

## تحلیل استراتژی‌های توسعه اکوتوریسم پایدار در تفرجگاه‌های پیرامون شهری با استفاده از رهیافت ترکیبی ANP-SWOT. مطالعه موردی: دره کنگ

محمدحسین سرائی<sup>۱</sup>، محسن انصاری ارجمند<sup>۲\*</sup>، یعقوب کمائی زاده<sup>۳</sup>، محمدجواد خوش‌چهره<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه یزد

<sup>۲</sup>دانش‌آموخته کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه یزد

<sup>۳</sup>باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی اهواز، اهواز، ایران

<sup>۴</sup>دانشجوی دکتری جغرافیا، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۳/۷/۴؛ تاریخ پذیرش: ۹۴/۸/۱۸

### چکیده

سرعت نوآوری‌های تکنولوژیکی سبب شکل‌گیری تحولات اجتماعی و پدیدار شدن اوقات فراغت به‌عنوان یکی از نیازمندی‌های اساسی شده است. این امر توسعه صنعت گردشگری و تفرجگاه‌های پیراشهری را به‌عنوان مقصد گردشگری درمقیاس خرد در پی داشته است. در این میان، دره کنگ با توجه به تنوع و غنای طبیعی و فرهنگی آن در شهرستان بینالود می‌تواند مورد توجه و جذب گردشگران قرار گیرد. هدف این پژوهش، تعیین مناسب‌ترین استراتژی برای توسعه اکوتوریسم در دره کنگ می‌باشد. این پژوهش، با روش کاربردی و با شیوه توصیفی-تحلیلی داده‌ها صورت گرفت. شیوه جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی از نوع پیمایشی (مصاحبه و پرسش‌نامه) که تعداد ۵۵ پرسش‌نامه بین صاحب‌نظران دانشگاهی و اجرایی توزیع گردید. چارچوب نظری نیز با استفاده از روش اسنادی انجام گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از رهیافت تلفیقی SWOT و ANP استفاده شد. از آنجایی که مدل سوات عوامل تحلیل را به صورت درونی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) طبقه‌بندی می‌کند و نتایج آن اغلب فقط لیست ناقصی از عوامل درونی و بیرونی است، به همین دلیل نمی‌تواند به‌طور جامع، فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را ارزیابی کند. از این رو در این پژوهش، جهت رفع نواقص مدل SWOT از تکنیک ANP استفاده شده است. در واقع، فرآیند تحلیل شبکه بین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها وابستگی برقرار می‌کند. براساس نتایج تحقیق، مناسب‌ترین استراتژی برای توسعه اکوتوریسم در تفرجگاه دره کنگ، استراتژی SO (ایجاد هماهنگی در بین ادارات و نهادها و بخش‌های مختلف مرتبط با امر اکوتوریسم و توسعه منابع و جاذبه‌های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال‌زایی در تفرجگاه دره کنگ) با وزن ۰/۷۴۶ می‌باشد. ضمن این که استراتژی WO با وزن ۰/۴۹۴ به‌عنوان استراتژی جایگزین مطرح است.

**واژه‌های کلیدی:** اکوتوریسم پایدار، تفرجگاه، مدل SWOT، فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP، دره کنگ

### طرح مسئله

گردشگری و گذران اوقات فراغت به شیوه جدید، پدیده‌ای پیامدی و همزمان جزء جدایی‌ناپذیر جامعه صنعتی و حلقه‌ای مهم در باز تولید آن است (خالدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸). امروزه، صنعت گردشگری در دنیا رونق پیدا کرده تا جایی که بسیاری از کشورهای در حال توسعه و دارای منابع درآمدی کم، توانسته‌اند از

این طریق، بسیاری از شاخص‌های اجتماعی-اقتصادی و فرهنگی خود را به میزان بالایی ارتقاء داده و برای مشکلاتی همچون بیکاری، درآمد سرانه پایین، کمبود درآمدهای ارزی و مسائل فرهنگی همچون ذهنیت منفی نسبت به این مناطق، ناشناخته ماندن میراث فرهنگی آنان و... راه‌حلی پیدا کنند و بر آن‌ها فایده‌ای (کریم پناه، ۱۳۸۴: ۴۴). از سوی دیگر اقتصاد کشور ما نیز اتکای شدیدی به درآمدهای حاصل از صادرات نفت خام دارد و متغیرهای کلان

لزوم حفظ محیط زیست بیش از هر زمان دیگری اذعان دارند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲). از سوی دیگر در توسعه اکوتوریسم در تفرجگاه‌های پیرامون شهری با برنامه‌ریزی صحیح و کنترل اقتصادی و فرهنگی، ضمن آن که خسارت به محیط طبیعی به حداقل می‌رسد، پایداری اکوسیستم‌ها نیز تضمین می‌شود (جوژی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۶).

در حال حاضر جهت بهره‌برداری مناسب از تفرجگاه‌ها و حفظ آن، راهبرد مناسبی که پیشنهاد شده و در برخی کشورهای جهان آن را در بوت‌ه آزمایش قرار داده‌اند، اکوتوریسم است، که در حقیقت به معنای توریسم بر مبنای مسئولیت‌پذیری می‌باشد. وقتی با نام اکوتوریسم برخورد می‌نماییم، ناخودآگاه سفر درون طبیعت در ذهن ما متبادر می‌گردد. از آنجا که اکوتوریسم در قرن بیست و یکم بسیاری از فضاهای جغرافیایی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و الگوی فضایی جدیدی را در نواحی مختلف جغرافیایی شهرها و طبیعت‌های بکر با چشم‌اندازهای زیبای پیرامون شهرها به وجود می‌آورد، نقش انسان در واقع حفظ محیط زیست فرض می‌شود (Tisdell, 2005: 13).

با توجه به توان توریستی و اکولوژیکی بالای تفرجگاه دره کنگ و وجود جاذبه‌های طبیعی - تاریخی در این منطقه لازم است با استفاده از تمامی امکانات و قابلیت‌ها در توسعه این صنعت و کسب درآمد از طریق آن اقدام شود. بدین منظور، گسترش اکوتوریسم به‌عنوان فعالیتی فرابخشی که با حوزه‌های مختلفی نظیر اقتصاد، کشاورزی، فرهنگ، محیط زیست و خدمات در تعامل است و تجربیات سایر مناطق جهان، نشان داده که توسعه آن در هر منطقه، باعث رشد و پیشرفت اقتصادی - اجتماعی آن ناحیه گردیده است، می‌توان به عنوان یکی از ابزارهای اصلی توسعه در استان خراسان رضوی و از آن جمله شهرستان مشهد و طرّقه شان‌دیز (شهرستان بینالود) و تفرجگاه دره کنگ مورد توجه قرار گیرد. در این پژوهش، سعی شده تا وضعیت توسعه اکوتوریسم در تفرجگاه دره کنگ بررسی و استراتژی بهینه برای توسعه این صنعت سودآور ارائه گردد تا ضمن افزایش منفعت و

اقتصادی با دنباله روی از قیمت جهانی نفت در طول زمان دچار نوسانات شدیدی می‌شوند، به طوری که روند حاکم بر متغیرهایی چون تولید ناخالص ملی، سرمایه‌گذاری ناخالص، درآمد سرانه و مانند آن، در سه دهه اخیر در اقتصاد ایران، به خوبی این موضوع را نمایان می‌سازد. بیکاری از دیگر مسائل مبتلا به اقتصادی است که با توجه به جوان بودن جمعیت کشور، نیاز به ایجاد فرصت‌های جدید شغلی برای جوانان، امری حیاتی تلقی می‌شود. بنابراین، به منظور تنوع بخشیدن به منابع رشد اقتصادی و درآمدهای ارزی و همچنین ایجاد فرصت‌های جدید شغلی، توسعه صنعت گردشگری و فعالیت‌های اقتصادی وابسته به آن، به منظور فراهم کردن زمینه‌های اوقات فراغت برای شهروندان، دارای اهمیت فراوانی است (بدری و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۲). البته تأکید بر اهمیت صنعت گردشگری در ایران به این دلیل است که این کشور از نظر جاذبه‌های گردشگری جزو ۱۰ کشور نخست جهان است و ظرفیت بالقوه بالایی برای گسترش جهانگردی و گردشگری در سطوح مختلف بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و محلی در انواع گوناگون گردشگری دارد که می‌تواند ابزار قدرتمندی برای تقویت فرصت‌های اقتصادی به شمار آید (صبغ کرمانی و امیریان، ۱۳۷۹: ۳). جاذبه‌های طبیعی و اقلیم‌های متفاوت جغرافیایی دست‌مایه‌های گران قیمتی را در حوزه اقتصاد برای انسان به ارمغان آورده است که به یقین بهره‌برداری از آن مستلزم فراهم نمودن شرایط مختلفی می‌باشد که در کل، بستگی به ثبات در بخش گردشگری دارند. یکی از اشکال مختلف گردشگری، اکوتوریسم یا گردش در طبیعت است که در حقیقت توریسمی بر پایه محیط زیست با تمرکز اولیه بر تجربه محیط‌های طبیعی که عامل ترویج فرهنگ و محیط زیست است، می‌باشد و امروزه در صنعت گردشگری از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و در میان گونه‌های گردشگری از روند رو به رشدی برخوردار است. امروزه، اکثر نهادهای متولی صنعت گردشگری در کشورهای مختلف و سراسر دنیا به امر گردشگری در طبیعت (اکوتوریسم) و در ورای آن به

برای تصمیم‌گیری‌های پیچیده مورد استفاده قرار گیرد (Sevкли et al., 2012).

