



نشریه آموزشی - پژوهشی موسسه تحقیقات علوم دامی کشور

# فصلنامه تحقیقات کاربردی در علوم دامی

شماره ۴۴، پاییز ۱۴۰۱  
صص: ۱۷-۲۴

## تدوین سند راهبردی توسعه شتر کشور با استفاده از مدل SWOT

• سعید زبائی\*<sup>۱</sup>، محمد رضا ملاصالحی<sup>۲</sup>، رضا مهدیزاده<sup>۳</sup>

۱-دانشیار موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی شعبه شمال شرق، بخش تحقیق و توسعه فرآورده های بیولوژیک، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، مشهد، ایران

۲-کارشناس ارشد مرکز اصلاح نژاد دام و بهبود تولیدات دامی کشور، کرج، ایران

۳-دکتری مدیریت، مشهد، ایران

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۴۰۱ تاریخ پذیرش: شهریور ۱۴۰۱

شماره تماس نویسنده مسئول: ۰۹۱۵۳۰۳۵۹۱۹

Email: S.zibae@rvsri.ac.ir

شناسه دیجیتال (DOI): 10.22092/aasrj.2022.128152

### چکیده:

کشاورزی پایدار، مدیریت به گونه ای است که تنوع بیولوژیکی، بهره وری، ظرفیت باززایی، قابلیت دوام و توانایی کار کردن آن را حفظ نماید. نقش برنامه ریزی برای استفاده از پتانسیل های متنوع شتر در راستای نقشه جامع علمی کشور در راستای تولید علم نو در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جغرافیایی، امنیتی ورزشی و اکوتوریسم مرتبط با شتر بسیار مهم است. جهت آینده نگاری برای توسعه شتر کشور، نقشه جامعه شتر کشور بر اساس ماتریس SWOT انجام گرفت. برای مطالعه مراحل انتخاب دستگاه های مرتبط جهت معرفی نماینده، انتخاب کارشناسان مطلع جهت همکاری، برگزاری کلاس توجیهی برای طوفان فکر و پر نمودن فرم ها در گروه های تنظیم شده، طی زمان خاص، برگزاری چهار جلسه با شرایط یاد شده برای پر نمودن فرم ها مربوطه، تنظیم نظرات اخذ شده انجام و جهت انجام بررسی از فرمول های ریاضی برای انجام ماتریس SWOT، با استفاده از تکنیک AHP استفاده شد. با توجه به نتایج حاصل، موقعیت (جایگاه) استراتژیک پروژه شتر ایران در موقعیت ST قرار گرفته است. یعنی دارای نقاط قوت زیاد (در درون سازمان) و همچنین تهدیدات زیاد (در بیرون سازمان) می باشد و بدین لحاظ بایستی به استراتژی های موقعیت ST با جدیت بیشتری پرداخت. در این نوع استراتژی تلاش می گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات خارجی، ساز و کارهایی در پیش گرفته شود و یا تهدیدات را از بین برد. قرار گرفتن جایگاه استراتژیک در حوالی مرکز ماتریس نیز نشانگر این می باشد که پرداختن جدی به هر چهار دسته استراتژی توصیه می گردد.

واژه های کلیدی: سند راهبردی، شتر، توسعه، سوات

Applied Animal Science Research Journal No 44 pp: 17-24

### Compilation of a strategic document for the development of the country's camels using the SWOT

By: Saeed Zibaei<sup>1\*</sup>, Mohammad Reza Mulla Salehi<sup>2</sup>, Reza Mehdizadeh<sup>3</sup>

1-Associate Professor, Razi Vaccine and Serum Research Institute, Northeast Branch, Department of Research and Development of Biological Products, Agricultural Research, Education and Extension Organization (AREEO), Mashhad, Iran

