

## تعیین اولویت بندی استراتژی‌های برتر توسعه‌ی اکوتوریسم در آبخیز هراز

مهسا مسیح

دانشجوی دکتری مدیریت محیط زیست، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

سید علی جوزی<sup>۱</sup>

استاد دانشکده مهندسی محیط زیست، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

اکرم الملوک لاهیجانیان

دانشیار دانشکده منابع طبیعی و محیط زیست، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

افشین دانه کار

استاد دانشکده محیط زیست و منابع طبیعی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

علیرضا وفائی نژاد

استادیار دانشکده ی مهندسی عمران، آب و محیط زیست، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۸/۰۴ تاریخ صدور پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۰۹

### چکیده

امروزه گردشگری یکی از بزرگترین صنایع در سراسر جهان می باشد. اکوتوریسم نیز نوعی از گردشگری پایدار است که هدف آن به حداقل رساندن اثرات منفی بر محیط زیست طبیعی و اجتماعی-فرهنگی است که اکنون بعنوان سریع ترین زیر مجموعه ی در حال رشد بزرگ ترین صنعت جهان مطرح میشود. براساس این تغییرات، نیاز به بکارگیری برنامه‌های استراتژیک در این زمینه ضروری است. در مطالعه ی حاضر، آبخیز هراز مورد بررسی قرار گرفته است. علت این امر مشخصه‌های طبیعی منحصر بفرد این حوزه برای اکوتوریسم است، که آنرا یکی از قطب‌های اکوتوریسم ایران ساخته است. هدف این مطالعه تامین استراتژی‌های مدیریتی برای توسعه ی اکوتوریسم در آبخیز هراز است. در راستای این هدف، نظر به کارآیی ترکیب متدهای AHP و SWOT، آنالیز AWOT مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان می دهند که رسوم محلی ساده و تعامل مناسب با گردشگرها همچنین، تخریب منابع طبیعی به دلیل توسعه ی زیرساخت‌ها به ترتیب مهم ترین نقاط قوت و ضعف می باشند. ارائه ی فرصت‌های شغلی جدید و تغییر سنت‌های محلی مهم ترین فرصت و تهدید در این زمینه بود. علاوه بر این، "افزایش تعداد تبلیغات داخلی و خارجی، تنظیم قوانین جدید مورد نیاز و مدیریت قوانین اجرایی موجود، توسعه ی فرهنگ پاسخگویی گردشگری، دعوت از سرمایه گذاران داخلی و خارجی، ارائه ی امکانات و امتیازات ویژه سرمایه گذاری، و افزایش سطح آگاهی گردشگران به منظور حفاظت از محیط زیست" این موارد بعنوان موثرترین استراتژی‌ها در مطالعه حاضر یافت شده اند.

**کلمات کلیدی:** اکوتوریسم، AWOT و SPACE، فرآیند سلسله مراتب تحلیلی، استراتژیهای توسعه، آبخیز هراز

## مقدمه

امروزه صنعت گردشگری با سرمایه‌گذاری‌های مستقیم بیش از ۳۰۰ میلیارد دلاری در سال، ۸ درصد کل سرمایه‌گذاری‌های جهان و ۷ درصد نیروی کار جهان را به‌طور مستقیم به خود مشغول کرده است. در این میان همگام با آگاهی روزافزون نسبت به علوم طبیعی و شناخت محیط زیست در سراسر جهان اکوتوریسم بعنوان یکی از پرجاذبه‌ترین شاخه‌های گردشگری در میان جوامع جایگاه ویژه‌ای یافته است (زیرینجوی الوار، اسدی، ۱۳۹۲: ۸) در سال‌های اخیر اکوتوریسم در میان شاخه‌های مختلف توریسم با بیش از بیست درصد رشد، از بالاترین پیشرفت در این صنعت برخوردار است. (Donohoe, 2006: 9 & Needham) فعالیت‌های اکوتوریستی در ایران نیز به تدریج از مارس ۲۰۰۶ تاکنون مطرح شده است. (Sayyed et al, 2013: 23) فرهنگ درخشان و منابع طبیعی گسترده در ایران این کشور را به بیش از یک اقتصاد در حال توسعه غنی از منابع تبدیل کرده است. (Khodadadi, 2017: 12) ایران با توجه به تنوع اقلیمی، خاک حاصلخیز، تنوع گونه‌های گیاهی، آبشارهای فراوان، دریاچه‌های طبیعی و زیبا و نیز تمدن ۱۵۰۰ ساله ایران توان زیادی در جذب گردشگر در تمام فصول دارد (یاوریان، ۱۳۸۹: ۶). علیرغم موقعیت برجسته‌ی ایران برای صنعت گردشگری<sup>۱</sup>، این کشور هنوز به جایگاه گردشگری حقیقی خود نه در دنیا و نه در خاورمیانه نرسیده است. (Sheikhani Nejad et al, 2017: 11) این وضعیت بطور عمده بعلت الویت بندی برنامه‌های دیگر و وجود نفت و سایر منابع است، که باعث می‌شوند تا این صنعت نادیده گرفته شود. از این رو، نیاز به فرموله کردن استراتژی‌ها هرگز احساس نشده است (اسدی، ۱۳۹۱: ۸) در حالیکه برای رسیدن به اکوتوریسم موفق داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک در اولویت است تا بتوان هر زمان که فرصت‌های اکوتوریسم توسعه می‌یابد، طرح‌های مدیریتی مناسب را ایجاد و اجرا نمود و از حفاظت موثر منطقه‌ی مربوطه اطمینان حاصل کرد. (Ozturk, 2015:8) از این رو نظر به اهمیت حوضه‌های آبخیز در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک محیط زیستی و با توجه به مطلوبیت بالای استان مازندران در توسعه اکوتوریسم به سبب دارا بودن قله مرتفع و یخچالی، ییلاقات و روستاهای خوش آب و هوا، دریاچه و رودخانه‌های متعدد و ... (Hadizadeh zargar et al, 2014:42) آبخیز هراز به عنوان یکی از آبخیزهای وسیع این استان مورد بررسی قرار گرفته است که متأسفانه توان اکوتوریسم آن در برخی مناطق به دلیل بهره برداری بیش از حد رو به اضمحلال است حال آنکه در برخی مناطق بکر و ناشناخته مانده است. بدین ترتیب در راستای هدف این پژوهش این پرسش مطرح است که نقاط قوت و ضعف اکوتوریسم در این حوضه چیست و بهترین استراتژی‌های توسعه در این حوضه از کدام دسته و چه مواردی می‌باشند؟ در این رابطه مطالعات مشابه‌ای نیز مورد بررسی قرار گرفتند. موندال<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی تحت عنوان آنالیز SWOT و استراتژی‌های توسعه پایدار گردشگری در بنگلادش به این نتیجه رسید که فعالیت‌های گردشگری موجود در بنگلادش پایدار نیست و برای توسعه پایدار صنعت توریسم برای جذب گردشگر سیاست‌های WT را پیشنهاد داد. سیاست‌هایی نظیر افزایش ایمنی و امنیت گردشگران، برنامه‌ریزی مؤثر برای منافع اقتصادی پایدار، اجرای جدی مقررات محیط زیستی برای پایداری