در مطالعات داخلی، سراقی و همکاران در سال ۱۳۸۷ در مقاله‌ای نقش جاذبه‌های اکوتوریستی در توسعه گردشگری نهند را با تأکید بر مدل SWOT مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج، بیانگر این واقعیت است که عدم بهره‌برداری اصولی و ضعف بینش علمی مدیران نسبت به مسایل زیست محیطی جاذبه‌های اکوتوریستی منطقه را با آسیب‌پذیری بالایی مواجه کرده است. برای فایق آمدن بر مشکلات نیازمند بازنگری در برنامه‌های جاری و ارائه راهکارهای مناسب جهت کاهش نقاط ضعف و محدودیت‌ها و بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌های موجود می‌باشد (سراقی و همکاران، ۱۳۸۷).

رخشانی نسب و ضرابی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان چالش‌ها و فرصت‌های اکوتوریسم، مسائل و فرصت‌های پیش روی اکوتوریسم ایران را مورد بررسی قرار داده‌اند. بر اساس بررسی آن‌ها تنوع اقلیمی، موقعیت دریایی و ساحلی و موقعیت ژئومورفولوژیکی از جمله فرصت‌ها و نبود امکانات زیربنایی در مناطق اکوتوریستی، عدم درک، شناسایی و معرفی پتانسیل، مشکلات مربوط به صدور ویزا و تمرکزگرایی برنامه‌ریزی‌ها از جمله چالش‌های توسعه اکوتوریسم در ایران هستند (رخشانی نسب و ضرابی، ۱۳۸۸).

موحد و همکاران (۱۳۹۳) راهبردهای توسعه اکوتوریسم استان کردستان را با استفاده از مدل SWOT و QSPM مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که راهبرد ST بهترین راهبرد جهت حرکت به سمت توسعه مطلوب اکوتوریسم در کردستان محسوب می‌شود (موحد و همکاران، ۱۳۹۳).

با توجه به تمرکز مقاله‌ها و کارهای پژوهشی فوق بر مدل سوات و مشخص شدن برخی از کمبودهای این مدل، در این پژوهش با تلفیق مدل SWOT با فرآیند تحلیل شبکه (ANP)، سعی شده است کمبودها و نواقص مدل سوات برطرف شوند. همان‌طوری که قبلاً ذکر شد، تاکنون در زمینه

سود اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست-محیطی، بتوان تأثیرات منفی حاصل از آن را به حداقل رسانده، تهدیدهای احتمالی را خنثی و در جهت تقویت توان‌ها و استفاده از فرصت‌های موجود استراتژی‌های اصولی و مطابق با ویژگی‌های آن ارائه داد. در حال حاضر تفرجگاه دره کنگ از پتانسیل‌های توریستی و تفرجگاهی خوبی برخوردار است.

لذا؛ این پژوهش، بر آن است تا با استفاده از رهیافت تلفیقی ANP<sup>۲</sup>-SWOT<sup>۱</sup> تنگناها، فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌های اکوتوریستی منطقه را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و استراتژی بهینه را جهت توسعه آن ارائه نماید. پرسشی که مطرح می‌شود، این است که کدام استراتژی می‌تواند بهترین عملکرد را در توسعه منطقه در ارتباط با دیگر استراتژی‌ها داشته باشد. مدیریت اکوتوریسم با تکنیک تلفیق شده مدل تحلیلی SWOT و فرایند تحلیل شبکه (ANP)، روش نوینی است که در نقاط مختلف دنیا در ارتباط با توریسم به طور عام و اکوتوریسم به‌طور خاص، مطالعه‌ای نشده است؛ لذا در سایر زمینه‌ها مطالعات مختلفی شکل گرفته است.

یوکسل و داج ویرن (۲۰۰۷)، در مقاله‌ای کاربرد فرایند تحلیل شبکه (ANP) در تجزیه و تحلیل SWOT را در یک شرکت نساجی مورد مطالعه قرار داده‌اند. این مقاله نشان می‌دهد که فرایند تجزیه و تحلیل SWOT کمی است که می‌تواند حتی زمانی که میان عوامل استراتژیک وابستگی وجود دارد نیز اجرا شود (Yuksel and Dagdeviren, 2007).

سوکیلی و همکاران (۲۰۱۲)، توسعه ANP فازی مبتنی بر تجزیه و تحلیل SWOT را برای صنعت هواپیمایی در ترکیه به کار گرفته‌اند. نتایج نشان داد که SWOT-fuzzy ANP یک روش موفقیت آمیز و بسیار مستعد است که بینش‌های ارزشمندی برای تصمیم‌گیری‌های مدیریت استراتژیک در صنعت هواپیمایی ترکیه فراهم می‌کند و همچنین می‌تواند به عنوان یک ابزار موثر

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, threats (SWOT)

2. Analytical Network Process (ANP)

اکوتوریسم شکل پایدار گردشگری مبتنی بر منابع طبیعی است که به طور عمده بر دو فاکتور «کسب تجربه در طبیعت» و «یادگیری در مورد طبیعت» تاکید می‌نماید (فنل<sup>۳</sup>، ۱۳۸۹: ۷۲). شکل بهینه از هر گونه گردشگری شکلی است که با در نظر گرفتن اصول پایداری توسعه یابد. اکوتوریسم نیز از این قاعده مستثنی نیست و توجه به اصل پایداری یک عامل اساسی در توسعه این نوع از گردشگری است. بنابراین، طبق تعریف‌ها<sup>۴</sup> می‌توان گفت: اکوتوریسم پایدار نوع از گردشگری است که از نظر اکولوژیکی پایدار باشد؛ یعنی، به نیازهای فعلی اکوتوریست‌ها پاسخ دهد و به حفظ و بسط فرصت‌های اکوتوریستی برای آینده بپردازد و به جای صدمه زدن به اکولوژی در جهت پایداری تلاش نماید (Hall, 1999:233). از سوی دیگر اکوتوریسم در جهان، همواره با یک چالش عمده و اساسی روبه‌رو بوده است و آن مسئله، پایداری و چگونگی استفاده بهینه از منابع طبیعی است؛ به گونه‌ای که کمترین آسیب را برای آن منابع و نیز جوامع محلی داشته باشد. سدلر<sup>۵</sup> از اولین کسانی بود که مدل اکوتوریسم پایدار را در سال ۱۹۹۰ ارائه کرد. سدلر سه دسته اهداف اساسی را در مدل خود گنجانده است:

- اهداف اجتماعی: شامل تامین مزایای اجتماعی، مشارکت در برنامه ریزی، آموزش و اشتغال.
- اهداف اقتصادی: شامل تامین مزایای اقتصادی برای جامعه محلی و پایایی اقتصادی صنعت.
- اهداف زیست محیطی: شامل کمک به حفظ منابع طبیعی، اجتناب از تخریب منابع، مدیریت عرضه و پذیرش ارزش منابع است و محل تلاقی این سه هدف «اکوتوریسم پایدار» خوانده می‌شود (زاهدی، ۱۳۸۲: ۹۴).

یکی از عمده‌ترین نظریاتی که در این راستا مطرح شده، نظریه فنل در مورد گردشگری پایدار با تاکید بر منابع طبیعی است. فنل در واقع چارچوبی را ارائه می‌دهد که شامل ۶ عنصر عمده برای توسعه

اکوتوریسم (چه در مطالعات خارجی و چه داخلی) از چنین رهیافت تلفیقی استفاده نشده است. از این رو مقاله حاضر، پژوهشی نو محسوب می‌شود که می‌تواند توسعه صنعت سودآور اکوتوریسم را در تفرجگاه پیراشهری دره کنگ تسهیل نماید.

