

# مدیریت راهبردی اکوتوریسم در منطقه زشک

آریتا فراشی\*، استادیار دانشکده منابع طبیعی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران.

محمد سرباز، کارشناس محیط زیست، دانشکده منابع طبیعی و محیط زیست دانشگاه بیرجند، ایران.

فاطمه طباطبایی یزدی، استادیار دانشکده منابع طبیعی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران.

E-mail\*: farashi@ut.ac.ir

دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۰۱ - پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۲۲

## چکیده

اکوتوریسم در کنار معرفی طبیعت و فواید آن به مردم می‌تواند در توسعه فعالیت‌های اقتصادی در منطقه بسیار مفید واقع شود اما بهره‌برداری از پتانسیل اکوتوریسم در یک منطقه نیازمند برنامه ریزی و مدیریتی منسجم است. منطقه زشک در منطقه حفاظت‌شده بینالود دارای پتانسیل بالا برای گسترش اکوتوریسم است که برای بهره‌برداری از این پتانسیل‌ها نیاز به مدیریت راهبردی است. بر این اساس در مطالعه حاضر به ارائه مدیریت راهبردی منطقه زشک با استفاده از رویکرد تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) پرداخته شد. تحلیل SWOT یک ابزار مهم پشتیبان تصمیم‌گیری است. نتایج مطالعه حاضر را می‌توان در دو بخش کمی و کیفی ارائه نمود. بخش کیفی نشان می‌دهد این منطقه دارای نقاط قوت و فرصت‌های بسیاری برای توسعه اکوتوریسم است. بخش کمی این مطالعه همچنین نشان داد که راهبردهای ST به عنوان راهبردهای اصلی برای توسعه اکوتوریسم در منطقه تلقی می‌گردند. این بدان معناست که مدیریت منطقه می‌بایست با استفاده از نقاط قوت موجود اثرات ناشی از تهدیدات را کاهش داده و یا آنها را از بین ببرد. اکوتوریسم، آمیزه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدها برای طبیعت می‌باشد. در واقع اکوتوریسم در پی افزایش فرصت‌ها و کاهش تهدیدهاست. هیچ‌گونه سود اتوماتیکی از اکوتوریسم حاصل نمی‌شود زیرا موفقیت آن در گرو برنامه‌ریزی و کنترل مناسب می‌باشد. منطقه زشک به دلیل توانمندی‌های بالایی که در زمینه جذب اکوتوریسم دارد می‌تواند یکی از الگوهای موفق اکوتوریسم در کشور باشد. لازمه آن تدوین برنامه مدیریتی مناسب و اجرای به موقع آن است.

واژه‌های کلیدی: اکوتوریسم، زشک، منطقه حفاظت‌شده بینالود، SWOT<sup>۱</sup>.

## ۱- مقدمه

بوم‌سازگان‌های طبیعی کشور تخریب و کارکردهای بوم‌شناختی آنها مختل شده است (مجنونیان، ۱۳۸۱). سرزمین همواره منابع متفاوت و مفیدی برای بهره‌برداری انسان فراهم ساخته و انسان از دیرباز با بهره‌برداری از منابع تجدیدپذیر و تجدیدنناپذیر مانوس بوده است. تجربیات تلخ گذشته انسان نشان داده که بهره‌برداری بدون توجه به توان و استعدادها طبیعی نمی‌تواند فرصت

روند توسعه و رشد جمعیت در بخش‌های مختلف کشور نیاز به بهره‌برداری از منابع آب، خاک، جنگل، مرتع و ذخایر ژنتیکی را روز به روز افزایش داده است. از سوی دیگر به دلیل ساختار اقتصادی اجتماعی خاص حاکم بر بخش‌های عمده‌ای از کشور (عدم توسعه‌یافتگی و اتکا صرف جوامع به منابع طبیعی) تخریب منابع طبیعی، شتاب گرفته است، به نحوی که امروزه بخش‌های عمده‌ای از

می‌رسد که مدیریت راهبردی می‌تواند راهکاری مناسب برای این مهم باشد. رویکردها و تکنیک‌های بسیاری برای فرآیند مدیریت راهبردی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد (Dincer, 2004). در این میان تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) از جمله روش‌های متداول است (Hill and Westbrook, 1997). تحلیل SWOT یک ابزار مهم پشتیبان تصمیم‌گیری است و معمولاً به عنوان ابزاری مناسب برای تحلیل محیط‌های بیرونی و درونی سیستم یا اکوسیستم استفاده می‌شود. این تحلیل به عوامل به صورت دقیق اشاره کرده و عوامل را به صورت جدا، خلاصه و کلی توضیح می‌دهد به‌ویژه اینکه این مدل عوامل را به صورت درونی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) طبقه‌بندی می‌کند. همچنین این تحلیل بستر مناسبی را برای تدوین راهبردهای مدیریتی فراهم می‌آورد. راهبرد هایی که بر پایه نقاط قوت و بهره‌برداری از فرصت‌های سیستم با نقاط ضعف و تهدیدهای آن مبارزه می‌کنند (Stewart et al., 2002; Masozera; Kangas and others, 2003; et al., 2006; Leskinen et al., 2006).