2- Master of Livestock Breeding and Improvement Center, Karaj, Iran

3- Doctor of Management, Mashhad, Iran

\*Corresponding author: Saeed Zibaei Tel: 09153035919 Email: S.zibae@rvsri.ac.ir

Received: May 2022

Accepted: September 2022

Sustainable agriculture is management in a way that preserves biological diversity, productivity, regenerative capacity, sustainability and the ability to operate it. The role of planning to use the various potentials of camels in line with the comprehensive scientific map of the country in order to produce new science in various economic, social, cultural, geographical, sports security and ecotourism related to camels is very important. In order to foresee the development of the country's camels, the map of the country's camel community was based on the SWOT matrix. To study the steps of selecting related devices to introduce the representative, selecting knowledgeable experts to cooperate, holding an orientation class for brainstorming and filling out forms in set groups, during a specific time, holding four sessions with the mentioned conditions to fill in the relevant forms, setting The obtained opinions were performed and mathematical formulas were performed to perform the SWOT matrix using the AHP technique. According to the results, the strategic position of the Iranian camel project is in the ST position. It has much strength (within the organization) as well as many threats (outside the organization) and therefore should be positioned strategies. ST paid more seriously. In this type of strategy, an attempt is made to use internal strengths to prevent the negative impact of external threats, mechanisms to be adopted or eliminate threats. The strategic position near the center of the matrix also indicates that Serious attention to all four categories of strategies is recommended.

#### مقدمه

خود را انجام داده و به اکوسیستم های دیگر آسیبی نرساند. یکی از اهداف مهم این مسیر مقاومت در برابر شرایط سخت و سازگار بودن با این شرایط در آینده است. شتر حیوانی است که به حق یکی از موهبت های الهی در پهن دشت کویر بوده و نمونه بارز این مهم می باشد. برای استفاده از این موهبت الهی نیاز به تجدید نگاه است. و اینکه پتانسیل های این دام را در ابعاد وسیع بدانیم و از آنها با برنامه در راستای نیاز کشور استفاده نماییم. پس باید برای آینده، آینده نگاری انجام شود. آینده نگاری تلاشی نظام مند برای نگاه به آینده بلندمدت در حوزه های دانش، فناوری، اقتصاد، محیط

کشاورزی پایدار یک شاخه مهم توسعه پایدار بوده و به عنوان رویکرد مناسب قرن ۲۱ برای توجه به زندگی قشر عظیمی از مردم جهان شناخته شده است. کشاورزی پایدار در شرایط مختلف و برای همه محققان با نگاه های مختلف، یکی از جنبه های مهم توسعه پایدار است. کشاورزی پایدار، مدیریت و استفاده از اکوسیستم کشاورزی به گونه ای است که تنوع بیولوژیکی، بهره وری، ظرفیت باززایی، قابلیت دوام و توانایی کارکردن آن را حفظ نماید، به نحوی که بتواند در امروز و آینده وظایف مهم اکولوژیکی، اقتصادی و اجتماعی را در سطح محلی، ملی و جهانی

(گوشتی و شیری) بوده و دارای زیر شاخه‌های کلکوهی (پرورش در استان قم) طرودی و خارتورانی (پرورش در استان سمنان)، مهابادی و انارکی (استان اصفهان) و رباطی و بافقی (استان یزد) بوده و پراکنش آنها در استان‌های سمنان، قم، اصفهان، تهران، خراسان رضوی، یزد، شمال کرمان می‌باشد.

۲-۱-۱- **توده نژاد شتر ترکمنی:** دارای استعداد گوشت و شیر بوده و پراکنش آنها در استان گلستان (منطقه ترکمن صحرا) در شهرستانهای گنبد و آق‌قلا می‌باشد.

۳-۱-۱- **توده نژاد شتر بلوچی:** این توده نژاد دو منظوره گوشتی و شیری بوده و پراکنش آنها در استان سیستان و بلوچستان و مناطق مرزی بین استان خراسان جنوبی و سیستان و بلوچستان می‌باشد.

۴-۱-۱- **توده نژاد شترسواری (جماز، بندری):** دارای استعداد خوبی در سواری و دوندگی جهت شرکت در مسابقات شتردوانی می‌باشد. پراکنش آنها در مناطق جنوب استان کرمان، جنوب استان سیستان و بلوچستان، هرمزگان می‌باشد.