### مفاهیم، دیدگاه‌ها و مبانی نظری

اکوتوریسم که اختصار واژه Ecological-Tourism است در ادبیات فارسی جهانگردی زیست محیطی (طبیعت‌گردی یا اکوتوریسم) نام گرفته است، بدان مفهوم که "محیط یا طبیعتی که نه تنها یک جهانگرد بلکه سایر انسان‌ها نیز در آن زندگی می‌کنند". طبیعت با هر آنچه که در آن است و برداشت و مفهوم بنیادین این واژه اصطلاحی ترکیبی است (جوزی و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۳۰). در متون مرتبط "سبالیوس لاسکورین"<sup>۱</sup> به‌عنوان نخستین کسی آمده که واژه اکوتوریسم را به کار برده است. برابر تعریف او، اکوتوریسم مسافرتی است که به منظور مطالعه، تحسین، ستایش و کسب لذت از سیماهای طبیعی و مشاهده گیاهان و جانوران و آشنایی با ویژگی‌های فرهنگی جوامع محلی در گذشته و حال صورت می‌گیرد (فرج زاده اصل و کریم پناه، ۱۳۸۷: ۳۶). برخی سابقه کاربرد واژه اکوتوریسم را به زمانی دورتر و به "هتزر"<sup>۲</sup> نسبت داده‌اند و معتقدند که او این واژه را در دهه ۱۹۶۰ میلادی برای تشریح روابط متقابل گردشگری و محیط زیست و ویژگی‌های فرهنگی به کار برده است. هتزر برای تحقق مفهوم توسعه پایدار و توصیف اکوتوریسم، چهار معیار زیر را ارائه کرد:

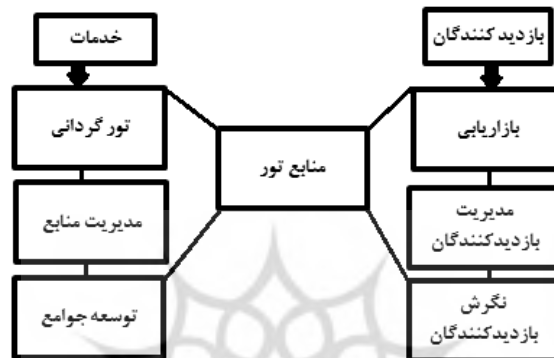
(الف) کمترین پیامد منفی بر محیط طبیعی؛ (ب) کمترین پیامد منفی بر فرهنگ و حداکثر مسئولیت پذیری نسبت به فرهنگ جامعه میزبان؛ (پ) بالا بردن منافع اقتصادی برای جامعه میزبان؛ (ت) بالا بردن رضایت تفرج‌کنندگان برای جلب مشارکت آنها (نیازمند، ۱۳۸۲: ۲۸).

3. D. Fennel  
4. Hall  
5. Sedler

1. Sbalys Laskvryn  
2. Hetzer

بازدیدکنندگان مربوط به چگونگی جذب، حفظ و کنترل تعداد بازدیدکنندگان سایت‌های طبیعی و نیز تحقیقات بازار برای درک پتانسیل‌های بازار و ویژگی‌های بازدیدکنندگان است و شامل بازاریابی، مدیریت بازدیدکنندگان، نگرش بازدیدکنندگان. بخش خدمات که به عرضه محصول اکوتوریسم مربوط می‌شود، شامل فعالیت‌های تورگردانی، مدیریت منابع و مشارکت و توسعه جامعه محلی است.

اکوتوریسم پایدار است. این ۶ عنصر در ارتباط با یکدیگر و نیز منابع طبیعی قابل بهره برداری عمل می‌کنند. شکل (۱) این چارچوب را نشان می‌دهد. بر اساس این مدل، اکوتوریسم عمدتاً متکی بر عوامل مهمی چون گردشگران، کالاها و خدمات ارائه شده به آنان، مدیریت منابع، تورگردانی و توسعه جامعه محلی است. فنل این موارد را در دو بخش تقسیم‌بندی می‌کند. بخش بازدیدکنندگان و بخش خدمات؛ بخش



شکل ۱: مدل اکوتوریسم پایدار فنل (ابراهیم بای سلامی و غلامی، ۱۳۹۰: ۳۸).

ماتریس سوات مطرح شده‌اند و در نهایت با تلفیق مدل SWOT در تکنیک ANP این استراتژی‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند و استراتژی بهینه برای توسعه اکوتوریسم در تفرجگاه دره کنگ انتخاب شده است. به منظور آشنایی با مدل‌های پژوهش، مزایای تلفیق این مدلها در ادامه مطرح شده است.

**تلفیق مدل SWOT و فرآیند تحلیل شبکه**  
(ANP): تکنیک SWOT ابزاری برای تحلیل وضعیت و تدوین راهبرد است و این امور از طریق: ۱- بازشناسی و طبقه بندی قوت‌ها و ضعف‌های درونی سیستم ۲- بازشناسی و طبقه بندی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط خارج از سیستم ۳- تکمیل ماتریس سوات ۴- تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم در آینده انجام می‌گیرند (گلکار، ۱۳۸۴: ۳). در تحلیل معمولی سوات، دامنه عوامل برای تعیین تأثیر هر عامل در طرح یا استراتژی پیشنهادی قابل اندازه‌گیری نیست. به عبارت دیگر

## روش تحقیق

نوع تحقیق کاربردی و روش آن توصیفی- تحلیلی است و شیوه جمع‌آوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی از نوع پیمایشی (مصاحبه و پرسش‌نامه) و چارچوب نظری نیز با استفاده از روش اسنادی انجام گرفت. از شرکت‌کنندگان در انجام پرسش‌نامه، تعداد ۲۵ نفر از صاحب نظران دانشگاهی و تعداد ۳۰ نفر از برنامه‌ریزان اجرایی امور گردشگری استان و شهرستان مشهد و طبقه شان‌دیز (شهرستان بینالود) و کارمندان و صاحب نظران مرتبط با مسائل و مشکلات تفرجگاه دره کنگ نظرخواهی شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعیین استراتژی بهینه برای توسعه اکوتوریسم از رهیافت ترکیب شده SWOT و فرآیند تحلیل شبکه (ANP) استفاده گردید. از این رو، در این مقاله، ابتدا فهرستی از عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، زیرعوامل سوات و در نهایت استراتژی‌های موثر بر توسعه اکوتوریسم در محدوده مورد مطالعه در قالب

W21: برداری است که تأثیر هدف روی معیار را نمایش می‌دهد.

W32: ماتریسی است که اختصاص به تأثیر عوامل سوات بر روی هر کدام از زیرمعیارها دارد.

W43: ماتریسی است که به تأثیر زیرعوامل اصلی در هر یک از آلترناتیوها اختصاص دارد.  
I: ماتریس هویت است.

در اینجا عوامل سوات و استراتژی‌ها به ترتیب جای معیارها و گزینه‌ها به کار برده می‌شوند که عوامل سوات با یکدیگر وابستگی درونی دارند.

پس برای به کارگیری ANP در ماتریس عملیات در جهت تعیین اولویت کلی گزینه‌های استراتژیک که به وسیله آنالیز سوات شناسایی می‌شوند، از الگوریتم زیر استفاده می‌شود:

مرحله اول: شناسایی زیر عوامل سوات و تعیین استراتژی‌ها با توجه به زیرعوامل سوات.

مرحله دوم: مشخص کردن درجه اهمیت عوامل سوات با استفاده از «مقیاس ۹ کمیتی ال ساعتی» (برای مثال محاسبه W1).

مرحله سوم: تعیین ماتریس وابستگی درونی هر عامل SWOT با توجه به عوامل دیگر (محاسبه W2).

مرحله چهارم: تعیین اولویت‌های ماتریس عوامل SWOT که وابستگی درونی دارند (W) عوامل  $W1 * W2 =$

مرحله پنجم: محاسبه درجه اهمیت درونی زیرعوامل SWOT با استفاده از جدول مقیاس ۹ کمیتی ال ساعتی (محاسبه W زیر عوامل).

مرحله ششم: تعیین درجه اهمیت کلی زیرعوامل سوات JW زیرعوامل کلی = W عوامل  $W \times$  زیرعوامل درونی).

مرحله هفتم: تعیین درجه اهمیت استراتژی‌ها با توجه به هر زیرعامل SWOT با استفاده از جدول مقیاس ۹ کمیتی ساعتی (محاسبه W4).

مرحله هشتم: تعیین اولویت کلی استراتژی‌ها.

مدل سوات نمی‌تواند تحلیلی برای مشخص کردن اهمیت نسبی عوامل باشد یا توانایی ارزیابی تناسب آلترناتیوها را برای تصمیم‌گیری فراهم آورد. با این حال مدل سوات به عوامل در تحلیل به صورت دقیق اشاره کرده و عوامل را به صورت جدا، خلاصه و کلی توضیح می‌دهد. همچنین به دلیل این که مدل سوات عوامل تحلیل را به صورت درونی و بیرونی طبقه بندی می‌کند و لیست ناقصی از عوامل درونی و بیرونی را ارائه می‌دهد، نمی‌تواند به طور جامع فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را ارزیابی کند (رهنمایی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۲-۸۱).