بر این اساس در مطالعه حاضر به ارائه مدیریت راهبردی منطقه زشک با استفاده از رویکرد SWOT پرداخته شد به این امید که چارچوب حاضر بتواند سنگ بنایی برای مدیریت بهتر این منطقه باشد.

## ۲- روش‌ها

### ۲-۱- منطقه مورد مطالعه

زشک در لغت برگرفته از زو اشک به معنای چشمه‌های جوشان است. وجود چشمه سارهای متعدد و منحصر به فرد این منطقه را به یکی از دیدنی‌ترین مکانها در خراسان رضوی تبدیل کرده است منطقه توریستی و تفریحی بیلاق زشک در ۳۰ کیلومتری غرب مشهد و شرق منطقه حفاظت شده بینالود در موقعیت جغرافیایی  $N=361658$ ،  $E=590633$  و در سرچشمه دره **شاندیز** قرار گرفته است. این منطقه بیلاقی که در دره‌ای زیبا از رشته کوه‌های البرز

بهره‌گیری از این مواهب برای آیندگان را میسر سازد، بنابراین این انسان تلاش نمود رابطه خود را با طبیعت سامان بخشد و به تدریج روند بهره‌برداری از بخش‌های مختلف طبیعت را در قالب طرح‌ها و برنامه‌ریزی مدیریتی فراهم ساخت (سپاسی، ۱۳۸۷).

امروزه گردشگری به پدیده‌ای تأثیرگذار در اقتصاد جهانی تبدیل شده است ( ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۹۰). بطوری که بر اساس آمار و ارقام منتشره از سوی سازمان جهانی گردشگری، در هزاره جدید به بزرگترین منبع درآمد جهانی تبدیل گردیده است (Liu et al., 2011; Tohidly., 2011). طبیعت و محیط زیست اساسی‌ترین سرمایه‌ها و منابع صنعت گردشگری تلقی می‌شوند. در سال‌های اخیر اهمیت و ضرورت توجه به مفاهیم زیست محیطی صنعت گردشگری به حدی بوده است که سازمان ملل سال ۲۰۰۲ را سال بین‌المللی اکوتوریسم نامیده است. اکوتوریسم بهترین روشی است که می‌تواند برای منطقه و بومیان آن مفید بوده و منجر به حفاظت از طبیعت شود. استفاده از منابع طبیعی به‌عنوان جاذبه‌های گردشگری بدون آسیب رساندن به آن، مقوله‌ای ایده آل در راستای توسعه پایدار است (درام، ۱۳۸۷). ضرورت توجه به مبحث اکوتوریسم به دلیل قرار داشتن در دوره‌ای خاص از شرایط کره زمین از نظر کاهش کمی و کیفی منابع طبیعی، افزایش رو به رشد جمعیت، وجود چالش‌های جدی بین جمعیت نیازمند به طبیعت در تأمین نیازمندی‌های اساسی و ظرفیت محدود منابع طبیعی ضروری می‌باشد. از دیگر سو رشد روزافزون انواع گردشگری و رقابتی شدن آن، لزوم توسعه اکوتوریسم و توجه به رضایت‌مندی اکوتوریست‌ها را اجتناب‌ناپذیر ساخته است (حاجی نژاد و یاری، ۱۳۹۲). اکوتوریسم در کنار معرفی طبیعت و فواید آن به مردم می‌تواند در توسعه فعالیت‌های اقتصادی در منطقه مورد نظر بسیار مفید واقع شود (Toh et al., 2001; Eugenio et al., 2004; Kim al., 2006). بهره‌برداری از پتانسیل اکوتوریسم در یک منطقه نیازمند برنامه مدیریتی منسجم است. به نظر

## ۲-۲- مواد و روش

### الف- تکنیک SWOT

یکی از مناسبترین تکنیک‌های برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل استراتژی، ماتریس (SWOT) است که امروزه به عنوان ابزاری نوین برای مدیریت، مورد استفاده طراحان و ارزیابان استراتژی قرار می‌گیرد (Nilsson, 2004). تکنیک SWOT که گاهی (TOWS) نیز نامیده می‌شود.

ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن است (ابراهیم زاده، ۱۳۸۸).

این مطالعه در قالب سه گام اصلی به شرح زیر انجام شد: گام ۱- شناسایی زیر عوامل SWOT (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها).

در این مرحله با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، بازدیدهای میدانی، مصاحبه با متخصصین و کارشناسان زیرعوامل SWOT مورد شناسایی قرار گرفتند.