<sup>۱</sup> بر اساس اعلان UNWTO اگرچه ایران رتبه ی دهم در جاذبه های تاریخی، پنجم از نظر جاذبه های طبیعی و پنجاه و سوم در صنعت گردشگری در دنیا را دارد.

<sup>۲</sup> Mondal

اکولوژیکی، آگاهی دادن به مردم برای اهمیت توسعه پایدار گردشگری و توسعه زیرساخت‌ها از جمله این موارد بوده است که البته تعیین اولویت نشده بودند. در بررسی توانمندی‌های گردشگری شهر ساحلی بوشهر بر اساس مدل SWOT و تاپسیس سقائی و همکاران (۱۳۹۵) به شناسایی پتانسیل‌های گردشگری شهر ساحلی بوشهر و بررسی موانع موجود در راه گردشگری شهری پرداختند و بر اساس آن برخورد مناسب مردم در اولویت اول، ساحل زیبا و شنی در اولویت دوم و مراسم مذهبی - سنتی در اولویت سوم قرار گرفته و در جذب گردشگر به این شهر تأثیرگذار هستند. تحلیل فرضیات بر اساس روش تحلیل عاملی نیز نشان می‌دهد، به دلیل وجود همبستگی بالا و مناسب بین عوامل و متغیرها، تمامی پتانسیل‌های گردشگری در شهر بوشهر در توسعه اجتماعی و فرهنگی آن تأثیر می‌گذارند و همچنین کمبود امکانات و خدمات، مانع توسعه گردشگری در شهر بوشهر شده است. در بررسی راهبردهای توسعه اکوتوریسم استان کردستان با استفاده از مدل‌های SWOT و QSPM موحد و همکاران (۱۳۹۳) نتیجه گرفتند که مدیریت فعالیت‌های اکوتوریسم از نظر عوامل درونی دارای ضعف است لذا می‌توان با تقویت فرصت‌ها در مقابل تهدیدها، واکنش راهبردی مناسبی نشان داد. بنابراین، راهبرد ST بهترین راهبرد جهت حرکت به سمت توسعه مطلوب اکوتوریسم در کردستان محسوب می‌شود. در مطالعه ارائه راهکارهایی جهت توسعه پایدار گردشگری شهر چناران با استفاده از مدل SWOT مبهوت و قدمگاهی (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیدند که به دلیل وجود جاذبه‌های گردشگری و ارزش‌های فرهنگی در شهر چناران این شهر می‌تواند سالیانه پذیرای جمع کثیری از گردشگران داخلی و خارجی باشد. از طرفی در محدوده شهر آثار منحصر به فردی وجود دارد که امکان توسعه پایدار تحت تأثیر جاذبه‌های گردشگری شهر را دارد. به عبارتی، چنانچه زیرساخت‌های لازم برای استفاده از این جاذبه فراهم آید امکان اشتغال و کسب درآمد برای ساکنین شهر فراهم می‌آید. در مطالعه ارزیابی استراتژیک قابلیت‌های توسعه گردشگری (مطالعه موردی: شهر فریدون‌کنار) فاطمی و همکاران (۱۳۸۹) با استفاده از مدل (SWOT)، به ارزیابی استراتژیک قابلیت‌های توسعه گردشگری حوزه فریدون‌کنار پرداختند و در ادامه استراتژی‌های درخور را ارائه نمودند که بر این اساس استراتژی‌های تدافعی باید در اولویت برنامه‌های توسعه گردشگری حوزه مذکور قرار گیرد. در بررسی مزیت‌ها و محدودیت‌های توسعه کانون‌های گردشگری با استفاده از تحلیل SWOT، راست قلم و همکاران (۱۳۸۵) نشان دادند میزان محدودیت‌ها (شامل نقاط ضعف و تهدید) با امتیاز ۵۷/۶۹ در سطح بالاتری نسبت به میزان مزیت‌ها (شامل فرصت‌ها و نقاط قوت) با امتیاز ۵۵/۳۱ می‌باشد.