از این رو، در این پژوهش، جهت رفع این مسئله، تحلیل SWOT با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه (ANP) انجام می‌شود و وابستگی‌های ممکن میان عوامل در نظر گرفته می‌شود. تکنیک ANP توسط «ال ساعتی» پایه‌ریزی شد و به‌عنوان تعمیمی از مدل AHP ارائه شد. همان‌طور که AHP بستری را برای ساختارهای سلسله مراتبی با روابط یک سویه فراهم می‌کند، ANP نیز روابط پیچیده داخلی بین سطوح مختلف تصمیم و معیارها را اجازه می‌دهد (نجفی، ۱۳۸۹: ۶۶). در واقع، روش ANP برای حل مسایلی که وابستگی بین گزینه‌ها یا معیارها دارند پیشنهاد شده است. فرآیند تحلیل شبکه‌ای می‌تواند ارتباطات پیچیده (وابستگی متقابل و بازخورد) میان عناصر تصمیم را با به کارگیری ساختار شبکه‌ای بجای ساختار سلسله مراتبی در نظر بگیرد. فرآیند تحلیل شبکه‌ای هر موضوع و مسئله‌ای را به مثابه شبکه‌ای از معیارها، زیر معیارها و گزینه‌ها که با یکدیگر در خوشه‌هایی جمع شده‌اند، در نظر می‌گیرد (زبردست، ۱۳۸۹: ۸۰). ماتریس تصمیم یک سلسله مراتب SWOT با چهار سطح به شکل زیر می‌باشد:

اهداف	۰	۰	۰	۰
عوامل	W21	۰	۰	۰
زیرعوامل	۰	$W = W32$	۰	۰
استراتژیها	۰	۰	W43	I

شکل ۱: ماتریس تصمیم سلسله مراتب SWOT

**محدوده و قلمرو پژوهش**

روستای کنگ در ۲۸ کیلومتری غرب مشهد و در ۳۶ درجه و ۱۹ دقیقه و ۵ ثانیه عرض جغرافیایی و ۵۹ درجه و ۱۳ دقیقه و ۵۹ ثانیه طول جغرافیایی و در ارتفاع ۱۸۰۰ متری از سطح دریا واقع شده است. این روستا که جز دهستان جاغرق از بخش طرنبه و از شهرستان طرنبه شاندیز (بینالود) است، در یکی از دامنه‌های شمال شرقی ارتفاعات بینالود و در جوار رودخانه کنگ است. ارتباط این روستا از طریق یک جاده آسفالتی در محور مشهد طرنبه نغندر است.

تفرجگاه کنگ به دلیل وجود کوه‌های مرتفع، درختان فراوان و نوزیدن بادهای خشک از آب و هوای معتدل برخوردار است. میانگین هوای منطقه روزانه ۳-۴ درجه سانتی‌گراد خنک‌تر از هوای مشهد است. نحوه استقرار خانه‌ها با توجه اقلیم و جهت باد و جهت تابش خورشید در راستای شمال شرقی - جنوب غربی تعیین شده که بیشترین بهره‌گیری از انرژی و صرفه‌جویی در مصرف آن را در پی خواهد داشت. شیب عمومی جنوب غربی و شمال شرقی و میانگین شیب آن حدود ۷ درصد می‌باشد.



شکل ۳: نقشه موقعیت دره کنگ

**بحث اصلی**

برای محاسبه ماتریس ANP و مشخص کردن ارجحیت‌های کلی استراتژی‌ها مراحل زیر دنبال شده است:

۱- شناسایی زیر عوامل سوات و تعیین استراتژی‌ها با توجه به زیر عوامل سوات: در این مرحله، جهت تعیین زیرعوامل سوات با بررسی‌های انجام شده بر روی

محیط داخلی و خارجی موثر بر اکوتوریسم تفرجگاه دره کنگ، فهرستی از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (با استفاده از فرایند مصاحبه و توزیع پرسش‌نامه در میان مسئولین، کارشناسان و صاحب‌نظران دانشگاهی) تهیه شده و سپس با استفاده از این عوامل استراتژی‌های مناسب تدوین شده است و این عوامل در جدول (۱) بیان گردیده است.

جدول ۱: ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موثر بر توسعه اکوتوریسم دره کنگ

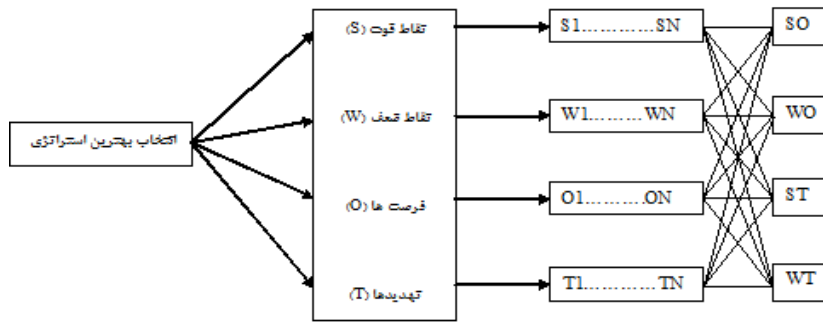
<p>نقاط ضعف (W):                  W1: کمبود زیرساخت‌های گردشگری و به خصوص اکوتوریسم در دره کنگ                  W2: عدم اطلاع رسانی و معرفی جاذبه‌های دره کنگ                  W3: عدم اطمینان بخش خصوصی جهت سرمایه گذاری در محدوده مطالعاتی                  W4: نامناسب بودن جاده‌های ارتباطی                  W5: نبود نیروی انسانی ماهر جهت هدایت و نظارت بر گردشگران                  W6: فصلی بودن گردشگری</p>	<p>نقاط قوت (S):                  S1: منحصر به فرد بودن جاذبه‌های اکوتوریستی محدوده مورد مطالعه                  S2: مجاورت و نزدیکی دره کنگ به کلانشهر مشهد                  S3: داشتن محیط آرام و بی سرو صدا جهت استراحت و تمدد اعصاب و تفریح                  S4: تنوع پوشش گیاهی در دره کنگ                  S5: آب و هوای معتدل و مطبوع در فصول گرم سال</p>	<p>محیط داخلی</p> <p>محیط خارجی</p>
<p>راهبردهای بازنگری (محافظة کارانه) (WO)</p> <p>- تدارک مقدمات تهیه و تدوین و طراحی طرح و یا برنامه جامع برای توسعه اکوتوریسم در محدوده مورد مطالعه                  - تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات گردشگری به منظور جلب رضایت گردشگران و پیامد آن افزایش تعداد گردشگران به دره کنگ</p>	<p>راهبردهای تهاجمی (SO)</p> <p>- اعمال هماهنگی در بین ادارات و نهادها و بخش‌های مختلف مرتبط، به منظور یکپارچه سازی عملکردهای توسعه اکوتوریسمی به وسیله برگزاری نشست‌ها و به‌کارگیری تدابیر مدیریتی هماهنگ کننده با حضور سازمان‌های دولتی، غیر دولتی، مردم و کارآفرینان                  - توسعه منابع و جاذبه‌های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال زایی با مدد مسئولین و بهره گیری از سرمایه گذاران</p>	<p>فرصت‌ها (O):</p> <p>O1: اشتغال‌زایی و ایجاد درآمد پایدار برای جامعه محلی در صورت معرفی منطقه به گردشگران داخلی و خارجی                  O2: ظرفیت‌ها و قابلیت‌های بالای سرمایه گذاری در دره کنگ                  O3: بهسازی اماکن و زیرساخت‌های گردشگری و ارائه امکانات جدید                  O4: افزایش توجه و حمایت مسئولان کشور از توسعه پایدار اکوتوریسم                  O5: مشارکت مردم در جهت حفظ محیط زیست                  O6: امکان اطلاع رسانی توسط نهادهای دولتی</p>
<p>راهبردهای تدافعی (WT)</p> <p>- دادن تسهیلات مناسب و مشوق‌های لازم برای جلب سرمایه گذاری از خارج و داخل کشور                  - جلوگیری از تخریب جاذبه‌های طبیعی محدوده مورد مطالعه از طریق رعایت حریم این جاذبه‌ها و حفظ آن‌ها</p>	<p>راهبردهای رقابتی (تنوع) (ST)</p> <p>- اهمیت دادن به موضوع گردشگری به عنوان صنعتی فرابخشی برای تمام دستگاه‌های اجرایی مرتبط با امر گردشگری                  - توجه به امر آموزش در امور گردشگری به منظور ارتقاء نحوه خدمات رسانی در زمینه تأسیسات گردشگری</p>	<p>تهدیدها (T):</p> <p>T1: فقدان زیرساخت‌های مناسب و استاندارد برای جلب گردشگران                  T2: کمبود و فقدان زمینه‌های تبلیغی و اطلاع رسانی                  T3: تقلیدی بودن طرح‌های اجرایی و عدم پاسخگویی آن‌ها در محدوده مورد مطالعه                  T4: ضعف اختیارات مسئولین                  T5: نبود یک برنامه جامع مدیریت اکوتوریسم در محدوده مطالعاتی                  T6: عدم نظارت مناسب زیست محیطی در محدوده مورد مطالعه</p>