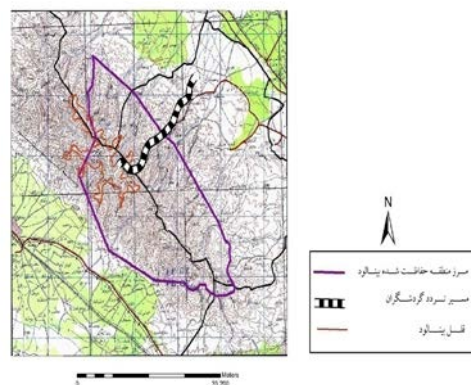
گام ۲- تدوین راهبردهای مدیریتی راهبردهای مربوطه با استفاده از مقایسه جفتی زیر عوامل، به صورتی که در جدول ۱ آورده است تدوین شدند.

جدول ۱. ماتریس SWOT

تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	عوامل داخلی عوامل خارجی
راهبردهای ST استفاده از قوت‌ها برای جلوگیری از تهدیدها	راهبردهای SO استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت	قوت‌ها (S)
راهبردهای WT به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و ضعف‌ها	راهبردهای WO استفاده از مزیت‌های که در فرصت‌ها نهفته است برای جبران ضعف‌ها	ضعف‌ها (W)

گام ۳- در این مرحله به منظور اولویت‌بندی زیر عوامل و راهبردها از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM<sup>۲</sup>)

شمالی قرار گرفته است با طبیعت بکر و زیبای خود با آب و هوایی خنک شرایط مناسبی را برای مردم شهر مشهد تامین کرده است. این منطقه از طریق یک بزرگراه و با عبور از کنار قلعه باستانی ویرانی و دهکده المپیک ثامن الائمه به مشهد دسترسی دارد. زشک با ۲۰۰۰ متر ارتفاع از سطح دریا دارای چشم انداز ترکیبی از خانه‌های سنتی، باغ‌ها، دره، کوه و خانه‌های امروزی است. رودخانه دائمی آن از جنوب روستا می‌گذرد و کار بیشتر مردم آن باغ داری، دام داری و قالی بافی است. در این روستا پرورش ماهی قزل آلا درآمد زیادی برای مردم ایجاد کرده و سالانه ده‌ها تن گوشت سفید از این روستا به شهر عرضه می‌شود. گیلاس، سیب، گلابی، زردآلو، گردو، آلو قرمز و هلو از جمله محصولات باغ‌های روستای زشک است. پوشش گیاهی زشک گل‌ها و درختچه‌های کوتاه، سماق، شاهدانه، گلپر، زیره، کلپوره، اکلیل کوهی و تمشک است که به دلیل داشتن مصارف خوراکی و دارویی، یکی دیگر از منابع درآمدزایی در این منطقه محسوب می‌شوند. گل‌های فراوان زشک باعث شده زنبورداری در این منطقه از دیرباز رواج داشته و عسل تولیدی آن کیفیت خوبی داشته باشد. برای رفاه حال مسافران، گردشگران و کوهنوردان بخش‌های خدمات‌رسانی زیادی مثل رستوران، چایخانه‌های سنتی و اماکن تفریحی ایجاد شده است. طرح توسعه گردشگری در زشک با تلاش فراوان در دست اقدام است که احداث تله کابین عظیم زشک که بزرگترین طرح گردشگری استان است (شکل ۱).



شکل ۱. موقعیت جغرافیایی منطقه مورد مطالعه

افقی) و  $EFE^4$  محور Y (محور عمودی) را شامل می‌شود. همان‌گونه‌که مشخص است تلاقی این دو محور در موقعیت راهبردهای ST است.

نتایج حاصل در بخش اولویت‌بندی راهبردهای تدوین شده نیز بصورت زیر می‌باشد:

۱- توسعه و گسترش توریسم کشاورزی به منظور بهره‌برداری مناسب از مناظر، مزارع و باغات روستایی در جهت کسب درآمد و نیز جلوگیری از تخریب مزارع و پوشش گیاهی منطقه.

۲- دادن تسهیلات به بومیان به منظور ارتقاء کیفی استراحتگاه‌ها.

۳- ایجاد رستوران، مارکت.

۴- سازماندهی پست بانک منطقه جهت انجام امور گردشگران.

۵- ایجاد پارکینگ در ابتدا مسیر به منظور کاهش رفت و آمد خودروها.

۶- افزایش آگاهی بومیان و آموزش به آنها در زمینه گردشگری.

۷- بهره‌برداری از توان تشکیلاتی، قوانین و مقررات در جهت کاهش مخاطرات و آلودگی‌های اکولوژیکی و زیست محیطی در منطقه.

۸- بکارگیری بومیان به‌عنوان راهنما در عرصه گردشگری منطقه.

