

## راهکارهای بهینه توسعه اکوتوریسم استان اردبیل با استفاده از روش برنامه‌ریزی استراتژیک (SWOT)

علی حاجی‌نژاد\* - دانشیار دانشکده جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران  
واحد آقایی - دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی توریسم، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

پذیرش نهایی: ۹۲/۳/۲۵

دریافت مقاله: ۹۱/۷/۹

### چکیده

گردشگری در شمار بزرگترین فعالیت‌های اقتصادی دنیا بوده و دارای رشد سریعی می‌باشد، بررسی وضعیت صنعت گردشگری در ایران بیانگر آن است که ایران کمتر از یک هزارم درآمد جهانی حاصل از گردشگری را نصیب خود کرده است. در این بین اکوتوریسم که گرایشی نوین در صنعت گردشگری است، ۷ درصد کل درآمد حاصل از سفرهای برون مرزی را تشکیل داده و نرخ رشد سالانه این فعالیت بین ۱۰ تا ۳۰ درصد است، در حالی که نرخ رشد سالانه گردشگری به طور کلی حدود ۴ درصد در سال است. بنابراین با این که گردشگری طبیعت در حال حاضر بخش کوچکی از کل گردشگری بین‌المللی را به خود اختصاص داده است، این بخش از صنعت گردشگری از نرخ رشد بالایی برخوردار است. در بین استان‌های کشور نیز، استان اردبیل از جاذبه‌های اکوتوریستی فراوانی (حدود ۴۲ چشمه معدنی سرد و گرم، ۲۴ سد، ۱۱ زیستگاه و ۳۵ جاذبه طبیعی خاص و ...) برخوردار است که در صورت توجه می‌تواند عاملی برای توسعه پایدار منطقه باشد. هدف این پژوهش شناخت امکانات موجود و ارائه راهکارهای بهینه در جهت کمک به توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان در سایه اکوتوریسم می‌باشد و لذا پژوهش پیش رو با روش توصیفی - تحلیلی با استفاده از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک (SWOT) به ارائه استراتژی‌ها و راهبردهای مؤثر در توسعه استان با استفاده از اکوتوریسم پرداخته است و در انتها با استفاده از روش برنامه‌ریزی کمی استراتژیک ۲۱ راهبرد اساسی همراه با اولویت بندی هر کدام، برای توسعه اکوتوریسم استان تدوین گردید.

واژگان کلیدی: اکوتوریسم، توسعه، برنامه‌ریزی استراتژیک، SWOT، استان اردبیل.

## ۱. مقدمه

صنعت گردشگری به عنوان یک فعالیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی برای توسعه مناطق اهمیت به سزایی یافته است و در برخی موارد به عنوان آخرین گزینه برای توسعه مناطق کمتر توسعه یافته بکارگرفته می‌شود (نصیری‌زاده و توتونچی، ۱۳۸۲:۲۱۲). این بخش براساس تعریف سازمان جهانی توریسم<sup>۱</sup>، به کلیه فعالیت‌های افرادی اطلاق می‌شود که به مکان‌هایی خارج از محیط عادی خود به منظور گذراندن ایام فراغت، انجام کار و سایر اهداف، برای مدت کمتر از یک سال می‌روند (زاهدی، ۱۳۸۵: ۴). در این بین، اکوتوریسم گرایش نوین در صنعت جهانگردی است. چشم‌اندازها و مناظر زیبای طبیعت، از کانون‌ها و جاذبه‌های توریست پذیر این نوع از جهانگردی است، لذا اهمیت به نقش آن در حفاظت محیط زیست به منظور دستیابی به توسعه پایدار امری ضروری است (رضوانی، ۱۳۸۲: ۱۱۵).

پیرامون واژه اکوتوریسم و سابقه کاربرد آن، اظهار نظرهای متفاوتی صورت گرفته به طوری که برخی از صاحب‌نظران سابقه کاربرد چنین واژه‌ای را اواخر دهه ۱۹۷۰ و برخی دیگر اواخر دهه ۱۹۸۰ ذکر کرده‌اند. سبالیوس لاسکورین اولین کسی بود که واژه اکوتوریسم را سفر به مناطق نسبتاً دست نخورده و غیرآلوده با هدف خاص مطالعه، تحسین، لذت‌بردن از چشم‌اندازها و گیاهان و حیوانات وحشی و هرگونه جذابیت فرهنگی منطقه چه در گذشته و چه در حال تعریف کرده است (پارسایی، ۱۳۸۴: ۶).

این بخش در اصل وابستگی بین توسعه توریسم و محیط زیست است (Gunn, 2000:87).

اکوتوریسم کوتاه شده "Ecological Tourism" است که در ادبیات فارسی طبیعت‌گردی نام گرفته و گرایشی نو و پدیده‌ای نسبتاً تازه در صنعت جهانگردی است که تنها بخشی از این صنعت را تشکیل می‌دهد (ضرابی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۰۴) و به عنوان سریع‌ترین بخش توسعه یافته از بزرگترین صنایع توریسم در مقایسه با توریسم انبوه یا کهنه است. اکوتوریسم ایجاد کننده ارتباط بخشی؛ بهتری برای کاهش کمبود سود و سرمایه کشور، ایجاد اشتغال محلی و توسعه پایدار غذایی است (Zhuang, liu, 2010:1).

این بخش از توریسم، منافع زیادی را در سطوح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی ایجاد می‌کند (voeks & ramation, 2004:158). به اعتقاد گودین<sup>۲</sup>، گردشگری مبتنی بر طبیعت همه انواع گردشگری متمرکز، گردشگری با انگیزه‌های هیجان طلبی و گردشگری با پیامدهای خفیف را که در آنها انگیزه‌های اصلی بهره‌برداری از طبیعت وحشی و دست نخورده همراه با گونه‌ها و زیستگاه‌های جانوری، سیمای طبیعی و رودخانه‌های جذاب و تماشایی است را شامل می‌شود (Goodwin, 1995: 130).

کامل‌ترین تعریف به نقل از سازمان ایرانگردی در سال ۱۳۸۰ این گونه است، اکوتوریسم هر نوع توریسمی است که به طبیعت مرتبط باشد به طوری که انگیزه اصلی در این نوع توریسم بهره‌جستن از جذابیت‌های طبیعی یک منطقه، شامل ویژگی‌های فیزیکی و فرهنگ بومی است و توریست پس از مشاهده جذابیت‌ها بدون این که خللی در آن وارد یا آن را تخریب کند، محل را ترک می‌کند (کریم

1. World Tourism Organization
2. Goodwin

پناه، ۱۳۸۴: ۳۵). اکوتوریسم می‌تواند رشد اقتصادی را برانگیزد و در همان حال حفاظت محیطی را هم القا کند (Teh and Cabanban, 2007: 999). پروژه‌های اکوتوریسم مفهوم رایجی از پوشش بین توریسم طبیعی و توریسم پایدار برای احاطه ابعاد اجتماعی از سازمان‌های تولیدی و حفاظت محیط زیست ایجاد می‌کنند (Godde and et all, 2000:157). با توجه به موارد مذکور، اهمیت اکوتوریسم در توسعه ملی و منطقه‌ای مشخص می‌گردد و این که استان اردبیل از استان‌های مستعد توسعه اکوتوریسم در سطح کشور می‌باشد چرا که دارای ویژگی‌های اکوتوریسمی منحصر به فردی است که این ویژگی‌ها و مزیت‌ها می‌تواند مبنای توسعه استان تلقی شود که درآمدهای بیشتری را، از راه اکوتوریسم برای جامعه خود و کشور عاید نماید. لذا با توجه به اهمیت این فعالیت و این بخش از توریسم در صدد هستیم که جایگاه آن را در استان اردبیل ارتقاء داده و برنامه‌ریزی مناسب‌تری برای اکوتوریسم ایجاد نماییم. بر این اساس ضرورت توجه به موضوع تحقیق مشخص می‌گردد.

## ۲. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش با توجه به نوع هدف، از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع تحقیقات توصیفی، تحلیلی می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات در این پژوهش، روش کتابخانه‌ای و میدانی است. با محاسبه حجم نمونه از طریق روش کوکران با خطای ۰/۰۵ و با درجه اطمینان ۰/۹۵، ۳۲۲/۵۳ نمونه به دست آمد که برای دستیابی به نتایج بهتر (حافظ‌نیا، ۱۳۸۶: ۱۴۴)، حجم نمونه به ۳۶۰ افزایش یافت.

$$\text{رابطه ۱: تخمین حجم نمونه از طریق فرمول کوکران} \\ N = \frac{t^2 pq}{d^2} \left[ \frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right] \frac{1}{1 + \frac{1}{n}}$$

پرسش‌نامه تهیه شده مبتنی بر مقیاس لیکرت تهیه و پایای پرسش‌نامه از طریق روش آلفای کرونباخ سنجیده شد روش آلفای کرونباخ با استفاده از رابطه (۲) به دست می‌آید.

$$\text{رابطه ۲: فرمول آلفای کرونباخ} \\ r_a = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_j^2}{\sigma^2} \right]$$

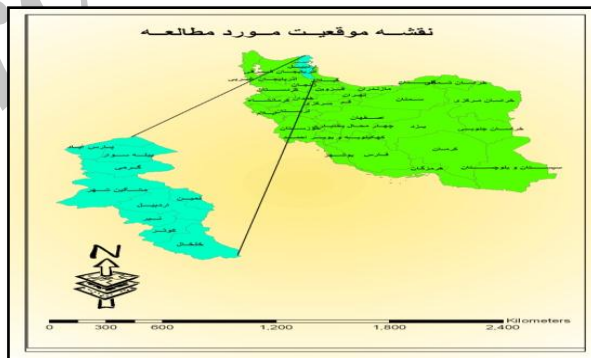
در این فرمول،  $r_a$  ضریب پایایی کل آزمون،  $k$  تعداد سوال‌های،  $\sigma_j^2$  واریانس نمرات سوال و  $\sigma^2$  واریانس نمرات کل سوال‌ها می‌باشد (مومنی، ۱۳۸۶: ۲۱۱). و برای تحلیل نقاط قوت، ضعف به عنوان عوامل داخلی و فرصت، تهدید به عنوان عوامل بیرونی از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک (SWOT) استفاده شد و استراتژی‌های نهایی و مورد نظر از طریق برنامه‌ریزی کمی استراتژیک اولویت بندی گردیدند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

#### ۴. محدوده مورد مطالعه

استان اردبیل، با بیش از ۱۸۵۰۰ کیلومتر مربع، یک درصد از مساحت کل کشور را تشکیل می‌دهد. این استان از شمال به رود ارس، از شرق به رشته کوه‌های تالش و جمهوری آذربایجان، از جنوب به رشته کوه‌ها، دره‌ها و جلگه‌های به هم پیوسته استان زنجان و از غرب به استان آذربایجان شرقی محدود است (عبداللهی، ۱۳۸۶: ۱). وضعیت خاص زمین شناسی و توپوگرافی منطقه؛ باعث ایجاد چشم اندازهای طبیعی و جذابی شده که نشان از غنای طبیعی منطقه دارد (پانته‌آ بوتراب و فتوت رودسری، ۱۳۸۵: ۵).