مأخذ: یافته‌های پژوهش

۲- آن‌ها را با تکنیک ANP سنجید از مدل شبکه‌ای زیر استفاده می‌شود.  
 سطح اول: هدف (انتخاب بهترین استراتژی).  
 سطح دوم: عوامل SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها).  
 سطح سوم: زیر عوامل سوات (۵ عامل برای نقاط قوت، ۶ عامل برای نقاط ضعف، ۶ عامل برای فرصت‌ها و ۶ عامل برای تهدیدها).  
 سطح چهارم (آخرین سطح): استراتژی‌های این تحقیق را شامل می‌شوند.

۲- مشخص کردن درجه اهمیت عوامل سوات با استفاده از "مقیاس ۹ کمیتی ال ساعتی" (برای مثال محاسبه W1).  
 پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، اینک نوبت به تعیین اولویت آن‌ها می‌رسد. جهت تعیین اولویت‌های استراتژی‌ها و تعیین بهترین استراتژی با استفاده از تکنیک ANP به روش زیر عمل می‌کنیم: ابتدا مسئله، تبدیل به یک ساختار سلسله مراتبی می‌گردد. برای تبدیل زیر عوامل و استراتژی‌ها به حالتی که بتوان





شکل ۴: مدل ANP برای SWOT

زوجی با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بُردار وزن به دست آمده است (جدول ۳). در نهایت، درجه اهمیت عوامل سوات (W1) به صورت زیر می‌باشد:

از این رو در این مرحله، با فرض عدم وجود وابستگی متقابل میان عوامل اصلی، مقایسات زوجی عوامل اصلی با استفاده از جدول مقیاس ۹ کمیتی ساعتی تشکیل می‌شود (جدول ۲). ماتریس مقایسات

جدول ۲: جدول مقیاس ۹ کمیتی ال ساعتی

مقدار عددی	ترجیحات (قضاوت شفاهی)
۹	کاملاً مرجع یا کاملاً مهم‌تر یا کاملاً مطلوب‌تر
۷	ترجیح با اهمیت یا مطلوبیت خیلی قوی
۵	ترجیح با اهمیت یا مطلوبیت قوی
۳	کمی مرجع یا کمی مهم‌تر یا کمی مطلوب‌تر
۱	ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت یکسان
۱/۶، ۴/۲	ترجیحات بین فواصل قوی

جدول ۳: ماتریس مقایسه دودویی عوامل سوات

عوامل SWOT	تقاطع (S)	ضعف (W)	فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)	اهمیت نسبی
تقاطع (S)	۱	۳	۲	۵	۰/۴۷۴
ضعف (W)	۰/۳۳	۱	۰/۳۳	۲	۰/۱۴۰
فرصت‌ها (O)	۰/۵	۳	۱	۳	۰/۲۹۹
تهدیدها (T)	۰/۲	۰/۵	۰/۳۳	۱	۰/۰۸۶

مأخذ: یافته‌های پژوهش

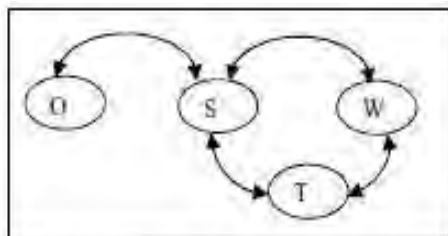
۳- تعیین ماتریس وابستگی درونی هر عامل SWOT با توجه به عوامل دیگر (محاسبه W2):  
در این مرحله با مشخص کردن نحوه ارتباط درونی بین عوامل سوات باید وزن آن‌ها را به دست آوریم. با استفاده از تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی، وابستگی بین عوامل سوات در شکل (۵) ارائه شده است. بر پایه وابستگی درونی ارائه شده در شکل (۵)

معادله ۱: درجه اهمیت عوامل سوات

$$W1 = \begin{pmatrix} S \\ W \\ O \\ T \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} ۰/۴۷۴ \\ ۰/۱۴۰ \\ ۰/۲۹۹ \\ ۰/۰۸۶ \end{pmatrix}$$

فرصت‌ها تشکیل نمی‌شود. بنابراین بر اساس وابستگی درونی میان عوامل سوات بر اساس شکل (۵) نتایج زیر به دست آمده است:

ماتریس مقایسه زوجی برای عوامل شکل می‌گیرد. از آنجا که فرصت‌ها تنها به وسیله نقاط قوت تحت تأثیر قرار می‌گیرند، هیچ ماتریس مقایسه زوجی برای



شکل ۵: وابستگی درونی میان عوامل SWOT

جدول ۴: ماتریس مقایسه دودویی عوامل سوات با توجه به نقاط قوت

اهمیت نسبی	تهدیدها	فرصت‌ها	ضعف	قوت
۰/۱۰۵	۰/۳۳	۰/۲	۱	ضعف
۰/۶۳۷	۳	۱	۵	فرصت‌ها
۰/۲۵۸	۱	۰/۳۳	۳	تهدیدها

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۵: ماتریس مقایسه دودویی عوامل سوات با توجه به نقاط ضعف

اهمیت نسبی	تهدیدها	قوت	ضعف
۰/۸۳۳	۵	۱	قوت
۰/۱۶۷	۱	۰/۲	تهدیدها

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۶: ماتریس مقایسه دودویی عوامل سوات با توجه به تهدیدها

اهمیت نسبی	ضعف	قوت	تهدیدها
۰/۸۷۵	۷	۱	قوت
۰/۱۲۵	۱	۰/۱۴	ضعف

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در نهایت ماتریس وابستگی درونی میان عوامل سوات (W2) به شکل زیر می‌باشد:

معادله ۲: ماتریس وابستگی درونی میان عوامل سوات

W2=	S	S	W	O	T	
	W	۱	۰/۸۳۲	۰	۰/۸۷۵	
	O	۰/۱۰۵	۱	۰	۰/۱۲۵	
	T	۰/۶۳۷	۰	۱	۰	
		T	۰/۲۵۸	۰/۱۶۷	۰	۱

۴- تعیین اولویت‌های ماتریس عوامل SWOT که وابستگی درونی دارند ( $W \text{ Factors} = W2 \times W1$ ).  
 در این مرحله، وزن‌های وابستگی درونی عوامل اصلی از طریق حاصل ضرب ماتریس وابستگی عوامل اصلی (مرحله دوم)، در اهمیت نسبی عوامل اصلی (مرحله دوم)، پس از نرمال سازی به دست می‌آید.

معادله ۳: محاسبه وزن‌های وابستگی درونی عوامل اصلی

$$W \text{ Factors} = W2 \times W1$$

$$\begin{pmatrix} 1 & 0.1832 & 0 & 0.1875 \\ 0.105 & 1 & 0 & 0.125 \\ 0.637 & 0 & 1 & 0 \\ 0.258 & 0.167 & 0 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0.474 \\ 0.140 \\ 0.299 \\ 0.086 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0.66 \\ 0.20 \\ 0.60 \\ 0.23 \end{pmatrix}$$

۵- محاسبه درجه اهمیت درونی زیر عوامل SWOT با استفاده از جدول مقیاس ۹ کمیته ال ساعتی (محاسبه W زیر عوامل): در این مرحله اولویت‌های داخلی زیر عوامل سوات به وسیله ماتریس مقایسه زوجی محاسبه می‌شوند. چهار ماتریس زیر این مقایسه دودویی و وزن هر کدام از زیر عوامل را نشان می‌دهد:

جدول ۷: ماتریس مقایسه دودویی زیرعوامل قوت

نقاط قوت (S)	S1	S2	S3	S4	S5	وزن
S1	۱	۳	۵	۲	۳	۰.۳۹۷
S2	۰.۳۳	۱	۳	۲	۳	۰.۲۳۷
S3	۰.۲	۰.۳۳	۱	۰.۲	۰.۳۳	۰.۰۵۴
S4	۰.۳۳	۰.۵	۵	۱	۳	۰.۲۰۹
S5	۰.۵	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۱	۰.۱۰۳