۹- ایجاد بستر مناسب برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به منظور جذب گردشگر در منطقه.

۱۰- ایجاد تسهیلات مناسب برای انجام مطالعات در منطقه متنوع کردن جاذبه‌های منطقه (از طریق ساخت سازه‌های انسانی متنوع و سازگار) جهت جذب گردشگر.

۱۱- انجام هماهنگی لازم جهت پوشش‌دهی تلفن‌های همراه.

۱۲- ایجاد مناطقی جهت حضور کوهنوردان (جان پناه).

۱۳- سازماندهی ناوگان حمل و نقل عمومی در ایام تعطیلی.

۱۴- ایجاد رستوران و سوپر مارکت در منطقه و توزیع مناسب آنها.

۱۵- استفاده از رنگ‌ها و مصالح سازگار و همخوان با

استفاده شد. جامعه آماری خبرگان برای روش QSPM با دو پیش شرط انتخاب شد: (۱) آگاهی به اکوتوریسم و (۲) آگاهی به محدودیت‌ها و مشکلات و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای منطقه مورد مطالعه. بنابراین پیرو هماهنگی‌های به‌عمل آمده، پرسشنامه‌های مذکور با تشخیص تیم نظارت و بازرسی توزیع شد و ضمن تشریح هدف و تبیین روش مطالعه برای گروه خبره، راهنمایی‌های لازم برای ارائه اطلاعات و همچنین وزن‌دهی و اولویت‌بندی در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این جدول ابتدا ضریب اهمیت هر زیر عامل به صورت مقایسه‌ای از صفر (حداقل اهمیت) تا یک (حداکثر اهمیت) انتخاب و بعد از آن نرمالسازی در ماتریس عوامل داخلی و خارجی به صورت جداگانه انجام شد. همچنین تأثیر زیر عوامل داخلی و خارجی محیط بر راهبرد پیشنهادی به‌صورت رتبه پیش‌بینی و نمره جذابیت (۲۶) هر راهبرد در بازه یک (حداقل جذابیت) تا چهار (جذابیت یا امکان‌پذیری) اعطا شد. در پایان از جمع نمرات جذابیت مربوط به هر راهبرد در ستون مربوط، نمره جذابیت کل محاسبه شد.

### ۳- نتایج

فهرست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و راهبردهای تدوین شده در جدول ۲ آورده شده است. همچنین در جدول ۳ و ۴ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی آورده شده است.

بر این اساس نمره نهایی عوامل خارجی، (EEF) برابر با ۲/۵۱ است که با عنایت به این که بالاتر از ۲/۵ است، در مجموع نقاط قوت منطقه بر نقطه ضعف منطقه چیره است و همچنین این نمره در عوامل داخلی (IEF<sup>۳</sup>) برابر با ۲/۰۳ است که این نشانگر چیرگی بیشتر تهدیدات منطقه بر فرصت‌های پیش روی منطقه است.

تحلیل نحوه مدیریت فعلی محیط‌زیستی منطقه به حاصل برآینده نمره نهایی عوامل خارجی و نمره نهایی عوامل داخلی به ماتریس تحلیل عوامل داخلی و خارجی (شکل ۲) منتهی می‌شود. در این ماتریس، IFE محور X ها (محور

جدول ۲. ماتریس SWOT مدیریت اکوتوریسم در زشک

نقاط ضعف-W	نقاط قوت-S	ماتریس SWOT مدیریت گردشگری در زشک
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. خاکی بودن مسیر</li> <li>۲. نبود درمانگاه یا اورژانس در منطقه</li> <li>۳. آنتن‌دهی تلفن همراه در منطقه (به‌ویژه ارتفاعات بالا)</li> <li>۴. عدم وجود امکانات رفاهی در منطقه نظیر (سرویس بهداشتی و سطل زباله)</li> <li>۵. عدم وجود محلهای مناسب جهت پارک خودرو</li> <li>۶. ساخت و ساز بالا (ویلاسازی) در ارتفاعات پایین</li> <li>۷. آلودگی آب رودخانه</li> <li>۸. عدم وجود نظارت بر استراحتگاه‌ها</li> <li>۹. عدم روشنایی در مسیر منطقه</li> <li>۱۰. نبود اداره محیط‌بانی در منطقه</li> <li>۱۱. عدم وجود بانک (به‌خودپرداز)</li> <li>۱۲. زمان‌بندی نامشخص اتوبوس‌های منطقه</li> <li>۱۳. کمبود و نامناسب بودن تاسیسات و تجهیزات تفریحی-ورزشی</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. دسترسی آسان و مناسب به منطقه</li> <li>۲. وجود چشم‌اندازهای زیبا و بکر به همراه فضای سبز و باغات</li> <li>۳. داشتن محیط آرام و بدون سروصدا بخصوص برای شهرنشینان جهت استراحت</li> <li>۴. مجاورت و نزدیکی به مراکز جمعیتی و مراکز شهری از جمله شان‌دیز مشهد</li> <li>۵. آب و هوای مناسب</li> </ol>	<p><b>فرصت-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. انجام فاز اولیه آسفالت مسیر (نقشه‌برداری)</li> <li>۲. وجود توره‌های گردشگری در منطقه از کشورهای همسایه</li> <li>۳. گردشگری و جلوگیری از برون‌کوچی مردم بومی</li> <li>۴. تامین درآمد برای مردم بومی و افزایش تولیدات محلی (از قبیل صنایع دستی یا محصولات کشاورزی)</li> <li>۵. فراهم شدن بستر برای انجام مطالعات در منطقه</li> </ol>
<p><b>استراتژی‌های WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. احداث درمانگاه یا هماهنگی‌های لازم جهت حضور اورژانس در منطقه</li> <li>۲. سازماندهی پست بانک منطقه جهت انجام امور گردشگران</li> <li>۳. ایجاد رستوران و سوپر مارکت در منطقه و توزیع مناسب آنها</li> <li>۴. سازماندهی ناوگان حمل و نقل عمومی در ایام تعطیلی</li> <li>۵. تبلیغات مناسب جهت معرفی جاذبه‌های گردشگری منطقه</li> <li>۶. ایجاد مراکز اقامتی و نظارت بر آنها</li> <li>۷. فرهنگ‌سازی توسط سازمانهای مربوطه جهت حفظ محیط طبیعی</li> <li>۸. انجام هماهنگی لازم جهت پوشش‌دهی تلفن‌های همراه</li> <li>۹. افزایش نظارت بر ساخت و سازهای صورت گرفته در منطقه</li> </ol>	<p><b>راهبردهای SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. متنوع کردن جاذبه‌های منطقه (از طریق ساخت سازه‌های انسانی متنوع و سازگار) جهت جذب گردشگر</li> <li>۲. ایجاد بستر مناسب برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در منطقه</li> <li>۳. توسعه و گسترش توریسم کشاورزی به منظور بهره‌برداری مناسب از مناظر، مزارع و باغات روستایی در جهت کسب درآمد و نیز جلوگیری از تخریب مزارع و پوشش گیاهی منطقه</li> <li>۴. تحویل پاکت زباله به گردشگران در ابتدای ورود به منطقه</li> <li>۵. افزایش آگاهی بومیان و آموزش به آنها در زمینه گردشگری</li> <li>۶. بکارگیری بومیان بعنوان راهنما در عرصه گردشگری منطقه</li> <li>۷. هماهنگی میان سازمانهای ذیربط برای مدیریت بهتر منطقه</li> <li>۸. ایجاد تسهیلات مناسب برای انجام مطالعات در منطقه</li> </ol>	<p><b>تهدید-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. جاده سازی و افزایش دسترسی به اکوسیستم‌های بکر و آسیب‌پذیر</li> <li>۲. تجاوز به حریم رودخانه توسط مالکین</li> <li>۳. افزایش قیمت زمین و بورس بازی و بالطبع، افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آنها</li> <li>۴. مالکیت خصوصی زمینها منطقه و کمبود فضای طبیعی مناسب جهت استراحت و کمپینگ</li> <li>۵. رفت و آمد خودروها</li> <li>۶. تغییر کاربری اراضی</li> <li>۷. گسترش کشاورزی در منطقه و به دنبال آن آلودگی آب و خاک</li> </ol>
<p><b>راهبردهای WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. ایجاد پارکینگ در ابتدا مسیر به منظور کاهش رفت و آمد خودروها</li> <li>۲. تامین امنیت منطقه در جهت جلوگیری از بروز تخلفات اجتماعی و سایر تخلفات (همانند ایجاد پلیس توریسم)</li> <li>۳. احداث مناطقی جهت حضور کوهنوردان (جان پناه)</li> <li>۴. ایجاد تسهیلات لازم جهت افزایش روشنایی در باغات و استراحتگاهها به منظور ایجاد مناظر و چشم اندازهای زیبا</li> <li>۵. ایجاد برچسب تردد یا کارت عبور برای بومیان</li> <li>۶. نرده کشی حریم رودخانه</li> <li>۷. مدیریت نخاله‌های ساختمانی و زباله در منطقه</li> <li>۸. ایجاد محیط‌بانی در منطقه</li> </ol>	<p><b>راهبردهای ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. استفاده از رنگ‌ها و مصالح سازگار و همخوان با طبیعت به منظور حفظ حالت طبیعی منطقه</li> <li>۲. دادن تسهیلات به بومیان به منظور ارتقاء خدمات آنها به گردشگران</li> <li>۳. ساماندهی مسیرهای دوچرخه سواری</li> <li>۴. بهره‌برداری از توان تشکیلاتی، قوانین و مقررات در جهت کاهش مخاطرات و آلودگی‌های زیست‌محیطی در منطقه</li> <li>۵. ایجاد بستر مناسب برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به منظور جذب گردشگر در منطقه</li> </ol>	

- ۱۶- هماهنگی میان سازمان‌های ذیربط برای طبیعت به منظور حفظ حالت طبیعی منطقه.
- ۱۷- احداث درمانگاه یا هماهنگی‌های لازم جهت حضور اورژانس در منطقه.
- ۱۸- تحویل پاکت زباله به گردشگران در ابتدای ورود به منطقه.
- ۱۹- فرهنگ‌سازی توسط سازمان‌های مربوطه جهت حفظ محیط طبیعی.
- ۲۰- ساماندهی مسیرهای دوچرخه سواری.
- ۲۱- ایجاد برچسب تردد یا کارت عبور برای بومیان.
- ۲۲- ایجاد تسهیلات لازم جهت افزایش روشنایی در باغات و استراحتگاهها به منظور ایجاد مناظر و چشم اندازهای زیبا.
- ۲۳- تبلیغات جهت معرفی جاذبه‌های گردشگری منطقه.
- ۲۴- افزایش نظارت بر ساخت و سازهای صورت گرفته در منطقه.

## فراشی، سرباز و طباطبایی یزدی

### جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

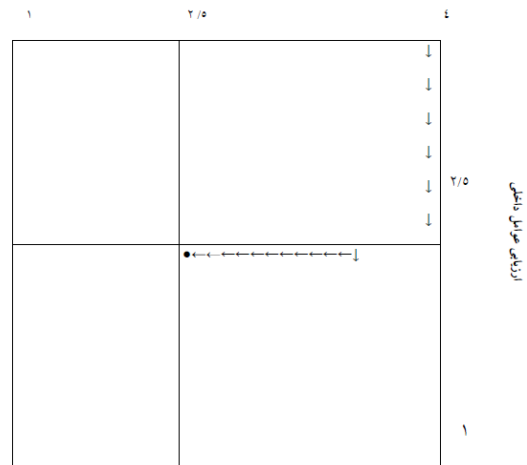
رتبه	ضریب	عوامل
۵	۰/۱۰۸	O1: انجام فاز اولیه اسفالت مسیر (نقشه برداری)
۴	۰/۰۹۴	O4: تامین درآمد برای مردم بومی و افزایش تولیدات محلی (از قبیل صنایع دستی یا محصولات کشاورزی)
۳	۰/۰۹۳	O3: گردشگری و جلوگیری از برون کوچی مردم بومی
۲	۰/۰۸۷	O2: وجود تورهای گردشگری در منطقه از کشورهای همسایه
۱	۰/۰۷۵	O5: فراهم شدن بستر برای انجام مطالعات در منطقه
۶	۰/۱۰۲	T6: تغییر کاربری اراضی بدون ارزیابی اثرات
۵	۰/۰۸۷	T5: رفت و آمد خودروها
۴	۰/۰۸۴	T4: مالکیت خصوصی زمین‌های منطقه و کمبود فضای طبیعی مناسب جهت استراحت و کمپینگ
۳	۰/۰۷۵	T1: جاده سازی و افزایش دسترسی به اکوسیستم اکوسیستم‌های بکر و آسیب پذیر
۳	۰/۰۷۵	T2: تجاوز به حریم رودخانه توسط مالکین
۲	۰/۰۶۹	T7: گسترش کشاورزی در منطقه و به دنبال آن آلودگی آب و خاک
۱	۰/۰۵۱	T3: افزایش قیمت زمین و بورس بازی و بالطبع، افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آنها

### جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

رتبه	ضریب	عوامل
۵	۰/۰۷۶	S5: آب و هوای مناسب
۴	۰/۰۷۱	S2: وجود چشم اندازهای زیبا و بکره همراه فضا سبز و باغات
۳	۰/۰۶۹	S4: مجاورت و نزدیکی به مراکز جمعیتی و مراکز شهری از جمله شاندیز مشهد و ...
۲	۰/۰۶۵	S3: داشتن محیط آرام و بدون سروصدا بخصوص برای شهرنشینان جهت استراحت
۱	۰/۰۵۹	S1: دسترسی آسان و مناسب به این نواحی
۱۱	۰/۰۶۹	W9: نبود اداره محیط محیط‌بانی در منطقه
۱۰	۰/۰۶۶	W7: آلودگی آب رودخانه
۹	۰/۰۶۴	W6: ساخت و ساز بالا (ویلا ویلا سازی) در ارتفاعات پایین
۸	۰/۰۵۷	W5: عدم وجود محل‌های مناسب جهت پارک خودرو
۸	۰/۰۵۲	W13: کمبود و نامناسب بودن تاسیسات و تجهیزات تفریحی-ورزشی
۷	۰/۰۵۲	W1: خاکی بودن مسیر
۷	۰/۰۵۲	W10: عدم روشنایی در مسیر منطقه
۶	۰/۰۵۰	W11: عدم وجود بانک (یا خودپرداز) و کارایی بسیار پایین پست بانک منطقه
۵	۰/۰۴۷	W4: عدم وجود امکانات رفاهی در منطقه مانند (سرویس بهداشتی، و سطل زباله و ..)
۴	۰/۰۴۵	W2: نبود درمانگاه یا اورژانس در منطقه
۳	۰/۰۳۷	W12: زمان بندی نامشخص نامشخص اتوبوس اتوبوس‌ها منطقه
۲	۰/۰۳۵	W8: عدم وجود نظارت بر استراحتگاه‌ها
۱	۰/۰۲۸	W3: عدم اتن‌اندن‌دهی تلفن همراه در منطقه (خصوصا ارتفاعات بالا)

تجهیزات تفریحی-ورزشی به عنوان مهمترین نقاط ضعف و تغییر کاربری اراضی بدون ارزیابی اثرات به عنوان مهمترین تهدید. در بخش نتایج کمی، ارزیابی منطقه نشان داد که راهبردهای ST به عنوان راهبردهای اصلی برای توسعه اکوتوریسم در منطقه است. این بدان معناست که مدیریت منطقه می‌بایست با استفاده از نقاط قوت موجود اثرات ناشی از تهدیدات را کاهش دهند و یا آنها را از بین ببرد. یکی از مهمترین نتایجی که در تدوین ماتریس SWOT به دست می‌آید تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریتی است نتایج این بخش از مطالعه نیز نشان داد عمده راهبردهای مدیریتی در این منطقه در راستای ارائه تسهیلات به بومیان و ساماندهی فعالیت‌های انسانی موجود در منطقه است. به عنوان مثال توسعه و گسترش توریسم کشاورزی به منظور بهره‌برداری مناسب از مناظر، مزارع و باغات روستایی در جهت کسب درآمد و نیز جلوگیری از تخریب مزارع و پوشش گیاهی منطقه مهمترین راهبرد تدوین شده برای این منطقه است. توریسم کشاورزی (آگروتوریسم) در صورت برنامه‌ریزی‌های مناسب می‌تواند با جذب گردشگران به مناطق روستایی، ضمن افزایش درآمد و ارتقاء سطح زندگی ساکنان این مناطق، به حفظ بافت سنتی روستاها کمک کرده و از مهاجرت‌ها و کوچ‌های بی مورد اهالی آنها به شهرها جلوگیری نماید. برای این منظور لازم است تا قبل از هر چیز بسترسازی و اطلاع‌رسانی کافی در جوامع بومی (به جهت ارزش منابع طبیعی موجود در مناطق روستایی و اهمیت حفظ آنها به عنوان منابع مهم کسب درآمد) و گردشگران (به جهت جاذبه‌ها و تنوع زیستی کشاورزی موجود در این مناطق) انجام پذیرد. گردشگری کشاورزی در ذات خود از اهمیت مضاعفی برای توسعه توریسم و معرفی جاذبه‌های این بخش برخوردار است، چون کلیه فرآورده‌های توریسم را اعم از محیط زیست زراعی، محصولات زراعی یا اقامت‌هایی که در مناطق کشاورزی صورت می‌پذیرد را در بر می‌گیرد. به بیان دیگر گردشگری کشاورزی، نوعی از گردشگری است که به کشاورزی و زمین زراعی مربوط

ارزیابی عوامل داخلی



شکل ۲. ماتریس تحلیل عوامل داخلی و خارجی

۲۵- مدیریت نخاله‌های ساختمانی.

۲۶- ایجاد محیط‌بانی در منطقه.

۲۷- نرده‌کشی حریم رودخانه.

۲۸- تأمین امنیت منطقه در جهت جلوگیری از بروز تخلفات اجتماعی و سایر تخلفات (مانند ایجاد پلیس توریسم).

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه اولویت‌بندی راهبردهای برنامه‌ریزی گردشگری منطقه زشک از طریق تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و عوامل داخلی مؤثر بر گردشگری این منطقه تعیین و مشخص گردید.

نتایج مطالعه حاضر را می‌توان در دو بخش کمی و کیفی ارائه نمود. بخش کیفی نشان می‌دهد این منطقه دارای نقاط قوت و فرصت‌های بسیاری برای توسعه اکوتوریسم است که از این موارد می‌توان به عوامل محیطی، مانند آب و هوای مناسب، وجود چشم اندازهای زیبا و بکر به همراه فضا سبز و باغات به عنوان مهمترین نقاط قوت این ناحیه و فرصت‌های نظیر انجام فاز اولیه آسفالت مسیر و حضور تورهای گردشگری در منطقه یاد کرد؛ اما در کنار این نقاط قوت و فرصت، نقطه ضعف‌ها و تهدیدهای نیز دیده می‌شود. نظیر نامناسب بودن و عدم کفایت تسهیلات بهداشتی و خدماتی، کمبود و نامناسب بودن تاسیسات و

- رام، الف (۱۳۸۷) "مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی و اکوتوریسم"، ترجمه محسن رنجبر، آییژ.

- مجنونیان، (۱۳۸۱) "دستورالعمل تهیه طرح مدیریت مناطق تحت حفاظت"، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، نشریه شماره ۲۵۷.

- سپاسی، ی (۱۳۸۷) "طرح ریزی محیط زیستی جزیره هنگام برای حفاظت و گردشگری با ارزیابی چند معیاره مکانی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه تهران، ۱۴۸ص.

-Dincer, O. (2004) "Strategy Management and Organization Policy", Istanbul: Beta Publication.

-Eugenio-Martín, J. L., Noelia M. M., Scarpa, R. (2004) "Tourism and economic growth in Latin American countries: A panel data approach", Natural Resources Management (NRM), (26), 1-28

-Hill, T., Westbrook, R. (1997) "SWOT analysis: It's time for a product recall", Long Range Planning, 30, 46-52.

-Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., Kangas, A. (2003) "Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach", Journal of Environmental Management, 69, 349-358.

-Kim, H. J., Chen, M. H., Soo Cheong, S. J. (2006). "Tourism expansion and economic development: The case of Taiwan", Tourism Management, (27), 925-933.

-Leskinen, L. A., Leskinen, P., Kurttila, M., Kangas, J., Kajanus, M. (2006) "Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process-a case study of a forest research station", Forest Policy and Economics, 8, 267-278.

-Masozera, M. K., Alavalapati, J. R. R., Jacobson, S. K., Shresta, R. K. (2006) "Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve", Forest Policy and Economics, 8, 206-216.

-Stewart, R., Moamed, S., Daet, R. (2002) "Strategic implementation of IT/IS projects in construction: A case study", Automation in Construction, 11, 681-694.

می‌شود که این اماکن بیشتر در روستاها و نقاط بکر و کوهستانی که به طور معمول از چشم‌اندازهای زیبایی نیز برخوردارند، واقع شده‌اند. منطقه زشک به دلیل توانمندی‌های بالایی که در زمینه جذب اکوتوریسم دارد می‌تواند یکی از الگوهای موفق اکوتوریسم در کشور باشد لازمه آن تدوین برنامه مدیریتی مناسب و اجرای به موقع آن است در این مطالعه سعی شد یک چارچوب مدیریتی برای مدیران در این منطقه فراهم آید تا بتواند سنگ بنایی برای مدیریت مناسب این منطقه باشد.

توریسم، آمیزه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدها برای طبیعت می‌باشد. در واقع اکوتوریسم در پی افزایش فرصت‌ها و کاهش تهدیدهاست. اگر فرصتی شناخته شود، به سود تبدیل و اگر از تهدید اجتناب نشود، به هزینه تبدیل خواهد شد. هیچ‌گونه سود اتوماتیکی از اکوتوریسم حاصل نمی‌شود زیرا موفقیت آن در گرو برنامه‌ریزی و کنترل خوب می‌باشد. برنامه‌ریزی با دقت کم و یا اجرای ضعیف پروژه‌های اکوتوریسم، آن را به پروژه‌های توریسمی متداول با تمام اثرات منفی تبدیل می‌نماید.

## ۵- پی نوشت‌ها

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
2. Quantitative Strategic Planning Matrix
3. Internal Factor Evaluation (IFE) Matri
4. External Factor Evaluation (EFE) Matri

## ۶- منابع

- ابراهیم‌زاده، ع.، آقاسی‌زاده، ع (۱۳۹۰) "تأثیر منطقه آزاد چابهار بر توسعه گردشگری حوزه نفوذ آن با بهره‌گیری از مدل رگرسیون و آزمون T-test"، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۲۱، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

- حاجی‌نژاد، ع.، یاری، م (۱۳۹۲) "برنامه‌ریزی راهبردی اکوتوریسم با استفاده مدل ترکیبی - TOPISI - SWOT مورد: پارک جنگلی بلوران کوه‌دشت"، جغرافیا و توسعه شماره ۳۲، ۱۷۷-۱۹۱.



-Tohidy, F (2011) "Economic Impact of Tourism Industry", International Journal of Business and Management, 6, 8.

-Toh, R. S., Khan, H. Koh, A. J. (2001) "A travel balance approach for examining tourism area life cycles: The Case of Singapore", Journal of travel Research. (39), 426-432.