شکل ۲. جایگاه محدوده مورد مطالعه در تقسیمات سیاسی کشور

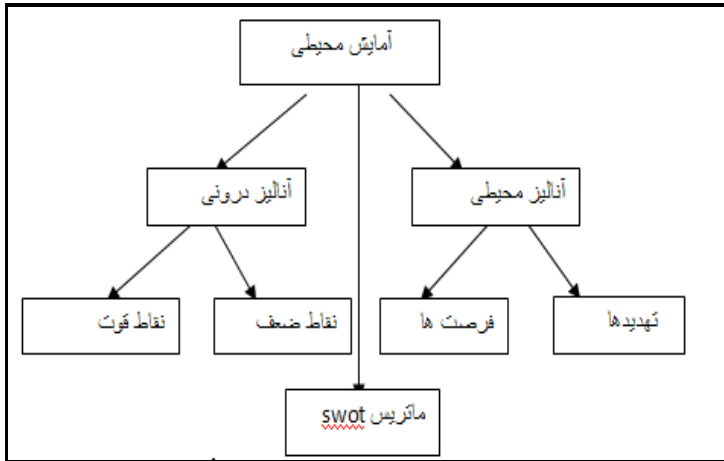
## ۵. یافته‌ها

### ۵-۱. روش تجزیه و تحلیل SWOT

SWOT حرف اول چهار کلمه انگلیسی با معادل فارسی قوت<sup>۱</sup>، ضعف<sup>۲</sup>، فرصت<sup>۳</sup> و تهدید<sup>۴</sup> است (زیاری، ۱۳۸۳: ۲۳۸). قلمرو ماتریس SWOT وسیع و گسترده است و در واقع یک چهارچوب مفهومی برای تحلیل‌های سیستمی محسوب می‌شود که امکان بررسی عوامل و مقایسه، تهدیدات، فرصت‌ها و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با نقاط قوت و ضعف استراتژی به وجود می‌آورد. منطق رویکرد مذکور این است که راهبرد اثربخش باید قوت‌ها و فرصت‌های سیستم را به حداکثر برساند، ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل برساند (حکمت‌نیا و موسوی، ۱۳۸۵: ۲۹۳). مراحل ساختن یک ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت:

۱. فهرستی از فرصت‌های عمده‌ای که در محیط خارجی سازمان؛
۲. فهرستی از تهدیدات عمده موجود در محیط خارجی سازمان؛
۳. فهرستی از نقاط قوت داخلی و عمده سازمان؛
۴. فهرستی از نقاط ضعف داخلی سازمان؛
۵. نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم مقایسه شده و نتیجه را در خانه مربوط در گروه استراتژی‌های SO نوشته می‌شود؛
۶. نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج مقایسه و نتیجه را در گروه استراتژی‌های WO نوشته می‌شود؛
۷. نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی مقایسه و نتیجه در گروه استراتژی‌های ST نوشته می‌شود؛
۸. نقاط ضعف داخلی با تهدیدات خارجی مقایسه و نتیجه در گروه استراتژی‌های WT نوشته می‌شود (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۴).

1. Strength
2. Weak
3. Opportunity
4. Treat



شکل ۳. چهار چوب تحلیل SWOT (منبع: محمدی ده چشمه و زنگی‌آبادی، ۱۳۸۷: ۳۰)

برای توسعه و گسترش یک استراتژی در قالب مدل SWOT یک ماتریس از عوامل می‌توان ایجاد کرد که به ماتریس SWOT یا ماتریس ارزیابی معروف است. در این روش، هدف ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از یک طرف و نقاط ضعف و قوت از سوی دیگر مورد توجه می‌باشد (فاضل‌نیا و هدایتی، ۱۳۸۹: ۱۴۹).

نقاط ضعف	نقاط قوت	ماتریس
W	S	SWOT
استراتژی	استراتژی	فرصت‌ها
WO	SO	O
استراتژی	استراتژی	تهدیدها
WT	ST	T

شکل ۴. ماتریس SWOT و نحوه تعیین استراتژی‌ها (منبع: افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۴: ۹)

## ۵-۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFEM)<sup>۱</sup> و عوامل داخلی (IFEM)<sup>۲</sup> و مراحل آن

برنامه‌ریزان استراتژیک با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی و غیره را مورد ارزیابی قرار داده و در عین حال با استفاده از ماتریس ارزیابی داخلی روابط بین موضوعات مختلف را شناسایی، ارزیابی و راه‌حلهایی را برای آنها ارائه نمایند. برای تهیه و ساخت جدولی از عوامل خارجی و داخلی و چگونگی تأثیرگذاری آنها بر کارکردهای توسعه اکوتوریسم استان اردبیل و تحلیل آن، مراحل پنج‌گانه زیر انجام گرفته است؛

\* در ستون اول، مهمترین عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و داخلی (نقاط قوت و ضعف) فراروی سیستم را تدوین کردیم.

\* در ستون دوم، به هر یک از عوامل خارجی و داخلی بر اساس اثر احتمالی آنها بر موقعیت استراتژیکی فعلی سیستم، وزنی از ۱ (مهمترین) تا صفر (بی‌اهمیت‌ترین) می‌دهیم. در واقع هر چقدر وزن بیشتر باشد، تأثیر آن بر موقعیت کنونی و آینده آن سیستم بیشتر خواهد بود.

\* در ستون سوم، به هر یک از عوامل خارجی و داخلی بر اساس اهمیت و موقعیت کنونی سیستم، به آن عامل خاص درجه‌ای از ۴ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف) می‌دهیم. این رتبه‌بندی، نحوه موقعیت هر عامل توسط سیستم را ارزیابی می‌کند.

\* در ستون چهارم هر یک از عوامل خارجی و داخلی و وزن هر عامل را در درجه بندی آن (ستون ۲ × ستون ۳) ضرب می‌کنیم تا بدین وسیله امتیاز وزنی آن به دست آید.

\* سرانجام امتیازهای وزنی موجود در ستون چهارم را به طور جداگانه با یکدیگر جمع کرده و امتیاز وزنی هر کدام از عوامل خارجی و داخلی را محاسبه کرده‌ایم. امتیاز وزنی کل نشان می‌دهد که یک سیستم چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط درونی یا بیرونی‌اش پاسخ می‌دهد (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۸). در ماتریس ارزیابی، هیچ‌گاه مجموع امتیازهای نهایی سیستم به بیش از ۴ و هیچ‌گاه به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع ۲/۵ می‌شود. چنانچه بالاتر از آن باشد، اهمیت آن بیشتر و اگر کمتر از آن باشد از اهمیت و تأثیرگذاری کمتری برخوردار می‌باشد (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۷: ۹۷).

1. External Factor Evaluation Matrix
2. Internal Factor Evaluation Matrix

جدول ۱. خلاصه تجزیه و تحلیل قوت‌ها

توضیحات	رتبه	امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	میانگین رتبه‌ای	قوت‌ها
S <sub>۱</sub> . وجود پتانسیل‌ها و استعداد بالای اکوتوریستی از لحاظ جذب اکوتوریست خارجی	۱۳	۰/۱۴	۲	۰/۰۷۰	۴/۲۸	
S <sub>۲</sub> . چشمه‌ها و آبگرم‌های استان اردبیل	۱۴	۰/۱۴	۲	۰/۰۷۲	۴/۴۳	
S <sub>۳</sub> . وجود فرهنگ خاص و سنتی مردم استان	۳	۰/۲۴	۴	۰/۰۶۱	۳/۷۷	
S <sub>۴</sub> . وجود انواع صنایع دستی محلی و ویژه (قالی، ورنه، گلیم و ...)	۷	۰/۱۸	۳	۰/۰۶۲	۳/۷۷	
S <sub>۵</sub> . تنوع زیستی فلور و فون در استان (تنوع گیاهی و جانوری)	۹	۰/۱۸	۳	۰/۰۶۲	۳/۸۰	
S <sub>۶</sub> . وجود پتانسیل‌های ژئوتوریسم (زمین گردشگری) در منطقه مانند غارها، دره ها و ...	۸	۰/۱۸	۳	۰/۰۶۲	۳/۷۹	
S <sub>۷</sub> . متفاوت بودن آب و هوای استان با آب و هوای سایر نقاط کشور (تابستان خنک)	۱۲	۰/۱۵	۲	۰/۰۷۹	۴/۸۴	
S <sub>۸</sub> . وجود جاذبه‌های خاص برای توسعه انواع گوناگون اکوتوریسم	۵	۰/۱۹	۳	۰/۰۶۴	۳/۸۹	
S <sub>۹</sub> . مهمان نواز بودن مردم = توسعه اکوتوریسم	۲	۰/۲۴	۴	۰/۰۶۱	۳/۷۴	
S <sub>۱۰</sub> . دره‌های سرسبز و باغات میوه با تنوع زیاد در سطح استان	۱	۰/۲۷	۴	۰/۰۶۷	۴/۱۳	
S <sub>۱۱</sub> . وجود سوغات، خشکبار و نقلات محلی و عرضه آن به گردشگران	۴	۰/۲۰	۳	۰/۰۶۸	۴/۱۸	
S <sub>۱۲</sub> . جاذبه عشایری ایلسون به عنوان یکی از ایل‌های مهم کشور	۱۱	۰/۱۸	۳	۰/۰۶۲	۳/۸۱	
S <sub>۱۳</sub> . وجود روستاهای هدف گردشگری در مسیرهای اکوتوریسمی (برندق، کرج و ...)	۱۰	۰/۱۸	۳	۰/۰۶۲	۳/۸۱	
S <sub>۱۴</sub> . داشتن محیط آرام و بی سر و صدا	۶	۰/۱۹	۳	۰/۰۶۶	۴/۰۴	
S <sub>۱۵</sub> . جذابیت کوهستان سیلان به عنوان جاذبه خاص در استان و کشور	۱۵	۰/۱۴	۲	۰/۰۷۳	۴/۴۹	
-	-	۲/۸۹	-	۱	۶۰/۷۶	کل

