27, 2023

## **Abstract**

**Background and objective:** Among the decisions, strategic decision-making is considered as the most valid, because such decisions are aimed at the future and the highest goal of the organization and due to the long term, they are adopted in conditions of lack of collective memory and with uncertain knowledge. In fact, the success or failure of any organization depends a lot on the strategic decisions of senior managers in that organization. Empirical findings and analyzes emphasize that strategic decisions are very important due to the effect of guiding and guiding organizational behaviors. Today, strategic decision-making is very important to prevent the spread of environmental disasters and the extinction of certain species of wildlife. The purpose of this research is to investigate strategic decision-making in the field of biodiversity and protection of the endangered Asiatic cheetah.

**Material & Methodology:** The philosophy of this research is positivism with an inductive approach. In terms of the nature of research is qualitative and descriptive-analytical and chosen from the branch of case study. The method of qualitative data analysis in this research was by searching the literature, reviewing various texts and writings, consulting with professors and experts, the data was collected and analyzed based on observation, and conclusions were drawn from the results in future decisions and plans

**Finding:** Currently, there are only a few of them in Iran and in scattered habitats, and dealing with its extinction has become a national and international challenge.

**Discussion and Conclusion:** Based on the results of the research, the decision taken led to the reproduction of this type of wildlife in captivity and the strategic decisions of the organization will be effective to improve the conditions. It is necessary to use strategic information in the decision-making process of the environment. Lack of strategic information Decision makers of such wildlife cannot gain an understanding of the problem at hand and draw a clear picture of an alternative solution. In this case, it was not possible to make the right choice among these solutions, and the implementation of the final option faced serious problems and challenges. In this regard, timely strategic decisions prevent damage to this endangered species, which is at the top of the food chain pyramid, and preserve the genetics of this valuable species.

**Keywords:** Decision, Strategic Decision making, Environment, Biodiversity, Asiatic cheetah.

---

1- PhD Candidate of Public administration, Decision-making and Policy making, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2- PhD in Environmental Engineering, Islamic Azad University, Science and Research Unit, Tehran, Iran.

\*(Correspondence Author)

## مقدمه

به اذعان بسیاری از اندیشمندان مدیریت، مساله تصمیم گیری یکی از با اهمیت ترین وظایف مدیریتی است. سازمان های بسیار اندکی هستند که از فضای پیچیده امروز تاثیر نپذیرفته باشند و با چالش عدم اطمینان، تلاطم و تلاش برای حضور در عرصه به عنوان یکی از نگرانی های اصلی خود مواجه نباشند. به همین دلیل در میان مدیران و صاحب نظران این نگاه شکل گرفته که پیچیدگی دنیای امروز، چالشی رو به رشد و پایدار در حوزه تصمیم گیری خصوصاً تصمیمات استراتژیک است. در بررسی صورت گرفته اهمیت تصمیم گیری استراتژیک در خصوص یکی از انواع گونه های حیات وحش در حال انقراض مورد توجه قرار داده گرفته است. گوشت خواران با اهمیت بوم شناختی ویژه، نقش مهمی در زنجیره غذایی دارند که مدیریت و حفاظت از آنها را ضروری می-کند (۱).

یکی از این گوشتخواران مهم، زیر گونه آسیایی یوزپلنگ است که امروزه در طبقه به شدت در خطر انقراض قرار دارد (۲) و از این زیر گونه نادر در ایران به عنوان آخرین پناهگاه آن تنها تعداد کمی باقی مانده است. بررسی جمعیت این گونه طی حدود دو دهه قبل نشان می دهد جابجایی های طولانی چند یوزپلنگ و مشاهده آنها در بیشتر مناطق، حاکی از دست رفتن پویایی آنها برای جفت گیری در زیستگاه های جنوب غربی یوزپلنگ آسیایی است (۳). بنابراین جمعیت محدود این گونه، هر گونه تصمیم گیری را حائز اهمیت نموده تا منجر به حفاظت از آن گردد.

## پیشینه و مبانی نظری:

نظریه فکری پیوسته بر این باور هست که راه حل فهم پروسه های مدیریتی تصمیم گیری است. تا جایی که بزرگان این حوزه همچون سایمون مدیریت را هم ردیف با تصمیم گیری می داند و بر این باور است که اقدامات و رفتار سازمانی مجموعه ای از اجزا به هم پیوسته پیچیده از فراهم آوردن همه امکانات و نیروهای لازم در جریان تصمیم گیری است. اندیشمندان دیگری همچون نیومن و کونتز نیز بر این اعتقادند که تصمیم گیری پایه تمام اقدامات است و مدیر در سازمان انجام می دهد (۴).

تصمیم گیری از کلیدی ترین اقدامات مدیران می باشد و پیروزی یا عدم پیروزی مجموعه های تحت مدیریت منوط به آن می

باشد. با توجه به حساسیت امر ضروری است که به جهت آشنایی و آگاهی با نحوه اقدام و مکانیسم های تصمیم گیری اقدامات لازم انجام شود (۵). نتایج مطالعات و دستاوردهای مبین این است که تصمیم گیری های راهبردی با توجه به اثرگذاری سیاستگذاری و راهبری کنش های سازمانی حائز اهمیت می باشد.

تصمیمات استراتژیک، تصمیماتی هستند که جهت سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند و معمولاً توسط مدیران عالی سازمان انجام و به وسیله مدیران اجرایی هدایت می شود (۶). در سال ۱۹۳۷ چستر بارنارد تصمیم گیری استراتژیک را در حوزه نظریه های سازمان و مطالعات مدیریتی قرار داد. تصمیمات استراتژیک تاثیر بلند مدت دارند. آنها جهت های کلی سازمان را شکل داده و تحت تاثیر قرار می دهند. تصمیم گیری استراتژیک، فرآیند حیاتی در هر سازمانی است که می توان آن را به عنوان مجموعه ای از گام های مختلفی در نظر گرفت که سازمان ها برای تدوین تصمیمات استراتژیک بر می دارند (۷)، (۸).

ادبیات تصمیم گیری استراتژیک سازمان دو عامل کلی تاثیرگذار بر انتخاب مدل ها را پیشنهاد می دهد؛ عواملی که به اصطلاح عوامل داخلی هستند و سازمان بر آنها کنترل دارند و دیگر عواملی که خارج از کنترل سازمان می باشند. به اصطلاح عوامل بیرونی هستند (۹)، (۱۰).

**تعریف تصمیم گیری،** تصمیم گیری به فرآیندهای ذهنی (شناختی) گفته می شود که به انتخاب یک اقدام در میان اقدامات جایگزین منجر خواهد شد. تصمیم گیری، شناسایی و انتخاب گزینه های جایگزین، بر اساس ارزش ها و ترجیحات فرد تصمیم گیرنده است. تصمیم گیری دلالت بر این دارد که گزینه های جایگزین دیگری نیز باید در نظر گرفته شوند و در چنین حالتی می خواهیم تا حد امکان بسیاری از این گزینه ها را شناسایی و موردی را انتخاب کنیم که دو ویژگی را شامل شود:

- ۱) بیشترین احتمال موفقیت یا اثربخشی را داشته باشد.
- ۲) به بهترین وجه با اهداف، خواسته ها، سبک زندگی و ارزش ها متناسب باشد.

از دیدگاه دانشمندی چون سایمون با نگاهی متمرکز بر وظایف مدیریت اعم از برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، هدایت و رهبری

از بین بدیل‌ها، تصمیم‌گیرنده با توجه به شناخت صحیح مبتنی بر واقعیت‌ها و با آنالیز داده‌های مرتبط به موضوعات و بررسی راه‌حل‌های امکان‌پذیر حل مشکل، منابع و محدودیت‌ها را شناسایی کرده و سپس یکی از روش‌های جایگزین را انتخاب می‌کند. این مرحله از تصمیم‌گیری که حساس‌ترین اقدام در روند تصمیم‌گیری است، تصمیم‌نهایی احصاء می‌شود. در مراحل قبلی بیشتر رویکرد تصمیم‌سازی است و این مرحله تصمیم‌گیری آشکار می‌گردد و در گام‌نهایی اجرای تصمیم می‌باشد که تصمیم‌گیرنده آنچه را انتخاب کرده پیاده‌سازی می‌کند.