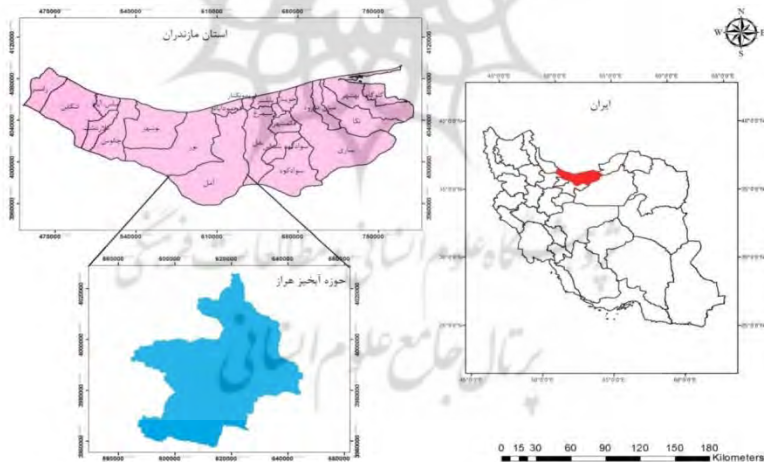
### مبانی نظری

اکوتوریسم یک مفهوم فازی است و به شکل‌های مختلفی تعریف شده است (Crispin, 2010: 3 & Whickham). اغلب نویسندگان، محققان، و جوامع علمی-پژوهشی بین‌المللی بر تعریف IUCN و UNWTO از اکوتوریسم اتفاق نظر دارند. براساس تعریف IUCN، اکوتوریسم بعنوان "سفر مسئولانه محیط زیستی به مناطق طبیعی برای لذت بردن و درک طبیعت (با ویژگی‌های فرهنگی گذشته و حال) که حفاظت را ترویج می‌دهد، تأثیر بازدید کنندگان کمتری دارد، و مشارکت اقتصادی-اجتماعی فعال افراد بومی را به دنبال دارد" تعریف می‌شود (IUCN 1996: 2013 UNCTAD). UNWTO نیز اکوتوریسم را بعنوان شکلی از گردشگری که مشخصات زیر را دارا می‌باشد تعریف می‌کند: ۱. تمام اشکال گردشگری مبتنی بر طبیعت را شامل می‌شود که در آن انگیزه اصلی

گردشگران مشاهده و درک طبیعت و فرهنگ‌های سنتی غالب در مناطق طبیعی می‌باشد. ۲. شامل تمامی اشکال گردشگری بر پایه ی طبیعت است. ۳. شامل ویژگی‌های آموزشی و تفسیری است. ۴. به طور کلی، اما نه منحصر، توسط مجریان تورهای ویژه برای گروه‌های کوچک سازماندهی شده است. ارائه دهندگان خدمات در مقصد مایلند صاحبان مشاغل کوچک محلی باشند. ۵. اثرات منفی در محیط‌های طبیعی و اجتماعی-فرهنگی را به حداقل می‌رساند. ۶. از نگهداری مناطق طبیعی که بعنوان جاذبه ی اکوتوریسم اند حمایت می‌کند. مفهوم اصلی در تمام این موارد تقریباً یکسان است. اکوتوریسم می‌تواند یک ابزار سودمند برای رفاه افراد بومی باشد و از تنوع زیستی حفاظت کند (Richardson, 1993: 9). بنابراین، اهمیت گردشگری تنها به ایجاد فرصت‌های شغلی محدود نمیشود. داشتن یک برنامه‌ریزی خوب و توسعه ی از قبل برنامه‌ریزی شده نه تنها دارای مزایای مستقیم و غیرمستقیم اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، و محیط زیستی است بلکه یک نقش اساسی در توسعه ی ملی ایفا می‌کند (Irene et al, 2001: 6).

#### موقعیت منطقه مورد مطالعه

آبخیز هراز در جنوب استان مازندران واقع شده است و از نظر تقسیمات سیاسی جزء شهرستان آمل و حوزه آبریز هراز می‌باشد. وسعت این حوزه آبخیز ۲۰۰۰۵۱ هکتار می‌باشد. محیط حوزه هراز برابر با ۲۹۶۰۶۲/۵ کیلومتر و حداقل ارتفاع حوزه ۲۰۰ متر و حداکثر ارتفاع آن ۵۶۰۰ متر می‌باشد. منطقه مورد مطالعه بین  $51^{\circ}56'$  تا  $52^{\circ}36'$  طول شرقی و  $35^{\circ}45'$  تا  $36^{\circ}22'$  عرض شمالی واقع شده است.



