

# تحلیل و ارزیابی پتانسیل‌ها و راهبردهای توسعه اکوتوریسم در منطقه ریجاب (استان کرمانشاه)

دکتر مهدی مدیری

عضو هیأت علمی دانشکده نقشه‌برداری

محمد عباسی

کارشناس ارشد ژئومورفولوژی دانشگاه تهران

جبار سلیمی‌منش

دستیار علمی دانشگاه پیام نور مرکز قصرشیرین

سجاد باقری سیدشکری

دانشجوی دکتری ژئومورفولوژی دانشگاه تهران

## چکیده

امروزه هدف از برنامه‌ریزی گردشگری، ضرورت ایجاد طرح و برنامه ریزی پایدار به منظور جلوگیری از اثرات مخرب فعالیت‌های گردشگری بر روی محیط‌ها و مناطق گردشگری (شهرها، روستاها و...) می‌باشد و یگرایین که اگر چه فعالیت‌های گردشگری به اهداف و اثرات اقتصادی بهتر دستیابی پیدا کرده، لذا آن اهداف باید برای رضایت مندی گردشگران و ارتقاء کیفی رفاه و زندگی جوامع محلی (ساکنین) و بشری بکار گرفته شود. منطقه ریجاب به عنوان یک منطقه ژئوتوریسمی بکر در میان رشته کوه‌های زاگرس قرار دارد. این منطقه با داشتن عوارض تزیینی ژئومورفولوژیکی و وجود جاذبه‌های توریسمی حاکی از قابلیت‌ها و توان‌های بالای موجود در آن دارد. این مقاله با هدف بررسی قابلیت‌ها و محدودیت‌های ژئوتوریسم و تدوین بهترین استراتژی در جهت رونق و بهبود عملکرد مدیریت توریسم در این منطقه صورت گرفته است. روش تحقیق تلفیقی از دوروش کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی است. در روش کتابخانه‌ای علاوه بر متون مرتبط با موضوع، برخی از اطلاعات مورد نیاز، خصوصاً اطلاعات کمی از طریق مراجعه به کتابخانه‌ها، ادارات و سازمان‌ها جمع‌آوری شد. در روش مطالعات میدانی، جمع‌آوری اطلاعات، از طریق مشاهده مستقیم (عکس و فیلم)، مصاحبه و پرسشنامه انجام شد. در این راستا تعداد ۱۰ پرسشنامه به روش دلفی تکمیل گردید، سپس با استفاده از مدل SWOT تجزیه و تحلیل شد. در نهایت عوامل داخلی و خارجی ارزیابی شده و راهبردهای این عوامل استخراج شد.

استخراج ماتریس داخلی و خارجی نشان‌دهنده راهبردهای WO و LO و لویت بیشتری برای اجرا دارند و نهایتاً این عوامل توسط ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) به ترتیب ۱- تقویت نیروی متخصص، ۲- احداث و بهبود وضعیت واحدهای اقامتی - خدماتی، ۳- حفاظت از جاذبه‌های تزیینی گردشگری (خصوصاً ژئومورفولوژیکی) ۴- ارائه تبلیغات گسترده، ۵- آشنا کردن مردم محلی با فرهنگ گردشگری و ۶- افزودن به وسعت منطقه گردشگری با بهره‌گیری از زمین‌های اطراف و مشارکت سرمایه‌گذاران و دولت، اولویت بندی شدند.

واژه‌های کلیدی: توریسم، ریجاب، مدیریت استراتژیک SWOT.

## مقدمه

شرایط اقلیمی ویژه ایران چهره‌های طبیعی گوناگونی را در جای جای

این کشور خلق کرده است که اگر به درستی به جهانبیان معرفی شود می‌تواند ایران را به یکی از قطب‌های بزرگ گردشگری و به خصوص ژئوتوریسم تبدیل کند.

منطقه ریجاب به عنوان بخشی از سرزمین ایران، دارای جاذبه‌های خاص ژئومورفولوژیکی از جمله کانیون ریجاب با دیواره‌های عمودی به ارتفاع ۲۲۵ متر، آبشار و ناودیس معلق پیران، پرتگاه‌های گسلی با ارتفاع بیش از ۱۵۰ متر، دره‌های زیبای لرز و دره تاویان، انجیر کلان، چشمه‌های ریجاب بالا، کاک غفور، چهارچشمه، ملاواز، دلیق، وجود جاذبه‌های توریسمی چون ورزشی (وجود رودخانه الوند به منظور ورزش‌های آبی و ماهیگیری، وجود کوه دالاهو به منظور ورزش کوهنوردی، وجود ورزش‌های پروازی)، تاریخی (زندان دوناب - پل یا قلعه ساسانی دروازه بهشت و دوزخ - باباشیخ، مسجد منسوب به (عبدالله بن عمر) فرزند خلیفه دوم، مقبره‌ی ابودوحانه - مقبره‌ی بابایادگار - مقبره‌ی شیخ بایزی بستانی)، علمی، صنعتی و تنوع خوب خاک‌ها و گیاهان خاص مناطق، جانوران همساز با این محیط (کبک قمری، جغد کرس، پلنگ خرس) و... یکی از فضاهای نادر در سطح کشور می‌باشد که در صورت مطالعه و شناسایی قابلیت‌های گردشگری آن و برنامه‌ریزی لازم در این خصوص، قابلیت تبدیل به یک منطقه اکوتوریسمی فوق‌العاده را دارد. در مجموع باید گفت که در ریجاب تاریخ و طبیعت دست به دست هم داده‌اند تا منطقه‌ای شگفت‌انگیز را در غرب ایران به وجود بیاورند، منطقه‌ای که قابلیت‌های بسیار برای جذب گردشگران داخلی و خارجی دارد. با توجه به مطالب فوق به منظور بهبود عملکرد گردشگری در منطقه، لزوم بهره‌گیری از راهبردها و راهکارهای مناسب توسعه گردشگری پارک ملی، بطور فزاینده‌ای احساس می‌شود. مطالعات توریسمی و اکوتوریسمی در جهان قدمت چندانی ندارد. ادوارد اینسکیپ<sup>(۱)</sup> در مطالعات خود منابع و جاذبه‌های گردشگری را به ۳ بخش عمده جاذبه‌های طبیعی، جاذبه‌های فرهنگی و تاریخی و جاذبه‌های انسان ساخت و ویژه تقسیم‌بندی کرد. وارر (۱۹۹۹)، فعالیت کم مسئولان و ضعف تأسیسات دولتی در زمینه توریسم و اکوتوریسم کاستاریکا و کنیا را مورد نقد قرار داده و تأثیرات صنعت اکوتوریسم در تحول اجتماعی -

اقتصادی این مناطق را بررسی کرده بود. در این رابطه بونی فس<sup>(۲)</sup> (۲۰۰۱) در کتاب خود به مدیریت گردشگری فرهنگی پرداخت. گان<sup>(۳)</sup> (۲۰۰۲) در مطالعات خود تمام عناصر و اجزای نظام گردشگری را به دو گروه عرضه و تقاضا تقسیم کرد. وارر و لاوتونا<sup>(۴)</sup> (۲۰۰۷)، در مقاله خود، ادبیات اکوتوریسم و اثرات زیست محیطی آن را از دید حیات وحش بررسی کردند. ورینگ و نیل<sup>(۵)</sup> (۲۰۰۹) در کتاب خود، اثرات، پتانسیل و امکان تجزیه و تحلیل اکوتوریسم در کشورهای در حال توسعه را بررسی کردند. در ایران نیز به صورت پراکنده مطالبی در این زمینه در مناطق مختلف کشور از جمله تفت، خوزستان، تبریز و دربند انجام شده است که اغلب جنبه کیفی دارند. بعنوان مثال منشی زاده (۱۳۸۶) در مطالعه خود در محدوده اشتراک، به پهنه‌بندی توان اکوتوریسمی منطقه پرداخت و فرج‌زاده (۱۳۷۸) مناطق مستعد توسعه اکوتوریسم در کردستان را بررسی کرد. مدل مدیریت طبیعت گردی با تکنیک SWOT<sup>(۶)</sup>، که روش نسبتاً نوینی است، اکنون در نقاط مختلف دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. مثلاً هوبن و لنی<sup>(۷)</sup> (۱۹۹۹)، با استفاده از مدل SWOT به تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در مدیریت کسب و کار پرداختند. این مقاله می‌تواند مدد رسان مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط باشد. نیلسون<sup>(۸)</sup> (۲۰۰۴) در مطالعه خود در پارک ملی آمریکا با استفاده از مدل SWOT، چارچوبی مفهومی را برای تحلیل سیستمی منطقه مورد مطالعه خود فراهم نمود و از این طریق، کلیه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در پارک را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. برایسون<sup>(۹)</sup> (۱۳۸۱) از اولین نظریه پردازان برنامه‌ریزی استراتژیک، در مطالعه خود بر روی سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، این مدل را کمکی برای این سازمان‌ها همچنین جوامع، برای ارائه عکس‌العمل، نسبت به موقعیت‌های جدید دانست. قلمرو ماتریس SWOT وسیع و گسترده است و در واقع یک چارچوب مفهومی برای تحلیل‌های سیستمی محسوب می‌شود (نوری، ۱۳۸۵: ۲۶). در کل این روش، روش موفقی در سراسر دنیا بوده و دارای پایه علمی قوی می‌باشد. این روش در ایران در زمینه ژئوتوریسم تقریباً پویا و جدید است. در این خصوص می‌توان به مطالعاتی چون ارزیابی زیست محیطی سیاست‌های استراتژیک توسعه صنعتی ایران با استفاده از مدل SWOT (نوری و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۵-۲۵)، مناسب سازی تکنیک تحلیلی SWOT برای طراحی شهری (گل‌کار، ۱۳۸۴: ۶۵-۴۴) و راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک (افتخاری و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۰-۱) و همچنین بررسی نوحه گر و همکاران در رابطه با قشم (۱۳۸۸، ۱۷۲-۱۵۱)، مدیریت گردشگری فرهنگی (بونی فس، ۱۳۸۰)، اطلس ژئوتوریسم ایران (امری کاظمی، ۱۳۸۳) اشاره کرد. از مدل SWOT در برنامه‌ریزی شهری و روستایی نیز استفاده شده است. کتاب پورا احمد و شماعتی (۱۳۸۴) از جمله مطالعات ارزشمند در این راستا می‌باشد.

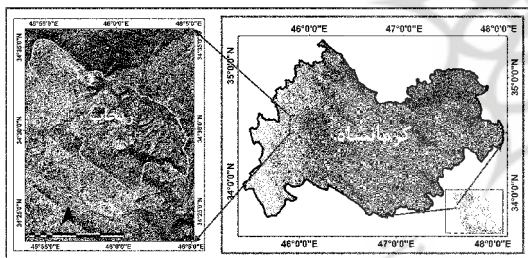
اهداف این پژوهش را می‌توانیم به صورت زیر بیان کنیم:

– ارزیابی جامع توانمندی‌ها و امکان‌سنجی توسعه اکوتوریسم و ژئوتوریسم ریجاب

– مشخص نمودن مشکلات و موانع، اهداف و سیاست‌های گردشگری به نحوی که راهگشای فعالیت‌ها در این زمینه باشد.

### موقعیت جغرافیایی منطقه ریجاب

منطقه ریجاب با وسعت ۱۲۰ کیلومتر مربع در غرب استان کرمانشاه واقع شده است که از نظر تقسیمات سیاسی جزء شهرستان دالاهو می‌باشد. این منطقه از سمت شمال به شهرستان ثلاث باباجانی، از شرق به شهرکرد غرب، از جنوب و غرب به شهرستان سرپل ذهاب محدود می‌شود. ریجاب در عرض‌های جغرافیایی ۳۰° تا ۳۴° ۴۰' شمالی و طول‌های جغرافیایی ۲۵° تا ۴۵° ۳۰' شرقی قرار گرفته است. در مجموع ۱۴ روستا در داخل این منطقه واقع هستند. مرتفع‌ترین نقطه ریجاب ۲۵۴۰ متر و پست‌ترین نقطه ۵۰۰ متر از سطح دریا ارتفاع دارد. از نظر ناهمواری‌ها منطقه ریجاب به دو بخش کوهستانی و دشت‌های میان‌کوهی تقسیم می‌شود. کوه‌های این منطقه جزئی از زاگرس چین‌خورده با جهت شمال غرب – جنوب شرق امتداد یافته‌اند. مهم‌ترین ارتفاعات آن دالاهو، تلاش، مله سوره تاش خزی، و غیره می‌باشد. ریجاب یکی از ۵۰ منطقه نمونه گردشگری استان است که از ویژگی‌های قابل توجه‌ای جهت سرمایه‌گذاری برخوردار می‌باشد و این مسئله ضرورت پرداختن به آن را روشن می‌سازد (نگاره ۱)



نگاره ۱: موقعیت منطقه مورد مطالعه

### روش‌شناسی

امروزه تمامی بخش‌ها و صنایع، به ویژه صنایع خدماتی و از جمله صنعت گردشگری در محیطی پویا و متغیر مشغول به فعالیت می‌باشند. این موضوع آنها را ناگزیر می‌سازد تا به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت داشته باشند، و بدین ترتیب بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. برنامه‌ریزی استراتژیک توجه خود را به آنچه که برای جامعه و یا یک سیستم مهم است، معطوف ساخته، چارچوبی را جهت مساعدت به تصمیم‌گیران در رویارویی با شرایط متغیر و تعیین اولویت‌ها در تخصیص منابع و فعالیت‌ها فراهم می‌سازد. برنامه‌ریزی توریسم و توسعه گردشگری یک فرایند مسئله‌گشایی گروهی است که نیازمند به یک برنامه‌ریزی استراتژیک است. این امر با استفاده از تکنیک‌های تحلیلی و تصمیم‌سازی آگاهانه و شفاف صورت می‌پذیرد. یکی از این تکنیک‌ها که امروزه بسیار نیز از آن استفاده می‌شود تکنیک SWOT (نوحه گر، ۱۳۸۸، ص ۴) است.

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر گردشگری منطقه ریجاب

عوامل داخلی	ضریب	رتبه	امتیاز نهایی	توضیحات
S1 توجه ویژه به منطقه ریجاب	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	انتخاب آن به عنوان منطقه نمونه گردشگری در سطح استان کرمانشاه و توجه ویژه مسئولین به آن
S2 قوانین محیط زیست جاری در منطقه	۰/۰۵	۲	۰/۱	قوانین ممنوعیت شکار، حفاظت از منطقه و...
S3 واقع شدن در غرب کشور و قابلیت دسترسی استان‌های غربی به آن	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	دسترسی برای گردشگران مناطق غرب کشور مهیا است.
S4 توجه افراد آگاه به صنعت توریسم	۰/۰۴	۲/۵	۰/۱	از نظر کیفی افراد تحصیل کرده بیشتر از دیگر افراد در تبلیغات مؤثرند
S5 نزدیکی به پایتخت (کرمانشاه)	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	نزدیکی به پایتخت = جذب بیشتر گردشگر
S6 با وجود شخصی بودن زمین‌ها، افراد منطقه توجه ویژه‌ای به توسعه توریسم در منطقه دارند.	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	امکان انجام هر گونه برنامه‌ریزی در منطقه با توجه به استقبال و تمایل افراد دارای زمین
S7 وجود شبکه حمل و نقل مناسب در منطقه	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	امکان بازدید برای همه گروه‌های سنی و حتی افراد بیمار
S8 پایین بودن هزینه خدمات و تسهیلات گردشگری منطقه	۰/۰۶	۳/۲	۰/۱۹۲	کم هزینه بودن یا بدون هزینه بودن بازدید از منطقه
S9 تنوع و تعدد جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی گردشگری قابل توسعه	۰/۰۸	۴/۵	۰/۳۶	گونه‌های متفاوت گیاهان و جانوران کوهستانی، وجود اجزاء و عناصر تزیینی ژئومورفولوژیکی، آثار تاریخی
S10 آشنایی مردم منطقه با فرهنگ گردشگری	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	آگاهی بیشتر = استقبال بیشتر از گردشگران = ورود گردشگر بیشتر به منطقه
S11 فضای سبز کافی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	فضای سبز در منطقه به منظور استفاده بسیار است
W1 فقدان نیروی متخصص در بخش گردشگری	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	نبود راهنما موجب ناشناخته ماندن عوارض می‌شود
W2 کمبود واحدهای اقامتی و خدماتی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	امکان‌ات رفاهی کمتر = گردشگری بی رونق
W3 عدم حفاظت از جاذبه‌های گردشگری و تخریب آن	۰/۰۵	۲	۰/۱	تخریب بیشتر منطقه و نهایتاً کم شدن ورود گردشگر
W4 محدودیت‌های اقلیمی منطقه	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	اقلیم منطقه که امکان بازدید از منطقه را برای ۳ ماه از سال محدود می‌سازد
W5 عدم وجود تبلیغات	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	تبلیغات کم باعث عدم شناخت و آگاهی افراد و در نتیجه کمبود ورود گردشگر می‌شود
W6 نا آشنایی مردم به علوم الکترونیک	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	گردشگری با تجارت الکترونیک، علم روز است
W7 دور بودن منطقه از کلان شهرها و پایتخت	۰/۰۷	۲/۵	۰/۱۷۵	دوری از کلان شهرها = جذب گردشگر کمتر
W8 کم وسعت بودن منطقه	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	وسعت کم = ظرفیت پذیرش کم گردشگر
مجموع			۲/۷۶۷	

و سپس با استفاده از ابزاری به نام ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)<sup>(۱۴)</sup> اولویت بندی شدند.

#### یافته‌های تحقیق

در مرحله اول که مرحله ورودی است، پس از بررسی‌ها و پیمایش صورت گرفته با روش دلفی، نظرات کارشناسان امر گردشگری در مورد نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های گردشگری منطقه ریجاب، ضریب (میزان اهمیت این عوامل در صنعت گردشگری) و رتبه (میزان اهمیت این عوامل در گردشگری ریجاب) آنها جمع‌آوری شده و در نهایت مجموع امتیاز نهایی آنها محاسبه شد. در نهایت ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی (جدول ۱ و نگاره ۲) استخراج شد.

نتیجه نهایی از ارزیابی عوامل داخلی (مجموع نمره نهایی ۲/۷۶۷) بیانگر آن است که نقاط قوت گردشگری منطقه ریجاب از نقاط ضعف آن بیشتر است و راهبردهای کلان باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان این نقاط قوت را بیشتر تقویت نموده و نقاط ضعف را نیز برطرف نمود.

پژوهش حاضر به بررسی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با استفاده از تکنیک SWOT پرداخته و در نهایت با تلفیق این عوامل با یکدیگر، چهار استراتژی و یا راهبرد ۱- تلفیق نقاط قوت و فرصت SO<sup>(۱۰)</sup>؛ ۲- نقاط قوت و تهدید ST<sup>(۱۱)</sup>؛ ۳- تلفیق نقاط ضعف و فرصت WO<sup>(۱۲)</sup> و ۴- تلفیق نقاط ضعف و تهدید WT<sup>(۱۳)</sup> را ارائه کرده است. این راهبردها در جهت بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌های منطقه برای از بین بردن نقاط ضعف و تهدیدها در جهت توسعه در منطقه است. تدوین راهبردهای کلان، در سه مرحله ورودی، مقایسه و تصمیم‌گیری صورت گرفته است. مرحله اول شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس عوامل خارجی می‌شود. در مرحله دوم که مرحله مقایسه است با تهیه ماتریس SWOT انواع راهبردها مورد بررسی قرار گرفتند. در این پژوهش برای تدوین راهبردهای کلان گردشگری منطقه از دو ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده شده است. در مرحله سوم که مرحله تصمیم‌گیری است راهبردهای بدست آمده در مرحله مقایسه را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده

جدول ۲: ماتریس عوامل خارجی حاکم بر گردشگری منطقه ریجاب

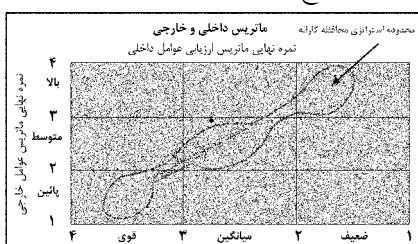
عوامل خارجی	ضریب	رتبه	امتیاز نهایی	توضیحات
O1 ارائه محصولات فرهنگی و گردشگری منطقه	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۵	تبلیغات بیشتر = آگاهی افراد از منطقه زیادتر = ورود گردشگر بیشتر
O2 بهبود عملکرد توسعه گردشگری	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۵	توجه اخیر مسئولان به این صنعت
O3 وجود سرمایه گذاران بالقوه در زمینه گردشگری	۰/۰۵	۳/۳	۰/۱۶۵	سرمایه گذاری در منطقه = رشد و توسعه سریعتر صنعت توریسم
O4 اشتغال زایی	۰/۰۶	۳/۵	۰/۲۱	ایجاد فرصت شغلی برای افراد بومی
O5 مبادلات فرهنگی	۰/۰۳	۲/۵	۰/۰۷۵	مبادلات فرهنگی میان گردشگران و مردم بومی
O6 درآمد ارزی برای کشور با جذب گردشگر خارجی	۰/۰۴	۲/۵	۰/۱	جذب گردشگر خارجی و رونق اقتصادی
O7 بهره گیری از مراکز آموزشی گردشگری شهرهای اطراف	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	وجود افراد متخصص گردشگری = جذب بیشتر گردشگر
O8 مشارکت مردم در جهت حفظ محیط زیست	۰/۰۴	۲/۵	۰/۱	مشارکت = محیط زیست پاک تر = گردشگر
O9 ایجاد رابطه میان شهرها و روستاهای منطقه	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	ارتباط و اتحاد میان قسمت های مختلف منطقه برای جذب گردشگر
O10 استفاده صنعتی و غذایی از منطقه	۰/۰۶	۳/۵	۰/۲۱	پرورش ماهی، محصولات کشاورزی
O11 نگرش مثبت مسئولین و مدیران دولتی و بهبود عملکرد آنها نسبت به توسعه منطقه	۰/۰۶	۳/۲	۰/۱۹۲	مسئولین از توسعه آنها استقبال می کنند.
O12 تعداد کم رقبا فعال در زمینه گردشگری	۰/۰۶	۳/۵	۰/۲۱	به علت زیاد نبودن متقاضی گردشگری، افراد فعال در این بخش زیاد نیستند.
T1 عدم وجود هماهنگی میان قوانین زیست محیطی و گردشگری	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	برخی قوانین زیست محیطی مانند حفاظت از حیوانات یا ممنوعیت چرای دام و... با برخی طرح های توسعه گردشگری منافات دارد
T2 عدم تمایل سرمایه داران در سرمایه گذاری در مناطق مرزی و کوهستانی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	سرمایه گذاری کمتر = توسعه کمتر منطقه = ورود کم گردشگر
T3 ضعف اختیارات مسئولین محلی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹	کم شدن اختیارات مسئولین محلی و در نتیجه بروز برخی مشکلات
T4 عدم مشارکت مردم بومی و مقاومت آنها به ورود گردشگر	۰/۰۲	۱/۵	۰/۰۳	افراد بومی شناخت کافی از گردشگری و مزایای وجود گردشگر در منطقه خود ندارند و با آن مقابله کرده یا مشارکت نمی کنند
T5 شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین المللی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	عدم ثبات سیاسی در جذب گردشگر خارجی اخلال ایجاد می کند
T6 تصویر ذهنی منفی گردشگران خارجی نسبت به ایران	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	تبلیغات خارج از کشور نسبت به ایران منفی است
T7 عدم شفافیت و ابهام در رویکردهای توسعه گردشگری	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	هنوز تعریف جامعی از این صنعت ارائه نشده است
T8 عدم اختصاص بودجه جهت توسعه گردشگری	۰/۰۸	۴/۲	۰/۳۳۶	بودجه = امکانات = جذب گردشگر
T9 تقلیدی بودن طرح های اجرایی و عدم پاسخگویی آنها در منطقه	۰/۰۴	۱/۵	۰/۰۶	اجرای طرح های گردشگری مناطق، متفاوت با این گونه مناطق و عدم پاسخ این طرح ها در مناطق کوهستانی
مجموع	۱		۲/۹۶۸	

جدول ۳: ماتریس SWOT

عوامل داخلی - خارجی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
فرصت ها (O)	راهبردهای رقابتی - تهاجمی (SO)	راهبردهای بازنگری (WO)
تهدیدها (T)	راهبردهای تنوع (ST)	راهبردهای تدافعی (WT)

استنتاج نهایی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (مجموع نمره نهایی ۲/۹۶۸) آن است که فرصت های فرا روی گردشگری منطقه بیشتر از تهدیدات پیرامون آن بوده و در نتیجه راهبردهای کلان برای گردشگری منطقه باید به گونه ای تدوین شود که بتوان از فرصت های محیطی به نحو احسن استفاده نمود. در نهایت ماتریس SWOT را برای منطقه مورد مطالعه

به صورت جدول شماره ۳ خواهیم داشت. در مرحله دوم (مرحله مقایسه) با تهیه ماتریس SWOT انواع راهبردها مورد بررسی قرار گرفتند (جدول ۴).



نگاره ۲: نمودار ماتریس داخلی و خارجی (IE) (۱۵) گردشگری

منطقه ریجاب

جدول ۴: ماتریس فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف SWOT

عوامل داخلی	نقاط قوت	نقاط ضعف
عوامل خارجی	<p>S1 توجه ویژه به منطقه ریجاب</p> <p>S2 قوانین محیط زیست جاری در منطقه</p> <p>S3 واقع شدن در غرب کشور و قابلیت دسترسی استان‌های غربی به آن</p> <p>S4 توجه افراد آگاه به صنعت توریسم</p> <p>S5 نزدیکی به پایتخت (کرمانشاه)</p> <p>S6 با وجود شخصی بودن زمین‌ها، افراد توجه ویژه به توسعه توریسم در منطقه دارند.</p> <p>S7 وجود شبکه حمل و نقل مناسب در منطقه</p> <p>S8 پایین بودن هزینه خدمات و تسهیلات گردشگری منطقه</p> <p>S9 تنوع و تعدد جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی گردشگری قابل توسعه</p> <p>S10 آشنایی مردم منطقه با فرهنگ گردشگری</p> <p>S11 فضای سبز کافی</p>	<p>W1 فقدان نیروی متخصص در بخش گردشگری</p> <p>W2 کمبود واحدهای اقامتی و خدماتی</p> <p>W3 عدم حفاظت از جاذبه‌های گردشگری و تخریب آن</p> <p>W4 محدودیت‌های اقلیمی منطقه</p> <p>W5 عدم وجود تبلیغات</p> <p>W6 نا آشنایی مردم به علوم الکترونیکی</p> <p>W7 دور بودن منطقه از کلان شهرها و پایتخت</p> <p>W8 کم وسعت بودن منطقه</p>
فرصت‌ها	استراتژی SO	استراتژی WO
<p>O1 ارائه محصولات فرهنگی و گردشگری منطقه</p> <p>O2 بهبود عملکرد توسعه گردشگری</p> <p>O3 وجود سرمایه‌گذاران بالقوه در زمینه گردشگری</p> <p>O4 اشتغال زایی</p> <p>O5 مبادلات فرهنگی</p> <p>O6 درآمد ارزی برای کشور با جذب گردشگر خارجی</p> <p>O7 بهره‌گیری از مراکز آموزشی گردشگری شهرهای اطراف</p> <p>O8 مشارکت مردم در جهت حفظ محیط زیست</p> <p>O9 ایجاد رابطه میان شهرها و روستاهای منطقه</p> <p>O10 استفاده صنعتی و غذایی از منطقه</p> <p>O11 نگرش مثبت مسئولین و مدیران دولتی و بهبود عملکرد آنها نسبت به توسعه منطقه</p> <p>O12 تعداد کم رقبای فعال در زمینه گردشگری</p>	<p>۱- استفاده از قوانین محیط زیست جاری و توجهات ویژه به منطقه در جهت بهبود عملکرد توسعه گردشگری (S1S2O2)</p> <p>۲- توسعه منابع و جاذبه‌های فرهنگی و طبیعی گردشگری، ارائه محصولات فرهنگی با توجه به آشنایی مردم به فرهنگ گردشگری و اشتغال‌زایی با استفاده از جاذبه‌های متنوع منطقه و هزینه‌های پایین آنها و همچنین مدد مسئولین و بهره‌گیری از سرمایه‌گذاران بالقوه (S9O1S10O4S8O11O3)</p> <p>۳- استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکلهای مردمی در جهت حفظ محیط زیست با توجه به وجود فضای سبز کافی در منطقه و در پی آن ایجاد رابطه بیشتر شهر و روستاهای منطقه و نهایتاً مبادلات فرهنگی آنها با گردشگری (S4O8S11O9O5)</p> <p>۴- استفاده صنعتی و غذایی از منطقه با وجود راه‌های حمل و نقل مناسب که دسترسی را مخصوصاً به شهرهای غربی اطراف آسان می‌نماید (O10S7S3)</p> <p>۵- با توجه به این موضوع که با وجود شخصی بودن زمین‌ها، تمایل افراد در به کارگیری زمین‌ها به منظور استفاده در گردشگری بسیار است و همچنین نزدیکی منطقه به پایتخت (کرمانشاه) باعث بهبود عملکرد توسعه گردشگری در منطقه می‌شود (S6S5O2)</p> <p>۶- پیروی از راهبرد رهبری هزینه‌ها (کاهش خدمات گردشگری با توجه به حضور کم رقبا) (S8O12)</p>	<p>۱- تقویت نیروی متخصص با بهره‌گیری از مراکز آموزش گردشگری شهرهای اطراف در جهت بهبود عملکرد توسعه (W1O7O2)</p> <p>۲- احداث و بهبود وضعیت واحدهای اقامتی خدماتی از طریق سرمایه‌گذاران بالقوه (W2O3)</p> <p>۳- حفاظت از جاذبه‌های طبیعی گردشگری منطقه با کمک بخش دولتی، مردم و مسئولین محلی (W3 O8O11)</p> <p>۴- ارائه تبلیغات گسترده به کمک مسئولین (W5O11)</p> <p>۵- آشنا کردن مردم محلی با فرهنگ گردشگری و علوم الکترونیک مرتبط با این امر توسط مراکز آموزشی شهرهای اطراف با هزینه مسئولین و یا سرمایه‌گذاران (W6O11O7)</p> <p>۶- افزودن به وسعت منطقه با بهره‌گیری از زمین‌های اطراف با مشارکت سرمایه‌گذاران و دولت (W8O3O11)</p>
تهدیدها	استراتژی ST	استراتژی WT
<p>T1 عدم وجود هماهنگی میان قوانین زیست محیطی و گردشگری</p> <p>T2 عدم تمایل سرمایه‌داران در سرمایه‌گذاری در مناطق مرزی و کوهستانی</p> <p>T3 ضعف اختیارات مسئولین محلی</p> <p>T4 عدم مشارکت مردم بومی و مقاومت آنها به ورود گردشگر</p> <p>T5 شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین‌المللی</p> <p>T6 تصویر ذهنی منفی گردشگران خارجی نسبت به ایران</p> <p>T7 عدم شفافیت و ابهام در رویکردهای توسعه گردشگری</p> <p>T8 عدم اختصاص بودجه جهت توسعه گردشگری</p> <p>T9 تقلیدی بودن طرح‌های اجرایی و عدم پاسخگویی آنها در منطقه</p>	<p>۱- استخراج قوانین محیط زیستی که به رشد گردشگری در منطقه کمک می‌کند و بهره‌گیری از این قوانین (S2T1)</p> <p>۲- تأکید بر دیگر کشورها مخصوصاً کشورهای غربی هم مرز با منطقه در بازار گردشگری خارجی (S3T5T6)</p> <p>۳- توسعه انواع جاذبه‌های گردشگری منطقه در جهت شفاف ساختن رویکرد توسعه گردشگری (S9T7)</p> <p>۴- توجه بیشتر مردم بومی توسط افراد آگاه منطقه در جهت توسعه هر چه بیشتر گردشگری (S4T4)</p> <p>۵- تأکید بیشتر بر بازار گردشگری داخلی (S8S9T5T6)</p> <p>۶- آگاه ساختن سرمایه‌گذاران به جاذبه‌های گردشگری مناطق غربی و مرزی و هزینه‌های پایین استقرار تأسیسات با توجه به مناسب بودن قیمت زمین‌ها و مشارکت افراد صاحب زمین (T2S8S6S9)</p>	<p>۱- با توجه به کلیه محدودیت‌های داخلی منطقه از جمله کم وسعت بودن و دور بودن آن نسبت به کلان شهرها و تهدیدهای خارجی، باید تا رفع این عوامل و اجرای طرح‌های مناسب توسط بودجه مکفی و تشویق سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در مناطق کوهستانی و غربی، کشورهای خارجی از بازار هدف حذف شوند و بر روی گردشگری داخلی تمرکز نمود (W8W7T2T5T6)</p>

هدف از این مرحله آن نیست که بهترین راهبردهای گردشگری منطقه ریجاب را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا است. جهت تعیین راهبردهای اجرایی از ماتریس داخلی و خارجی استفاده شد. نتایج حاصل از ترسیم اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۷۶۷) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۹۶۸) بیانگر آن است که در گردشگری، ریجاب، در خانه شماره ۵ قرار می‌گیرد و مناسب‌ترین راهبرد برای آن راهبردهایی است که هدف از آنها حفظ و نگهداری وضع موجود می‌باشد (نگاره ۲).

راهبردهای انتخاب شده در ماتریس داخلی و خارجی، همان راهبردهای SO یا راهبردهای رقابتی - تهاجمی است که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف SWOT تدوین شده‌اند، بنابراین راهبردهای خروجی تدوین شده برای گردشگری گیلان غرب عبارتند از:

- ۱- استفاده از قوانین محیط زیست جاری و توجهات ویژه به منطقه در جهت بهبود عملکرد توسعه گردشگری (S1S2O2)
- ۲- توسعه منابع و جاذبه‌های فرهنگی و طبیعی گردشگری، ارائه محصولات فرهنگی با توجه به آشنایی مردم به فرهنگ گردشگری و اشتغال زایی با استفاده از جاذبه‌های متنوع منطقه و هزینه‌های پایین آنها و همچنین مدد مسئولین و بهره‌گیری از سرمایه‌گذاران بالقوه (S9O1S10O4S8O11O3)
- ۳- استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل‌های مردمی در جهت حفظ محیط زیست با توجه به وجود فضای سبز کافی در منطقه و در پی آن ایجاد رابطه بیشتر شهر و روستاهای منطقه و نهایتاً مبادلات فرهنگی آنها با گردشگران (S4O8S11O9O5)
- ۴- استفاده صنعتی و غذایی از منطقه با وجود راه‌های حمل و نقل مناسب که دسترسی را مخصوصاً به شهرهای غربی اطراف آسان می‌نماید (O10S7S3)
- ۵- با توجه به این موضوع که با وجود شخصی بودن زمین‌ها، تمایل افراد در به کارگیری زمین‌ها به منظور استفاده در گردشگری بسیار است و همچنین نزدیکی منطقه به پایتخت (کرمانشاه) باعث بهبود عملکرد توسعه گردشگری در منطقه می‌شود (S6S5O2)
- ۶- پیروی از راهبرد رهبری هزینه‌ها (کاهش خدمات گردشگری با توجه به حضور کم رقبا (S8O12)

## نتیجه‌گیری

با وجود رشد صنعت توریسم و اکوتوریسم در جهان این صنعت در سطح کل کشور توسعه لازم را نداشته است. بررسی‌ها نشان داد که با وجود قابلیت‌های فراوان منطقه ریجاب، برنامه ریزی‌های مناسبی جهت توسعه اکوتوریسم منطقه صورت نگرفته است. در این پژوهش سعی شد با درک این مطلب که شناخت پتانسیل‌ها و محدودیت‌های ژئوتوریسم، می‌تواند تأثیر سازنده‌ای بر برنامه‌ریزی اکوتوریسمی در منطقه داشته باشد، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با استفاده از تکنیک SWOT مورد

تجزیه و تحلیل قرار گیرد و در نهایت راهبردهایی مناسب، به منظور بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها و از بین بردن نقاط ضعف و تهدیدها در جهت توسعه ژئوتوریسم در منطقه پارک ملی کویر ارائه گشت. در این مدل پس از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مؤثر ماتریس آن استخراج شد. نتیجه نهایی از ارزیابی عوامل داخلی (مجموع نمره نهایی ۲/۷۶۷) بیانگر آن بود که نقاط قوت گردشگری منطقه از نقاط ضعف آن بیشتر می‌باشد و راهبردهای کلان باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان بر روی نقاط قوت به منظور توسعه بیشتر کار کرده و نقاط ضعف را نیز برطرف نمود. نمره ۲/۹۶۸ بالای میانگین یعنی ۲/۵ بوده و بنابراین استنتاج نهایی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آن است که فرصت‌های فرا روی گردشگری منطقه بیشتر از تهدیدات پیرامون آن بوده و در نتیجه راهبردهای کلان برای گردشگری منطقه باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان از فرصت‌های محیطی به نحو احسن استفاده کرد. سپس اطلاعات مربوط به تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف گردشگری منطقه را، با هم مقایسه نموده و چهار نوع راهبرد تدوین شد: راهبردهای تهاجمی (SO)، راهبردهای محافظه‌کارانه (WO)، راهبردهای رقابتی (ST) و راهبردهای تدافعی (WT). استخراج ماتریس داخلی و خارجی نشان داد که راهبردهای انتخاب شده در ماتریس داخلی و خارجی، همان راهبردهای WO یا راهبردهای محافظه‌کارانه است که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف SWOT تدوین شده بود، به منظور اولویت بندی فاکتورهای بالا، از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد و پس از بسیاری محاسبات و جمع بندی آنها، اولویت عوامل به ترتیب زیر تعیین شد:

- ۱- تقویت نیروی متخصص با بهره‌گیری از مراکز آموزش گردشگری شهرهای اطراف در جهت بهبود عملکرد توسعه
- ۲- احداث و بهبود وضعیت واحدهای اقامتی خدماتی از طریق سرمایه‌گذاران بالقوه
- ۳- حفاظت از جاذبه‌های تپیک گردشگری منطقه با کمک بخش دولتی، مردم و مسئولین محلی
- ۴- ارائه تبلیغات گسترده به کمک مسئولین
- ۵- آشنا کردن مردم محلی با فرهنگ گردشگری و علوم الکترونیک مرتبط با این امر توسط مراکز آموزشی شهرهای اطراف با هزینه مسئولین و یا سرمایه‌گذاران
- ۶- افزودن به وسعت منطقه با بهره‌گیری از زمین‌های اطراف با مشارکت سرمایه‌گذاران و دولت با توجه به آنچه که از نتایج پژوهش و ماتریس SWOT آشکار گردید و به منظور پایداری و توسعه توریسم و اکوتوریسم منطقه، لازم است به موارد زیر نیز توجه شود:

## راهبردهای تهاجمی (SO)

- ۱- استفاده از قوانین محیط زیست جاری و توجهات ویژه به منطقه در جهت بهبود عملکرد توسعه گردشگری
- ۲- توسعه منابع و جاذبه‌های فرهنگی و طبیعی گردشگری، ارائه

محصولات فرهنگی با توجه به آشنایی مردم به فرهنگ گردشگری و اشتغال زایی با استفاده از جاذبه‌های متنوع منطقه و هزینه‌های پایین آنها و همچنین مدد مسئولین و بهره‌گیری از سرمایه‌گذاران بالقوه.

۳- استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکلهای مردمی در جهت حفظ محیط زیست با توجه به وجود فضای سبز کافی در منطقه و در پی آن ایجاد رابطه بیشتر شهر و روستاهای منطقه و نهایتاً مبادلات فرهنگی آنها با گردشگران

۴- استفاده صنعتی و غذایی از منطقه با وجود راه‌های حمل و نقل مناسب که دسترسی را مخصوصاً به شهرهای غربی اطراف آسان می‌نماید.

۵- با توجه به این موضوع که با وجود شخصی بودن زمین‌ها، تمایل افراد در به کارگیری زمین‌ها به منظور استفاده در گردشگری بسیار است و همچنین نزدیکی منطقه به پایتخت (کرمانشاه) باعث بهبود عملکرد توسعه گردشگری در منطقه می‌شود.

۶- پیروی از راهبرد رهبری هزینه‌ها (کاهش خدمات گردشگری با توجه به حضور کم رقبا

### راهبردهای رقابتی (ST)

۱- استخراج قوانین محیط زیستی که به رشد گردشگری در منطقه کمک می‌کند و بهره‌گیری از این قوانین

۲- تأکید بر دیگر کشورها مخصوصاً کشورهای غربی هم مرز با منطقه در بازار گردشگری خارجی

۳- توسعه انواع جاذبه‌های گردشگری منطقه در جهت شفاف ساختن رویکرد توسعه گردشگری

۴- توجه بیشتر مردم بومی توسط افراد آگاه منطقه در جهت توسعه هر چه بیشتر گردشگری

۵- تأکید بیشتر بر بازار گردشگری داخلی

۶- آگاه ساختن سرمایه‌گذاران به جاذبه‌های گردشگری مناطق غربی و مرزی و هزینه‌های پایین استقرار تأسیسات با توجه به مناسب بودن قیمت زمین‌ها و مشارکت افراد صاحب زمین

### راهبردهای تدافعی (WT)

۱- با توجه به کلیه محدودیت‌های داخلی منطقه از جمله کم وسعت بودن آن و دور بودن آن نسبت به کلان شهرها و تهدیدهای خارجی، باید تا رفع این عوامل و اجرای طرح‌های مناسب توسط بودجه مکفی و تشویق سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در مناطق کوهستانی و غربی، کشورهای خارجی از بازار هدف حذف شوند و بر روی گردشگری داخلی تمرکز کرد.

### منابع و مآخذ

۱- کبرپور سراسکانرود، محمد. ارزیابی مشارکت مردم در بهسازی بافت فرسوده، فصلنامه تخصصی بنیاد مسکن، ۱۳۸۷، شماره ۱۲۱، ۱۹-۳۴.

۲- امری کاظمی، علیرضا. اطلس ژئوتوریسم چشم، انتشارات سازمان زمین‌شناسی و

اکتشافات معدنی کشور، ۱۳۸۳.

۳- بونی فیس، پرسبلا، ۱۳۸۰، مدیریت گردشگری فرهنگی، ترجمه محمود عبداللّه زاده، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی شماره ۱۶۰، ۱۳۸۰.

۴- گل‌کار، کوروش، ۱۳۸۴، مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی SWOT برای طراحی شهری، انتشارات صفا، شماره ۱۵، ص ۶۵-۴۴.

۵- منشی زاده، رحمت‌الله، ۱۳۸۴، اندر مقوله جهانگردی، انتشارات پیام مؤلف.

۶- نوحه گر، احمد و محمد مهدی حسین زاده، ۱۳۸۸، ارزیابی قابلیت‌های طبیعت گردی جزیره قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۱۵، ص ۱۷۲-۱۵۱، ۱۳۸۸.

۷- نوری، جعفر و مجید عباس پورویژن مقصودلو، ۱۳۸۵، ارزیابی زیست‌محیطی سیاست‌های استراتژیک توسعه صنعتی ایران با استفاده از مدل SWOT، علوم و تکنولوژی محیط زیست، شماره ۸.

8- SWOT Houben, c, Lenie, k. and Vanhoof, k. (1999), a Knowledge Based Analysis System as an in Strumpet for Strategic Planning in Small and Medium sized Enterprises, Decision support systems, No 26, Elsevier.

9- Nilsson. M. Research and advice on Strategic Environmental Assessment. Stokholm Environment in Stitute Publications, 2004.

### پی‌نوشت

1- Inskip, Edward

2- Bonifis

3- Gun, Clare

4- David Wearer & Laura J. Lawtona

5- Stephan Wearing & John Neil

6- Strangeness, Weakness, Opportunities & Treats

7- G. Houben & K. Lenie

8- Nelson

9- Bryson

10- Strength-Opportunities

11- Strength-Threats

12- Weakness-Opportunities

13- Weakness-Threats

14- Quantitative Strategic Planning Matrix

15- Internal & External