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۱



جدول ۲. خلاصه تجزیه و تحلیل ضعف‌ها

توضیحات	رتبه	امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	میانگین رتبه‌ای	ضعف‌ها
کمبود استفاده از نیروهای متخصص در زمینه توریسم و اکوتوریسم	۷	۰/۲۹	۴	۰/۰۷۳	۲/۸۱	W۱. استفاده از نیروهای متخصص و مجرب در بخش اکوتوریسم در کنار سایر نواحی گردشگری
کاهش میزان رضایت رضایت = کاهش اکوتوریسم	۱	۰/۴۰	۴	۰/۱۰	۴/۱۰	W۲. میزان رضایت از سفر به استان اردبیل
کمبود تسهیلات ارتباطی مناسب در استان بویژه در زمینه اکوتوریسم	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸۰	۳/۰۶	W۳. توسعه تسهیلات ارتباطی مربوط به اکوتوریسم (نظیر جاده‌ها، خدمات بین راهی و ...) در استان اردبیل
بهره برداری نامطلوب از فرصت‌های در دسترس استان	۱۲	۰/۲۲	۳	۰/۰۷۵	۲/۸۸	W۴. وضعیت بهره‌برداری از فرصت‌های اکوتوریسم (طبیعت گردی) استان اردبیل
ضعف تبلیغ باعث عدم رونق اکوتوریسم استان می‌گردد	۵	۰/۳۱	۴	۰/۰۷۸	۳/۰۱	W۵. امکانات تبلیغ جاذبه‌های گردشگری طبیعی استان اردبیل
ضعف مدیریت جاذبه‌هایی مانند: شورا بیل و دریاچه نئور و ... باعث کاهش رضایت مردم می‌گردد	۶	۰/۳۰	۴	۰/۰۷۶	۲/۹۴	W۶. نحوه مدیریت جاذبه‌های اکوتوریسمی از سوی ارگان‌ها و سازمان‌های دولتی
کمبود امکانات اکوتوریسم ورزشی مانند آوارس	۳	۰/۳۶	۴	۰/۰۹۰	۳/۴۷	W۷. وجود قابلیت‌ها و پتانسیل‌های بالقوه در زمینه اکوتوریسم ورزشی (اسکی، پیاده روی، کایت سواری و ...)
کمبود امکانات فرهنگی مانند نمایشگاه‌ها و سینما و ... در مکان‌های اکوتوریسمی	۲	۰/۳۹	۴	۰/۰۹۷	۳/۷۲	W۸. وجود جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی در کنار جاذبه‌های اکوتوریسمی
کاهش استفاده از نظرات متخصصین باعث کاهش شناخت از استان می‌گردد	۱۱	۰/۲۲	۳	۰/۰۷۳	۲/۷۹	W۹. توجه مسئولین به اجرای همایش‌ها و کنفرانس‌ها جهت توسعه اکوتوریسم
عدم برنامه ریزی و سرمایه گذاری مناسب = کاهش اکوتوریسم	۱۰	۰/۲۳	۳	۰/۰۷۴	۲/۸۵	W۱۰. برنامه ریزی و سرمایه گذاری دولت در بخش اکوتوریسم
عدم متنوع بودن بسته های طبیعت گردی برای توره‌ای موجود باعث کاهش استقبال مسافران گشته است	۹	۰/۲۴	۳	۰/۰۸۰	۳/۰۸	W۱۱. تنوع بخشی به محصولات طبیعت گردی جهت جذب بیشتر گردشگران از سوی سازمان‌ها و بنگاه‌های خصوصی
برخورد نامناسب مردم استان باعث روی گردانی از سفر به استان می‌گردد	۸	۰/۲۷	۳	۰/۰۹۰	۳/۴۶	W۱۲. نحوه برخورد مردم محلی با مسافران
		۳/۵۵		۱	۳۸/۱۹	کل

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۱

جدول ۳. خلاصه تجزیه و تحلیل فرصت‌ها

فرصت‌ها	میانگین رتبه‌ای	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی	رتبه	توضیحات
۰۱. وجود شرایط اقلیمی مناسب در استان همراه با آسایش اقلیمی	۴/۰۸	۰/۰۷۸	۳	۰/۲۲	۸	فرصت استثنایی بخصوص در طی فصول گرم سال
۰۲. منحصر به فرد بودن چشمه‌های آب معدنی استان در سطح کشور	۴/۴۸	۰/۰۸۶	۲	۰/۱۷	۱۳	می‌تواند به عنوان جذب کننده در سطح جهان مطرح گردد
۰۳. غنی شدن تجارب فرهنگی افراد جامعه میزبان و میهمان	۳/۶۷	۰/۰۷۱	۴	۰/۲۸	۳	انتقال فرهنگی صحیح و مناسب بین دو جامعه
۰۴. نزدیکی استان به مکان‌های گردشگرپذیر مهم کشور نظیر شمال	۴/۱۷	۰/۰۸۰	۳	۰/۲۴	۶	به عنوان سهولت کننده سفر برای اکوتوریست‌ها مطرح گردد
۰۵. فرا هم نمودن منافع اقتصادی فراوان و درآمد ارزی و ربالی برای استان از طریق توسعه اکوتوریسم (طبیعت گردی)	۳/۹۱	۰/۰۷۵	۴	۰/۳۰	۱	سودآوری اقتصادی همراه با توسعه همه جانبه در سطح استان
۰۶. تقویت اشتغال‌زایی از طریق جذب اکوتوریست با ایجاد تشکلهای اجرایی برای توسعه مشاغل گردشگری	۲/۷۲	۰/۰۵۲	۴	۰/۲۱	۹	باعث توسعه مشاغل برای افراد بومی و سایر گردد
۰۷. افزایش سطح رفاه و کیفیت زندگی مردم بومی از طریق توسعه اکوتوریسم همراه با درآمدزایی	۳	۰/۰۵۸	۴	۰/۲۳	۷	افزایش درآمدزایی = افزایش رفاه مردم بومی
۰۸. احیای سنت‌های محلی و حفظ میراث فرهنگی و تاریخی استان همراه با توسعه جاذبه‌های طبیعی	۳/۵۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۲۰	۱۰	احیای سنت‌ها از طریق استفاده معقول از آنها
۰۹. نقش اکوتوریسم در تشویق به حفاظت منابع طبیعی از طرف گردشگران و مردم	۳/۳۴	۰/۰۶۴	۳	۰/۱۹	۱۲	حفاظت از طبیعت با استفاده منطقی
۰۱۰. نزدیکی استان به کشور آذربایجان	۴/۴۲	۰/۰۸۵	۳	۰/۲۵	۵	به عنوان فرصت برای استان جهت درآمدزایی بیشتر
۰۱۱. امکان طراحی و تجهیز پتانسیل‌های طبیعی استان جهت ایجاد جاذبه‌های مصنوعی و انسان ساخت همگام با جاذبه‌ها	۳/۳۰	۰/۰۶۳	۳	۰/۱۹	۱۱	وجود زمین‌های مناسب برای توسعه جاذبه‌های مصنوعی همگام با اکوتوریسم
۰۱۲. قابلیت پذیرش سرمایه گذاری‌های خارجی - داخلی برای توسعه اکوتوریسم منطقه و استفاده مفید از منابع	۳/۳۰	۰/۰۶۳	۴	۰/۲۵	۴	پتانسیل بالای جاذبه‌های استان برای جذب سرمایه‌گذاری نظیر کوه سیلان و آب‌های معدنی
۰۱۳. میزان علاقه گردشگران به بازدید از جاذبه‌های طبیعی استان	۴/۲۴	۰/۱۵	۲	۰/۳۰	۲	بالا بودن علاقه به اکوتوریسم = توسعه بیشتر گردشگری
کل	۵۱/۶۸	۱	-	۳/۳۹	-	-

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۱

جدول ۴. خلاصه تجزیه و تحلیل تهدیدها

تهدیدها	میانگین رتبه‌ای	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی	رتبه	توضیحات
T1. ناشناخته ماندن بسیاری از جاذبه‌های اکوتوریسمی استان اردبیل	۲/۹۴	۰/۱۲	۴	۰/۴۸	۴	عدم شناخت جاذبه‌های اکوتوریسم = کاهش اکوتوریسم
T2. برنامه‌ریزی صحیح برای استفاده از قابلیت‌ها و توانمندی‌های طبیعی	۳/۰۳	۰/۱۳	۳	۰/۳۹	۵	عدم برنامه‌ریزی مناسب باعث کاهش سفر به استان می‌گردد
T3. برخورد با متخلفان محیط زیست از سوی سازمان‌های مسئول	۲/۸۲	۰/۱۲	۴	۰/۴۸	۲	اجرای قوانین زیست محیطی از سوی سازمان مربوطه
T4. تخریب پوشش گیاهی و مراتع و جنگل‌ها توسط طبیعت گردها	۲/۸۴	۰/۱۲	۴	۰/۴۸	۳	از بین رفتن مراتع و جنگل‌ها = کاهش اکوتوریسم
T5. تغییر کاربری اراضی طبیعی و زیست محیطی به سایر کاربری‌های ناسازگار با محیط زیست	۲/۷۸	۰/۱۱	۳	۰/۳۳	۷	تغییر کاربری باعث از رونق افتادن اکوتوریسم و ایجاد چشم‌اندازهای نامسازگار می‌گردد
T6. بودجه سازمان‌ها و ادارات در منطقه، بخصوص در زمینه سرمایه گذاری در اکوتوریسم و گردشگری	۲/۶۸	۰/۱۱	۳	۰/۳۳	۶	بودجه کم سازمان‌ها = کاهش تسهیلات و به تبع کاهش گردشگری و اکوتوریسم
T7. افزایش تخلفات اجتماعی و بزهکاری با ورود گردشگران به نواحی گردشگری طبیعی مناطق دور استان	۲/۸۲	۰/۱۲	۴	۰/۴۸	۱	افزایش تخلفات اجتماعی باعث از رونق افتادن مکان‌های اکوتوریسمی می‌گردد
T8. افزایش قیمت کالاها و خدمات با مسافرت گردشگران	۳/۲۸	۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۸	افزایش تقاضا باعث افزایش قیمت نامطلوب می‌گردد
کل	۲۳/۱۸	۱		۳/۲۵		-

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۱

### ۳-۵. ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی SWOT

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری بنام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. چنانچه در ماتریس چهار خانه‌ای نمرات ماتریس عوامل داخلی و خارجی هر دو کمتر از ۲/۵ باشد سازمان در خانه ۳ جدول و موقعیت تدافعی خواهد داشت. و چنانچه نمرات هر دو ماتریس نمرات بالاتر از ۲/۵ باشد سازمان در خانه ۲ و موقعیت تهاجمی خواهد بود و اگر نمره ماتریس عوامل داخلی بیشتر از ۲/۵ و نمره ماتریس عوامل خارجی کمتر از ۲/۵ باشد سازمان در موقعیت رقابتی قرار دارد و اگر امتیازات بر عکس باشد سازمان در موقعیت محافظه کارانه قرار می‌گیرد (دهقانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۰۵).

نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی (IFE)				۴	عوامل خارجی (EFE)
۱	۲/۵	۳/۲۲	۴		
محافظه کارانه (۱)			تهاجمی (۲)	۳/۳۲	نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
			رقابتی (۴)		
				۲/۸	

شکل ۵. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

### ۴-۵. مرحله تطبیق و تعیین استراتژی‌ها

این مرحله شامل دو بخش می‌باشد. ابتدا مرحله تدوین استراتژی‌های اولیه از طریق ماتریس SWOT انجام شده است و سپس مرحله انتخاب استراتژی‌های قابل قبول، از طریق ماتریس داخلی و خارجی به ترتیب زیر صورت گرفته است. برحسب وضعیت سیستم، چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه کنشگری متفاوت هستند می‌توان تدوین کرد.