۲-۱- **شتر دو کوهانه:** دارای استعداد خوبی برای تولید گوشت، پشم و کرک در مناطق سردسیر بوده، میزان شیر تولیدی آنها کمتر از شترهای یک کوهانه می‌باشد. از آنها برای تلافی با شتر تک کوهانه برای افزایش گوشت می‌توان استفاده نمود. و پراکنش آنها در استان‌های اردبیل و آذربایجان شرقی می‌باشد (۲).

۳-۱- **تحلیل سوات SWOT:** ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط می‌باشد. در تحلیل سوات ابتدا عوامل داخلی و عوامل خارجی شناسایی می‌شود. پس از مشخص شدن تمامی نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصتها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تشکیل می‌شود. نقاط ضعف و قوت داخلی در ماتریس IFE و فرصتها و تهدیدات خارجی در ماتریس EFE تجزیه و تحلیل می‌شوند. پس از مشخص شدن و نمره دهی عوامل درونی و بیرونی، این عوامل در جدول ماتریس استراتژی‌ها قرار می‌گیرند. سپس استراتژی‌های اتخاذ شده با استفاده از ماتریس QSPM نمره دهی شده و اولویت اجرای هر کدام مشخص می‌شود.

زیست و جامعه است. از اهداف مهمی که در سند نقشه جامع علمی کشور در بند ۴ از بخش اهداف کلان نظام علم و فناوری مربوط به فصل دوم آمده است: دستیابی به توسعه علوم و فناوریهای نوین و نافع، متناسب با اولویتها و نیازها و مزیت‌های نسبی کشور، انتشار و به کارگیری آنها در نهادها ی مختلف آموزشی، صنعتی و خدماتی می‌باشد. همچنین در بند ۵ آمده است: افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری داخلی به بیش از ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی (۱). نقش بر نامه ریزی برای استفاده از پتانسیل های متنوع شتر در راستای نقشه جامع علمی کشور را می توان به اختصار به قرار ذیل دانست: تولید علم نو و دانش بومی در سطوح جهانی در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جغرافیایی، امنیتی ورزشی و اکوتوریسم مرتبط با شتر، تولید دانش شتر داری سنتی برتر در تمامی ابعاد، تولید دانش نو برای مشارکت مردمی، ارتباط شتر با مرتع و محیط زیست و منابع طبیعی توسعه شتر داری نیمه صنعتی، محصولات متنوع شتر، سیستم نوین بازار یابی محصولات شتر، سرمایه گذاری و ساماندهی قوانین حمایتی در سطوح مختلف، شتر داری نوین، تغذیه، تولید مثل و اصلاح نژاد شتر، فرآورده های شتر و استفاده از آنها در علوم مختلف، بهداشت و بیماریهای شتر و استفاده از بيو تکنولوژی مرتبط با محصولات شتر.

به گزارش جمال‌زاده، تعداد شتری که در حیطه جغرافیائی ایران در اواخر قرن دوازدهم شمسی گسترش داشت، بیش از یک میلیون نفر بود. آمار نشان می‌دهد که در ایران در سال ۱۳۸۶ تعداد شتر ۱۵۲ هزار نفر بوده است که در سال ۱۳۹۶ به ۱۸۴ هزار نفر رسیده است. طی سال‌های گذشته نیز جمعیت شتر دارای نوسانات زیادی بوده است، به طوری که آمار سال ۱۳۴۷، جمعیت شتر در کشور را حدود ۳۵۲ هزار نفر و در سال ۱۳۷۲ کمی بیش از ۱۳۷ هزار بوده که سپس سیر صعودی داشته و تعداد آن طبق آمار سال ۱۳۸۰ به ۱۴۵/۶ هزار نفر رسیده است (۱).

۱-۱- **توده های نژادی شترهای یک کوهانه ایران عبارتند از:**

۱-۱-۱- **توده نژاد شتر بیا بان مرکزی:** این شتر دو منظوره

این عامل‌ها نمره ۱ تا ۴ دادیم. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل می باشد. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب کردیم. مجموع نمره های نهایی هر عامل را مشخص نمودیم.

### ۳- نتایج:

۱-۳- بیانیه چشم انداز شتر در افق ده ساله: در افق ده ساله این سند راهبردی، شتر حیوانی است مورد توجه به لحاظ خاصیت فراسودمندی، دارویی و درمانی تولیدات و فرآورده های بدست آمده از آن، موثر در معیشت شتر داران و عشایر، مطرح و شناخته شده بعنوان یک حلقه مهم از چرخه اکوسیستم و مؤثر در بیابان زدایی، مؤثر در اشتغال زایی پایدار (به خصوص در استانهای مرزی و محروم کشور)، معرفی شده به عموم مردم به لحاظ ارزش ها و قابلیت ها، ارزشمند بعنوان تأمین کننده محصولات دامی بصورت ارگانیک و مطرح در سبد خانوارهای ایرانی (شیر، گوشت، پشم و ...)، شناسنامه دار و دارای هویت، واکسینه، اصلاح نژاد شده و برخوردار از تغذیه علمی و مناسب، مورد توجه در نظام آموزش عالی کشور، شناخته شده بعنوان نمادی از حقوق و فقه اسلامی، دارای جایگاه مناسب در نظام اقتصادی و اجتماعی کشور، حمایت شده در قبال انقراض نسل برخی گونه ها، پرتولید و اقتصادی در اغلب نقاط کشور، دارای شرایط نوین پرورشی به لحاظ مدیریت گله، مرتع و جایگاه نگهداری، ارزشمند برای ورزش و نشاط، اثرگذار در توسعه صنعت توریسم، دارای ارزش آوری مناسب با صادرات محصولات مربوطه

### ۲-۳- بیانیه ارزش های محوری:

توحید محوری و ولایت مداری و حفظ اصول و مبانی ارزش های دین مبین اسلام و پاسداشت ارزش های انقلاب اسلامی، تأسی از آیه شریفه "افلا ينظرون الى الابل كيف خلقت" در شناخت هرچه بیشتر قابلیت های شتر، رهبری (وحدت مقصد به جهت گیری های مرتبط با شتر کشور)، قانون مداری، مسئولیت پذیری و وجدان کاری، تفکر سیستمی، جامع نگر و همه جانبه در ابعاد مختلف

در مطالعه حاضر جهت آینده نگاری برای پیشرفت صنعت شتر کشور از مدل ماتریس SWOT برای تنظیم سند راهبردی شتر کشور استفاده شده است. کار حاضر، حاصل تلاش نماینده های محترم دستگاه های ذیربط، تعداد زیادی از کارشناسان و شتر داران محترم، برخی از اعضاء محترم انجمن علمی شتر ایران و مرکز اصلاح نژاد و بهبود تولیدات دامی، طی چندین جلسه طوفان فکر می باشد.

### ۲- روش ها:

جهت انجام ماتریس SWOT بطور مختصر مراحل ذیل انجام پذیرفت:

- ۱-۲- انتخاب دستگاه های مرتبط جهت معرفی نماینده
  - ۲-۲- انتخاب کارشناسان مطلع جهت همکاری
  - ۳-۲- برگزاری کلاس توجیهی برای طوفان فکر و پرمودن فرم ها در گروه های تنظیم شده، طی زمان خاص
  - ۴-۲- برگزاری چهار جلسه با شرایط یاد شده در بند ۳ برای پرمودن فرم ها مربوطه
  - ۵-۲- تنظیم نظرات اخذ شده جهت انجام فرمول های ریاضی برای انجام ماتریس SWOT
- با استفاده از ادبیات پژوهش و مصاحبه های تخصصی مهمترین شاخص های هریک از معیارهای فوق شناسائی می شوند و سپس در قالب نقاط ضعف و قوت دسته بندی خواهند شد. پس از شناسائی عوامل داخلی و خارجی و دسته بندی آنها در قالب نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها، باید میزان اهمیت هریک از آنها مشخص شود. با استفاده از مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی وزن هریک از شاخص های عوامل داخلی و خارجی مشخص می شود. بنابراین خروجی تکنیک AHP میتواند میزان اهمیت هر شاخص تصمیم گیری استراتژیک را نشان دهد. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست کرده و به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می دهیم. در اینصورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک باشد. این وزن می تواند با استفاده از تکنیک AHP محاسبه شد. به هریک از

مرزها، عدم تغذیه مناسب بدلیل فقر مراتع، آمیخته گری های غیر علمی صورت گرفته که منجر به کاهش ذخائر ژنتیکی می شود، پایین بودن قیمت شتر در کشور، کاهش جمعیت شتر به دلیل عدم توسعه علوم مربوطه به موازات سایر علوم

### نقاط فرصت و تهدید بیرونی هستند ماموریت ما را تحت شعاع قرار می دهند و در اختیار ما نیستند.

**۳-۵- نقاط فرصت (Opportunity):** عبارتند از: وجود مراکز، سازمانها، پژوهشکده ها، کارشناسان و متخصصان مرتبط با شتر، مناسب بودن شرایط اقلیمی ایران برای پرورش شتر، وجود پتانسیل برای سرمایه گذاری در برخی گونه ها و محصولات شتر، زمینه مناسب برای تحقیقات بنیادی و پژوهش های مرتبط، اثرات تحریم و نرخ ارز در ارتقاء و جذابیت پرورش دام های بومی، انجمن علمی شتر ایران، پتانسیل توسعه طب سنتی با محوریت شتر، وجود پتانسیل برای توسعه صنعت غذایی شتر، وجود کشورهای همسایه آشنا به پرورش شتر و استفاده از تجارب آنها، امکان تأمین اعتبار مورد نیاز برای توسعه همه جانبه شتر کشور، فرصت جذب توریست، وجود عشایر، وجود فرصت اشتغالزایی در کشور (حمایت از اشتغالزایی)، وجود بازارهای خارجی جهت صادرات، وجود فرهنگ غنی و سابقه تاریخی، وجود جایگاه مناسب شتر در باورهای مذهبی، استفاده از شتر در مراسم مذهبی و فیلم های تاریخی، وجود شترهای خارجی و امکان تلفیق نژاد، عدم وابستگی به خارج از کشور در مقایسه با سایر دام و طیور، دید ویژه سند چشم انداز برنامه ششم توسعه به پرورش شتر

**۳-۶- نقاط تهدید (Threat):** عبارتند از: عدم وجود یک متولی قوی برای شتر کشور (عدم مدیریت یکپارچه)، عدم هماهنگی، توجه و حمایت بین سازمان های مرتبط (در مسائل اداری، برنامه ریزی، آموزش، تبلیغات و ...)، فقر مراتع و منابع آبی و غذایی شتر، عدم وجود مراکز علمی قوی و منسجم، عدم وجود اعتبار مالی لازم، سطح پایین خدمات دام پزشکی و درمانی، قاچاق شتر و فرآورده های آن و عواقب این پدیده، عدم شناخت کافی جامعه از شتر و فرآورده های آن، ضعف تعامل بین شترداران و

ارتقاء وضعیت شتر در کشور و استفاده موثر از پتانسیل های این حیوان مفید، تعامل فعال، مؤثر و سازنده با سایر بخش ها و سازمان های دخیل در شتر کشور، مدیریت ارتباطات مؤثر بین تمامی ذینفعان شترداری کشور

### نقاط قوت و ضعف درونی هستند، ماموریت ما را تحت شعاع قرار می دهند و در اختیار ما هستند.

**۳-۳- نقاط قوت (Strength):** نقاط قوت در این بررسی عبارتند از: دارای فرآورده با خاصیت تولید محصولات فراسودمند و درمانی، وجود انجمن علمی شتر ایران، پتانسیل تولید محصولات سالم، ارگانیک و متنوع، صبور، سازگار و مقاوم در شرایط اقلیمی دشوار (کمبود آب و علوفه)، دارای نقش مؤثر در اشتغالزایی پایدار و اقتصاد مناطق روستائی، کم برخورداری بیابانی، عدم وابستگی به نهاده های دامی وارداتی، وجود پتانسیل صادرات برخی گونه ها و فرآورده های شتر، تأثیر مستقیم قیمت شتر در تعیین میزان حق بیمه دیه شخص ثالث، مطرح بعنوان دام بومی کشور، دارای نقش مؤثر در حفظ محیط زیست و اکوسیستم، دارای پتانسیل برای جذب گردشگر، وجود نژادهای مختلف در کشور (مثل نژاد های شیری شتر در استان گلستان، گله شتر در دشت تبریز - صوفیان، ایستگاه های پرورش شتر در غرب و شمال غرب کشور و ...)، قابلیت اصلاح نژاد بمنظور توجیه اقتصادی بیشتر، وجود شتر های تک کوهانه و دو کوهانه، سازگاری دام با گستره وسیعی از شرایط آب و هوایی کشور، توانایی حیات بدون وجود ساریبان (توانایی دفاع از خود)، امکان برخورداری از نژادهای محدود موجود برای پرورش شترهای دو کوهانه کمیاب، عدم نیاز به تأسیسات هزینه بر برای پرورش شتر

**۳-۴- نقاط ضعف (Weakness):** نقاط ضعف در این بررسی عبارتند از: وجود بیماریهای گوناگون و کمبود دامپزشک متخصص، غیر اقتصادی بودن شترداری سنتی، عدم پراکندگی یکسان شتر، در معرض انقراض قرار گرفتن برخی گونه ها، پایین بودن نرخ باروری حاصل از تلقیح مصنوعی، سختی ارتباط با شتر بدلیل پرورش فوق سنتی (یک معاینه ساده زمانبر و دشوار است)، جمعیت پایین شتر در ایران (جمعیت کلی)، خروج شتر از

قوت داخلی از تاثیر منفی تهدیدات خارجی جلوگیری گردد و حتی سعی می شود تهدیدات از بین بروند. استراتژی های تنوع عبارتند از: استفاده از قوت های داخلی برای اجتناب از تهدیدات محیطی، برنامه ریزی و اجرای اقدامات بازاریابی محصولات و فرآورده های شتر با برندسازی لازم، رایزنی و پیگیری اقدامات لازم جهت تسهیل صادرات فرآورده های شتر به کشورهای همسایه و شناسایی سایر کشورهای هدف، شناساندن قابلیت ها و ظرفیت های شتر در سطح جامعه (فرهنگ سازی)، تنظیم، بهبود و اصلاح استانداردهای مناسب برای محصولات و فرآورده های شتر، تبدیل نمودن انجمن علمی شتر ایران بعنوان متولی اصلی اصلاح، توسعه و بهبود وضعیت شتر در کشور، الگو برداری از نمونه های موفق تولید انبوه محصولات و فرآورده های شتر، شناسایی فناوری های روز جهت پرورش شتر و روش های انتقال این فناوری ها به کشور و بومی سازی آنها

#### ۸-۳- استراتژی های تغییر جهت (WO): در این استراتژی

هدف این است که از مزیت های موجود در فرصت ها برای

جبران نقاط ضعف استفاده شود. استراتژی های تغییر جهت

عبارتند از: استفاده از فرصت های محیطی برای غلبه به ضعف های داخلی، تدوین راهبردهای ویژه شتر در استان ها، با توجه به اقلیم،

شرایط جغرافیایی، نژاد و گونه، بهبود ذخائر ژنتیکی شتر با بهره

گیری از تخصص های موجود و نژادهای خارجی، ترغیب مراکز، سازمانها و متخصصان مرتبط به تحقیقات در حوزه امراض، مرگ

و میر و درمان شتر، برنامه ریزی اقدامات مناسب جهت نجات

گونه های در حال انقراض (شناسایی راه های افزایش زاد و ولد،

افزایش مناطق حفاظت شده مخصوص این گونه ها و ...)، حرکت

از شترداری سنتی به سمت شترداری نظام مند، تلاش در جهت

پیش بینی اعتبارات ویژه شتر در برنامه ده ساله ششم کشور، تعریف

سرفصل های آموزشی ویژه شتر در نظام آموزشی کشور، ارتقاء

سواد عمومی و تخصصی در راستای پرورش شتر، تولید و فرآوری

محصولات آن

#### ۹-۳- استراتژی های تدافعی (WT): هدف از این

استراتژی، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات

مسئولین، رها بودن شتر در پرورش فوق سنتی در مناطق بیابانی، ترس از پرورش شتر با شرایط فعلی، تمایل مردم و بخصوص شترداران به شهرنشینی، پایین بودن سواد و آگاهی شترداران، بالا بودن قیمت نهاده در کشور بدلیل تحریم ها، وجود نگاه غیر منطقی در جهت سرمایه گذاری برای شتر، ضعف در شیوه های تولید صنعتی، عدم وجود بانک اطلاعاتی جامع و مناسب، عدم وجود بازار این دام و فرآورده های آن در شرایط فعلی، وجود مشکلات جذب نیروهای علاقه مند و متخصص، خطر استمرار کاهش شتر تک کوهانه و انقراض شتر دو کوهانه، مشکل تأمین دام مولد، مشکلات اجتماعی و ناامنی در نگهداری شتر، وجود رقابت قدرتمند در منطقه، پرورش فوق سنتی مرسوم در کشور و زیست شتر در شرایط و مناطق نامناسب، دسترسی کم و گران بودن فرآورده های شتر، وجود درنده ها و سارقین، نبود استانداردهای مناسب برای فرآورده های شتر، عدم وجود امکان صادرات در شرایط موجود، عدم توجه مسئولین ذیربط به فرآوری محصولات شتر

#### ۷-۳- استراتژی های تهاجمی (SO): سازمان ها با استفاده

از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره -

برداری نمایند. استراتژی های تهاجمی عبارتند از: استفاده از قوت

های داخلی برای کسب فرصت های محیطی، وجاهت دادن و

رسمیت بخشیدن هرچه بیشتر به انجمن علمی شتر ایران بعنوان

ابرنسبیل (هماهنگ کننده و برنامه ریز)، ترغیب روستاییان در

مناطق مستعد به شتر داری نوین، برنامه ریزی و طراحی ساختار

گردشگری شتر (+ گردشگری سلامت شتر)، تدوین برنامه های

اقتصاد مقاومتی پیرامون بهره گیری از پتانسیل های شتر، رایزنی و

انجام اقدامات لازم جهت تأمین و تخصیص اعتبارات لازم در

خصوص پرورش شتر، شناساندن پتانسیل های غذایی شتر به جامعه

و شترداران، ترویج استفاده از شتر در فعالیت های مذهبی و

تشریفاتی، استفاده هرچه بیشتر از مراکز، سازمانها، پژوهشکده ها،

کارشناسان و متخصصان مرتبط با شتر

#### ۷-۳- استراتژی های تنوع (ST): در این موقعیت هدف

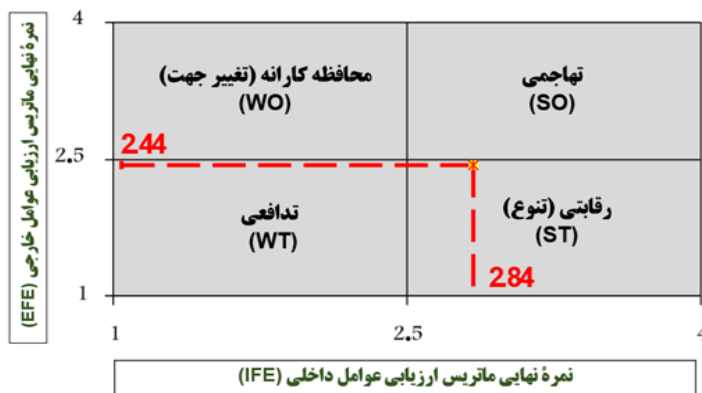
سازمان این است از روش هایی استفاده شود که با استفاده از نقاط

جهت ایجاد مناطق حفاظت شده پرورش شتر در مناطق مناسب کشور، شناساندن ضرورت و اهمیت اصلاح و بهبود وضعیت مراتع کشور (در خصوص پرورش شتر علاوه بر سایر ضرورت ها)، اصلاح و بهبود شیوه های سنتی نگهداری شتر و طراحی و بکارگیری شیوه های نوین نظام مند، تلاش جهت تأمین دام مولد، واردات شتر اصلاح شده و مولد

ناشی از محیط خارجی است. معمولاً در چنین شرایطی سازمان در وضعیت مخاطره آمیز قرار دارد می توانیم از روش انحلال، واگذاری کاهش عملیات، پیوستن به شرکت های دیگر از این بحران عبور کند. استراتژی های تدافعی عبارتند از: تلاش جهت رفع ضعف ها برای اجتناب از تهدیدات محیطی، تعریف مدیریت یکپارچه و متولی واحد برای شتر در کشور، توسعه مراکز علمی - دانشگاهی - پژوهشی مرتبط با شتر، تلاش و پیگیری هدفمند در

### ۱۰-۳- جایگاه استراتژیک:

### جایگاه استراتژیک پروژه شتر ایران



نمودار ۱۰-۳: الگوی ارزیابی و انتخاب استراتژی

### ۴- بحث:

عملگر با رویکرد دارویی توان عرض اندام در بازار های داخلی و خارجی را دارد (۱) تهیه سند توسعه شتر کشور در راستای آینده نگاری در این حوزه می باشد. لذا با توجه به نتایج حاصل، موقعیت (جایگاه) استراتژیک پروژه شتر ایران در موقعیت ST قرار گرفته است، یعنی دارای نقاط قوت زیاد (در درون سازمان) و همچنین تهدیدات زیاد (در بیرون سازمان) می باشد و بدین لحاظ بایستی به استراتژی های موقعیت ST با جدیت بیشتری پرداخت. در این نوع استراتژی تلاش می گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی، ساز و کارهایی در پیش گرفته شود و یا تهدیدات را از بین برد. قرار

آینده نگاری تلاشی نظام مند برای نگاه به آینده بلندمدت در حوزه های دانش، فناوری، اقتصاد، محیط زیست و جامعه است. آینده نگاری حاصل تلاقی و هم گرایی سه دسته مفاهیم یا حوزه های مختلف برنامه ریزی، آینده پژوهی و شبکه سازی می باشد. نظر به ضرورت پرداختن به تولید داخلی و بالندگی ملی، کنکاش برای یافتن نگاهی نو به برخی از منابع برای ورود جلدی به عرصه های تولید ضروری است. از این منظر شتر حیوانی با پتانسیل هایی مثال زدنی است این حیوان بی نظیر دارای توانی فوق العاده برای سازگاری با شرایط سخت و کویری است که با حداقل نیاز، محصولات سالم و ارگانیک تولید می کند که بعنوان غذا هایی

گرفتن جایگاه استراتژیک در حوالی مرکز ماتریس نیز نشانگر این می باشد که پرداختن جدی به هر چهار دسته استراتژی توصیه می گردد(۲).

**منابع:**

۱- زیبایی، س. لزوم برنامه توسعه شتر(مدیریت استراتژیک) در ایران. پنجمین کنفرانس ملی مدیریت پرورش دام، طیور و آبزیان ۲۴ مهرماه ۱۳۹۸. دانشگاه کرمان

۲- زیبایی، س. ملاصالحی، م، مهدیزاده، ر. سند راهبردی توسعه شتر کشور. تابستان ۱۳۹۵. کمیته علمی - فنی مشترک انجمن علمی شتر ایران و کارگروه سیاستگذاری شتر کشور(وابسته به مرکز اصلاح نژاد و بهبود تولیدات دامی کشور)