نقشه ۱- موقعیت حوزه آبخیز هراز

#### روش شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی - توسعه ای است و روش تحقیق آن توصیفی - تحلیلی - مقایسه‌ای و شامل ۲ مرحله ی اصلی است: ابتدا با استفاده از دو روش AWOT و SPACE استراتژی‌های برتر مشخص و نتایج با هم مقایسه گردید، سپس با استفاده از ماتریس QSPM اولویت بندی استراتژی‌های برتر انجام شد. ابتدا جهت شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی صنعت گردشگری استان مازندران (پارامترهای تحلیل SWOT) با تعدادی از خبرگان از سازمان میراث فرهنگی و گردشگری (۵ نفر)، سازمان جنگل‌ها و منابع طبیعی (۷ نفر) و نیز

سازمان محیط زیست (۸ نفر) مصاحبه صورت گرفت و فهرست بندی و تکمیل عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) انجام شد. سپس با استفاده از تکنیک FAHP ماتریس‌های مقایسه زوجی به منظور وزن دهی و ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) و فاکتورهای مرتبط با هر عامل تنظیم و در دو راند بین جامعه آماری توزیع شد و وزن دهی بر اساس مقیاس لیکرت انجام شد. در نهایت با ۹ پرسشنامه تکمیل شده کار وزن دهی در محیط نرم افزار FAHP Solver 2015 و با شاخص ناسازگاری ۰/۰۱ انجام شد. سپس به منظور تعیین استراتژی برتر مجموع اوزان نهایی عوامل داخلی و خارجی محاسبه و نقطه تلاقی آن‌ها در ماتریس جانمایی موقعیت یابی شد و بدین ترتیب نوع استراتژی برتر در محدوده مورد مطالعه مشخص شد.

مدل کاربردی تحقیق مدل مقایسه‌ای AWOT و SPACE و ترکیب نتایج با برنامه‌ریزی استراتژیک کمی است. از این رو در این مرحله برای انتخاب بهترین گزینه ی استراتژی، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) نیز بعنوان یک روش دقیق تر و مقایسه‌ای با روش AWOT مورد استفاده قرار گرفت.

ماتریس SPACE یک ابزار مدیریتی است که برای آنالیز یک مجموعه براساس چهار بعد (دو بعد درونی و دو بعد خارجی) به منظور تعریف یک استراتژی مناسب استفاده می شود. (7: Gurbuz, 2013) از این رو فاکتورهای مرتبط با ۴ مشخصه (بعد) ماتریس SPACE شامل (شامل قدرت مالی، قدرت صنعتی، ثبات محیط زیستی، و مزیت رقابتی) با استفاده از تکنیک دلفی مشخص گردید و توسط خبرگان به فاکتورهای مشخصه توان مالی (FS) و قدرت صنعتی (IS) از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین)، و به فاکتورهای مشخصه مزیت رقابتی (CA)، و ثبات محیطی (ES) از ۱- (بدترین) تا ۶- (بهترین) نیز امتیازاتی تعلق گرفت. میانگین امتیازات مشخصه‌های CA و IS بر روی محور x و میانگین امتیازات مشخصه‌های FS و ES بر روی محور y جانمایی شد و نقطه تلاقی این دو مختصات استراتژی برتر با این روش را مشخص نمود. (6: korkmaz et al, 2008).

پس از تعیین نوع استراتژی‌های برتر موارد آن توسط خبرگان مشخص گردید و سپس با استفاده از ماتریس QSPM (ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک) ارزیابی و اولویت بندی شدند. این ماتریس بهترین استراتژی مناسب را در مرحله ی تصمیم گیری تعیین می کند (8: Fabac et al, 2011) و در واقع استراتژی‌های انتخاب شده را بر اساس امتیاز جذابیت هر عامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و یا خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در دستیابی به استراتژی مربوطه که محدوده ی آن از ۱ (کمترین عامل جذابیت) تا ۴ (بیشترین عامل جذابیت) می باشد، و نیز وزن هر عامل وزن دهی و اولویت بندی می کند (9: Ahmadi et al, 2004). ماتریس QSPM ستونهای مختلفی دارد. ستون اول با تمام عامل‌های داخلی و خارجی پر می شود. ستون دوم ماتریس شامل امتیاز وزنی هر عامل است که قبلا توسط خبرگان برآورد شده بود. دو زیرستون نیز برای هر استراتژی انتخاب شده وجود دارد که یکی مربوط به امتیاز جذابیت و دیگری حاصل ضرب وزن عوامل در امتیاز جذابیت آن‌ها است (11: kandakoglu et al, 2007) و در نهایت، امتیاز کلی برای هر استراتژی است که به منظور تعیین اولویت استراتژی‌ها محاسبه می گردد.