در تصمیم‌گیری‌های کلان، سطح این تصمیمات متناسب با توصیف منابع و ارزش‌های حیاتی، بالاتر رفته و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود. در نتیجه پیامدهای تصمیم‌گیری نیز اهمیتی خاص می‌یابد. تصمیماتی در مورد جمعیت، اقتصاد، نظام پولی و بانکی، توازن منطقه‌ای، نظام اداری، کشاورزی، آب، محیط زیست و منابع طبیعی، انرژی، حمل و نقل و مسکن، آموزش عمومی، آموزش عالی و علم و فناوری، ارتباطات و فناوری اطلاعات، سلامت و بهداشت، فرهنگ، هنر و ورزش، حقوق و قضا، ارتباطات سیاسی، دفاعی و امنیتی، و یا پشتیبانی از جریانهای خارجی، ممکن است با جلوگیری یا دستیابی به منافع ملی یک کشور در ارتباط باشد. با توجه به دیدگاه خرد‌ورزی، هدف از تصمیم‌گیری بدست آمدن نتایجی است که شایستگی تصمیم‌گیرندگان را به حد اعلا می‌رساند. مدیر عقلایی شخصی است که کلیه اطلاعات جمع‌آوری شده را در اختیار دارد و کلیه راه‌حل‌ها و همچنین عارضه‌ها را بررسی و ارزیابی می‌کند و عالی‌ترین راه‌حل را انتخاب می‌کند.

**تعریف استراتژی**، روش‌های مختلفی برای رسیدن به هر هدف چه عملیاتی و کوتاه‌مدت، چه بلندمدت وجود دارد. مسیرهای رسیدن به هدف را استراتژی می‌گویند. استراتژی تعیین می‌کند چطور می‌توان هدف را در سازمان محقق کرد. اگر بخواهیم تعریف کاملی از استراتژی بیان کنیم، اول باید مقدمه‌ای از مفهوم آن را بیان کنیم؛ استراتژی در گسترده‌ترین معنای خود، ابزاری است که افراد یا سازمان از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. بسیاری از کتب و مقالات موجود در این حوزه، تعاریف مختلفی

و بسیج امکانات و منابع اهمیت تصمیم‌گیری بیشتر نمایان می‌گردد. در واقع می‌توان گفت هر یک از وظایف مدیریت، شامل چندین تصمیم است (۱۱). این وظایف قابل واگذاری به غیر نیست، زیرا اگر مدیری تصمیم‌گیری نکند، عملاً مدیریت نخواهد کرد. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است (۱۲).

تصمیم‌گیری از مهمترین مباحث در سطح کلان اداره است. هیچ مجموعه‌ای نمی‌تواند و نخواهد توانست بدون تصمیم‌گیری و در پی آن روش تصمیم‌گیری در رویدادهای مهم، تصمیم‌بخردانه و معقول اتخاذ کند. با توجه به این نکته نخست باید بتوانیم تصویری روشن از مقوله تصمیم‌گیری به دست دهیم. به دلیل آنکه انسان‌ها در زندگی روزانه خود به صورت مداوم با رویدادهای این‌چنینی مواجه‌اند و در اقدامات روزمره می‌بایست تصمیمات فراوانی بگیرند، رویکرد گروه‌های مختلف در خصوص این مقوله متفاوت است و بعضاً از نظر افراد مهم به نظر نمی‌آید، اما نکته دارای اهمیت آن است که در آنالیز رخدادهای دو موضوع شاخص مواجه شد که شناخت و وزن دهی آن موارد در تصمیم‌گیری‌ها بسیار مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد. صاحب‌نظران چهار پایه کلیدی برای تصمیم‌گیری در نظر می‌گیرند که عبارت است از شناسایی چالش‌ها و مشکلات، ساخت و پیشنهاد راه‌حل‌هایی برای آنها، گزینش راه‌حل مناسب و در نهایت اجرای تصمیم‌نهایی (۱۳).

مرحله نخستین در تصمیم‌گیری، شناسایی چالش است که بسیار با اهمیت می‌باشد. زیرا شناسایی ریشه اصلی مسئله می‌تواند تصمیم‌گیرنده را در شناسایی راه‌حل‌های جایگزین برای حل مشکل به واقعیت‌های موجود آگاهی بخشد. دیدگاه واقع‌بینانه از یک جهت ذات مشکل را در پیشگاه تصمیم‌گیرنده واضح و از سوی دیگر تصور مسیرهای رویارویی را برای او سهل می‌نماید. درگام دوم برای ایجاد و توسعه راه‌حل‌های جایگزین، تصمیم‌گیرنده بر اساس شناخت واقعی ذات مشکل، متناسب با منابع در دسترس و با توجه به محدودیت‌های از سوی محیط، عوامل تاثیرگذار در مساله می‌کوشند تا راه‌حل‌های متناسب با مشکل اعلام و توسعه یابد. در مرحله سوم یعنی گزینش راه‌حل مناسب

از واژه استراتژی ارائه می کنند. وجه مشترک تمام تعاریف آن است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد و شامل تخصیص منابع است و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار درست یا منسجم را نشان می دهد که بیانگر مسیر ما برای رسیدن به موفقیت است.

**تعریف استراتژیک**، استراتژیک یک صفت است که به عنوان پسوند به خیلی چیزها اضافه می شود و به معنای خلق آینده مطلوب است. وقتی از بازاریابی استراتژیک صحبت می کنیم، می خواهیم بازاریابی انجام دهیم که آینده را محقق کند. یا وقتی از مدیریت استراتژیک صحبت می کنیم در مورد نوعی از مدیریت صحبت می شود که می خواهد آینده را ببیند، در خلق او سهیم باشد و بر مبنای پیش بینی آگاهانه بتواند مسیر و اقدامات مشخصی را انجام دهد.

ابتدا باید دانست که واژه استراتژیک که از ریشه استراتژی آمده است به چه معنی می باشد؟ ریشه لغوی این کلمه یونانی است و در یونان کهن به شخص یا گروه خاصی اجتماعی که عهده دار تصمیم گیری برای جمعی بوده اند اشاره دارد. نزدیکی معنایی این کلمه از ابتدای پیدایش با پروسه تصمیم گیری بیانگر آن است که استراتژی هم به لحاظ عملکردی و هم به لحاظ معنایی پیوند عمیقی با تصمیم گیری برقرار کرده است. البته می بایست توجه کرد که این واژه در بستر نظامی ایجاد و رشد کرده است، اما در آن حوزه محدود نمانده است و در سایر بخش ها نیز توسعه یافته است. از موارد با اهمیت توجه به این نکته است که برتری تصمیم گیری با برتری اطلاعات و داده های موجود ارتباط مستقیم دارد و منجر به مزیت رقابتی در تصمیم گیری است.

**طبقه بندی انواع تصمیم گیری و تعاریف آن**، انواع تصمیمات را می توان به طبقات متعددی تقسیم نمود که به برخی از این طبقه بندی ها اشاره می گردد؛

الف- طبقه بندی بر اساس سلسله مراتب سازمان یا سطح سازمانی؛ تصمیمات استراتژیک، تصمیمات تاکتیکی و تصمیمات عملیاتی

**تصمیمات استراتژیک**، در سطوح عالی سازمان گرفته می شود، جامع هستند و دارای اثرات بلند مدت بوده و آینده نگری در این

تصمیمات به وضوح دیده می شود و دارای چارچوب و ساختار مشخصی نیستند.

**تصمیمات تاکتیکی**، این تصمیمات در سطوح میانی و توسط مدیران میانی سلسله مراتب سازمانی گرفته می شوند که مدیران واسط بین سطح عالی و سطح عملیاتی سازمان هستند.

**تصمیمات عملیاتی**، در سطوح عملیاتی سازمان و توسط مدیران عملیاتی اتخاذ می شوند و کوتاه مدت هستند.

برخی از نظریه پردازان تصمیم گیری معتقدند که ماهیت تصمیم های مدیریت سطح پایین و مدیران میانی یکی هستند و آنها را از جنس تصمیم های مدیران سطح پایین می دانند. یعنی معتقدند که مدیریت عملیاتی و مدیریت میانی درگیر تصمیمات عملیاتی هستند. تصمیمات مدیریت ارشد سخت ترین تصمیم است زیرا دارای چارچوب مشخصی نیست (۱۴).

ب- طبقه بندی بر اساس برنامه ریزی؛ تصمیمات برنامه ریزی شده و تصمیمات برنامه ریزی نشده

**تصمیمات برنامه ریزی شده**، این نوع تصمیمات بر حسب قانون، رویه و عادت اتخاذ می شود و برای مسائل ساده و پیچیده بکار می روند. این تصمیمات تکراری بوده و در سطوح عملیاتی و سرپرستی اتخاذ می شوند.

**تصمیمات برنامه ریزی نشده**، این تصمیمات با مسائل غیر معمول و منحصر به فرد سروکار دارد و بیشتر توسط سطوح عالی مدیریت اتخاذ می شود. تصمیمات استراتژیک جزء این تصمیمات قرار دارند.