جدول ۵. راهبردهای چهارگانه براساس تحلیل SWOT

راهبردهای چهارگانه براساس تحلیل SWOT	محیط داخلی	
	ضعفها	قوت‌ها
محیط خارجی	راهبرد انطباقی (WO) - حداقل - حداکثر	راهبرد تهاجمی (SO) - حداکثر - حداکثر
	راهبرد دفاعی (WT) - حداقل - حداقل	راهبرد اقتضایی (ST) - حداکثر - حداقل

منبع: ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۷

جدول ۶. ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)

ضعفها (W)	قوت‌ها (S)		عوامل داخلی (IFE)	عوامل خارجی (EFE)
	فرصت‌ها	تهدیدها		
<p>W<sub>1</sub> استفاده از نیروهای متخصص و مجرب در بخش اکوتوریسم در کنار سایر نواحی گردشگری</p> <p>W<sub>2</sub> میزان رضایت از سفر به استان اردبیل</p> <p>W<sub>3</sub> توسعه تسهیلات ارتباطی مربوط به اکوتوریسم (نظیر جاده‌ها، خدمات تفریحی و راهی و ...)</p> <p>W<sub>4</sub> وضعیت بهره‌برداری از فرصت‌های اکوتوریسم (طبیعت گردی) استان اردبیل</p> <p>W<sub>5</sub> امکانات تبلیغ جاذبه‌های گردشگری طبیعی استان اردبیل</p> <p>W<sub>6</sub> نحوه مدیریت جاذبه‌های اکوتوریسم (طبیعت گردی) از سوی ارگانها و سازمان‌های دولتی</p> <p>W<sub>7</sub> وجود قابلیت‌ها و پتانسیل‌های بالقوه در زمینه اکوتوریسم ورزشی (اسکی، پیاده روی در دره‌ها، کایت سواری و ...)</p> <p>W<sub>8</sub> وجود جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی در کنار جاذبه‌های اکوتوریستی (طبیعت گردی)</p> <p>W<sub>9</sub> توجه مسوولین به اجرای همایش‌ها و کنفرانس‌ها جهت توسعه اکوتوریسم</p> <p>W<sub>10</sub> برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری دولت در بخش اکوتوریسم</p> <p>W<sub>11</sub> تنوع بخشی به محصولات طبیعت گردی جهت جذب بیشتر گردشگران از سوی سازمان‌ها و نگاه‌های خصوصی</p> <p>W<sub>12</sub> نحوه برخورد مردم محلی با مسافران</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>O<sub>1</sub> وجود شرایط اقلیمی مناسب در استان</p> <p>O<sub>2</sub> منحصر به فرد بودن چشمه‌های آب معدنی استان</p> <p>O<sub>3</sub> غنی شدن تجارب فرهنگی افراد جامعه میزبان و میهمان</p> <p>O<sub>4</sub> نزدیکی استان به مکان‌های گردشگرپذیر مهم کشور نظیر شمال کشور</p> <p>O<sub>5</sub> فرا هم نمودن منافع اقتصادی فراوان و درآمد ارزی و ریالی برای استان از طریق توسعه اکوتوریسم (طبیعت گردی)</p> <p>O<sub>6</sub> تقویت اشتغال‌زایی از طریق جذب اکوتوریست با ایجاد تشکلهای اجرایی برای توسعه مشاغل گردشگری</p> <p>O<sub>7</sub> افزایش سطح رفاه و کیفیت زندگی مردم بومی از طریق توسعه اکوتوریسم همراه با درآمدزایی</p> <p>O<sub>8</sub> احیای سنت‌های محلی و حفظ میراث فرهنگی و تاریخی استان همراه با توسعه جاذبه‌های طبیعی</p> <p>O<sub>9</sub> نقش اکوتوریسم در تشویق به حفاظت منابع طبیعی از طرف گردشگران و مردم</p> <p>O<sub>10</sub> نزدیکی استان به کشور آذربایجان</p> <p>O<sub>11</sub> امکان طراحی و تجهیز پتانسیل‌های طبیعی استان جهت ایجاد جاذبه‌های مصنوعی و انسان‌ساخت همگام با جاذبه‌ها</p> <p>O<sub>12</sub> قابلیت پذیرش سرمایه‌گذاری‌های خارجی - داخلی برای توسعه اکوتوریسم منطقه و استفاده مفید از منابع</p> <p>O<sub>13</sub> میزان علاقه گردشگران به بازدید از جاذبه‌های طبیعی استان</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T<sub>1</sub> ...</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>O<sub>1</sub> ...</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T<sub>1</sub> ...</p>
استراتژی‌های باز نگری (WO)	استراتژی‌های رقابتی / تهاجمی (SO)	استراتژی‌های باز نگری (WO)		
<p>WO<sub>1</sub> افزایش استفاده از نیروهای متخصص همراه با مدیریت مناسب جهت جذب بیشتر اکوتوریست (WO<sub>1</sub>, WO<sub>2</sub>, WO<sub>3</sub>, WO<sub>4</sub>, WO<sub>5</sub>, WO<sub>6</sub>, WO<sub>7</sub>, WO<sub>8</sub>, WO<sub>9</sub>, WO<sub>10</sub>, WO<sub>11</sub>, WO<sub>12</sub>)</p> <p>WO<sub>2</sub> افزایش کیفیت تسهیلات ارتباطی موجود جهت افزایش رغبت مسافران به عنوان تسهیل در سفر اکوتوریست‌ها (WO<sub>1</sub>, WO<sub>2</sub>, WO<sub>3</sub>, WO<sub>4</sub>, WO<sub>5</sub>, WO<sub>6</sub>, WO<sub>7</sub>, WO<sub>8</sub>, WO<sub>9</sub>, WO<sub>10</sub>, WO<sub>11</sub>, WO<sub>12</sub>)</p> <p>WO<sub>3</sub> تبلیغ وسیع در داخل و خارج استان جهت رفتار مناسب و افزایش رغبت گردشگران به سفر به استان با وجود قابلیت‌های ویژه (WO<sub>1</sub>, WO<sub>2</sub>, WO<sub>3</sub>, WO<sub>4</sub>, WO<sub>5</sub>, WO<sub>6</sub>, WO<sub>7</sub>, WO<sub>8</sub>, WO<sub>9</sub>, WO<sub>10</sub>, WO<sub>11</sub>, WO<sub>12</sub>)</p> <p>WO<sub>4</sub> شناسایی و تنوع بخشی به بسته‌های طبیعت گردی به دلیل وجود شرایط توسعه این موارد (WO<sub>1</sub>, WO<sub>2</sub>, WO<sub>3</sub>, WO<sub>4</sub>, WO<sub>5</sub>, WO<sub>6</sub>, WO<sub>7</sub>, WO<sub>8</sub>, WO<sub>9</sub>, WO<sub>10</sub>, WO<sub>11</sub>, WO<sub>12</sub>)</p> <p>WO<sub>5</sub> افزایش سرمایه‌گذاری جهت توسعه تسهیلات تفریحی ورزشی در کنار جذابیت اکوتوریستی جهت توسعه منطقه (WO<sub>1</sub>, WO<sub>2</sub>, WO<sub>3</sub>, WO<sub>4</sub>, WO<sub>5</sub>, WO<sub>6</sub>, WO<sub>7</sub>, WO<sub>8</sub>, WO<sub>9</sub>, WO<sub>10</sub>, WO<sub>11</sub>, WO<sub>12</sub>)</p> <p>WO<sub>6</sub> ایجاد مدیریت سیستمی جاذبه‌ها همراه با توجه به این جاذبه‌ها با وجود جذابیت‌های خاص در استان (WO<sub>1</sub>, WO<sub>2</sub>, WO<sub>3</sub>, WO<sub>4</sub>, WO<sub>5</sub>, WO<sub>6</sub>, WO<sub>7</sub>, WO<sub>8</sub>, WO<sub>9</sub>, WO<sub>10</sub>, WO<sub>11</sub>, WO<sub>12</sub>)</p>	<p>استراتژی‌های رقابتی / تهاجمی (SO)</p> <p>SO<sub>1</sub> استفاده معقولانه از پتانسیل‌های اکوتوریسمی استان با جذابیت‌های خاص جهت توسعه همه جانبه استان (SO<sub>1</sub>, SO<sub>2</sub>, SO<sub>3</sub>, SO<sub>4</sub>, SO<sub>5</sub>, SO<sub>6</sub>, SO<sub>7</sub>, SO<sub>8</sub>, SO<sub>9</sub>, SO<sub>10</sub>, SO<sub>11</sub>, SO<sub>12</sub>, SO<sub>13</sub>)</p> <p>SO<sub>2</sub> افزایش کیفیت و کمیت جذابیت‌های فرهنگی همگام با اکوتوریسم جهت توسعه جوامع محلی (SO<sub>1</sub>, SO<sub>2</sub>, SO<sub>3</sub>, SO<sub>4</sub>, SO<sub>5</sub>, SO<sub>6</sub>, SO<sub>7</sub>, SO<sub>8</sub>, SO<sub>9</sub>, SO<sub>10</sub>, SO<sub>11</sub>, SO<sub>12</sub>, SO<sub>13</sub>)</p> <p>SO<sub>3</sub> راه اندازی و توسعه تسهیلات ارتباطی با کمیت و کیفیت ویژه جهت سهولت سفر به استان (SO<sub>1</sub>, SO<sub>2</sub>, SO<sub>3</sub>, SO<sub>4</sub>, SO<sub>5</sub>, SO<sub>6</sub>, SO<sub>7</sub>, SO<sub>8</sub>, SO<sub>9</sub>, SO<sub>10</sub>, SO<sub>11</sub>, SO<sub>12</sub>, SO<sub>13</sub>)</p> <p>SO<sub>4</sub> ایجاد زمینه‌های مناسب (کاهش مالیات، یارانه و ...) جهت سرمایه‌گذاری‌های خارجی با وجود پتانسیل‌های موجود در زمینه اکوتوریسم (SO<sub>1</sub>, SO<sub>2</sub>, SO<sub>3</sub>, SO<sub>4</sub>, SO<sub>5</sub>, SO<sub>6</sub>, SO<sub>7</sub>, SO<sub>8</sub>, SO<sub>9</sub>, SO<sub>10</sub>, SO<sub>11</sub>, SO<sub>12</sub>, SO<sub>13</sub>)</p> <p>SO<sub>5</sub> ایجاد رغبت بیشتر جهت جذب گردشگر بیشتر به استان با وجود پتانسیل‌های ویژه در منطقه (SO<sub>1</sub>, SO<sub>2</sub>, SO<sub>3</sub>, SO<sub>4</sub>, SO<sub>5</sub>, SO<sub>6</sub>, SO<sub>7</sub>, SO<sub>8</sub>, SO<sub>9</sub>, SO<sub>10</sub>, SO<sub>11</sub>, SO<sub>12</sub>, SO<sub>13</sub>)</p> <p>SO<sub>6</sub> افزایش سرمایه‌گذاری جهت توسعه منطقه (SO<sub>1</sub>, SO<sub>2</sub>, SO<sub>3</sub>, SO<sub>4</sub>, SO<sub>5</sub>, SO<sub>6</sub>, SO<sub>7</sub>, SO<sub>8</sub>, SO<sub>9</sub>, SO<sub>10</sub>, SO<sub>11</sub>, SO<sub>12</sub>, SO<sub>13</sub>)</p> <p>SO<sub>7</sub> افزایش توجه به اکوتوریسم نسبت به سایر بخش‌های گردشگری در استان بدلیل قابلیت‌های ویژه این بخش در منطقه (SO<sub>1</sub>, SO<sub>2</sub>, SO<sub>3</sub>, SO<sub>4</sub>, SO<sub>5</sub>, SO<sub>6</sub>, SO<sub>7</sub>, SO<sub>8</sub>, SO<sub>9</sub>, SO<sub>10</sub>, SO<sub>11</sub>, SO<sub>12</sub>, SO<sub>13</sub>)</p> <p>SO<sub>8</sub> افزایش سرمایه‌گذاری‌های خارجی - داخلی برای توسعه اکوتوریسم منطقه و استفاده مفید از منابع (SO<sub>1</sub>, SO<sub>2</sub>, SO<sub>3</sub>, SO<sub>4</sub>, SO<sub>5</sub>, SO<sub>6</sub>, SO<sub>7</sub>, SO<sub>8</sub>, SO<sub>9</sub>, SO<sub>10</sub>, SO<sub>11</sub>, SO<sub>12</sub>, SO<sub>13</sub>)</p>	<p>استراتژی‌های باز نگری (WO)</p> <p>WO<sub>1</sub> ...</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>O<sub>1</sub> ...</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T<sub>1</sub> ...</p>
استراتژی‌های تدافعی (WT)	استراتژی‌های تنوع (ST)	استراتژی‌های باز نگری (WO)		