### نتایج و یافته‌ها

یافته‌های این تحقیق را می توان در ۳ بخش خلاصه کرد: ۱- استراتژی‌های برتر تعیین شده با استفاده از متد

AWOT (نمودار ۱)، ۲- استراتژی‌های برتر تعیین شده با استفاده از امتداد SPACE (نمودار ۲)، ۳- اولویت بندی استراتژی‌های انتخاب شده با استفاده از ماتریس QSPM (جدول ۴) پس از تعیین نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه اکوتوریسم منطقه مورد مطالعه اوزان عوامل داخلی و خارجی و فاکتورهای هر یک با استفاده از تکنیک FAHP به دست آمد و وزن نهایی نیز از حاصل ضرب وزن گروهها در وزن فاکتورها به دست آمد. (جدول ۱)

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IFE و EFE)

گروه‌های SWOT	اولویت(وزن) گروهها	فاکتورهای SWOT	اولویت(وزن) فاکتورها	وزن نهایی
قوت (S)	۰,۲۱۳	افزایش درآمد	۰,۱۵۱	۰,۰۳۲۱۶۳
		رضایت جامعه میزبان از افزایش درآمد	۰,۱۵۰	۰,۰۳۱۹۵۰
		توسعه برخی زیرساخت‌ها	۰,۰۹۸	۰,۰۲۰۸۷۴
		افزایش سطح آگاهی ساکنان محلی از اهمیت گردشگری	۰,۱۳۳	۰,۰۲۸۳۲۹
		موقعیت جغرافیایی	۰,۲۱۰	۰,۰۴۴۷۳۰
		فرهنگ ساده بومی و برخورد شایسته با گردشگران	۰,۲۷۸	۰,۰۵۹۲۱۴
		تخریب چشم‌اندازهای طبیعی	۰,۰۸۸	۰,۰۴۲۴۱۶
		کاهش منابع آب	۰,۰۸۷	۰,۰۴۱۹۳۴
		تخریب منابع طبیعی در اثر توسعه زیرساخت‌ها	۰,۰۹۶	۰,۰۴۶۲۷۲
		تخریب حیات وحش	۰,۰۶۲	۰,۰۲۹۸۸۴
ضعف (W)	۰,۴۸۲	ساخت و سازهای بی‌رویه و کنترل نشده	۰,۰۸۱	۰,۰۳۹۰۴۲
		افزایش حجم زباله	۰,۰۸۶	۰,۰۴۱۴۵۲
		آلودگی آب	۰,۰۷۸	۰,۰۳۷۵۹۶
		توزیع نامناسب گردشگران در فصول مختلف	۰,۰۷۳	۰,۰۳۵۱۸۶
		عدم وجود برنامه‌ریزی توسعه گردشگری دراز مدت	۰,۰۶۱	۰,۰۲۹۴۰۲
		نامناسب بودن و عدم کفایت تسهیلات بهداشتی و خدماتی	۰,۰۵۷	۰,۰۲۷۴۷۴
		ضعف تبلیغات در خصوص پتانسیل‌های گردشگری	۰,۰۵۰	۰,۰۲۴۱۰۰
		ناهماهنگی سازمان‌های مرتبط با گردشگری با هم	۰,۰۷۷	۰,۰۳۷۱۱۴
		فقدان حیات شبانه در کانون‌های گردشگری و جمعیتی	۰,۰۳۴	۰,۰۱۶۳۸۸
		نامناسب بودن برخی شبکه‌های دسترسی	۰,۰۳۲	۰,۰۱۵۴۲۴
فرصت (O)	۰,۱۱۳	نیود علائم و تابلوهای راهنما	۰,۰۳۸	۰,۰۱۸۳۱۶
		افزایش سرمایه‌گذاری در زمینه خدمات رفاهی گردشگری	۰,۰۲۰۱	۰,۰۲۲۷۱۳
		سرمایه‌گذاری در خدمات آموزشی	۰,۰۲۰۱	۰,۰۲۲۷۱۳
		افزایش رضایت از شبکه‌های دسترسی	۰,۱۰۹	۰,۰۱۲۳۱۷
		ایجاد فرصت‌های شغلی جدید	۰,۳۲۱	۰,۰۳۶۲۷۳
		وجود تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در گردشگری	۰,۱۶۸	۰,۰۱۸۹۸۴
		تغییر فرهنگ بومی	۰,۲۰۱	۰,۰۳۸۵۹۲
		افزایش آلودگی هوا	۰,۱۲	۰,۰۲۳۰۴۰
		افزایش آلودگی خاک	۰,۰۳۴	۰,۰۰۶۵۲۸
		افزایش جرائم	۰,۰۶۶	۰,۰۱۲۶۷۲
تهدید (T)	۰,۱۹۲	افزایش قیمت زمین	۰,۱۹۶	۰,۰۳۸۰۱۶
		تبلیغات منفی علیه ایران و تحریم‌ها	۰,۱۰۳	۰,۰۱۹۷۷۶
		عدم وجود قوانین شفاف در صنعت گردشگری ایران	۰,۱۱۰	۰,۰۲۱۱۲۰
		افزایش خدمات و امکانات در مناطق رقیب	۰,۰۶۸	۰,۰۱۳۰۵۶
		کاهش ورود گردشگر	۰,۱۰۰	۰,۰۱۹۲۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش)

مجموع اوزان نهایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) معادل ۰/۲۶- بر روی محور Y و جمع اوزان عوامل خارجی (فرصت و تهدید) معادل ۰/۰۷۹- بر روی محور X جانمایی شد. بدین ترتیب بر اساس موقعیت نقطه تلاقی اوزان عوامل داخلی و خارجی استراتژی‌های موجود در ربع چهارم دستگاه مختصات قرار گرفتند که نشان دهنده اولویت استراتژی‌های تدافعی می باشد (نمودار ۱) بدین معنا که باید نقاط ضعف را برطرف کرد و جلوی تهدیدهای محیطی را گرفت.

بستر نهایی عوامل خارجی			
۱	۲	۳	۴
	معاوضه کارانه		تهاجمی
		رقابتی	
	تدافعی		

نمودار ۱- نمودار اوزان نهایی عوامل داخلی و خارجی (منبع: یافته‌های پژوهش)

در مرحله بعد مشخصه‌های ماتریس SPACE و فاکتورها و نمرات هریک برای منطقه مورد مطالعه بر اساس نظر خبرگان مشخص شد و میانگین نمرات هر مشخصه نیز به دست آمد. (جدول ۲)

جدول ۲- امتیازات عوامل ماتریس SPACE

نمره	مشخصه
$6 < FS < 1$	توان مالی (FS)
+۳	۱- ایجاد اشتغال از طریق ورود گردشگران
+۴	۲- اشتغال و جذب سرمایه از طریق جذب تورهای گردشگری
+۳	۳- کمبود بودجه برای جذب نیروی متخصص
+۲	۴- بی تفاوتی نسبی اهالی بومی نسبت به ورود گردشگران
+۳	میانگین
$6 < IS < 1$	توان صنعت (IS)
+۴	۱- امکان بهره‌گیری از تبلیغات رسانه برای معرفی جاذبه‌های گردشگری منطقه
+۴	۲- ضعف بودن در زمینه کاربرد خدمات نوین
+۳	۳- در اختیار نداشتن نیروی عملی کارآمد برای خدمات‌رسانی
+۳	۴- امکان مطالعات تحقیقاتی آلودگی‌های صوتی، هوا و منابع آب و تأثیر بر روی پوشش گیاهی و حیات وحش
+۳,۵	میانگین
$-6 < ES < -1$	ثبات محیط (ES)
-۵	۱- تأثیر بلند مدت آلودگی‌های زیست محیطی بر منطقه
-۴	۲- ناپایداری فعالیت‌های ساکنان محیطی به دلیل عدم برنامه‌ریزی جامع
-۳	۳- فناوری‌های تبلیغاتی و اطلاع‌رسانی به سرعت پیشرفت کرده ولی برنامه‌های اطلاع‌رسانی منطقه دارای ضعف می‌باشد
-۳	۴- داشتن توان زیست محیطی منطقه برای ورود گردشگران طبیعت
-۳,۷۵	میانگین
$-6 < CA < -1$	مزیت رقابتی (CA)
-۳	۱- استفاده از نیروی متخصص در زمینه مدیریت خدمات‌دهی
-۵	۲- عدم ارزیابی‌های زیست محیطی برای انواع فعالیت‌های گردشگری
-۴	۳- به علت وجود مشکلات تبلیغاتی و برنامه‌های آگاه‌سازی از توان جذب گردشگران منطقه، از سرمایه‌گذاری‌های خارج از استان استفاده شود
-۴	۴- عدم برنامه‌ریزی مناسب برای توزیع نیروی انسانی برای توسعه گردشگری در منطقه مورد مطالعه
-۴	میانگین

(منبع: یافته‌های پژوهش)

سپس مجموع امتیازات مشخصه‌های CA و IS معادل ۰/۵- و مجموع امتیازات مشخصه‌های FS و ES معادل ۰/۷۵- محاسبه و به ترتیب بر روی محور X و Y رسم شد. بدین ترتیب نقطه تلاقی این دو مقدار نیز در ربع چهارم دستگاه مختصات قرار می‌گیرد که نشانگر اولویت استراتژی‌های تدافعی می‌باشد (Error! Reference source not found).



نمودار ۲ - ماتریس SPACE (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقایسه یافته‌های این دو روش حاکی از آن است که، استراتژی‌های WT (تدافعی) بهترین انتخاب برای توسعه ی گردشگری در آبخیز هراز می باشند (جدول ۳). اولویت بندی استراتژی‌های تدافعی که بر اساس ماتریس QSPM و برای تکمیل یافته‌های تکنیک‌های AWOT و SPACE مورد استفاده قرار گرفته است حاکی از آن است که استراتژی‌های "افزایش تعداد تبلیغات داخلی و خارجی، اجرای قوانین گردشگری موجود و وضع قوانین جدید در صورت لزوم، توسعه ی فرهنگ گردشگری، دعوت از سرمایه گذاران داخلی و خارجی و ارائه ی امکانات و امتیازات ویژه سرمایه گذاری به آنها، و افزایش سطح آگاهی گردشگران برای حفاظت از محیط زیست" به ترتیب بیشترین امتیازات را به خود اختصاص داده اند. (جدول ۴)

جدول ۳- ماتریس و استراتژی‌های تدافعی SWOT

عوامل داخلی / عوامل خارجی	قوت‌ها	ضعف‌ها
	- افزایش درآمد	- ویرانی مناظر طبیعی
	- رضایت جامعه ی میزبان (از افزایش درآمد)	- کاهش منابع آب
	- برخی از زیرساخت‌های توسعه	- ویرانی منابع طبیعی بعلت توسعه ی زیرساخت
	- (افزایش) آگاهی ساکنین محلی از اهمیت گردشگری	- نابودی حیات وحش
	- موقعیت جغرافیایی	- ساخت و ساز زیاد و خارج از کنترل
	- فرهنگ محلی ساده و تعامل مناسب با گردشگران	- افزایش حجم زباله
		- آلودگی منابع آبی
		- توزیع نامناسب گردشگران در فصلهای مختلف
		- عدم وجود برنامه‌های بلندمدت توسعه ی گردشگری
		- نامناسب و ناکافی بودن تجهیزات پزشکی و رفاهی
		- تبلیغات ضعیف در زمینه ی پتانسیل گردشگری
		- ارتباط ناهماهنگ میان سازمانهای مربوط به گردشگری
		- نبود حیات شبانه در زمینه‌های گردشگری
		- نامناسب بودن برخی از دسترسی‌ها
		- عدم وجود نشانه‌های راهنما
فرصت‌ها		





۰,۱۵۲۰۶۴	۴	۰,۰۷۶۰۳۲	۲	۰,۰۷۶۰۳۲	۲	۰,۰۷۶۰۳۲	۲	۰,۱۱۴۰۴۸	۳	۰,۰۳۸۰۱۶	T <sub>5</sub>
۰,۰۷۹۱۰۴	۴	۰,۰۷۹۱۰۴	۴	۰,۰۵۹۳۲۸	۳	۰,۰۱۹۷۷۶	۱	۰,۰۵۹۳۲۸	۳	۰,۰۱۹۷۷۶	T <sub>6</sub>
۰,۰۲۱۱۲۰	۱	۰,۰۲۱۱۲۰	۱	۰,۰۴۲۲۴	۲	۰,۰۴۲۲۴	۲	۰,۰۸۴۴۸	۴	۰,۰۲۱۱۲۰	T <sub>7</sub>
۰,۰۲۶۱۱۲	۲	۰,۰۲۶۱۱۲	۲	۰,۰۲۶۱۱۲	۲	۰,۰۱۳۰۵۶	۱	۰,۰۱۳۰۵۶	۱	۰,۰۱۳۰۵۶	T <sub>8</sub>
۰,۰۰۵۷۶	۳	۰,۰۷۶۸	۴	۰,۰۷۶۸	۴	۰,۰۱۹۲۰۰	۱	۰,۰۷۶۸	۴	۰,۰۱۹۲۰۰	T <sub>9</sub>
۰,۵۳۳۶۰۸		۰,۴۳۷۱۸۴		۰,۴۲۵۸۰		۰,۳۷۸۴۳۲		۰,۵۱۳۰۲۴			مجموع
۲,۲۰۸۵۱۳		۲,۶۵۳۹۰۱		۲,۵۹۴۷۷۱		۲,۰۰۳۴۳۵		۲,۶۴۱۶۹۹			جمع نهایی

## بحث و نتیجه گیری

گردشگری یک صنعت در حال توسعه است و اکوتوریسم نمونه‌ای از توسعه‌ی پایدار در این زمینه است. بعلاوه افزایش سریع جمعیت گردشگر، می‌بایست توجه بیشتری به حفاظت از محیط زیست شود (Mahbubul et al, 2010: 11). بی‌توجهی به موقعیت‌های ناپایدار در برخی مناطق بخصوص در حوزه‌های آبخیز خلاف قوانین توسعه‌ی پایدار است. آبخیزها با راههای مختلفی بقای حیات را تضمین می‌کنند لذا حفاظت مطلوب آنها ضروری است. این مطالعه نشان می‌دهد که مهم‌ترین نقاط ضعف توسعه اکوتوریسم در حوزه‌ی آبخیز هراز مربوط به عوامل محیط زیستی است همانند ویرانی منظره‌های طبیعی، کاهش منابع آبی، نابودی منابع طبیعی بعلاوه توسعه‌ی زیرساخت‌ها، نابودی حیات وحش و ... که عمدتاً به دلیل استفاده کنترل نشده بخش خصوصی است. جدی‌ترین تهدیدات نیز در حوزه مسائل محیط زیستی و نیز اجتماعی است از جمله افزایش آلودگی‌های محیط زیستی، افزایش جرائم، تغییر فرهنگ بومی و ... همچنین از مهم‌ترین نقاط قوت میتوان به موقعیت جغرافیایی و فرهنگ غنی مردمان منطقه و از مطلوب‌ترین فرصت‌ها نیز می‌توان به فرصت‌های اقتصادی و بهبود وضعیت معیشتی ساکنین، بهبود سطح خدمات و امکانات و دسترسی‌ها اشاره نمود. از این رو استراتژی‌های برتر در منطقه مورد مطالعه استراتژی‌های تدافعی می‌باشند از جمله تنظیم قوانین جدید مورد نیاز در بخش گردشگری و مدیریت اجرای قوانین موجود، افزایش سطح آگاهی گردشگران برای حفاظت از محیط‌زیست، توسعه‌ی فرهنگ گردشگری‌پذیری، افزایش تبلیغات داخلی و خارجی، دعوت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و ارائه‌ی امکانات و امتیازات ویژه سرمایه‌گذاری. در ادامه، پیشنهادهای کاربردی در رابطه با بهبود شرایط اکوتوریسم منطقه ارائه گردیده است:

- ۱- افزایش فعالیت‌های تبلیغاتی به منظور حفاظت طبیعت، مناظر، محیط زیست و حفاظت از گونه‌های گیاهی و جانوری منحصر بفرد در منطقه.
- ۲- نظارت بر ساخت و ساز، و سازمان دهی آنها.
- ۳- انجام اقدامات اجتماعی و آموزشی مانند مدیریت قوانین، افزایش تعداد سرمایه‌گذاران، افزایش میزان تبلیغات و ...
- ۴- مورد حمایت قرار دادن انواع مختلف گردشگری طبیعت تا علاوه بر حفاظت از محیط زیست رونق اقتصادی نیز در منطقه اتفاق افتد.
- ۵- ایجاد فرصت‌های شغلی برای جوانان از طریق توسعه‌ی جاذبه‌های گردشگری و نگهداری و ترمیم آنها، تامین تاسیسات گردشگری، تورها و اردوگاههای مناسب در روستاهای منطقه‌ی مورد مطالعه، همچنین راهنما و تبلیغات گردشگری.
- ۶- ایجاد نهادهای مدنی و تقویت مراکز اجتماعی در محلات و توجه به الزامات مدیریتی.
- ۷- افزایش امنیت دسترسی‌ها و ...
- ۸- تلاش در جهت کاهش تعداد جرائم به‌ویژه علیه گردشگران بین‌المللی.
- ۹- برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌های اختصاصی در سطح بین‌المللی جهت شناساندن و افزایش آگاهی عمومی از ظرفیت‌های گردشگری منطقه.
- ۱۰- انتشار دائمی کتاب‌ها، مقالات، کاتالوگ‌ها و عکس‌ها از جاذبه‌های گردشگری منطقه، تهیه نقشه‌های توریستی و بروشورهای حاوی اطلاعات مورد نیاز جهانگردان و ...

## منابع

- زرینجوی الوار، سهیلا و سمیرا اسدی، ۱۳۹۲، بررسی عوامل موثر در جذب و وفاداری گردشگران، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی
- اسدی، رامین (۱۳۹۱). استراتژی برای اکوتوریسم ایران، مجله علوم کاربردی جهان، ش: ۱۸ (۳)، ۴۱۴-۴۲۴.
- یاوریان، تینا (۱۳۸۹). اثرات صنعت اکوتوریسم و معماری پایدار در ایران، همایش منطقه‌ای توریسم و توسعه، یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.
- Hadizadeh Zargar S, Sakhaee B. (2014) The analysis of tourism development in rural settlements of Sari. *Space economy and rural development*, 3(8), 39-53.
- Crispin, S., Wickham, M. (2010). *Ecotourism and strategic management*. University of Tasmania. <http://ecite.utas.edu.au/X/6464C533E245B959E0530300020AC635>. Accessed 27 Dec 2017.
- Donohoe, HM., Needham, RD. (2008). *Ecotourism: The Evolving Contemporary Definition*. [https://www.researchgate.net/publication/249025643\\_Ecotourism\\_The\\_Evolving\\_Contemporary\\_Definition](https://www.researchgate.net/publication/249025643_Ecotourism_The_Evolving_Contemporary_Definition). Accessed 6 Jan 2018.
- Fabac, R., Zver, J. (2011). Applying the modified SWOT-AHP method to the tourism of Gornjeme-Imurje. *Tourism and Hospitality Management*, 17( 2), 201-215.
- Gurbuz, T. (2013). A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method, *Proceedings of the International Multi-Conference of Engineers and Computer Scientists (IMECS) at Hong Kong*.
- Irene, G., Moiseev, A., Prescott-Allen, R. (2001). IUCN resource kit for sustainability assessment part C : slides for facilitators based on the work of the IUCN/IDRC sustainability assessment team. IUCN Monitoring and Evaluation Initiative. [http://cmsdata.iucn.org/downloads/resource\\_kit\\_b\\_eng.pdf](http://cmsdata.iucn.org/downloads/resource_kit_b_eng.pdf). Accessed 10 Jan 2018.
- Khodadadi, M., O'Donnell, H. (2017). UK press and tourist discourses of Iran: A study in multiple realities. *Leisure studies*, 36(1), 53-64.
- Korkmaz, I., Gökçen, H., Çetinyokuş, T. (2008). An analytic hierarchy process and two-sided matching based decision support system for military personnel assignment", *Information Sciences*, 178(14), 2915-2927.
- Mahbulbul, A., Furukawa, Y., Akter, S. (2010). Forest-based tourism in Bangladesh: Status, problems, and prospects. *Tourismos* 5 (1): 163-172.
- Öztürk, S. (2015). Determining management strategies for the Sarikum Nature Protection Area. *Environ Monit Assess*, DOI 10.1007/s10661-015-4302-3.
- Richardson, J. (1993). *Ecotourism and nature-based holidays*. Simon and Schuster publication.
- Sayyed, M. R. G., Mansoori, M. S., Jaybhaye, R. G. (2013). SWOT analysis of Tandooreh National Park (NE Iran) for sustainable ecotourism. *Proceedings of the International Academy of Ecology and Environmental Sciences*, 3(4), 296-305.
- UNCTAD secretariat. (2013). *Sustainable tourism : contribution to economic growth and sustainable development*. Trade and development commission. Expert meeting on tourism's contribution to sustainable development. Geneva. [http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciem5d2\\_en.pdf](http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciem5d2_en.pdf). Accessed 25 Dec 2017.
- Kandakoglu A., Akgun, I., Topcu, J. (2007), "Strategy development & evaluation in the battlefield using quantified SWOT analytical method", *Proceedings of The International Symposium ISAHp*, viewed 12 February 2011, <[www.isahp.org/2007Proceedings](http://www.isahp.org/2007Proceedings)>.