هر چه فرد در سلسله مراتب سازمانی به سطح بالاتری می رود داشتن توانایی اتخاذ تصمیمات برنامه ریزی نشده اهمیت می یابد زیرا بیشتر تصمیماتی که باید بگیرد برنامه ریزی نشده است (۱۵).

با توجه به موارد فوق و طبقه بندی انجام شده، صرفاً به تصمیم گیری استراتژیک که حائز اهمیت است می پردازیم.

**تصمیم گیری استراتژیک**، از میان انواع تصمیم ها، تصمیم گیری استراتژیک از مهم ترین آنها به شمار می رود، چرا که این تصمیم ها متوجه آینده و هدف های عالی سازمان است و به دلیل بلند مدت بودن در شرایط عدم اطمینان و با اطلاعات نامطمئن اتخاذ می شوند. تصمیم های استراتژیک اساس برنامه ریزی های

و اولویت‌های راهبردی هستند و در صف تصمیمات عملیاتی و تاکتیکی قرار می‌گیرند (۲۳).

تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ذات شناختی دارند و مسبب پروسه‌های اطلاعاتی پیچیده‌ای هستند. به این شکل که این تصمیمات از طریق فعال کردن علم و معرفت موجود در ذهن بلندمدت انجام نمی‌پذیرند، بلکه مفروضات باید به صورت دقیق بررسی و علم جدید ایجاد شود. بنابراین، شخص برای تصمیم‌گیری استراتژیک فقط از گواه و تجربه استفاده نمی‌کند، بلکه از پروسه‌های واکاوی گوناگون بهره‌برده و استفاده می‌نماید. در این میان، بر برانگیخته شدن اثر می‌گذارند و در بسیاری از باورهای شناختی که در هم تنیده شده و به صورت جامع در نظر گرفته می‌شوند نمایان می‌گردند (۲۴).

تصمیم‌های استراتژیک، وسایلی برای رسیدن به اهداف نهایی هستند. این تصمیم‌ها شامل تعریف و تعیین نوع فعالیت سازمان، وظایف، سیاست‌های مورد نیاز سازمان برای پیاده کردن و اجرای این تصمیم‌ها به منظور دستیابی به اهداف سازمانی هستند (۲۵) در تعریفی دیگر، تصمیم‌گیری استراتژیک عبارت است از انطباق قابلیت‌های داخلی سازمان با محیط خارجی از طریق انتخاب بهترین گزینه در میان گزینه‌های ممکن (۲۶).

تقسیم‌بندی‌های گوناگونی برای انواع تصمیم‌گیری وجود دارد که در یک دسته‌بندی تصمیم‌گیری استراتژیک در مقابل تصمیم‌گیری روزمره و عادی قرار می‌گیرد. فریدمن تصمیم‌گیری استراتژیک را اینگونه تعریف می‌کند؛ تصمیم‌گیری در حالی که راه‌کارهای مختلفی جهت حل مشکل در پیش رو است و تعیین درستی و نادرستی هر یک پیش از تصمیم‌گیری دشوار است و با ابهام و سردرگمی همراه است (۲۷).

تصمیمات استراتژیک تصمیماتی هستند که بر بقاء بلندمدت سازمان و پویایی و ارتقاء آن تاثیر دارند. این تصمیم‌ها در امور حیاتی سازمان مستقیماً و نه به شکل غیر مستقیم اثر دارد. مینتزرگ در پژوهشی توصیفی، مهمترین مشخصه تصمیم‌گیری استراتژیک را ابهام، تازگی، پیچیدگی و عدم محدودیت دانسته است (۲۸). همچنین شوانک سه ویژگی اصلی را برای تصمیم‌های استراتژیک بر می‌شمارد. نخست اینکه تصمیم‌های

بنیادین و بلندمدت در سازمان می‌باشند. در واقع رشد و تعالی یا افول هر سازمان بستگی زیادی به تصمیم‌های کلان و استراتژیک مدیران ارشد در آن مجموعه دارد که در زمان حال برای آینده اتخاذ می‌شوند. در این میان آنچه مأخذ تصمیم‌گیری مدیران سطوح استراتژیک است، مطالعات زمان حال و تخمین‌ها و آنالیزهایی است که متخصصان هر مجموعه بر اساس تفکرات و تجربیات خویش ارائه و زمینه را برای تصمیم‌گیری مدیران مهیا می‌کنند. بنابراین، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک با روش‌های معمول و با استفاده از فرآیندهای عقلایی و کلاسیک و با توجه به غیر دقیق بودن اطلاعات و برآوردهایی که زمینه‌ساز تصمیم‌گیری مدیران سطوح استراتژیک است همواره با مشکلاتی بوده و ضمانت اجرایی کافی برای تدوین برنامه‌های موفقیت‌آمیز ندارد و عموماً توسط مدیران عالی اتخاذ می‌شوند (۱۶).

تصمیم‌گیری استراتژیک، فرآیند بقاء در هر سازمانی است. می‌توان آن را به عنوان مجموعه‌ای از گام‌های مختلف در نظر گرفت که سازمان‌ها برای تدوین تصمیمات استراتژیک بر می‌دارند (۱۷).

تصمیم‌گیری استراتژیک پروسه تصمیم‌گیری‌هایی است که شاید به موفقیت یا شکست مجموعه منتهی گردد.

این نوع تصمیم‌ها به صورت کلی و جامع در رسیدن به یک استراتژی موثر برای دستیابی به اهداف کلان مجموعه گرفته می‌شوند. بنابراین این تصمیم‌ها کامل هستند و از جامعیت لازم برخوردارند. یعنی بر بخش‌های مختلف مجموعه اثر می‌گذارند، ضمن اینکه در محیط رقابتی اتخاذ شده و برای سازمان کلیدی هستند. تصمیمات استراتژیک تصمیم‌های نو و خاص در خصوص اختصاص منابع سازمان (۱۸)، و متعلق به محیط بوده (۱۹) و متوجه آینده و هدف‌های عالی سازمان (۲۰)(۲۱) می‌باشند. از منظر دانکن (۲۲)، تصمیم‌های استراتژیک با سه ویژگی و خصوصیت اثر تصمیم، پراکندگی و گسترش حوزه اثرگذاری و سختی دگرگونی ارزیابی می‌شوند. تصمیمات استراتژیک تصمیم‌های گرانبها می‌باشند که در آن به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت در محیط گنگ مد نظر قرار می‌گیرد و از نظر عملیات، تعهدات

۲- نشان دادن باز یا بسته بودن فرآیند تصمیم گیری نسبت به محیط بیرونی.  
ویژگی های تصمیم گیری استراتژیک با توجه به ادبیات موجود، موارد زیر را برای تصمیم گیری استراتژیک می توان استنباط کرد و برشمرد (۳۲).

- ۱- غیر ساخت یافته
- ۲- خلاقانه و غیر تکراری
- ۳- در فضای عدم اطمینان و ابهام، پیچیدگی و آشوبناکی
- ۴- مبتنی بر داده های سخت (آمار و ارقام) و داده های نرم (ایده ها، شهود و قضاوت مدیریتی)
- ۵- محصول فرآیندی سیاسی-ارزشی تحت تأثیر ذینفعان متعدد
- ۶- آینده نگرانه و با افق نسبتاً بلند مدت
- ۷- تحت محدودیت منابع و فشار رقابتی
- ۸- مرتبط با محیط بیرونی
- ۹- مؤثر بر کلیت سازمان
- ۱۰- کلیدی و بحرانی برای موفقیت بلند مدت
- ۱۱- مبتنی بر تفکر ترکیبی (در برابر تفکر تحلیلی و جزء گرایانه)
- ۱۲- مبتنی بر کلان نگری و مدل ذهنی کلان از کل کسب و کار و نظام خلق

#### سبک های تصمیم گیری استراتژیک،

**سبک کارآفرینی**، در این روش طرح استراتژی متمرکز بر فرصت ها می باشد و چالش ها و سختی ها در مرحله بعد از بعد اهمیت قرار می گیرند. راهبرد بر مبنای چشم انداز و سوگیری تصمیم گیرنده پیش برده می شود و در شکل تصمیمات کلان ظاهر می گردد. هدف اصلی این سبک رشد سیستم است. از جمله کسانی که از این سبک تصمیم گیری استفاده می کنند می توان به بیل گیتس، بنیان گذار و مدیرعامل شرکت مایکروسافت اشاره کرد.