<p>WT<sub>1</sub> افزایش بکارگیری نیروهای متخصص جهت شناسایی جذابیت‌ها و برنامه‌ریزی متناسب با پتانسیل‌های منطقه (W<sub>1</sub>). (T<sub>2</sub>, T<sub>1</sub>, W<sub>9</sub>, W<sub>7</sub>, W<sub>6</sub>, W<sub>4</sub>)</p> <p>WT<sub>2</sub> توسعه مدیریت بهینه جهت استفاده از جذابیت‌ها و برخورد با متخلفان به صورت اصولی (T<sub>2</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>5</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub>, T<sub>5</sub>, T<sub>6</sub>, W<sub>6</sub>, W<sub>7</sub>, W<sub>8</sub>)</p> <p>WT<sub>3</sub> افزایش تبلیغات درون استانی و برون استانی جهت شناسایی و فرهنگ سازی همراه با تنوع سازی قابلیت‌ها در منطقه (T<sub>2</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>5</sub>, W<sub>12</sub>, W<sub>11</sub>, W<sub>9</sub>, W<sub>5</sub>, W<sub>2</sub>)</p> <p>WT<sub>4</sub> سرمایه گذاری بیشتر در زمینه اکوتوریسم همراه با توسعه بیشتر جذابیت‌ها (W<sub>11</sub>, W<sub>10</sub>, W<sub>4</sub>, W<sub>2</sub>, T<sub>2</sub>)</p> <p>WT<sub>5</sub> افزایش بهینه تسهیلات ارتباطی و تفریحی - ورزشی در منطقه جهت توسعه اکوتوریسم و جلوگیری از تخلفات به دلیل در انزوا قرار گرفتن (T<sub>5</sub>, W<sub>7</sub>, W<sub>8</sub>, W<sub>2</sub>, W<sub>3</sub>) (T<sub>2</sub>, T<sub>5</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>4</sub>)</p>	<p>ST<sub>1</sub> افزایش پودجه سازمان‌ها برای استفاده بهینه از قابلیت‌های استان در زمینه اکوتوریسم همراه با برنامه‌ریزی مناسب (S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>1</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>6</sub>) (T<sub>5</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>6</sub>, S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>)</p> <p>ST<sub>2</sub> تقویت تبلیغات در رسانه‌های داخلی و خارجی جهت شناسایی و فرهنگ سازی در استان و برون استان با جذابیت‌های ویژه منطقه (S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>6</sub>, S<sub>7</sub>, S<sub>8</sub>, S<sub>9</sub>) (T<sub>5</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>1</sub>, S<sub>12</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>6</sub>)</p> <p>ST<sub>3</sub> برخورد با متخلفان در مکان‌های اکوتوریسمی جهت استفاده بیشتر و مناسب از (T<sub>5</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>5</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>)</p>	<p>T<sub>1</sub> ناشناخته ماندن بسیاری از جاذبه‌های اکوتوریسمی استان T<sub>2</sub> برنامه‌ریزی صحیح برای استفاده از قابلیت‌ها و توانمندی‌های طبیعی استان T<sub>3</sub> برخورد با متخلفان محیط زیست سازمان‌های مسئول T<sub>4</sub> تخریب پوشش گیاهی و مراتع و جنگل‌ها توسط گردشگران T<sub>5</sub> تغییر کاربری اراضی طبیعی و زیست محیطی به سایر کاربری‌های ناسازگار با محیط زیست T<sub>6</sub> بودجه سازمان‌ها و ادارات در منطقه، بخصوص در زمینه سرمایه گذاری در اکوتوریسم و گردشگری T<sub>7</sub> افزایش تخلفات اجتماعی و بزهکاری با ورود گردشگران T<sub>8</sub> افزایش قیمت کالاها و خدمات با مسافرت گردشگران</p>
---	---	--

## ۵-۵. برنامه‌ریزی کمی استراتژیک (اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول)

این مرحله با توجه به مراحل ذیل انجام می‌پذیرد:

۱. ابتدا اطلاعات مربوط به عوامل (S, O, W, T) و امتیاز وزنی از جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی به جدول ماتریس SWOT منتقل خواهد شد.
۲. کلیه استراتژی‌ها از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک در ستون افقی بالا نوشته می‌شود.
۳. ضریب اهمیت<sup>۱</sup> AS که امتیازی است بین ۴-۱ بنا به اهمیتی که هر یک از عوامل در تدوین هر استراتژی داشته‌اند.

۱. بی اهمیت
  ۲. اهمیت کم
  ۳. اهمیت متوسط
  ۴. اهمیت زیاد
۴. مجموع ضریب اهمیت (TAS<sup>۲</sup>) برابر است با امتیاز وزنی ضریب AS.
۵. TASها در پایان جمع می‌شوند و تکلیف بهترین برنامه‌ها را به ترتیب اولویت مشخص می‌کند (نوحه گر و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۶۸).

## ۶. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بدست آمده از جدول برنامه‌ریزی کمی استراتژیک که نشان دهنده میزان جذابیت استراتژی‌ها است بیان کننده این مورد است که در بین استراتژی‌های تهاجمی برنامه‌ریزی اکوتوریسم استان اردبیل، استراتژی SO (ایجاد زمینه‌های مناسب (کاهش مالیات، یارانه و ...) جهت سرمایه‌گذاری‌های خارجی با وجود پتانسیل‌های موجود در زمینه اکوتوریسم) با کسب امتیاز ۲۴/۶۱ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است که این استراتژی نیز با توجه به وجود پتانسیل‌های فراوان استان اردبیل درخور توجه بیشتری است چرا که اکثر جاذبه‌ها از کمبود امکانات در انزوا قرار گرفته‌اند و لذا مسئولین امر باید با توجه به نتایج بعدی توسعه اکوتوریسم امر جذب سرمایه‌گذاری را تسهیل نموده تا پیامدهای

1. ATTRACTIVE SCORES
2. TOTAL ATTRACTIVE SCORE

توسعه‌ای ناشی از اکوتوریسم به استان به ارمغان بیاید به عبارت دیگر امر سرمایه‌گذاری در کل استان مطرح گردد و از توجه بیشتر به یک نقطه مانند سرعین اجتناب گردد.

اولویت بعدی استراتژی تهاجمی، استراتژی  $SO_2$  (راه اندازی و توسعه تسهیلات ارتباطی با کمیت و کیفیت ویژه جهت سهولت سفر به استان) با کسب امتیاز ۲۳/۵۹ است که این امر نیز در استان با وجود آن که توسعه کمی، اندکی داشته ولی از حیث کیفیت اصلا مناسب نمی‌باشد و همچنین جهت توسعه اکوتوریسم و گردشگری استان توجه به امر توسعه تسهیلات ارتباطی با ویژگی‌های کمی و کیفی مناسب از ضروریات اساسی می‌باشد در صورت توجه بیشتر به توسعه تسهیلات ارتباطی برای استراتژی  $SO_2$  نیز زمینه مناسب ایجاد می‌گردد به عبارتی با ایجاد این تسهیلات سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری استان ترغیب می‌گردند.

استراتژی سوم، استراتژی  $SO_0$  (ایجاد رغبت جهت جذب گردشگری بیشتر به استان با وجود پتانسیل‌های ویژه در منطقه) با کسب امتیاز ۲۲/۶۳ است که این هم با توجه به استراتژی‌های اول و دوم و توجه به سایر موارد صورت می‌گیرد با این وجود مسئولین امر باید از طریق ایجاد توره‌های متنوع و همکاری با بنگاه‌های خصوصی و قرار دادن امتیازهای ویژه از قبیل کاهش مالیات و ... باعث ترغیب آنها جهت توسعه سفر به استان را بیشتر نمایند و همچنین با توسعه تبلیغات بیشتر با توجه به سایر موارد و وجود جذابیت‌های خاص در استان، باعث جذب بیشتر گردشگران شوند.

استراتژی بعدی، استراتژی  $SO_7$  (افزایش توجه به اکوتوریسم نسبت به سایر بخش‌های گردشگری در استان بدلیل قابلیت‌های ویژه این بخش در منطقه) با کسب امتیاز ۲۱/۷ است که این مورد با توجه به طبیعت ویژه استان و نظر افراد مشخص می‌شود چرا که استان اردبیل از حیث جغرافیایی یک استان کوهستانی است که دارای تنوعات طبیعی ویژه‌ای می‌باشد و لذا تخصصی شدن در زمینه اکوتوریسم با وجود تنوع اقلیمی نسبت به سایر استان‌های کشور می‌تواند در امر توسعه استان از طریق اکوتوریسم گام بسیار مهمی باشد.

استراتژی پنجم از استراتژی‌های تهاجمی برنامه‌ریزی اکوتوریسم استان اردبیل، استراتژی  $SO_6$  (توسعه توجه به طبیعت با بهره‌برداری اکوتوریسمی از آن همراه با حفاظت از گونه‌ها) با کسب امتیاز ۲۰/۱۴ است که با به کارگیری افراد متخصص در این زمینه حفاظت از طبیعت صورت گرفته و زمینه‌های توسعه اکوتوریسم در آینده را فراهم می‌آورد چرا که در صورت عدم توجه به این مورد باعث از بین رفتن طبیعت جاذب اکوتوریست می‌گردد این کار از طریق واگذاری مناطق طبیعی به بنگاه‌های خصوصی با نظارت سازمان‌های دولتی می‌تواند صورت گیرد.