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۸: ماتریس مقایسه دودویی زیرعوامل ضعف

نقاط ضعف (W)	W1	W2	W3	W4	W5	W6	وزن
W1	۱	۲	۳	۳	۵	۲	۰.۳۳۲
W2	۰.۵	۱	۲	۲	۳	۳	۰.۲۲۵
W3	۰.۳۳	۰.۵	۱	۳	۳	۲	۰.۱۷۴
W4	۰.۳۳	۰.۵	۰.۳۳	۱	۳	۲	۰.۱۱۸
W5	۰.۲	۰.۳۳	۰.۳۳	۰.۳۳	۱	۰.۳۳	۰.۰۵۱
W6	۰.۵	۰.۳۳	۰.۵	۰.۵	۳	۱	۰.۱۰۱

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۹: ماتریس مقایسه دودویی زیرعوامل فرصتها

فرصتها (O)	O1	O2	O3	O4	O5	O6	وزن
O1	۱	۳	۲	۵	۳	۳	۰/۳۵۷
O2	۰/۳۳	۱	۳	۳	۳	۲	۰/۲۳۰
O3	۰/۵	۰/۳۳	۱	۲	۳	۳	۰/۱۶۲
O4	۰/۲	۰/۳۳	۰/۵	۱	۲	۳	۰/۱۰۷
O5	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۵	۱	۲	۰/۰۶۲
O6	۰/۳۳	۰/۵	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۵	۱	۰/۰۸۱

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۱۰: ماتریس مقایسه دودویی زیرعوامل تهدیدها

تهدیدها (T)	T1	T2	T3	T4	T5	T6	وزن
T1	۱	۳	۳	۲	۳	۰/۳۳	۰/۲۲۲
T2	۰/۳۳	۱	۲	۳	۲	۰/۲	۰/۱۳۵
T3	۰/۳۳	۰/۵	۱	۳	۲	۰/۳۳	۰/۱۱۵
T4	۰/۵	۰/۳۳	۰/۳۳	۱	۲	۰/۳۳	۰/۰۸۱
T5	۰/۳۳	۰/۵	۰/۵	۰/۵	۱	۰/۳۳	۰/۰۶۶
T6	۳	۵	۳	۳	۳	۱	۰/۳۸۱

مأخذ: یافته‌های پژوهش

۷- تعیین درجه اهمیت استراتژی‌ها با توجه به هر زیرعامل SWOT با استفاده از جدول مقیاس ۹ کمیته ساعتی (محاسبه W4): در این مرحله درجه اهمیت استراتژی‌ها با توجه به هر کدام از زیرعوامل سوات محاسبه شده است که به دلیل تعداد زیاد، از ذکر آنها در مقاله صرف نظر شد. در نهایت با مقایسه ۲۴ زیرعامل سوات با استراتژی‌ها، ماتریس W4 به صورت زیر در آمده است:

۶- تعیین درجه اهمیت کلی زیرعوامل سوات [W زیرعوامل کلی = W عوامل × W زیرعوامل درونی]: در این مرحله وزن‌های کلی زیرعوامل سوات از طریق ضرب وزن‌های عوامل اصلی (وزن‌های به دست آمده در مرحله چهارم) در وزن‌های نسبی زیرعوامل (وزن‌های به دست آمده در مرحله پنجم) حاصل می‌شود. این محاسبه در جدول ۱۱ ارائه شده است.

معادله ۴: تعیین درجه اهمیت کلی زیرعوامل سوات

[زیرعوامل کلی = W عوامل × W زیرعوامل درونی]

جدول ۱۱: محاسبه ارجحیت کلی زیرعوامل سوات

عوامل سوات	ارجحیت عامل	زیرعامل	ارجحیت زیرعامل	ارجحیت کلی
نقاط قوت (S)	۰/۰۶۶	S1	۰/۳۹۷	۰/۲۶۲
		S2	۰/۲۳۷	۰/۱۵۶
		S3	۰/۰۵۴	۰/۰۳۶
		S4	۰/۲۰۹	۰/۱۳۸
		S5	۰/۱۰۳	۰/۰۶۸
نقاط ضعف (W)	۰/۲۰	W1	۰/۳۳۲	۰/۰۶۶
		W2	۰/۲۲۵	۰/۰۴۵
		W3	۰/۱۷۴	۰/۰۳۵
		W4	۰/۱۱۸	۰/۰۲۴
		W5	۰/۰۵۱	۰/۰۱۰
		W6	۰/۱۰۱	۰/۰۲۰
فرصت‌ها (O)	۰/۶۰	O1	۰/۳۵۷	۰/۲۱۴
		O2	۰/۲۳۰	۰/۱۳۸
		O3	۰/۱۶۲	۰/۰۹۷
		O4	۰/۱۰۷	۰/۰۶۴
		O5	۰/۰۶۲	۰/۰۳۷
		O6	۰/۰۸۱	۰/۰۴۹
تهدیدها (T)	۰/۲۳	T1	۰/۲۲۲	۰/۰۵۱
		T2	۰/۱۳۵	۰/۰۳۱
		T3	۰/۱۱۵	۰/۰۲۶
		T4	۰/۰۸۱	۰/۰۱۹
		T5	۰/۰۶۶	۰/۰۴۰
		T6	۰/۳۸۱	۰/۰۸۸

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۱۲: ماتریس مقایسات زوجی استراتژی‌ها

۰/۴۴۷	۰/۴۹۰	۰/۴۳۲	۰/۴۴۳	۰/۴۵۳	۰/۲۷۵	۰/۳۹۹	۰/۴۹۹	۰/۴۳۳	۰/۵۱۷	۰/۴۳۹	۰/۵۳۳
۰/۲۶۴	۰/۲۵۱	۰/۳۴۱	۰/۲۷۸	۰/۲۶۸	۰/۴۷۵	۰/۳۵۷	۰/۲۴۲	۰/۳۰۸	۰/۲۳۸	۰/۳۱۱	۰/۲۳۲
۰/۱۷۲	۰/۱۸۳	۰/۱۳۸	۰/۰۹۶	۰/۱۶۶	۰/۰۹۲	۰/۱۳۰	۰/۱۳۹	۰/۱۶۵	۰/۰۷۷	۰/۱۴۶	۰/۱۴۸
۰/۱۱۹	۰/۰۷۶	۰/۰۸۹	۰/۱۸۳	۰/۱۱۳	۰/۱۵۸	۰/۱۱۵	۰/۱۲۰	۰/۰۹۴	۰/۱۶۸	۰/۱۰۴	۰/۰۸۷

ادامه جدول ۱۲: ماتریس مقایسات زوجی استراتژی‌ها

۰/۴۵۱	۰/۴۳۲	۰/۵۱۳	۰/۵۴۹	۰/۴۳۳	۰/۲۸۴	۰/۴۴۳	۰/۴۴۸	۰/۵۳۷	۰/۲۶۵	۰/۱۷۴
۰/۲۵۷	۰/۳۴۱	۰/۲۸۷	۰/۲۴۸	۰/۳۰۸	۰/۲۹۴	۰/۰۹۶	۰/۲۸۳	۰/۲۰۹	۰/۵۰۸	۰/۴۴۱
۰/۰۹۴	۰/۱۳۸	۰/۱۱۳	۰/۰۷۴	۰/۰۹۴	۰/۱۷۵	۰/۲۷۸	۰/۱۶۴	۰/۰۹۰	۰/۱۵۱	۰/۱۹۰
۰/۱۹۸	۰/۰۹۸	۰/۰۸۷	۰/۱۲۹	۰/۱۶۵	۰/۲۴۷	۰/۱۸۳	۰/۱۰۶	۰/۱۶۴	۰/۰۷۵	۰/۱۹۴