**سبک انطباقی**، این روش تصمیم گیری استراتژیک که به آن «سبک آشفته و در هم» نیز گفته می شود، به جای تحلیل های آینده نگرانه با ارایه مسیر های منفعلانه برای مواجهه با چالش ها و مشکلات حاضر شناخته می شود. در این سبک استراتژی

استراتژیک «فائد ساختار» و «نامتعارف» هستند. دوم اینکه برای سازمان از «اهمیت ویژه ای» برخوردارند و سوم «پیچیدگی» بسیار تصمیم های استراتژیک است (۲۹). از نظر هاریسون و پلیتر یک تصمیم استراتژیک موفقیت آمیز تصمیمی است که علیرغم محدودیت های زمانی، هزینه و محیطی به حصول اهدافی منتج شود. این دو معتقدند که فرآیند تصمیم گیری مدیریت رسمی موجب موفقیت تصمیم استراتژیک می شود. پیتز دراگر اهمیت برجسته تصمیمات استراتژیک را این گونه ذکر می کند؛ مدیران اثر بخش تصمیمات زیادی نمی گیرند. آنها بر روی تصمیمات مهم متمرکزند و تلاش می کنند به جای تفکر پیرامون حل مسائل به آنچه استراتژیک است فکر کنند. آنها تصمیمات مهم اندکی بر اساس بالاترین سطح درک مفهومی می گیرند. (۳۰) هاریسون و پلیتیر با بر شمردن ۵ ملاک عمده به عنوان ویژگی های برجسته تصمیمات استراتژیک در اغلب سازمان ها مدل فرآیندی زیر را برای موفقیت در این گونه تصمیمات پیشنهاد می کنند (۳۱).

- ۱- تصمیم گیری استراتژیک برون مدار است و بر روی طبیعت تعامل سازمان و محیطش تمرکز دارد.
  - ۲- تصمیم استراتژیک سازمان را به منزله یک کل، به عنوان واحد تحلیلی اش در نظر می گیرد.
  - ۳- تصمیم استراتژیک ماهیتی چند کارکردی دارد.
  - ۴- تصمیم استراتژیک جهتی برای فعالیت های اداری و عملیاتی در سراسر سازمان فراهم می نماید و محدودیت ها و فشارهای اداری و عملیاتی در سراسر سازمان را پیش بینی می کند.
  - ۵- تصمیم استراتژیک باید برای موفقیت سازمان مهم باشد.
- به زعم ایشان، موفقیت تصمیم استراتژیک متأثر از دو بعد است، بعد اول آن نگرش نسبت به پروسه تصمیم گیری و بعد دوم نسبت به خود تصمیم است.
- فرآیند تصمیم گیری متمرکز بر دو عامل اصلی می باشد:
- ۱- قابلیت حصول اهداف مدیریتی که برای به کارگیری فرآیند تصمیم گیری حائز اهمیت است.



شورای اقتصادی اروپا (۱۹۶۷) در متنی حقوقی، محیط زیست را به این شکل تعریف کرد: «محیط زیست، آب، هوا، خاک و عوامل درونی و بیرونی مربوط به هر موجود زنده را شامل می‌گردد». در قانون محیط زیست «هند» در ماده ۴۸ در تعریف محیط زیست آمده است: «محیط زیست شامل مجموعه‌ای از به هم پیوستگی عوامل بیرونی است که رشد و حیات موجودات زنده انسانی، جانوری و گیاهی از آن تأثیرپذیر است» (یوسفوند، ۱۳۸۴، ص ۸). ماده ۹ قانون حفاظت و بهسازی محیط زیست ایران، «منابع طبیعی» را مترادف «محیط زیست» دانسته و آلوده کردن آب، هوا و خاک را آلوده کردن «محیط زیست» خوانده است.

**تصمیم‌گیری استراتژیک در محیط زیست**، از آنجا که تصمیم‌گیری مقوله‌ای مسئله محور است، در گام اول ضروریست مقوله مورد مناقشه در تصمیم‌گیری را شناسایی کرد (۳۳) بنابراین در این تحقیق مسئله‌ای که اهمیت تصمیم‌گیری در باره آن بررسی خواهد شد، مسئله حفظ محیط زیست و به طور خاص حفاظت از یوزپلنگ آسیایی خواهد بود.

بدیهی است که اطلاعات استراتژیک در بخش‌های مختلف با شاخص‌های آن بخش تناسب دارد و همانطور که ذکر شد این نوع اطلاعات منجر به برتری اطلاعاتی منجر می‌شود. در حوزه محیط زیست اطلاعات مربوط به **تنوع زیستی**، آب، هوا و خاک تأثیر گذار است و در حوزه اطلاعات استراتژیک تعریف می‌شود. می‌توان گفت که اطلاعات استراتژیک در تمامی حوزه‌های مختلف باید بر داده‌هایی اعلام شود باید بر اطلاعاتی اطلاق شود که در وهله نخست بتواند دانشی را تشکیل دهد که این دانش پایه روابط و معادله‌های آن را ایجاد نماید. نگرش کلی، مزیت‌های اطلاعاتی در سطح استراتژی، بستری برای تصمیم‌سازی‌ها و جلوگیری از غافلگیری‌های استراتژیک در هر حوزه، می‌توانند شاخص‌های اصلی اطلاعات استراتژیک به شمار آیند.

کشور ایران با مساحتی بیش از ۱,۶۴۸,۰۰۰ کیلومتر مربع در منطقه خاورمیانه و جنوب غربی آسیا واقع شده است و دارای ۲۸۲ منطقه تحت مدیریت شامل پارک ملی، آثار طبیعی ملی، پناهگاه حیات وحش و مناطق حفاظت شده برای حفاظت از جنبه‌های متفاوت از تنوع زیستی مشتمل بر ۷۵۰۰ گونه گیاهی ثبت

حرکت تدریجی و رو به جلوی سیستم است. این سبک در تعداد زیادی از دانشگاه‌ها و موسسات دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

**سبک برنامه ریزی**، این روش تصمیم‌گیری شامل جمع‌آوری مجموعه‌ای چارچوب مدار از اطلاعات و داده‌های مناسب به جهت تحلیل موقعیت ایجاد استراتژی‌های جایگزین امکان‌پذیر و انتخاب منطقی‌ترین استراتژی است. این روش تصمیم‌گیری شامل جست و جوی پیش‌آینده‌نگرانه فرصت‌های جدید و مسیرهای منفعلانه مسایل و چالش‌های حاضر است.

**سبک تدریجی منطقی**، روش چهارم تصمیم‌گیری که پیشنهاد شده توسط کوپین است ترکیبی از روش‌های برنامه ریزی، انطباقی و تا حدودی کارآفرینی است. در این سبک، مدیران ارشد رویکردی کاملاً روشن و آگاهانه نسبت به اهداف و مأموریت سیستم دارد و در مدلسازی و توسعه راهبرد اولویت بهره‌گیری از فرآیندهای دوطرفه و بررسی آینده‌نگرانه سیستم می‌باشد به جای استفاده از سبک‌های تصمیم‌گیری استراتژیک که به صورت تدریجی و دوره‌ای می‌باشد. علیرغم آنکه اهداف و مأموریت به رشته کشیده می‌شوند، استراتژی از میان نظرات و تحلیل‌ها استخراج می‌گردد. این سبک زمانی بهره‌ور است که سرعت رشد و تغییر محیط بالا باشد و نیز زمانی که جمع‌بندی و گسترش منابع مورد نیاز قبل از ایجاد تعهد برای سیستم به پیروی از یک استراتژی خاص، حائز اهمیت باشد.

در برخی موارد، ممکن است از یک سبک چهارم تصمیم‌گیری به نام **فزآینده منطقی** (گام به گام منطقی) استفاده شود. این سبک در واقع ترکیبی از سبک‌های تصمیم‌گیری برنامه ریزی، تعدیلی و تا حدی سبک کارآفرینی است.

به نظر می‌رسد این روش در شرایط زیر مفید و مؤثرتر است:

- در شرایطی که محیط به سرعت در حال تغییر است.
- زمانی که اجماع و توسعه منابع مورد نیاز قبل از متعهد نمودن سازمان به پیروی از یک استراتژی خاص، با اهمیت می‌باشد.

**محیط زیست**، محیط زیست ترجمه واژه فرانسوی «Environment» به معنای محیط پیرامون انسان است.

می شوند و کشمکش منتج شده با انسان برای دام اهلی است. برای بهبود جمعیت و جلوگیری از انقراض آن بحث ها، اقدامات زیاد و تصمیمات مدیریتی حفظ گونه ای با چنین وضعیت بحرانی با به کارگیری اطلاعات قابل اعتماد، صحیح، دقیق و همچنین تحلیل مناسب مورد انتظار است.

در سال های اخیر، مطالعات گوناگونی به موضوع حفاظت از این گونه به جهت بهبود تصمیم مدیریتی پرداخته اند؛ بطور مثال می توان به دو (۲) قلاده این گونه در خطر انقراض که به صورت ناخواسته به اسارت در آمدند اشاره نمود و فرصت مناسبی برای بررسی شرایط تکثیر این گونه فراهم آمد. این دو جداگانه، یکی در خراسان شمالی در منطقه میاندشت (با نام کوشکی) و حیوان ماده (با نام دلبر) در پارک ملی توران واقع در استان سمنان نگهداری می شدند و امکان رها سازی آنها در طبیعت وجود نداشت. تکثیر و پرورش گونه یوزپلنگ در اسارت بر خلاف سایر گربه سانان به سادگی میسر نمی باشد و علاوه بر این به تجربه و تخصص در امر تکثیر این گونه خاص نیاز است به طوری که به رفتار شناسی دقیق و اطلاع از ساختار فیزیولوژی تولید مثل حیوان وابسته می باشد. در این رابطه از نظرات شان مک کوین ایرلندی که یکی از سرشناس ترین متخصصان بین المللی در زمینه تکثیر یوزپلنگ در شرایط اسارت است به عنوان مشاور استفاده گردید. متعاقب بازدید ایشان از محل نگهداری یوزها و پس از جلسات کارشناسی، دو (۲) مکان یعنی پارک طبیعت پردیسان تهران و پارک ملی کویر در سال ۱۳۹۲ برای ایجاد ساختار مناسب نگهداری انتخاب گردید ولی با توجه به اینکه برای تکثیر گونه یوزپلنگ باید امکانات فنی، پشتیبانی و خدمات تخصصی دامپزشکی بصورت مستمر و شبانه روزی در اختیار باشد، نهایتاً پارک طبیعت پردیسان به عنوان گزینه برتر انتخاب شد که البته اولویت مکانی پردیسان با موافقت و مخالفت نیز همراه بوده است. همچنین در سال های ۱۳۹۶ لغایت ۱۳۹۷ یک قلاده یوز ماده (با نام ایران) نیز کشف که به محل پارک طبیعت پردیسان منتقل گردید.

در شهریور ماه سال ۱۳۹۷ بررسی و پژوهش در خصوص امکان سنجی بارورسازی آزمایشگاهی یوزپلنگ آسیایی موجود در مرکز تحقیقات و نگهداری یوزپلنگ آسیایی (پارک طبیعت پردیسان

شده که تقریباً ۱۷۲۵ گونه آن بومی، ۵۵۰ گونه پرنده (کل تعداد پرنندگان قاره اروپا مشتمل بر ۴۸۰ گونه می باشد (۳۴)، ۱۹۷ گونه پستاندار (این تعداد گونه پستاندار برابری می کند با تعداد کل گونه های پستاندار قاره اروپا)، ۲۴۱ گونه خزنده و ۲۲ گونه دوزیست می باشد (۳۵).

تغییرات کاربری اراضی در سال های اخیر منجر به تخریب، از دست رفتن و تکه تکه شدن زیستگاه های طبیعی و در نتیجه کاهش تنوع زیستی جهانی گردیده است (۳۶). محیط زیست طبیعی، پناهگاه اشکال زندگی گوناگون و اکوسیستم است، چنین محیطی حاصل میلیون ها سال تکامل و جهش است (۳۷). در این میان پستانداران بزرگ جثه و به ویژه گوشتخواران بیش از سایر گونه ها به دلیل فعالیت های انسانی در معرض خطر انقراض قرار گرفته اند. به دلیل موقعیت آنها در راس هرم غذایی به طور طبیعی گونه های کمیابی محسوب می شوند. این گونه ها معمولاً نیازهای انرژی بالاتر و تراکم جمعیت پایین تری دارند. نیاز غذایی بالای پستانداران گوشتخوار موجب افزایش تعارضات میان این گونه ها و انسان ها و در نتیجه آسیب پذیری آنها در سال های اخیر شده است (۳۸). یوزپلنگ آسیایی یکی از مهم ترین اعضای در معرض خطر خانواده گربه سانان جهان می باشد و به عنوان یک گونه پرچم در اندازه گیری های حفاظتی در نظر گرفته می شود (۳۹). جمعیت یوزپلنگ آسیایی در طی قرن گذشته دچار کاهش شدید در تعداد و پراکنش آن گشته است. این جانور در بیشتر زیستگاه های تاریخی خود شامل روسیه، هند و خاورمیانه به سمت انقراض پیش رفته است. امروزه به جز جمعیتی کوچک در ایران، یوزپلنگی در آسیا باقی نمانده است. این جمعیت در حال انقراض تنها در قلمروهای تکه تکه شده از نیمه شرقی کشور، به طور عمده در اطراف کویر مرکزی وجود دارد. برآوردهای اخیر نشان داده که جمعیت آن در ایران، تنها کمتر از ۴۰ فرد باقی مانده است که با توجه به آمار گفته شده نیاز مبرم به مدیریت و برنامه ریزی برای حفاظت از آن احساس می شود (۴۰). مهمترین عوامل تهدید بقای یوزپلنگ شامل شکار غیر قانونی و فاکتورهای همانند تخریب زیستگاه در نتیجه توسعه انسانی، کاهش جمعیت طعمه طبیعی، تغییر کاربری زمین هایی که به طور فرآینده ای به کشاورزی تبدیل

تکثیر در اسارت سه فرد یوز نگهداری شده در پارک طبیعت پردیسان طی سال‌های اخیر نقش داشته باشد عبارتند از:

- ۱- تکثیر در اسارت یوزپلنگ آسیایی بدلیل شرایط فیزیولوژیکی و تولید مثلی حیوان بسیار پیچیده و دشوار است و با توجه به اینکه تعداد نمونه‌های نگهداری شده بسیار اندک بوده است درصد موفقیت با احتمال بسیار پایینی مواجه بوده است.
- ۲- عدم مطلوبیت زیستگاهی و محل استقرار و نگهداری این گونه در پارک پردیسان و تنش‌های موجود به علت سگ‌های بی‌سرپرست و وجود انواع آلودگی‌های ناشی از نور، صدا و هوای می‌تواند در عدم تکثیر در اسارت یوزها نقش داشته باشد.

لذا با توجه به برآیند نشست‌های مشورتی و تخصصی با کارشناسان و صاحب‌نظران طی چند ماه، جهت افزایش احتمال بروز رفتارهای طبیعی تولید مثلی و در نتیجه افزایش احتمال باروری موفق یوزها در اسارت و استفاده از آخرین فرصت‌های باقی‌مانده برای بارورسازی دلبر توسط کوشکی با توجه به سن زیاد کوشکی (با امید موفقیت کمتر از ده درصد)، پس از برگزاری جلسات متعدد و توافق صاحب‌نظران، پیشنهاد شد گونه‌های مذکور به یکی از زیستگاه‌های طبیعی در کشور منتقل شوند تا طرح تکثیر در اسارت یوز آسیایی در زیستگاه طبیعی این گونه آزمایش شود تا شاید با درصد موفقیت بیشتری همراه گردد و به همین منظور، مقرر گردید بررسی و امکان‌سنجی تکثیر و پرورش در اسارت سه قلاوه یوز موجود در پارک طبیعت پردیسان در یکی از زیستگاه‌های طبیعی و ترجیحاً زادآور این گونه در اسرع وقت انجام گیرد. در نتیجه و در راستای انتخاب زیستگاه طبیعی برای ادامه روند تکثیر در اسارت و پس از بررسی طرح‌ها و پیشنهادات واصله از استان‌های ذیربط، بر اساس انتخاب معیارهای ضروری انجام طرح و تعیین اهمیت هر معیار و تشکیل جداول برای مقایسه امتیازها، نهایتاً مجموعه حفاظتی توران در استان سمنان واجد امتیاز بیشتری گردید. بنابراین به جهت ایجاد مقدمات تصمیم‌کلان و استراتژیک، آماده‌سازی اقدامات اجرایی جهت بیهوشی، زنده‌گیری و جابجایی ۳ یوز با استفاده از ظرفیت

تهران) که از متخلفین ضبط گردید به جهت تهیه نمونه برای بانک ژن سازمان حفاظت محیط زیست به شرح خدمات شاخص آن اقدام گردید؛

- بررسی ارگان‌های حیاتی و توان تولید مثلی یوزپلنگ ماده به منظور استفاده از روش تلقیح مصنوعی
- پایش وضعیت یوز نر در طی عملیات بیهوشی مورد نیاز و اخذ اسپرم و بررسی آن از نظر BIOTYPE جهت استفاده در روش تلقیح مصنوعی
- نگهداری از اسپرم و تخمک یوز در شرایط انجماد
- معرفی بهترین روش جهت لقاح فحلی در یوز ماده به منظور تخمک‌گذاری
- تلقیح مصنوعی یوز ماده و نظارت بر وضعیت سلامت حیوان طی دوران بارداری و پس از آن
- امکان‌سنجی اسپرم‌گیری و در صورت امکان زنده‌گیری و اخذ اسپرم از حداقل دو قلاوه یوزپلنگ نر در مناطق آزاد و مناطق تحت مدیریت
- مستندسازی و تصویربرداری از کلیه مراحل پایش و پژوهش شامل بیهوشی، نمونه‌برداری، اسپرم‌گیری، آماده‌سازی اسپرم، معاینه یوز ماده و تلقیح مصنوعی در طی مدت عملیات جهت ثبت و بهره‌برداری از آن به عنوان پیش‌نیاز پژوهش‌های آتی
- انتقال تجربیات و یافته‌های پژوهش جهت ارتقاء دانش دامپزشکان و کارشناسان سازمان
- ارائه پیشنهاد بهترین راهکار بارورسازی آزمایشگاهی یوز در سال‌های آتی.

با توجه به گذشت بیش از ۵ سال از زمان انتقال دو قلاوه یوز (کوشکی و دلبر) و عدم تحقق نتیجه مثبت در خصوص تکثیر یوزها در پارک طبیعت پردیسان و علاوه بر آن امکان احتمال عدم مطلوبیت جانمایی محل نگهداری این گونه در محل پردیسان جهت تکثیر در اسارت، اقدامات انجام گرفته بر روی آنها به واسطه تلقیح مصنوعی، تلاش در جهت تکثیر طبیعی و ... کافی و کارآمد نبوده و به طبع آن نتیجه قابل ملاحظه‌ای را به همراه نداشته است. از جمله دلایلی که محتمل است در عدم موفقیت

های درون سازمانی و بکارگیری متخصصین داخلی دامپزشکی که منجر به تصمیم استراتژیک و کسب نظر عالی ترین مقام سازمان حفاظت محیط زیست گردد محیا و آرایه شد و با کسب موافقت ایشان طی دو مرحله به شرح ذیل عملیات در فروردین ماه سال ۱۳۹۹ با موفقیت کامل به انجام رسید.

در مرحله نخست یوز ماده جوان برای عملیات بیهوشی آماده گردید و در روز یکشنبه مورخ ۱۳۹۹/۰۱/۱۷ نسبت به بیهوشی و معاینه و سپس قراردادن در جعبه مناسب حمل برای انتقال به استان سمنان با رعایت کلیه موارد ایمنی و جلوگیری از هر گونه تنش به حیوان اقدام و در بامداد روز دوشنبه مورخ ۱۳۹۹/۰۱/۱۸ در سایت توران رها گردید.

در مرحله بعد نیز دو فرد یوز دیگر (کوشکی و دلبر) برای بیهوشی آماده و در روز چهارشنبه مورخ ۱۳۹۹/۰۱/۲۷ عملیات بیهوشی و زنده گیری اجرا شد و با توجه به اینکه طبق گزارشات موجود، یوز ماده (دلبر) منجر به عفونت رحم بوده و یکبار نیز در سال های گذشته سقط جنین داشته است، با حضور دامپزشکان و کارشناسان سازمان و تیم تخصصی دامپزشکی از بیمارستان دامپزشکی تهران نسبت به سونوگرافی، رادیولوژی و ECG برای حیوان اقدام شد و برای یوز نر (کوشکی) نیز با در نظر گرفتن سن حیوان و عدم مشاهده رفتارهای جنسی اقدامات مذکور به عمل آمد و در همانروز به سایت نگهداری استان سمنان منتقل و در بامداد روز پنجشنبه مورخ ۱۳۹۹/۰۱/۲۸ در کمال سلامت در جایگاه مورد نظر رها شدند.

مهمترین مشخصه این تصمیمات به عنوان یک تصمیم استراتژیک «فاقد ساختار» و «نامتعارف» بودن آن و همچنین تازگی و پیچیدگی آن می باشد. ضمن اینکه برای سازمان، حفاظت از این گونه در حال انقراض از «اهمیت ویژه ای» برخوردار است و به تبع آن لازم است بر روی تصمیمات مهم تمرکز و تلاش گردد. با توجه به آغاز اقدامات انجام شده از آذر ماه سال ۱۳۹۳ مبنی بر تکثیر در اسارت یوزها در نخستین مرکز نگهداری و تحقیقات یوزپلنگ آسیایی پارک طبیعت پردیسان تهران به عنوان یک گزینه مد نظر سازمان حفاظت محیط زیست قرار گرفت که بنا به عدم دستیابی به کارایی آن و ضرورت اقدام شایسته جدید و اتخاذ تصمیم نو و توجه به شرایط خطر انقراض

این گونه، تصمیم گیری استراتژیک انتقال سه (۳) نفر یوزپلنگ در مقابل تصمیمات عادی و همچنین انتخاب این راهکار جهت زادآوری این گونه نادر برای بقاء یوزپلنگ آسیایی، به نوبه خود این تصمیم در امور مربوط به گونه گوشتخواران بزرگ جنه مستقیماً اثر دارد.

سازمان سایت مرکز تحقیقات یوزپلنگ آسیایی ذخیره گاه زیست کره توران را از فروردین ماه ۱۳۹۹ بر اساس تصمیم اتخاذ شده به جهت اجرای مقدمات تکثیر در اسارت مهیا نمود. لازم به ذکر است موفقیت و عدم موفقیت هر تصمیم برگرفته از بخشی از عوامل برجسته تصمیمات استراتژیک به شرح زیر می باشد.

۱- تصمیم برون مدار بوده و بر روی طبیعت تعامل

سازمان و محیطش تمرکز داشته است.

۲- تصمیم انجام شده ماهیتی چند کارکردی دارد.

۳- برای موفقیت سازمان و دفتر حیات وحش و

تنوع زیستی مهم است.

همچنین موفقیت این تصمیم تابع عامل دو طرز نگرش عمده مدیریتی است.

۱- قابلیت حصول اهداف مدیریتی حفاظت از گونه

که برای به کارگیری فرآیند تصمیم گیری با اهمیت است.

۲- نشان دادن باز یا بسته بودن فرآیند تصمیم

گیری نسبت به محیط بیرونی.

از میان سبک های تصمیم گیری استراتژیک تصمیم مأخوذه در راستای سبک تدریجی منطقی که سبک چهارم تصمیم گیری است بوده، به طوری که در این سبک، مدیریت ارشد درک و دیدگاه کاملاً روشنی از مأموریت و اهداف سازمان داشته و در طراحی و توسعه استراتژی های انتقال یوزپلنگ های مستقر در پارک طبیعت پردیسان، ترجیح داد تا «از فرآیندی تعاملی» بهره گیرد و در آن آینده حیات گونه را واریسی کرده و به جای اتخاذ تصمیمات روز مره و عادی تصمیم استراتژیک اخذ گردید. با وجود اینکه مأموریت سازمان حفظ و مدیریت یوزپلنگ می باشد، استراتژی مذکور از لایه بحث ها و تبادل نظرها بیرون آمد. و با این رویکرد که محیط به سرعت در حال تغییر است به اجماع پیروی از یک استراتژی خاص رسیدند و نهایتاً نتیجه بخش گردید

دو (۲) برابر مناطق حفاظت شده در سایر کشورهای خاورمیانه است و با احتساب ذخیره گاه‌های زیست کره، مناطق شکار ممنوع، تالاب‌ها و قرق‌های اختصاصی به حدود بیست (۲۰) درصد می‌رسد. تغییرات کاربری اراضی در سال‌های اخیر منجر به تخریب، از دست رفتن و تکه تکه شدن زیستگاه‌های طبیعی و در نتیجه کاهش تنوع زیستی جهانی گردیده است (۴۱). یکی از گونه‌هایی مهمی که در میان پستانداران بزرگ جثه و به ویژه گوشتخواران بیش از سایر گونه‌ها به دلیل فعالیت‌های انسانی در معرض خطر انقراض قرار گرفته، یوزپلنگ آسیایی است که جمعیت آن در قرن گذشته دچار کاهش شدید گردیده است. برآوردهای نشان داده که جمعیت آن در ایران، کمتر از ۴۰ فرد باقی مانده است که نیاز مبرم به مدیریت و حفاظت دارد (۴۲). در سال‌های اخیر، مطالعات گوناگونی جهت بهبود تصمیم‌مدیریتی انجام پذیرفته است. سه (۳) قلاده این گونه در خطر انقراض که به صورت ناخواسته به اسارت در آمدند، فرصت مناسبی فراهم آورد که به تکثیر در شرایط قرنطینه پرداخته شود. در شهریور ماه سال ۱۳۹۷ موضوع بررسی و پژوهش امکان‌سنجی بارورسازی آزمایشگاهی یوزپلنگ آسیایی موجود در مرکز تحقیقات و نگهداری یوزپلنگ آسیایی پارک طبیعت پردیسان تهران آغاز گردید.

با گذشت چندین سال از زمان انتقال یوزها و عدم تحقق نتیجه مثبت در خصوص تکثیر این گونه در پارک طبیعت پردیسان و علاوه بر آن احتمال عدم مطلوبیت جانمایی محل نگهداری این گونه در محل پردیسان جهت تکثیر در اسارت، اقدامات انجام گرفته بر روی آنها به واسطه تلقیح مصنوعی، تلاش در جهت تکثیر طبیعی و ... کافی و کارآمد نبوده و به طبع آن هیچ نتیجه‌ای نداشت. دلایل عدم موفقیت تکثیر در اسارت سه فرد یوز نگهداری شده در پارک پردیسان عبارتند از:

۱- تکثیر در اسارت یوزپلنگ آسیایی بدلیل شرایط فیزیولوژیکی و تولید مثلی حیوان بسیار پیچیده و دشوار است و اینکه به دلیل محدودیت‌ها تعداد نمونه‌های نگهداری شده بسیار اندک بوده است درصد موفقیت با احتمال بسیار پایینی مواجه بوده است.

و در بهمن ماه سال ۱۴۰۰ جفتگیری انجام و شنبه شب، دهم اردیبهشت ماه سال ۱۴۰۱ با توجه به شرایط فیزیکی حیوان باردار و حساسیت حفظ همزمان مادر و تولد‌ها بر اساس نظر دامپزشک و هماهنگی با مسئولین ذیربط، تصمیم لازم با توجه به عدم شرایط طبیعی زایمان، منتج به سزارین اتخاذ و اقدام گردید و برای نخستین بار سه تولد یوز آسیایی در اسارت متولد شدند.

### روش پژوهش:

پژوهش حاضر از نظر ماهیت تحقیق کیفی، هدف آن کاربردی و از نظر راهبرد استقرایی است. متد آن توصیفی-تحلیلی و از شاخه مطالعه موردی انتخاب شده است. روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات به شیوه مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی متون و محتوای مطالب و نیز روش میدانی مصاحبه و مشاهده و بهره‌گیری از گزارش‌های داخلی و بین‌المللی، مقالات و پایگاه‌های اینترنتی استفاده گردیده و روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این تحقیق با جستجوی ادبیات، متون و نوشته‌های مختلف، مشورت با اساتید و صاحب‌نظران، داده‌ها بر اساس مشاهده گردآوری و تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری گردید و از نتایج آن در تصمیمات آتی و برنامه‌ریزی استفاده می‌شود.

### یافته‌ها:

سنجش عملکرد سازمان و کارکرد آن با توجه به نقش مدیر در اتخاذ تصمیمات استراتژیک ایجاد می‌شود. بدین منظور تصمیم‌گیری استراتژیک در مورد گونه یوزپلنگ آسیایی که در خطر انقراض می‌باشد، می‌بایست بر اساس اهداف و حفاظت از تنوع زیستی انتخاب شوند. نتایج حاصل از تحلیل نشان می‌دهد تصمیم‌گیری استراتژیک به‌نگام چگونه می‌تواند تاثیر شگرف بر بقای این گونه ایفا نماید.

ایران با وسعتی که در منطقه خاورمیانه واقع شده دارای مناطق تحت مدیریت شامل پارک ملی، آثار طبیعی ملی، پناهگاه حیات وحش و منطقه حفاظت شده برای حفاظت از جنبه‌های متفاوت از تنوع زیستی است. یازده و شش دهم (۱۱،۶) درصد از مساحت کشور جزو مناطق حفاظت شده در اختیار سازمان حفاظت محیط زیست می‌باشد (دفتر زیستگاه‌ها و امور مناطق) این رقم تقریباً

ماه سال ۱۴۰۱ برای نخستین بار سه توله یوز آسیایی در اسارت متولد شدند. با توجه به رویکرد و تصمیم گیری ها اتخاذ شده در نگهداری سه یوز تازه متولد شده، دو یوز در ماه های نخستین و توله یوز سوم در اسفند ماه ۱۴۰۱ تلف شد.

### بحث و نتیجه گیری:

کونتز معتقد است که تصمیم گیری، اصل و اساس برنامه ریزی را تشکیل می دهد. زیرا بدیهی است طرح، برنامه و خط مشی نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه کسی، در جایی، تصمیمی گرفته باشد. مسائل محیط زیست به دلیل تاثیر آن بر آحاد جامعه حائز اهمیت است و تصمیم گیری در این حوزه از جایگاه خاص برخوردار است. استفاده از اطلاعات استراتژیک در فرآیند تصمیم گیری حوزه محیط زیست ضروری است. یوزپلنگ آسیایی یکی از گونه های در معرض خطر انقراض می باشد و مقابله با انقراض آن به چالشی تبدیل شده است. فقدان اطلاعات استراتژیک تصمیم گیرندگان این گونه حیات وحش نمی تواند شناختی از مشکل بدست بیاورند و شمایی از راه حل را به شکل مشخص ترسیم کنند. که در چنین شرایطی انتخاب راه حل درست و اجرای گزینه نهایی با چالش ها و مسایل اساسی روبرو گشته است. در این راستا تصمیمات استراتژیک بهنگام از آسیب وارده به این گونه در معرض خطر انقراض پیشگیری کرده و باعث حفظ ژنتیک این گونه ارزشمند می گردد.

### پیشنهادات:

مبنای تصمیم گیری مدیران عالی، مطالعات زمان حال، تخمین ها و برآوردهایی است که متخصصان سازمان بر اساس تجربیات و دانش خویش ارائه و زمینه را برای تصمیم گیری مدیران مهیا می کنند. بنابراین پیشنهاد می گردد به جهت دسترسی به داده های مستند و علمی و اطلاعات استراتژیک و شناخت از معضل و همچنین تکمیل پروسه انتقال تجربیات جهت ارتقاء دانش دامپزشکان و کارشناسان سازمان و ارائه بهترین راهکار نگهداری یوزهای حاصل از تولد در شرایط احتمالی آتی، پژوهشی در خصوص شناسایی علت یا علل تلف شدن سه توله یوز متولد شده در اسارت و یا روش وضع حمل و نگهداری آنها انجام گردد.

مأخذ تصمیمات استراتژیک در پیشبرد اهداف عالیه سازمانی با تاکید بر ویژگی های «ساختار مند بودن فرآیند تصمیم گیری»

۲- عدم مطلوبیت زیستگاهی و نگهداری این گونه در پردیسان و تنش های موجود به علت حضور سگ های بی سرپرست و وجود انواع آلودگی های ناشی از نور، صدا و هوا می تواند در عدم موفقیت تکثیر در اسارت یوزها نقش داشته باشد.

با توجه به برآیند نشست های مشورتی و تخصصی با صاحب نظران، مقرر گردید جهت افزایش احتمال بروز رفتارهای طبیعی تولید مثل و در نتیجه افزایش احتمال باروری موفق یوزها در اسارت و استفاده از آخرین فرصت های باقی مانده برای بارور سازی یوز ماده با توجه به سن زیاد آن (با امید موفقیت کمتر از ده درصد)، پس از بحث و بررسی و توافق صاحب نظران، پیشنهاد شد گونه های مذکور به یکی از زیستگاه های طبیعی در کشور منتقل شوند تا طرح تکثیر در اسارت یوز آسیایی در زیستگاه طبیعی این گونه آزمایش شود تا شاید با درصد موفقیت بیشتری همراه گردد و به همین منظور، مصوب گردید؛ بررسی و امکان سنجی تکثیر و پرورش در اسارت سه قلاسه یوز موجود در پارک طبیعت پردیسان در یکی از زیستگاه های طبیعی و ترجیحاً زادآور این گونه در اسرع وقت انجام گیرد. بنابراین به جهت ایجاد مقدمات تصمیم کلان و استراتژیک، آماده سازی اقدامات اجرایی جهت بیهوشی، زنده گیری و جابجایی یوزها با استفاده از ظرفیت های درون سازمانی و بکارگیری متخصصین داخلی دامپزشکی که منجر به تصمیم استراتژیک و کسب نظر عالی ترین مقام وقت سازمان حفاظت محیط زیست گردد محیا و ارایه شد که در نهایت با کسب موافقت ایشان طی دو مرحله در فروردین ماه سال ۱۳۹۹ با موفقیت کامل به انجام رسید. این تصمیم خلاقانه و غیر تکراری، در فضای عدم اطمینان و ابهام، پیچیدگی و آشوبناکی، مبتنی بر داده های سخت (آمار و ارقام) و داده های نرم (ایده ها، شهود و قضاوت مدیریتی)، آینده نگرانه و با افق نسبتاً بلند مدت، تحت محدودیت منابع وجود گونه، مرتبط با محیط بیرونی، ایضاً مبتنی بر تفکر ترکیبی (در برابر تفکر تحلیلی و جزء گرایانه) و مؤثر بر کلیت سازمان می باشد. استراتژی مذکور از لایه لایه بحث ها بیرون آمد. و با این رویکرد که محیط به سرعت در حال تغییر است به اجماع پیروی از یک استراتژی خاص رسیدند و نهایتاً در بهمن ماه سال ۱۴۰۰ جفتگیری انجام و در اردیبهشت

- Marketing, 28(5/6), p659-674, 2004.  
<http://dx.doi.org/10.1108/03090560410529277>.
8. Johnson, G. Whittington, R. Scholes, K. (2011), Exploring strategy (9th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
  9. David, F. R. (2009), Strategic management: Concepts and cases (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
  10. Walker, McBain, D. (2008), Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from public and private sectors. Journal of Purchasing and Supply Management, 14(1), p69-85.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
  11. Adelazar & Rajabzadeh. A (2010). Applied decision making of the MZDM approach: Tehran, Negahdanesh (In Persian)
  12. Alvani, A. (2006). Public Management. Tehran, Ney Publication. (In Persian)
  13. Mckeown, Patrick, Information Technology and Networked Economy, Thomson, Course Technology, 2002, p.4.
  14. Safarzadeh, H., (2008) "Management Theory", Tehran: Puran Research Publications. (In Persian)
  15. Rezaian, A., (2017) "Principles of Management", Tehran: Samit Publications, 19th edition. (In Persian)
  16. Tawihidi, A. (2012). Creativity, the fundamental axis of strategic decision making, Monthly voice of I.R.I, 11<sup>th</sup>, number 66, 141-161. (In Persian)
  17. John D. Green, Anthony Haden-Guest, David Tree, "Birds of Britain"
- «تصمیم‌گیری مبتنی بر منابع و مزیت‌ها و محدودیت‌ها»، «سرعت مناسب در اخذ تصمیمات نوآورانه»، «چابکی در تصمیم‌گیری و اجرا و اعمال باز خورد» و «اتکای تصمیمات بر اطلاعات و تحلیل» استوار شود.
- بنیان تصمیم‌گیری‌های استراتژیک از طریق اجرای راهبردهای کلیدی «الگوپذیری و توسعه بر مبنای مدل‌های موفق»، «ائتلاف استراتژیک»، «به‌کارگیری متوازن ابعاد مدیریت منابع انسانی»، «چابک‌سازی ساختار»، «حفظ ارتباط اطلاعاتی و تکنیکی متخصصین» و «مدیریت مستمر تغییر و نوآوری» محقق گردد.
- منابع:**
1. Ordiz, A.; Bischof, R. and Swenson, J.E., 2013. Saving large carnivores, but losing the apex predator. Biological Conservation. Vol. 168, pp: 128-133.
  2. IUCN. 2014. IUCN Red List of Threatened Species. Accessed: 22 February 2014. [www.iucnredlist.org](http://www.iucnredlist.org).
  3. Farhadinia M. (2007) Identifying existence of the Asiatic cheetah, *Acinonyx jubatus venaticus* and its potential ranges in Miandasht Wildlife Refuge, Iran. Report submitted to the Rufford Maurice Laing Foundation, U.K. Iranian Cheetah Society (ICS)
  4. Hamidzadeh, M.R. (2008) Navel decision making. Tehran: National Defense University Press. (In Persian)
  5. Aalagheband, A. (2006). Foundation of educational management. Tehran: Payam Noor University Publication. (In Persian)
  6. Zoltay Paprika Zita (2006), Analysis and Intuition in Strategic Decision Making The Case of California, Hungary, Budapesti Corvinus Egyetem, vol.36, No73, pp.1-14
  7. Jocusen, G., (2004), How do small business managers make strategic marketing decisions?: A model of process. European Journal of

28. Gudarzi, Gholamreza, (2008). Optimistic strategic decision-making, Tehran: Imam Sadiq University.
29. Schwank, Charles R., (1991). Fundamentals of strategic decision-making, Tehran: Public Management Education Center. (In Persian)
30. Drucker, P. F. )1967(. The effective decision. Harvard Business Review, 92-98
31. Harrison, F. E., & Pelletier, M. A. (1998). Foundations of strategic decision. Management Decision, 147-159.
32. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976), "The Structure of Unstructured, Decision processes", Administrative Science Quarterly, 21, 246-275.
33. Harding, R. )1998(. Environmental Decision-Making: The Role of Scientists, Engineers and the Public. Sydney: Federation Press.
34. John D. Green, Anthony Haden-Guest, David Tree, "Birds of Britain" Macmillan; First Edition (January 1, 1967)
35. Department of Environment (2018). Wildlife Atlas. (In Persian)
36. Ceballos, G. and P. R. Ehrlich. 2002, Mammal population losses and the extinction crisis. Science 296: 904-907.
37. Steven L. Erickson, Brian J. King, "Fundamental Environmental Management" 1999 publish by John Wiley & Sons, Inc
38. Ripple, W. J., J. A. Estes, R. L. Bescheta, Ch. C. Wilmers, E. G. Ritchie, M. Hebblewhite, J. Berger, B. Elmhagen, M. Letnic, M. P. Nelson, O. J. Schmitz, D. W. Smith, A. D. Wallach and A. J. Wirsing. 2014. Status and ecological effects of world's largest carnivores. Science 343: 151-162.
- Macmillan; First Edition (January 1, 1967)
18. Ashmos, Duchon, & Nc, 1998, Participation in strategic decision-making: The role of organizational predisposition and issue interpretation. Decision Sciences, 8, 25-51.
19. Lee, D., Newman, P., & Price, R. (1999). Decision making in organization. London: Financial Times Management.
20. Hamidzadeh. R (2008). Navel decision making.: National Defense. (In Persian)
21. Harison, E.F. (1999). Models of decision making. Management Decisions, 31, 27-33 Harrison, E. Frank (1999), "The Managerial Decision-Making Process", 5<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company.
22. Duncan, W. (1989). Great ideas in management. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
23. Bess & Dee (2008). Chapter Review Questions. Volume one, chapter three (pp. 80-81). 1. A. 2. D. 3. B. 4. A. 5. E. 6. E. 7. A. Volume one, chapter four (pp. 4 pages)
24. Forgas, J.P. (1995). Mood and judgment: The act infusion model. Psychological Bulletin, 117 (1), 39-66.
25. Gluck, William F; Jach, Lawrence R. (2010). Business policy and strategic management. (Sohrab Khalili Shurini, translator) (ninth edition), Tehran: Yadavarah Ketab Publishing.
26. Navneet, B., Kanwa, R. (2004). Strategic Decision Making Applying the Analytic Hierarchy Process. Springer
27. Friedman, L., & Goes, J. )2000(. The timing of medical technology acquisition: Strategic decision making in turbulent environments. Journal of healthcare management, 317-330.



- Unpublished report. Tehran (Iran)Cheetah Society (ICS).
41. Ceballos, G. and P. R. Ehrlich. 2002, Mammal population losses and the extinction crisis. *Science* 296: 904-907.
42. Farhadinia; Akbari, H; Mousavi, S; Eslami, M; Azizi, M; Shokouhi, J. and Hosseini-Zavarei, F, 2013. Exceptionally long movements of the Asiatic cheetah *Acinonyx jubatus venaticus* across multiple arid reserves in central Iran. Vol. 47, pp: 427-430.
39. Farhadinia, M.S.; Gholikhani, N.; Behnoud, P.; Hobeali, K; Hosseini-Zavarei, F. and Hunter, L.T., 2016. Wandering the barren deserts of Iran: Illuminating high mobility of the Asiatic cheetah with sparse data. *Journal of Arid Environments*. Vol. 134, pp: 145-149
40. Farhadinia M. (2007) Ecology and conservation of the Asiatic cheetah, *Acinonyx jubatus venaticus* in Miandasht Wildlife Refuge, Iran.