استراتژی  $SO_1$  (استفاده معقولانه از پتانسیل‌های اکوتوریسمی استان با جذابیت‌های خاص جهت توسعه همه جانبه استان) با امتیاز ۱۹/۵۶ در رتبه ششم استراتژی‌های تهاجمی قرار دارد به عبارت دیگر استفاده بهینه از جذابیت‌ها در اولویت کار قرار گیرد و از کارهایی که باعث از بین رفتن و یا از رونق افتادن جذابیت‌ها نظیر ریختن زباله، کاهش بهداشت محیط و غیره جلوگیری گیرد. این کار باید با نظارت مسئولان سازمان‌های مربوطه صورت گیرد نظیر توجه به دریاچه شهرک پارساباد مغان که در حال خشک شدن می‌باشد.

استراتژی  $SO_2$  (افزایش کیفیت و کمیت جذابیت‌های فرهنگی همگام با اکوتوریسم جهت توسعه جوامع محلی) با کسب امتیاز ۱۹/۱۶ در اولویت هفتم از استراتژی‌های رقابتی قرار دارد. چ در کنار جذابیت‌های اکوتوریسمی باید سایر جذابیت‌های فرهنگی و تفریحی نیز با توجه به امر حفاظت از این جاذبه‌ها ایجاد شود تا باعث استقرار بیشتر گردشگران در این مکان‌ها شود مثلاً در کنار جذابیت‌هایی هم چون دریاچه نئور و شورابیل جذابیت‌های فرهنگی از نیازهای اکوتوریست‌ها می‌باشد. با توجه به جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی برای استراتژی‌های بازنگری برنامه‌ریزی اکوتوریسم استان اردبیل ۶ استراتژی تدوین گردید که اولویت‌های آن در ذیل ارائه می‌گردد:

استراتژی  $WO_6$  (ایجاد مدیریت سیستمی جاذبه‌ها همراه با توجه به این جاذبه‌ها با وجود جذابیت‌های خاص در استان) با کسب امتیاز ۲۳/۷۸ به عنوان بهترین استراتژی در بین استراتژی‌های بازنگری مطرح است. ایجاد یک مدیریت همه جانبه از ضروریات توجه به اکوتوریسم استان می‌باشد چرا که امر بخشی بودن سازمان‌ها و عدم توجه به هم، باعث به خطر افتادن این جذابیت‌ها می‌گردد و لذا یک مدیریت سیستمی زیر نظر استانداری می‌تواند جهت برنامه‌ریزی و سرمایه گذاری مناسب در امر اکوتوریسم باعث سهولت گردد.

استراتژی دوم از بین استراتژی‌های بازنگری، استراتژی  $WO_5$  (افزایش سرمایه گذاری جهت توسعه تسهیلات تفریحی - ورزشی در کنار جذابیت اکوتوریسمی جهت توسعه منطقه) با کسب امتیاز ۲۲/۲۹ می‌باشد. با توجه به این که فرصت بیرونی جذابیت‌ها در استان فراوان است و جذب سرمایه‌گذاری برای استفاده بهینه از این جاذبه‌ها مهم می‌باشد تا در زمینه تفریحی و ورزشی اطراف این جاذبه‌ها سرمایه گذاری شود و باعث جذب بیشتر گردشگر گردد.

استراتژی  $WO_3$  (تبلیغ وسیع در داخل و خارج استان جهت رفتار مناسب و افزایش رغبت گردشگران جهت سفر به استان با وجود قابلیت‌های ویژه) با کسب امتیاز ۲۱/۸۸ به عنوان استراتژی سوم مطرح می‌باشد به عبارتی این استراتژی می‌تواند به عنوان یکی از مؤثرترین موارد برای جذب اکوتوریست به استان باشد و از طریق تبلیغات وسیع در رسانه‌ها (صدا و سیما، مجلات، اینترنت و ...) نسبت به شناسایی هر چه بیشتر جذابیت‌های استان اقدام کرد.

استراتژی  $WO_2$  (افزایش کیفیت تسهیلات ارتباطی موجود جهت افزایش رغبت مسافران به عنوان تسهیل در سفر اکوتوریست‌ها) با امتیاز ۲۱/۳۸ چهارمین استراتژی می‌باشد که اکثر پاسخ دهندگان از کیفیت تسهیلات ارتباطی ناراضی بودند و لذا برای افزایش رغبت گردشگران برای سفر به استان، افزایش کیفیت این امکانات لازم می‌باشد تا از طریق رضایت مسافران، خود این مسافران به عنوان عامل تبلیغ جذابیت‌های استان در مناطق خود باشند.

پنجمین استراتژی، استراتژی  $WO_1$  (افزایش استفاده از نیروهای متخصص همراه با مدیریت مناسب جهت جذب بیشتر اکوتوریست) با امتیاز ۲۱/۱۹ می‌باشد. با توجه به این که نیروی انسانی متخصص از ضروریات توسعه هر صنعت مطرح می‌باشد و صنعت گردشگری و بخصوص اکوتوریسم از این امر

مستثنی نمی‌باشد لذا جهت توسعه کمی و کیفی اکوتوریسم در استان، با توجه به پتانسیل‌های ویژه آن استفاده از نیروهای متخصص که شامل دامنه وسیعی از نیروها می‌شود مسئولین امر توجه ویژه‌ای به این مورد داشته باشند.

آخرین استراتژی، استراتژی WO<sub>۴</sub> (شناسایی و تنوع بخشی به بسته‌های طبیعت گردی به دلیل وجود شرایط توسعه این موارد) با امتیاز ۱۹/۹۴ است. به عبارتی تنوع بخشی به بسته‌های طبیعت گردی برای ایجاد رغبت و استقرار بیشتر اکوتوریست‌ها یک فاکتور مهم می‌باشد که این مورد را می‌توان از طریق ایجاد مسیرهای متنوع طبیعت گردی همراه با جذابیت‌های گوناگون با معرفی به تورها ایجاد کرد. توجه به جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی این مورد را مشخص می‌کند که برای استراتژی‌های تنوع برنامه‌ریزی اکوتوریسم استان اردبیل، ۳ استراتژی تدوین گردیده که اولویت بندی آن شامل موارد زیر می‌باشد:

مهم‌ترین استراتژی از بین این استراتژی‌ها، استراتژی ST<sub>۳</sub> (برخورد با متخلفان در مکان‌های اکوتوریسمی جهت استفاده بیشتر و مناسب از جذابیت‌ها) با امتیاز ۲۰/۹۳ می‌باشد. تخلف در مکان‌های اکوتوریستی از دلایل کم رغبت شدن مسافران به بازدید از این مکان‌ها است لذا سازمان‌های مسئول باید این مورد اساسی را، به خصوص برای مکان‌های دور مدنظر داشته باشند تا احساس امنیت و لذت بردن از جذابیت‌ها خود به عنوان محرک تبلیغاتی مناسب باشد.

استراتژی ST<sub>۱</sub> (افزایش بودجه سازمان‌ها برای استفاده بهینه از قابلیت‌های استان در زمینه اکوتوریسم همراه با برنامه‌ریزی مناسب) با کسب امتیاز ۲۰/۲۸ به عنوان دومین استراتژی از بین این استراتژی‌ها مطرح است. با توجه به این که بودجه اختصاصی به هر کاری از اساسی ترین عامل توسعه آن می‌باشد و این مورد برای اکوتوریسم نیز از مهم ترین موارد می‌باشد. البته تنها اختصاص بودجه نمی‌تواند باعث توسعه اکوتوریسم گردد بلکه امر برنامه‌ریزی مناسب به این عامل اثر بیشتری می‌دهد و لذا اختصاص بودجه همراه با برنامه‌ریزی مناسب از مهم‌ترین عوامل برای توسعه اکوتوریسم استان اردبیل می‌باشد.

اولویت بعدی، استراتژی ST<sub>۲</sub> (تقویت تبلیغات در رسانه‌های داخلی و خارجی جهت شناسایی و فرهنگ سازی در استان و برون استان با جذابی‌های ویژه منطقه) با امتیاز ۲۰/۰۱ است. فرهنگ سازی برای مردم استان جهت تقویت نحوه رفتار با اکوتوریست‌ها از موارد مهم دیگری می‌باشد که باید مدنظر قرار گیرد چرا که رفتار مردم در ذهن مسافران برای همیشه می‌ماند و این خود عامل نحوه تبلیغ و معرفی استان توسط مسافران می‌باشد.

با توجه به جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی، ۵ استراتژی تدافعی اولویت‌بندی شده که شامل: اولین و مهم‌ترین استراتژی، استراتژی WT<sub>۱</sub> (افزایش به کارگیری نیروهای متخصص جهت شناسایی جذابیت‌ها و برنامه‌ریزی متناسب با پتانسیل‌های منطقه) با امتیاز ۲۳/۵۴ است. به عبارتی جهت مقابله با عدم شناسایی و برنامه‌ریزی جذابیت‌ها به عنوان یک تهدید بیرونی استفاده از نیروهای متخصص از ضروریات می‌باشد.

استراتژی WT<sub>۵</sub> (افزایش بهینه تسهیلات ارتباطی و تفریحی - ورزشی در منطقه جهت توسعه اکوتوریسم و جلوگیری از تخلفات به دلیل در انزوا قرار گرفتن) با کسب امتیاز ۲۲/۸۴ به عنوان دومین



استراتژی از بین این استراتژی می‌باشد. با توجه به این که افزایش میزان دسترسی به یک مکان از موارد جلوگیری از تخلف می‌باشد و این مخصوصاً برای جذابیت‌هایی که درانزوا می‌باشند مهم می‌باشد و لذا افزایش تسهیلات ارتباطی و فرهنگی برای توسعه این جذابیت‌ها اساسی می‌باشد.

سومین استراتژی، استراتژی WT<sub>۳</sub> (توسعه مدیریت بهینه جهت استفاده از جذابیت‌ها و برخورد با متخلفان به صورت اصولی) با امتیاز ۲۱/۳۱ می‌باشد. مدیریت مناسب برای هر کاری مهم است و این برای اکوتوریسم که یک صنعت نوپا می‌باشد از ضروریات است که با توجه به برنامه‌ریزی در زمینه برخورد با متخلفان، باعث رغبت در مسافران گردند.

استراتژی WT<sub>۳</sub> (افزایش تبلیغات درون استانی و برون استانی جهت شناسایی و فرهنگ سازی همراه با تنوع‌سازی قابلیت‌ها در منطقه) با امتیاز ۲۱/۱۹ به عنوان چهارمین استراتژی مشخص گردیده است. تبلیغات تنوع بودن جذابیت‌های استان در رسانه‌های درونی و بیرونی به عنوان یک عامل جذب کننده گردشگران برای مسافرت به استان مطرح می‌باشد.

آخرین استراتژی، استراتژی WT<sub>۴</sub> (سرمایه گذاری بیشتر در زمینه اکوتوریسم همراه با توسعه بیشتر جذابیت‌ها) با امتیاز ۱۷/۶۷ است.

جدول ۵. جدول برنامه‌ریزی کمی استراتژیک اکوتوریسم استان اردبیل

استراتژی‌های تهاجمی برنامه‌ریزی اکوتوریسم استان اردبیل														امتیاز وزنی	عامل
SO <sub>v</sub>		SO <sub>e</sub>		SO <sub>s</sub>		SO <sub>r</sub>		SO <sub>r</sub>		SO <sub>r</sub>		SO <sub>i</sub>			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰/۴۲	۳	۰/۱۴	۱	۰/۵۶	۴	۰/۲۸	۲	۰/۲۸	۲	۰/۲۸	۲	۰/۵۶	۴	۰/۱۴	S <sub>۱</sub>
۰/۴۲	۳	۰/۱۴	۱	۰/۵۶	۴	۰/۵۶	۴	۰/۲۸	۲	۰/۲۸	۲	۰/۴۲	۳	۰/۱۴	S <sub>۲</sub>
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۰/۵۶	۴	۰/۲۸	۲	۰/۴۲	۳	۰/۴۲	۳	۰/۵۶	۴	۰/۲۸	۲	۰/۵۶	۴	۰/۱۴	S <sub>۱۵</sub>
۰/۲۹	۱	۰/۵۸	۳	۰/۵۸	۳	۰/۵۸	۳	۰/۲۹	۱	۰/۲۹	۱	۰/۲۹	۱	۰/۲۹	W <sub>۱</sub>
۰/۴۰	۱	۰/۸۰	۳	۰/۸۰	۳	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	W <sub>۲</sub>
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۰/۲۷	۱	۰/۵۴	۳	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	W <sub>۱۲</sub>
۰/۶۹	۳	۰/۲۳	۱	۰/۴۶	۲	۰/۶۹	۳	۰/۲۳	۱	۰/۴۶	۲	۰/۹۲	۴	۰/۲۳	O <sub>۱</sub>
۰/۵۱	۳	۰/۱۷	۱	۰/۵۱	۳	۰/۵۱	۳	۰/۳۴	۲	۰/۳۴	۲	۰/۶۸	۴	۰/۱۷	O <sub>۲</sub>
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۰/۶۰	۳	۰/۳۰	۱	۱/۲	۴	۰/۳۰	۱	۰/۹۰	۳	۰/۳۰	۱	۰/۳۰	۱	۰/۳۰	O <sub>۱۳</sub>
۰/۴۸	۱	۰/۴۸	۱	۰/۹۶	۲	۰/۴۸	۱	۰/۴۸	۱	۰/۴۸	۱	۰/۴۸	۱	۰/۴۸	T <sub>۱</sub>
۰/۳۹	۱	۰/۷۸	۳	۰/۷۸	۳	۰/۷۸	۳	۰/۷۸	۳	۰/۳۹	۱	۰/۳۹	۱	۰/۳۹	T <sub>۲</sub>
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۰/۲۸	۱	۰/۲۸	۱	۰/۲۸	۱	۰/۲۸	۱	۰/۲۸	۱	۰/۲۸	۱	۰/۲۸	۱	۰/۲۸	T <sub>۸</sub>
۲۱/۷		۲۰/۱۴		۲۲/۶۳		۲۴/۶۱		۲۳/۵۹		۱۹/۱۶		۱۹/۵۶			کل

ادامه جدول ۵

استراتژی‌های بازنگری برنامه‌ریزی اکوتوریسم استان اردبیل									امتیاز وزنی	عامل	
SO <sub>۱</sub>		SO <sub>۲</sub>		SO <sub>۳</sub>		SO <sub>۴</sub>		SO <sub>۵</sub>			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS			
۰/۱۴	۱	۰/۵۶	۴	۰/۲۸	۲	۰/۲۸	۲	۰/۲۸	۰/۱۴	S <sub>۱</sub>	
۰/۱۴	۱	۰/۵۶	۴	۰/۵۶	۴	۰/۲۸	۲	۰/۲۸	۰/۱۴	S <sub>۲</sub>	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
۰/۲۸	۲	۰/۴۲	۳	۰/۴۲	۳	۰/۵۶	۴	۰/۲۸	۰/۱۴	S <sub>۱۵</sub>	
۰/۵۸	۲	۰/۵۸	۲	۰/۵۸	۲	۰/۲۹	۱	۰/۲۹	۰/۲۹	W <sub>۱</sub>	
۰/۸۰	۲	۰/۸۰	۲	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	۰/۴۰	W <sub>۲</sub>	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
۰/۵۴	۲	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۰/۲۷	W <sub>۱۲</sub>	
۰/۲۳	۱	۰/۴۶	۲	۰/۶۹	۳	۰/۲۳	۱	۰/۴۶	۰/۲۳	O <sub>۱</sub>	
۰/۱۷	۱	۰/۵۱	۳	۰/۵۱	۳	۰/۳۴	۲	۰/۳۴	۰/۱۷	O <sub>۲</sub>	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
۰/۳۰	۱	۱/۳	۴	۰/۳۰	۱	۰/۹۰	۳	۰/۳۰	۰/۳۰	O <sub>۱۳</sub>	
۰/۴۸	۱	۰/۹۶	۲	۰/۴۸	۱	۰/۴۸	۱	۰/۴۸	۰/۴۸	T <sub>۱</sub>	
۰/۷۸	۲	۰/۷۸	۲	۰/۷۸	۲	۰/۷۸	۲	۰/۳۹	۰/۳۹	T <sub>۲</sub>	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
۰/۲۸	۱	۰/۲۸	۱	۰/۲۸	۱	۰/۲۸	۱	۰/۲۸	۰/۲۸	T <sub>۸</sub>	
۲۰/۱۴		۲۲/۶۳		۲۴/۶۱		۲۳/۵۹		۱۹/۱۶		کل	

ادامه جدول ۵

استراتژی‌های تدافعی برنامه‌ریزی اکوتوریسم استان اردبیل										استراتژی‌های تنوع برنامه‌ریزی اکوتوریسم استان اردبیل						امتیاز وزنی	عامل
WT <sup>۰</sup>		WT <sup>۴</sup>		WT <sup>۳</sup>		WT <sup>۲</sup>		WT <sup>۱</sup>		ST <sup>۳</sup>		ST <sup>۲</sup>		ST <sup>۱</sup>			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	S <sub>۱</sub>
۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۲۸	۲	۰/۲۸	۲	۰/۵۶	۴	۰/۱۴	S <sub>۲</sub>
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۲۸	۲	۰/۲۲	۳	۰/۲۲	۳	۰/۵۶	۴	۰/۱۴	S <sub>۱۵</sub>
۰/۵۸	۲	۰/۵۸	۲	۰/۵۸	۲	۰/۸۷	۳	۱/۱۶	۴	۰/۲۹	۱	۰/۲۹	۱	۰/۲۹	۱	۰/۲۹	W <sub>۱</sub>
۰/۸۰	۲	۰/۴۰	۱	۰/۸۰	۲	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	W <sub>۲</sub>
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱	۰/۸۱	۳	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱	۰/۵۴	۲	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	W <sub>۱۲</sub>
۰/۲۳	۱	۰/۲۳	۱	۰/۲۳	۱	۰/۲۳	۱	۰/۴۶	۲	۰/۲۳	۱	۰/۲۳	۱	۰/۴۶	۲	۰/۲۳	O <sub>۱</sub>
۰/۱۷	۱	۰/۱۷	۱	۰/۱۷	۱	۰/۱۷	۱	۰/۳۴	۲	۰/۱۷	۱	۰/۳۴	۲	۰/۳۴	۲	۰/۱۷	O <sub>۲</sub>
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۰/۳۰	۱	۰/۳۰	۱	۰/۳۰	۱	۰/۳۰	۱	۰/۳۰	۱	۰/۳۰	۱	۰/۶۰	۳	۰/۳۰	۱	۰/۳۰	O <sub>۱۳</sub>
۰/۴۸	۱	۰/۹۶	۲	۱/۹۲	۴	۰/۹۶	۲	۱/۹۲	۴	۰/۴۸	۱	۱/۹۲	۴	۰/۴۸	۱	۰/۴۸	T <sub>۱</sub>
۰/۷۸	۲	۱/۱۷	۳	۰/۷۸	۲	۰/۷۸	۲	۱/۵۶	۴	۰/۷۸	۲	۰/۷۸	۲	۱/۵۶	۴	۰/۳۹	T <sub>۲</sub>
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۰/۸۴	۳	۰/۵۶	۲	۰/۸۴	۳	۰/۵۶	۲	۰/۲۸	۱	۰/۵۶	۲	۰/۵۶	۲	۰/۲۸	۱	۰/۲۸	T <sub>۸</sub>
۲۲/۸۴		۱۷/۶۷		۲۱/۱۹		۴۱/۳۱		۲۳/۵۴		۲۰/۹۳		۲۰/۰۱		۲۰/۲۸			کل

## جدول ۶. اولویت بندی استراتژی‌ها براساس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک

رتبه اهمیت	راهکارهای بهینه توسعه اکوتوریسم استان اردبیل
۱	ایجاد زمینه‌های مناسب (کاهش مالیات، یارانه و ...) جهت سرمایه گذاری‌های خارجی با وجود پتانسیل‌های موجود در زمینه
۲	ایجاد مدیریت سیستمی جاذبه‌ها همراه با توجه به این جاذبه‌ها با وجود جذابیت‌های خاص در استان
۳	راه اندازی و توسعه تسهیلات ارتباطی با کمیت و کیفیت ویژه جهت سهولت سفر به استان
۴	افزایش به کارگیری نیروهای متخصص جهت شناسایی جذابیت‌ها و برنامه‌ریزی متناسب با پتانسیل‌های منطقه
۵	افزایش بهینه تسهیلات ارتباطی و تفریحی - ورزشی در منطقه جهت توسعه اکوتوریسم و جلوگیری از تخلفات به دلیل در
۶	ایجاد رغبت بیشتر جهت جذب گردشگر بیشتر به استان با وجود پتانسیل‌های ویژه در منطقه
۷	افزایش تبلیغات درون استانی و برون استانی جهت شناسایی و فرهنگ سازی همراه با تنوع سازی قابلیت‌ها در منطقه
۸	افزایش سرمایه گذاری جهت توسعه تسهیلات تفریحی - ورزشی در کنار جذابیت اکوتوریسمی جهت توسعه منطقه
۹	تبلیغ وسیع در داخل و خارج استان جهت رفتار مناسب و افزایش رغبت گردشگران به سفر به استان با وجود قابلیت‌های
۱۰	افزایش توجه به اکوتوریسم نسبت به سایر بخش‌های گردشگری در استان بدلیل قابلیت‌های ویژه این بخش در منطقه
۱۱	افزایش کیفیت تسهیلات ارتباطی موجود جهت افزایش رغبت مسافران به عنوان تسهیل در سفر اکوتوریست‌ها
۱۲	افزایش استفاده از نیروهای متخصص همراه با مدیریت مناسب جهت جذب بیشتر اکوتوریست
۱۳	افزایش تبلیغات درون استانی و برون استانی جهت شناسایی و فرهنگ سازی همراه با تنوع سازی قابلیت‌ها در منطقه
۱۴	برخورد با متخلفان در مکان‌های اکوتوریسمی جهت استفاده بیشتر و مناسب از جذابیت‌ها
۱۵	افزایش بودجه سازمان‌ها برای استفاده بهینه از قابلیت‌های استان در زمینه اکوتوریسم همراه با برنامه‌ریزی مناسب
۱۶	توسعه توجه به طبیعت با بهره برداری اکوتوریسمی از آن همراه با حفاظت از گونه‌ها
۱۷	تقویت تبلیغات در رسانه‌های داخلی و خارجی جهت شناسایی و فرهنگ سازی در استان و برون استان با جذابیت‌های ویژه
۱۸	شناسایی و تنوع بخشی به بسته‌های طبیعت گردی به دلیل وجود شرایط توسعه این موارد
۱۹	استفاده معقولانه از پتانسیل‌های اکوتوریسمی استان با جذابیت‌های خاص جهت توسعه همه جانبه استان
۲۰	افزایش کیفیت و کمیت جذابیت‌های فرهنگی همگام با اکوتوریسم جهت توسعه جوامع محلی
۲۱	شناسایی و تنوع بخشی به بسته‌های طبیعت گردی به دلیل وجود شرایط توسعه این موارد

جهت تحلیل استراتژیک داده‌ها، با استفاده از مدل SWOT اقدام گردید و در ابتدای امر ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تشکیل گردید و برای هر کدام از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید وزن دهی و درجه بندی شد و از طریق روش ذکر شده امتیاز وزنی هر کدام معین گردید و مشخص شد که دره‌های سرسبز و باغات میوه با تنوع زیاد در سطح استان با امتیاز وزنی ۰/۲۷ در رتبه اول از نظر قوت درونی و جذابیت کوهستان سیلان به عنوان جاذبه خاص در استان و کشور با امتیاز وزنی ۰/۱۴ در رتبه ۱۵ قوت‌ها قرار گرفته است با وجود این که رتبه ۱۵ قوت‌ها خود به عنوان مکمل کننده بعضی قوت‌ها می‌باشد ولی از نظر گردشگران طبیعی به عنوان آخرین رتبه قوت‌ها مطرح شده است و لذا امر برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در زمینه اکوتوریسم در سطح استان باید به این منوال صورت گیرد تا از اتلاف هزینه و نیرو جلوگیری شود. با توجه به جدول خلاصه تجزیه و تحلیل ضعف‌ها، مهمترین ضعف داخل سیستمی که اکوتوریسم استان اردبیل می‌باشد، میزان رضایت از سفر به استان اردبیل می‌باشد به عبارتی با آن که مهمان نوازی مردم استان یکی از مهمترین قوت‌های استان می‌باشد ولی

این مورد بر رضایت بیشتر گردشگران تأثیر کمی داشته به عبارت دیگر میزان رضایت با امتیاز وزنی ۰/۴۰ به عنوان مهمترین ضعف مطرح شده و وضعیت بهره‌برداری از فرصت‌های اکوتوریسم (طبیعت گردی) استان اردبیل با امتیاز ۰/۲۲ در اولویت دوازدهم قرار گرفته است که تقویت ضعف‌ها نیز باید بدین فهرست صورت بگیرد. مهم‌ترین فرصت از نظر پرسش شوندگان، فراهم نمودن منافع اقتصادی فراوان و درآمد ارزی و ریالی برای استان از طریق توسعه اکوتوریسم (طبیعت گردی) با امتیاز وزنی ۰/۳۰ و میانگین رتبه‌ای ۳/۹۱ در اولویت اول و منحصر به فرد بودن چشمه‌های آب‌معدنی استان در سطح کشور با امتیاز ۰/۱۷ و وزن ۰/۰۸۶ در رتبه ۱۳ قرار گرفته است. بعبارت دیگر امر برنامه‌ریزی باید بدین منوال صورت گیرد ولی اگر درجه‌بندی را به حساب بیاوریم امر برنامه‌ریزی معکوس خواهد شد که نشان دهنده این امر است که امر سرمایه‌گذاری در استان در این موارد معکوس شده، بیشتر بوده است. افزایش تخلفات اجتماعی و بزهکاری با ورود گردشگران به نواحی گردشگری طبیعی مناطق دور دست استان با امتیاز وزنی ۰/۴۸ به عنوان مهم‌ترین تهدید مطرح است و افزایش قیمت کالاها و خدمات با مسافرت گردشگران با امتیاز وزنی ۰/۲۸ و وزن ۰/۱۴ به عنوان کم اهمیت‌ترین تهدید مطرح است. در پایان، ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی SWOT مشخص شد این کار با توجه به میزان امتیاز وزنی از نوع استراتژی‌های تهاجمی تعیین شد در ادامه برنامه‌ریزی کمی راهبردی اجرا و اولویت‌های استراتژی‌ها مشخص شد که استراتژی‌های تهاجمی در اولویت‌های: ۱، ۳، ۶، ۱۰، ۱۶، ۱۹، ۲۰ و استراتژی‌های بازنگری در اولویت‌های: ۲، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۸ و استراتژی‌های تنوع در اولویت‌های: ۱۴، ۱۵، ۱۷ و بالاخره استراتژی‌های تدافعی در رتبه‌های: ۴، ۵، ۷، ۱۳، ۲۱ قرار دارند.

## ۷. منابع

۱. ابراهیم‌زاده، ع و آقاسی زاده، ع، ۱۳۸۸، تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال اول، شماره نهم، تابستان.
۲. بهزاد فر، م و زمانیان‌ر، ۱۳۸۷، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری با تأکید بر بخش محصول مطالعه موردی: نیشابور، نشریه بین‌المللی علوم مهندسی دانشگاه علم و صنعت ایران، ویژه نامه مهندسی معماری و شهرسازی، جلد ۱۹، شماره ۶.
۳. پارسائی، ا، ۱۳۸۴، امکان‌سنجی نواحی مستعد توسعه اکوتوریسم در استان کهگیلویه و بویر احمد با استفاده از GIS، پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیای طبیعی، استاد راهنما: سیاوش شایان، دانشگاه تربیت مدرس.
۴. پانته آبوتراب، س و فتوت رودسری، ح، ۱۳۸۵، اطلس ژئوتوریسم استان اردبیل، پایگاه ملی داده‌های علوم زمین کشور.
۵. حافظ‌نیا، م، ۱۳۸۶، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ سیزدهم، انتشارات سمت، تهران.
۶. حکمت‌نیا، ح و موسوی م، ۱۳۸۵، کاربرد مدل در جغرافیا با تأکید بر برنامه‌ریزی شهری و ناحیه‌ای، انتشارات علم نوین.
۷. رضوانی، ع، ۱۳۸۲، نقش اکوتوریسم در حفاظت محیط زیست، مجله محیط شناسی، شماره ۳۱.
۸. رکن‌الدین افتخاری، ع و مهدوی، د، ۱۳۸۵، راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده مدل SWOT: دهستان لواسان کوچک، مجله مدرس علوم انسانی، شماره ۴۵.

۹. زاهدی، ش، ۱۳۸۵، مبتنی توریسم و اکوتوریسم پایدار (با تأکید بر محیط زیست)، دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۰. زیاری، ک، ۱۳۸۳، مکتب‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های برنامه‌ریزی منطقه‌ای، انتشارات دانشگاه یزد.
۱۱. دهقانی، م، جوزی، ع و شکری زاده، ق، ۱۳۸۸، برنامه‌ریزی منطقه حفاظت شده جزیره فارو جهت توسعه اکوتوریسم، همایش ملی مدیریت و رویکردهای جغرافیایی در بهره برداری بهینه از منابع.
۱۲. ضرابی، ا، موحدی، س و رخشانی نسب، ح، ۱۳۸۹، کاربرد مدل تحلیل خوشه‌ای در تحلیل فضایی اکوتوریسم (مطالعه موردی: اکوتوریسم سیستان)، علوم محیطی، سال هفتم، شماره چهارم.
۱۳. عبدالهی، س، ۱۳۸۵، پروژه تعیین حریم کاروانسرای قانلی بولاق، سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان اردبیل، شهرستان مشکین شهر.
۱۴. فاضل‌نیا، غ و هدایتی، ص، ۱۳۸۹، راهبردهای مناسب برپا توسعه گردشگری دریاچه زریوار، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۱۹.
۱۵. کریم پناه، ر، ۱۳۸۴، تحلیل اکوتوریسم و نقش آن در توسعه منطقه‌ای استان کردستان، پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیای طبیعی، استاد راهنما: منوچهر فرج‌زاده، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۶. محمدی ده‌چشمه، م و زنگی‌آبادی، ع، ۱۳۸۷، امکان‌سنجی توانمندی‌های اکوتوریسم استان چهارمحال بختیاری به روش SWOT، مجله محیط شناسی، شماره ۴۷، سال سی و چهارم.
۱۷. مؤمنی، م، ۱۳۸۶، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، چاپ اول، نشر نو، تهران.
۱۸. نصیری‌زاده، ح و توتونچی، ج، ۱۳۸۲، جهانگردی و اشتغال، مجموعه مقالات سمینار بررسی سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه جهانگردی در جمهوری اسلامی ایران.
۱۹. نوحه‌گر، ا، حسین زاده، م و پیراسته، ا، ۱۳۸۸، ارزیابی قابلیت‌های طبیعت گردی جزیره قشم با بهره‌گیری از مدل استراتژی SWOT، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۱۵.
۲۰. نوری، ج، عباسپور، م و مقصدلو کمالی، ب، ۱۳۸۵، ارزیابی زیست محیطی سیاست‌های استراتژیک توسعه صنعتی ایران با استفاده از رویکرد تحلیل و عوامل استراتژیک SWOT، علوم تکنولوژی محیط زیست، شماره ۲۹.
21. Godde, Pamela m, martin f. price, zimmermann, friedrich m., 2000, **tourism and development in mountain regions**, cabi publishing.
22. Goodwin, H., 1995, **Tourism and Enviroment**, Biologist.
23. Gunn, Clare A ., 2002, **tourism planning, Basics, Concepts, Cases**, fourth edition , published in Great Britiain by Routledge.
24. zhuang, xiaoli, huiyan liu., 2010, **some suggestions for community-based ecotourism managment**, 2010 IEEE.
25. Teh Lydia, Cabanban Annadel S., 2007, **Planning for sustainable tourism in southern Pulau Banggi: An assessment of biophysical conditions and their implications for future tourism development**, Journal of Environmental Management, Volume 85, Issue 4, Pages 999-1008.
26. Voeks, r.a. m. rahmation., 2004, **the providence of nature: valuing ecosystem servies**, vol.1,no.2, international journal of environmental science & technology.