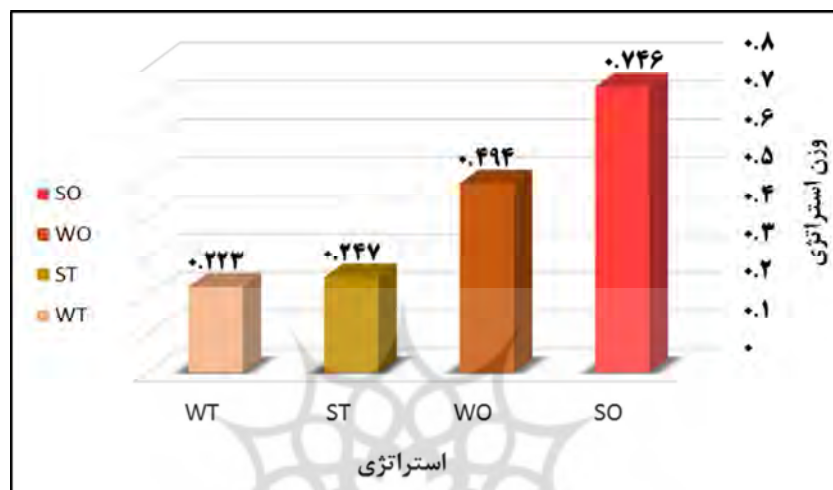
مأخذ: یافته‌های پژوهش

۸- تعیین اولویت کلی استراتژی‌ها: در این مرحله اولویت کلی استراتژی‌ها که منعکس کننده رابطه درونی بین عوامل SWOT هستند، محاسبه می‌شوند. به این صورت که ماتریس مقایسات زوجی استراتژی‌ها به دست آمده در مرحله هفتم) را در ارجحیت کلی زیرعوامل سوات (به دست آمده در مرحله ششم) ضرب می‌کنیم. در نهایت اولویت کلی استراتژی‌ها به صورت زیر می‌باشد:

۸- تعیین اولویت کلی استراتژی‌ها: در این مرحله اولویت کلی استراتژی‌ها که منعکس کننده رابطه درونی بین عوامل SWOT هستند، محاسبه می‌شوند. به این صورت که ماتریس مقایسات زوجی استراتژی‌ها

معادله ۵: تعیین اولویت کلی استراتژی‌ها

$$W \text{ strategies} = \begin{pmatrix} SO \\ W \\ O \\ ST \end{pmatrix} = W4 * W \text{ sub-factors} = \begin{pmatrix} 0.746 \\ 0.494 \\ 0.247 \\ 0.223 \end{pmatrix}$$



شکل ۶: میزان ارجحیت استراتژی‌های توسعه اکوتوریسم در تفرجگاه دره کنگ (ترسیم: نگارندگان)

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

تعاریف و تفسیرهای گوناگونی از واژه اکوتوریسم وجود دارد، اما اغلب شامل سفرهای زیست محیطی پایدار و بازدید و لذت بردن از طبیعت با ترویج محافظت از آن، تأثیرگذاری کمتر نسبت به بازدید کننده و دست‌اندرکار کردن مردم بومی است. مهم‌ترین انگیزه‌ای که امروزه گردشگران را به دیدار از جاذبه‌های طبیعی تشویق و ترغیب می‌کند، حس کنجکاوی گردشگران کاوشگر در شناخت و مطالعه گونه‌های گیاهی و جانوری نایاب و ذخایر طبیعی است که موجب افزایش و قدردانی عمیق‌تر آنان از طبیعت می‌شود که در نهایت حس حفاظت و حراست از محیط‌های طبیعی را در آنان برمی‌انگیزد و تقویت می‌کند. البته از آثار منفی زیست محیطی این صنعت، در صورت استفاده مفرط و بدون برنامه‌ریزی از منطقه نیز نباید صرف نظر کرد. در واقع، برنامه‌ریزی برای توسعه اکوتوریسم در تفرجگاه‌های پیرامون شهری، در

گرو بررسی دقیق و شناخت از منطقه مورد مطالعه و مستلزم دسترسی به مدل‌های برجسته‌ای برای تحلیل برنامه ریزی است. از این رو، به منظور ارائه راهکار و سیاست توسعه اکوتوریسم، شناخت عوامل چهارگانه (SWOT) در جهت رفع ضعف‌ها و تهدیدها و بهبود قوت‌ها و فرصت‌ها امری اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود. با این حال مدل سوات به تحلیل عوامل به صورت دقیق اشاره کرده و عوامل را به صورت جدا، خلاصه و کلی توضیح می‌دهد. برای همین، نمی‌تواند به‌طور جامع فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را ارزیابی کند. از این رو در این پژوهش، جهت رفع نواقص مدل SWOT، از تکنیک ANP استفاده شده است. همان‌طوری که قبلاً ذکر شد، تاکنون در زمینه توریسم و به ویژه اکوتوریسم (چه در مطالعات خارجی و چه داخلی) از چنین رهیافت تلفیقی استفاده نشده است. لذا؛ این پژوهش به نوعی نوآوری در زمینه تلفیق مدل‌های ANP-SWOT جهت ارزیابی راهبردهای توسعه

گردشگری به منظور ارتقاء نحوه خدمات رسانی در زمینه تأسیسات گردشگری مطرح شده‌اند.

**استراتژی تدافعی:** استراتژی تدافعی، ترکیبی از نقاط ضعف و تهدیدها است. در این حالت هدف از تعیین راهبرد، کاهش نقاط ضعف و دوری از هر گونه تهدید می‌باشد. این راهبرد را، راهبرد حداقل - حداقل (WT) می‌نامند. در این پژوهش، استراتژی تدافعی شامل مباحثی از جمله: اختصاص تسهیلات مناسب و مشوق‌های لازم برای جلب سرمایه‌گذاری از خارج و داخل کشور، جلوگیری از تخریب جاذبه‌های طبیعی محدوده مورد مطالعه از طریق رعایت حریم این جاذبه‌ها و حفظ آن‌ها می‌باشد.

**استراتژی تهاجمی:** در این استراتژی هدف این است که با استفاده از نقاط قوت، از فرصت‌ها بهره برداری کنیم؛ یعنی عوامل نقاط قوت را در کنار عوامل فرصت‌ها قرار می‌دهیم و راهبرد متناسب با آن را تعیین می‌کنیم. این استراتژی را در اصطلاح استراتژی حداکثر - حداکثر (SO) می‌نامند. در این مقاله این موارد عبارتند از: ۱- اعمال هماهنگی میان ادارات و نهادها و بخش‌های مختلف به منظور یکپارچه سازی عملکردهای توسعه اکوتوریسمی به وسیله برگزاری نشست‌ها و به‌کارگیری تدابیر مدیریتی هماهنگ کننده با حضور سازمان‌های دولتی، غیر دولتی، مردم و کارآفرینان. ۲- توسعه منابع و جاذبه‌های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال‌زایی با مدد مسئولین و بهره‌گیری از سرمایه‌گذاران.

**استراتژی بازننگری:** در این استراتژی در پی آن هستیم که با بهره‌جستن از فرصت‌ها، نقاط ضعف را کاهش یا از بین ببریم. این راهبرد را، راهبرد حداکثر - حداقل (WO) می‌نامند. این استراتژی‌ها عبارتند از: ۱- تدارک مقدمات تهیه و تدوین و طراحی طرح و یا برنامه جامع برای توسعه اکوتوریسم در محدوده مورد مطالعه. ۲- تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات گردشگری به‌منظور جلب رضایت گردشگران و پیامد آن افزایش تعداد گردشگران به دره کنگ.

بنابراین، در این مطالعه با تلفیق مدل‌های SWOT و فرایند تحلیل شبکه (ANP)، عوامل، زیرعوامل و

اکوتوریسم دست زده است. لازم به ذکر است که مقاله‌ها و کارهای پژوهشی مطرح شده در پیشینه پژوهش، منابع با ارزشی برای کسب شناخت اولیه از وضعیت فعالیت‌های اکوتوریستی ایران فراهم کردند. حتی با توجه به سیستم برنامه‌ریزی و مدیریت متمرکز در ایران، بخشی از نتایج آنها به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم در شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها و همچنین تدوین راهبردهای اکوتوریسم دره کنگ تاثیر گذار بودند. در این ارتباط با توجه به تمرکز اصلی مقاله‌ها بر سوات و مشخص شدن بعضی از کمبودها و مشکلات آن، سعی شده است جهت جبران و ارائه شناخت بهتر از مقصد، ترکیبی از مدل SWOT و ANP مورد استفاده قرار گیرد که این امر این مقاله را از سایر مطالعات مجزا می‌نماید. از این رو مقاله حاضر، پژوهشی نو محسوب می‌شود که می‌تواند توسعه صنعت سودآور اکوتوریسم را در تفرجگاه پیراشهری دره کنگ تسهیل نماید.

به‌طور کلی، فرایند تحلیل شبکه‌ای از یک سو هر موضوع و مسئله‌ای را به مثابه شبکه‌ای از معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها که با یکدیگر در خوشه‌هایی جمع شده‌اند، در نظر می‌گیرد و از سوی دیگر بین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها وابستگی برقرار می‌کند. این فرایند در طی چهار مرحله شکل گرفته است که در مرحله اول آن هدف (تعیین استراتژی بهینه)، در مرحله دوم عوامل اصلی SWOT، در مرحله سوم عوامل فرعی SWOT و در آخرین مرحله آن چهار استراتژی جایگزین قرار دارند. به منظور دستیابی به این هدف، چهار استراتژی مطرح شده است. این استراتژی‌ها عبارتند از:

**استراتژی تنوع:** این راهبرد، ترکیبی از نقاط قوت و تهدیدها می‌باشد. در این حالت باید راهبردی تعیین نماییم که با استفاده از نقاط قوت، از تهدیدهای پیش رو جلوگیری کند. این راهبرد را، راهبرد حداقل - حداکثر (ST) می‌نامند. در این استراتژی، مواردی از قبیل: اهمیت دادن به موضوع گردشگری به‌عنوان صنعتی فرباشی برای تمام دستگاه‌های اجرایی مرتبط با امر گردشگری و توجه به امر آموزش در امور

تفرجگاهی بخش شهرداری کرمان به منظور ارائه برنامه راهبردی توسعه اکوتوریسم. محیط زیست طبیعی، دوره شست و سوم، شماره چهارم، تهران.

۴. جوزی، سیدعلی. سحر رضایان و مهدی ایرانخواهی. ۱۳۹۰. ارزش گذاری اقتصادی محدوده دریاچه سد کارون ۳ به منظور ارائه برنامه راهبردی توسعه اکوتوریسم به روش SWOT. محیط زیست طبیعی، دوره شست و چهارم، شماره دوم، تهران.

۵. خالدی، شهریار. رحمت‌اله منشی‌زاده و ریکا جهانبخش و شاهین خالدی و شبنم خالدی. ۱۳۹۰. امکان سنجی جاذبه‌های توریستی - آگرواکوتوریستی در توسعه روستایی با تأکید بر باغات گیلاس و استفاده از مدل SWOT مورد: دهستان لواسانات کوچک. تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، دوره بیستم، شماره بیست و سوم، تهران.

۶. رخشانی نسب، حمیدرضا. اصغر ضرابی. ۱۳۸۸. چالش‌ها و فرصت‌های توسعه اکوتوریسم ایران. فضای جغرافیایی، دوره نهم، شماره بیست و هشتم، آذربایجان شرقی، اهر.

۷. رهنمایی، محمدتقی. احمد پوراحمد و یوسف اشرفی. ۱۳۹۰. ارزیابی قابلیت‌های توسعه شهری مراغه با استفاده از مدل ترکیبی SWOT-ANP. جغرافیا و توسعه، دوره نهم، شماره بیست و چهارم، سیستان و بلوچستان.

۸. زاهدی، شمس‌السادات. ۱۳۸۲. چالش‌های توسعه پایدار از منظر اکوتوریسم. مدرس علوم انسانی، دوره هفتم، شماره سوم (پیاپی سی ام)، تهران.

۹. زبردست، اسفندیار. ۱۳۸۹. کاربرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) در برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای. هنرهای زیبا، دوره دوم، شماره چهل و یکم، تهران.

۱۰. سراقی، عیسی. حسین ملکی و داریوش ابوالفتحی. ۱۳۸۷. نقش جاذبه‌های اکوتوریستی در توسعه گردشگری نهبوند با تأکید بر مدل SWOT. تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، دوره هشتم، شماره یازدهم، تهران.

۱۱. صادقی، لقمان. ایوب ذوقی و جواد بنی عامریان. ۱۳۹۱. ارزیابی توسعه اکوتوریسم در استان کردستان با مدل استراتژیک SWOT. دومین همایش راهکارهای توسعه اقتصادی با محوریت برنامه ریزی منطقه‌ای، دانشگاه آزاد اسلامی سنندج.

۱۲. صباغ کرمانی، مجید. سعید امیریان. ۱۳۷۹. بررسی اثرات اقتصادی توریسم در جمهوری اسلامی ایران با

استراتژی‌های مرتبط با توسعه اکوتوریسم در تفرجگاه دره کنگ مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. لذا ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شد و سپس با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه وزن و اهمیت هر کدام مشخص شد و در نهایت به کمک آن استراتژیهای تحقیق رتبه بندی شدند که نتایج آن به صورت زیر است:

رتبه اول: استراتژی تهاجمی (SO) با وزن ۰/۷۴۶  
 رتبه دوم: استراتژی بازنگری (WO) با وزن ۰/۴۹۴  
 رتبه سوم: استراتژی تنوع (ST) با وزن ۰/۲۴۷  
 و رتبه چهارم: استراتژی تدافعی (WT) با وزن ۰/۲۲۳  
 بنابراین نتایج تحلیل SWOT- ANP نشان می‌دهد که استراتژی تهاجمی (ایجاد هماهنگی در بین ادارات و نهادها و بخش‌های مختلف مرتبط با امر اکوتوریسم و توسعه منابع و جاذبه‌های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال زایی در تفرجگاه دره کنگ) بیشترین وزن را دارد و در نتیجه به عنوان استراتژی توسعه اکوتوریسم در تفرجگاه دره کنگ پیشنهاد می‌گردد. به این ترتیب که برای توسعه و ساماندهی اکوتوریسم در تفرجگاه دره کنگ بایستی با بهره جستن از نقاط قوت، از فرصت‌ها بهره برداری کنیم. همچنین استراتژی WO (تدوین و طراحی طرح و یا برنامه جامع برای توسعه اکوتوریسم و تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات گردشگری در محدوده مورد مطالعه) نیز به عنوان استراتژی جایگزین مطرح می‌باشد.

## منابع

۱. ابراهیم‌پای سلامی، غلام‌حیدر. منا غلامی. ۱۳۹۰. سیاست‌گذاری اکوتوریسم پایدار کویری در ایران و امارات متحده عربی. گردشگری و توسعه، دوره اول، شماره اول، اصفهان.

۲. بدری، سیدعلی. خلیل رحمانی و مجید سجاسی قیداری و امید حسن‌پور. ۱۳۹۰. راهبردهای توسعه اکوتوریسم در شهرستان مریوان. پژوهش‌های روستایی، دوره دوم، شماره دوم، تهران.

۳. جوزی، سیدعلی. سحر رضایان و مهدی ایرانخواهی و مرجان شاکری. ۱۳۸۹. ارزش‌گذاری اقتصادی منابع



۱۹. نیازمند، مازیار. ۱۳۸۲. اکوتوریسم، مشارکت مردمی و فقرزدایی (مروری بر توسعه اکوتوریسم در ایران). دومین همایش گرامیداشت هفته پژوهش و تجلیل از پژوهشگران، نشر سازمان میراث فرهنگی و گردشگری.
20. Hall, C.M. and Page, S.J. 1999. The geography of Tourism and recreation environment, Place and Space, London: Rout ledge.
21. Sevкли, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz, A. and Delen, D. 2012. Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey, Expert Systems with Applications, 39: 14–24.
22. Tisdell, D. and Allen, J. 2005. Aspects of Tourism. Shopping Tourism, Retailing and leisure, Channel View publications, Toronto.
23. Yuksel, I. and Dagdeviren, M. 2007. Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm, Information Sciences, 177: 3364–338.
- استفاده از تحلیل داده- ستانده. پژوهش‌نامه بازرگانی، دوره چهارم، شماره شانزدهم، تهران.
۱۳. فرج‌زاده اصل، منوچهر. رفیق کریم پناه. ۱۳۸۷. تحلیل پهنه‌های مناسب توسعه اکوتوریسم در استان کردستان با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی. پژوهش‌های جغرافیای طبیعی، دوره چهارم، شماره شست و پنجم، تهران.
۱۴. فنل، دیوید. ۱۳۸۹. مقدمه‌ای بر طبیعت گردی. ترجمه: جعفر اولادی قادیکلایی، چاپ دوم، بابلسر، انتشارات دانشگاه مازندران.
۱۵. کریم پناه، رفیق. ۱۳۸۴. تحلیل اکوتوریسم و نقش آن در توسعه منطقه‌ای استان کردستان. رساله کارشناسی ارشد جغرافیای طبیعی. استاد راهنما: دکتر منوچهر فرج‌زاده اصل. دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، گروه جغرافیا.
۱۶. گلکار، کوروش. ۱۳۸۴. مناسب سازی تکنیک تحلیلی سوات (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری. صفحه، دوره پانزدهم، شماره چهل و یکم، تهران.
۱۷. موحد، علی. سالار کهزادی و فریمه عابدین‌زاده. ۱۳۹۳. راهبردهای توسعه اکوتوریسم استان کردستان با استفاده از مدل SWOT و QSPM. تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، سال چهاردهم، شماره سی و دوم، تهران.
۱۸. نجفی، اسداله. ۱۳۸۹. بکارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) در تحلیل چالش‌های ساختاری و محیط اجرایی سازمان در مدیریت پروژه‌ها. مهندسی صنایع و مدیریت تولید، دوره بیست و یکم، شماره اول، تهران.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی