

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۴/۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۷/۱۰

## برنامه ریزی استراتژیک توسعه گردشگری روستایی؛ (مطالعه موردی: بخش خاوومیرآباد)

سوران منوچهری\*

کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، آموزش و پرورش استان کردستان

حسین فراهانی

استادیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی روستایی دانشگاه زنجان

### چکیده:

برنامه‌های کاربردی توسعه گردشگری باشد. انتخاب جامعه نمونه در میان گروه مردم محلی با استفاده از فرمول کوکران، در گروه گردشگران به دلیل فقدان آمار دقیق، بر اساس دیدگاه کارشناسان میراث فرهنگی و گردشگری شهرستان و در گروه مسئولین نیز با توزیع پرسشنامه در میان همه مدیران نهادهای مربوط به توسعه روستایی و گردشگری منطقه بوده است. نتایج نشان دادند که استراتژیهای رقابتی و در میان آنها گسترش توریسم تجاری به واسطه قرارگیری در مرز بین‌المللی و فعال بودن بازارچه و گمرک‌های منطقه دارای اولویت اجرایی هستند. در این راستا چشم انداز آینده توسعه گردشگری منطقه و برنامه‌های زمانی جهت تحقق این راهبردها تدوین گردیدند.

**کلمات کلیدی:** برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه گردشگری، بخش مرزی خاوومیرآباد

گردشگری به عنوان بزرگترین صنعت خدماتی جهان می‌تواند نقش غیر قابل انکاری در توسعه مناطق روستایی ایفا کند، این در حالی است که پویایی و توسعه مطلوب گردشگری به عنوان فعالیت چند بخشی با ارتباطات و پیچیدگی‌های مختلف نیازمند اتخاذ برنامه‌ای جامع و مدون است که در عین واقع گرا بودن آینده‌نگر و با تضمین آینده، تامین‌کننده نیازهای ذی‌نفعان باشد. در این راستا پژوهش کاربردی حاضر که از حیث گردآوری اطلاعات نیز توصیفی - تحلیلی و مبتنی بر جمع‌آوری اطلاعات در بخش نظری با استفاده از منابع اسنادی و در بخش عملی با استفاده از مصاحبه و توزیع پرسشنامه در میان ۱۰۰ نفر از گردشگران، ۳۰ نفر از مسئولین و ۲۶۱ نفر از مردم محلی است، از روش برنامه‌ریزی استراتژیک و ابزار کارآمد آن یعنی تکنیک سوات برای ارائه برنامه‌ای مدون و تعیین استراتژیها جهت پویایی و توسعه مطلوب گردشگری در نواحی روستایی بخش خاوومیرآباد شهرستان مریوان بهره گرفته است تا رهیافت این امر شناخت جامع وضع موجود به دور از ذهنی‌نگری، جهت تدوین

## مقدمه

امروزه گردشگری به عنوان نیرویی تاثیرگذار در تغییر و تحولات بین‌المللی (Williams, 2004, 1) و راه‌حلی برای نجات معضلات اقتصادی شناخته می‌شود، زیرا بر مبنای مشارکت در تولید ناخالص داخلی کشورها، تعداد شغل‌های حاصله و میزان مشتریانی که به آنها خدمات‌رسانی می‌شود، گردشگری بزرگترین صنعت جهان است (Christ, 2007, 1).

صنعت گردشگری شامل تمامی فعالیتهای مربوط به فرایند جذب و پذیرایی از گردشگران، فعالیتهای سازمانهای مسافرتی، دولتهای میزبان، مبدا و مردم محلی است (کاظمی، ۱۶، ۱۳۹۰). بنابراین گردشگری فعالیتی چندوجهی، پیچیده و بسیار گسترده است که موجب ارتباط موضوعات مختلف گشته و در برگیرنده بخش‌ها و عناصر متعددی است (Brent, 2002, 2). طبیعی است موفقیت و توسعه چنین سیستم گسترده‌ای با بازیگران متعدد نیازمند برنامه ریزی و تدوین برنامه‌های اجرایی مناسب است، این تنه‌راه بهره‌مند شدن جوامع به صورت پایدار از تاثیرات مثبت گردشگری است (Zappino, 2005). از پیشروترین شیوه‌های برنامه‌ریزی که در سال‌های اخیر رواج یافته است برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد. مشخصه اصلی برنامه ریزی راهبردی معطوف به شناخت قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها و تجزیه و تحلیل آنها برای حصول استراتژیهای نهایی از طریق تکنیک تحلیلی سوات<sup>۱</sup> است (بدری و نعمتی، ۱۳۸۸، ۷). امروزه در جهان، کشورهای موفق عرصه توریسم از این شیوه برنامه‌ریزی در توسعه گردشگری خود به خوبی بهره می‌برند؛ در این میان ایران با توجه به برخورداری از تمدن کهن و آثار تاریخی و جاذبه‌های فرهنگی و طبیعی فراوان به که تصدیق سارمان یونسکو از نظر دارا بودن جاذبه‌های گردشگری در ردیف دهم جهان قرار دارد؛ نتوانسته است جایگاهی شایسته در گردشگری بین‌المللی داشته باشد. یکی از دلایل عمده شکل

گیری چنین وضعیتی را باید در فقدان برنامه‌های موثر که به دور از ذهنی نگری اند، دانست (برادران، ۷۹، ۱۳۸۹). بخش خاوومیرآباد شهرستان مریوان به عنوان منطقه مورد مطالعه این پژوهش نیز دارای پتانسیلهای فراوان گردشگری در عرصه‌های طبیعی، اقتصادی و فرهنگی است که این جاذبه‌ها می‌توانند زمینه لازم را برای گسترش اقسام مختلف گردشگری روستایی فراهم آورند. این در حالی است که هنوز گردشگری نتوانسته است که نقشی فعال در پایداری اقتصادی و اجتماعی روستاهای این بخش داشته باشد. با توجه به اینکه شرط اصلی رفع هر معضلی در مرحله اول شناخت و سپس ارائه راهکارهایی برای رفع آنها است؛ هدف اصلی این پژوهش شناخت وضع موجود گردشگری منطقه از طریق شناسایی ضعف‌ها، قابلیت‌ها، تهدیدها و فرصت‌های موثر و در مرحله بعد تعیین راهبردهایی مناسب و در نهایت ارائه برنامه جامع گردشگری با توجه به شرایط کنونی و آینده به منظور بالندگی و توسعه گردشگری در سطح روستاهای بخش می‌باشد. در این راستا سوال‌های اصلی این پژوهش عبارتند از:

- ۱- مهم‌ترین ضعف‌ها، قابلیت‌ها، تهدیدها و فرصت‌های موثر بر توسعه گردشگری منطقه کدامند؟
- ۲- راهبردهای مناسب برای توسعه گردشگری بخش خاوومیرآباد کدام است و اولویت اجرایی با کدامیک از راهبردها می‌باشد؟

## چهارچوب مفهومی و نظری

برنامه ریزی عبارت است از فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم (برنامه) در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات (شریعتمداری، ۵۱، ۱۳۸۸). برنامه ریزی یعنی انتخاب ماموریتها، اهداف و اقداماتی که نیل به آنها مستلزم تصمیم‌گیری و انتخاب از میان راههای مختلف برای عملکرد آینده است (فیضی، ۱۰۷، ۱۳۸۸). هدف از برنامه ریزی افزایش احتمال رسیدن به نتایج مطلوب می‌باشد (Farrah, 2004, 2). تغییر در شرایط محیط، نگرش‌ها، سیاستها، دیدگاهها، ساختارها، نظام‌ها و... عواملی هستند که

<sup>1</sup> Strengths – Weakness- Opportunities- Threats, (SWOT) Matrix

جهت‌گیری‌های آینده، اهداف و سازنده استراتژی‌هایی است که مسیری روشن جهت تحقق آینده را مشخص کرده و موجب تخصیص مطلوب منابع و اتخاذ تصمیمات موثر می‌شود (Letter, 1998, 3). مزایایی که در پژوهش‌های مختلف برای کاربرد برنامه ریزی استراتژیک ذکر گردیده در جدول ۱ آورده شده‌اند.

موجب تغییر برنامه‌ها می‌گردند. برنامه‌ریزی به شیوه سنتی ظرفیت و توانایی مقابله با این تغییرات را نداشته و منجر به شکست می‌شد و این امر موجب ایجاد تفکری در برنامه‌ریزی گردید که بتواند متناسب با این تغییرات هماهنگ و منعطف باشد؛ چنین نگرشی زمینه‌ساز ابداع برنامه‌ریزی استراتژیک شد (زیاری، ۱۳۸۸، ۵۱). برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی برای نتیجه‌گیری است که به عنوان برنامه‌ای بلندمدت تعیین‌کننده

جدول (۱): مزایای برنامه ریزی استراتژیک در پژوهش‌های انجام شده

منابع	تخصیص مطلوب منابع جهت دسترسی به اهداف- درگیری ذی‌نفعان در فرایند برنامه‌ریزی- آینده‌نگر بودن در عین واقع‌گرایی- هماهنگی سلاقی و نظرات مختلف- تسریع فرایند تصمیم‌سازی- قابلیت انعطاف‌پذیری- تعریف دقیق مسئولیت‌ها و زمانبندیها- فعال و منطقی بودن- مسئله‌گرا بودن- رویکردی ساختاری و هدفمند- اولویت‌بندی زمانی و اجرایی برنامه‌ها
Letter(1988)- Farra(2004)- Kerzner(2001) Ehmke(2008) مشکینی و حیدری(۱۳۸۹)-رحمانی و همکاران (۱۳۸۹)	

گذار که در قالب شرایط سیاسی اقتصادی اجتماعی و... بررسی می‌شود، بعلاوه محیط و عوامل درونی نیز مورد کنکاش قرار می‌گیرد تا نقاط قوت و ضعف مشخص گردد (مهدوی، ۱۲، ۱۳۸۳).

۴- استراتژیها: یانگ (۱۹۹۶) بیان می‌کند که به دنبال تجزیه و تحلیل‌ها و مشخص شدن اهداف، موانع و مشکلات، جهت تحقق آینده با این سوال روبرو هستیم که چگونه می‌خواهیم بر این موانع و مشکلات که مسائل استراتژیک نام دارند؛ غلبه کنیم و این سوال چند راهکار مهم را تعیین می‌کنند که استراتژی‌ها نام دارند (Department of Energy, ۱۹۹۶, ۱۹).

در واقع هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان (ناحیه) با آنها مواجه است (زیاری، ۱۵۴، ۱۳۸۸). با ایجاد استراتژی‌ها می‌خواهیم به سمت نقطه‌ای که در آینده مد نظر داریم، حرکت کنیم. بنابراین استراتژی مجموعه اقداماتی است که موجب می‌شود ما در مسیر صحیح حرکت کنیم و با رفع مشکلات به تحقق اهدافمان برسیم. استراتژیها در واقع چهارچوبی را برای هدایت اندیشه و عمل برای رسیدن به مقصد و هدف دور برد به دست می‌دهد (شریعتمداری، ۱۳۸۴، 56). روش مشهور و معمول تعیین استراتژیها به عنوان قلب برنامه

مدل‌های متعددی در ارتباط با مراحل و فرایند انجام برنامه ریزی استراتژیک ارائه شده است که در پژوهش حاضر، مدل برایسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) جهت انجام پژوهش انتخاب شده است که در این مدل نیز مراحل زیر به عنوان گام‌های اصلی تدوین برنامه ریزی استراتژیک معرفی شده‌اند. این مراحل عبارتند از: ۱- توافق اولیه و مقدمات: در این مرحله اهمیت و تاثیرگذارهای مطلوب برنامه ریزی استراتژیک توضیح داده می‌شود. افراد توجیه گردیده و مراحل تهیه طرح، زمانبندی، منابع و امکانات و افراد درگیر مشخص می‌شوند (Bryson, ۱۹۹۸, 37).

۲- بیانیه رسالت‌ها و ماموریت: رسالت‌های به معنی فلسفه وجودی و عملکردی سازمان (ناحیه) هستند (موسویان، ۱۳۹۰، ۲۳). در این مرحله تعیین می‌شود که ماموریتها چه هستند و ذی‌نفعان چه کسانی هستند و چه نیازهایی دارند. نتایج این مرحله در قالب بیانیه‌ای صادر می‌شود. بعلاوه با روشن شدن اهداف اصلی خط حرکت روشن می‌شود.

۳- تحلیل محیط داخلی و خارجی: مرحله‌ای است که به منظور مشخص نمودن تهدیدها و فرصتها محیط خارجی تاثیر

<sup>1</sup> -Bryson

و سلیمانپور، ۱۹۶، ۱۳۸۹) برنامه عملیاتی (اجرایی-تکنیکی) برنامه‌هایی را در افق‌های زمانی مختلف برای چگونگی اجرا برنامه‌های استراتژیک ارائه می‌کنند (مقدسی، ۱۳۲، ۱۳۸۹).

۷- ارزیابی و به روزآوری مسمتر: دیوید (۱۹۹۶) در مطالعه خود معتقد است که به برنامه‌ریزی استراتژیک نباید به عنوان برنامه‌ای قطعی و بدون تغییر نگریسته شود؛ چرا که برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان بهترین ایده با توجه به واقعیت‌های امروز تهیه می‌شود از سویی تغییرات فن‌آوری، قوانین، تهدیدات و فرصت‌های جدید، بحران‌ها و حوادث پیش‌بینی نشده و... به روز شدن طرح‌های استراتژیک را ضروری می‌سازند (Department of Energy, 1996, 8). در کنار این امر نظارت بر حسن انجام کار در تمامی مراحل و به صورت مداوم همانند سایر برنامه‌ها یکی از مولفه‌های عمده در موفقیت طرح‌های راهبردی می‌باشد. برنامه‌ریزی پیش شرط اصلی توسعه و موفقیت هر فعالیتی محسوب می‌شود. گردشگری نیز به عنوان فعالیتی گسترده از این قاعده مستثنی نیست. از دیدگاه رویکرد برنامه‌ریزی ساختاری<sup>۲</sup> - راهبردی، ضرورت انجام برنامه‌ریزی جهت توسعه گردشگری به دو صورت عمده قابل تحلیل است: اول اینکه گردشگری به صورت یک عرصه در کنار سایر عرصه‌ها و در درون یک برنامه ساختاری دیده شده و بر حسب نیازها، طرح و راهبردهای مورد نیاز اتخاذ می‌شود و از سویی دیگر گردشگری به تنهایی نیز عرصه‌ای پیچیده می‌باشد که نیازمند برنامه‌ریزی است (هزارجریبی و کرمی، ۱۰۰، ۱۳۹۰). گردشگری به مثابه مجموعه‌ای است، متشکل از عناصر و بخش‌های مرتبط به هم با فعالیت‌های چندبخشی و میان وجهی (کاظمی، ۵۲، ۱۳۹۰). قدر مسلم قرار دادن عناصر و بخش‌ها تشکیل‌دهنده از لحاظ کمیت و کیفیت در یک مجموعه هماهنگ که تضمین‌کننده توسعه موفقیت‌آمیز صنعت گردشگری گردند (یاوری و همکاران، ۱۳۸۹)؛

<sup>۲</sup> این نوع برنامه‌ریزی بر مبنای اصول تفکر راهبردی برای توسعه گستره‌های جغرافیایی تبیین می‌گردد که دارای عرصه‌های کالبدی هستند (هزار جریبی و کرمی، ۱۳۹۰، ۹۹)

ریزی استراتژیک، تجزیه و تحلیل سوات می‌باشد. از سال ۱۹۶۵ با انتشار کتاب آنسوف<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) به نام استراتژی شرکت‌ها این روش به عنوان روشی کارآمد مورد استقبال سازمانها و نهادها جهت برنامه‌ریزی استراتژیک قرار گرفت (ugm, 2006, 1). سوات یک ماتریس منحصر به فرد در فرآیند تجزیه و تحلیل، یک طرح منظم و یک ارزیابی گسترده از عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) تاثیرگذار است که وضعیت حال حاضر و پتانسیل‌های توسعه در آینده را تبیین و ابزار کارآمد جهت برنامه ریزی دقیق، کنترل، نظارت، هماهنگی و موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک است (Puciato, 2010, 46). ترکیب و مقایسه عوامل داخلی و خارجی موجب ایجاد چهار موقعیت راهبردی می‌گردد که در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

عوامل داخلی عوامل خارجی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
۱. ۲. ۳.	۱. ۲.	۱. ۲.
فهرست فرصت‌ها O	استراتژیها	استراتژیها <sup>۱</sup>
۱. ۲. ۳.	استفاده از توانمندی‌ها برای استفاده از فرصت‌ها موقعیت تهاجمی (اگزی) رقابتی (SO) حداکثر-حداکثر	حذف ضعف‌ها با استفاده از فرصت‌ها موقعیت محافظه کارانه حداقل - حداکثر (WO) (اگزی بازنگری)
فهرست تهدیدات T	استراتژیها	استراتژیها
۱. ۲. ۳.	موقعیت تنوع حداکثر - حداقل (ST)	موقعیت تدافعی حداقل - حداقل (WT) (اگزی بقا)
بهره‌گیری از نقاط قوت به منظور حذف تهدیدها	حذف تهدیدها	کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات

جدول (۲): مدل مفهومی ماتریس سوات (zimmerman, 2010)، (۱۲۵، ۱۳۹۰، علیزاده، ۱۳۹۰)

۵- تدوین چشم‌انداز موفقیت: تصویری است که در آینده خواهان دستیابی به آن هستیم. در واقع اینکه می‌خواهیم با استراتژی‌های انتخابی، کجا باشیم (بدری و نعمتی، ۳۵، ۱۳۸۸).

۶- برنامه‌ریزی عملیاتی: این نوع برنامه‌ریزی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به اهداف با توجه به خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی استراتژیک تعریف کرد (دهکردی

<sup>۱</sup> -Ansof

تمام سطوح ضروری است. تجربه بسیاری از مناطق گردشگری دنیا در درازمدت نشان داده است که روش برنامه‌ریزی شده برای توسعه گردشگری می‌تواند بدون ایجاد مشکلاتی مهم فواید بسیاری به همراه آورد و بازارهای گردشگری را رضایت‌بخش، حفظ کند. مکان‌هایی که در آنها گردشگری، بدون برنامه‌ریزی و استراتژی مشخص توسعه می‌یابد، اغلب دچار مشکلات اجتماعی و محیطی می‌شوند (افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۴، 3). در این راستا نیز لانگ و ناکولس (۱۹۹۴) بر برنامه‌ریزی موثر تاکید داشته و بیان می‌کنند که برنامه‌ریزی صحیح می‌تواند دسترسی به توسعه موفق گردشگری را برای بسیاری از جوامع کوچک با منابع محدود فراهم سازد (Brown, 2006, 4). برنامه‌های توسعه گردشگری می‌بایست قابلیت سازماندهی و کنترل، انعطاف‌پذیری و به روزآوری داشته باشد. با نگاهی گذرا به فرآیند تهیه و ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و ابزار کارآمد آن یعنی تجزیه و تحلیل سوات، می‌توان دریافت که این شیوه برنامه‌ریزی کاملاً با خصوصیات ذکر شده منطبق بوده و بهترین انتخاب جهت برنامه‌ریزی به منظور موفقیت، توسعه و گسترش صنعت گردشگری می‌باشد. همچنان که دانیل (۲۰۱۰) نیز برنامه‌ریزی صحیح و منطقی با ابزار سوات در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک را لازمه استفاده معقول از منابع انسانی و محیطی و مدیریت صحیح مناطق هدف گردشگری می‌داند (45, Daniel, 2010).

### روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی بوده و از حیث جمع‌آوری اطلاعات توصیفی-تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل خانوارهای ساکن در بخش خاوومیرآباد، مسئولین نهادها و سازمانهای مرتبط با توسعه روستاها و گردشگرانی است که به این ناحیه سفر کرده‌اند. لازم به ذکر است که این بخش دارای ۳۱ روستای دارای سکنه می‌باشد که در مجموع دارای ۲۷۳۶ خانوار هستند که از این

زمانی امکان‌پذیر است که برنامه‌ریزی صحیح متناسب با شرایط وضع موجود (نقاط قوت، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های موثر) و با بهره‌گیری از دیدگاهها و مشارکت تمام گروه‌های درگیر و ذی‌نفع صورت گیرد؛ این امر بویژه در توسعه گردشگری روستایی بسیار ضروری است چرا که بر پایه مطالعه‌ای که آفرینش (۱۳۸۹) با عنوان بررسی گرایش و نگرش ساکنین نسبت به توسعه گردشگری در نواحی روستایی بخش سلطانیه زنجان انجام داده است؛ زمانی گردشگری می‌تواند به عنوان اهرمی در توسعه روستایی عمل کند که در ابتدا دارای برنامه‌ریزی مدون بوده و در مرحله بعد نیز روستاییان به عنوان ذی‌نفعان اصلی در تمامی مراحل تدوین و اجرای برنامه حضور داشته باشند. گردشگری روستایی شامل هر نوع فعالیت تفریحی و گذراندن اوقات فراغت است، با دریافت خدماتی از قبیل غذا و محل اقامت و محصولات محلی از ساکنان محلی در مکانی که از نظر قوانین و مقررات کشور یا از نظر ماهیت اقتصادی و فرهنگی روستا محسوب شوند (افتخاری و قادری، ۱۳۸۱، ۲۸). در عرصه‌های روستایی گسترش گردشگری به عنوان راهبردی جدید در زمینه توسعه روستایی می‌تواند نقش مهمی در متنوع‌سازی اقتصاد و پایداری معیشت جوامع روستایی ایفا کند و زمینه‌ساز ایجاد فرصت‌های جدید بازساخت و توسعه در نواحی روستایی از جمله: افزایش درآمد، ایجاد اشتغال و رشد پایدار اقتصادی، تامین هزینه‌های ایجاد زیرساختها اقتصادی و اجتماعی، تحرک بخشیدن به سایر بخش‌های اقتصاد روستا، امنیت و آسایش ساکنین محلی و حفاظت از منابع طبیعی و میراث فرهنگی روستا گردد. (Kostas, 2002, 10) اما از سویی دیگر گسترش بدون برنامه آن نیز می‌تواند زمینه‌ساز بروز مشکلاتی همچون: ازم گسیختگی اجتماعی، افزایش قیمت‌ها، تغییر چهره روستاها و از بین رفتن سنن فرهنگی و بومی، کاهش تولید محصولات کشاورزی و در نهایت نابودی منابع آب و خاک و تخلیه روستاها گردد. بنابراین برای دستیابی به موفقیت در مدیریت و توسعه گردشگری روستایی، برنامه‌ریزی گردشگری در

تعداد خانوار، ۲۶۱ خانوار از طریق فرمول کوکران و سپس اعمال فرمول تصحیح به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. با توجه به اینکه آمار دقیقی از تعداد گردشگران وارده به منطقه وجود نداشت؛ تعداد ۱۰۰ نفر نیز به صورت تصادفی با توجه نظر مسئولین سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهرستان به عنوان نمونه از میان گردشگران منطقه انتخاب و پرسشنامه‌ها در اختیار آنها قرار داده شد. در گروه مسئولین نیز با توجه به تعداد نهادهای درگیر در توسعه روستایی و گردشگری منطقه (شوراها، بخشداری، فرمانداری، جهاد کشاورزی، میراث فرهنگی و گردشگری، ادارت آب و برق، اداره راه، بنیاد مسکن، منابع طبیعی و مراکز بهداشت) تعداد ۳۰ پرسشنامه در میان مدیران و معاونین آنها توزیع گردید. در ادامه به منظور توزیع پرسشنامه‌هایی که در بر گیرنده قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های موثر بر توسعه گردشگری منطقه بودند، در بین روستاهای بخش با توجه به گستردگی منطقه، ضعف و دشواری دسترسی به همه روستاها ۱۵ درصد از کل ۳۱ روستای بخش یعنی ۵ روستا به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. این پنج روستا از طریق جدول اعداد تصادفی از میان روستاهای بخش انتخاب و با توجه به نمونه‌گیری منطبق سهم هر روستا از تعداد کل پرسشنامه‌ها مشخص و به صورت تصادفی ساده پرسشنامه‌ها در میان سرپرستان خانوار آنها توزیع گردید. روایی پرسشنامه از طریق پیش آزمون و در آخر نیز با تایید کارشناسان توسعه روستایی منطقه و آگاهانی که سابقه پژوهش‌های مشابه را داشتند، تایید گردید. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با توجه مقادیر ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه گروه مردم برابر با ۰.۷۵، گروه مسئولین برابر با ۰.۸۹ و گروه گردشگران برابر با ۰.۸۴ مورد تایید می‌باشد.

به منظور مشخص کردن استراتژیهای قابل قبول ماتریس داخلی و خارجی ترسیم می‌گردد؛ این ماتریس بخش‌های مختلف یک سیستم را در ۹ خانه جای می‌دهد (شکل ۱). امتیاز ۱ تا ۱.۹۹ نشان دهنده ضعف سیستم است. امتیاز نهایی ۲ تا ۲.۹۹ نشان از قرار داشتن سیستم در وضعیت متوسط است و

امتیاز نهایی بین ۳ تا ۴ بیانگر قوت یکی سیستم می‌باشد (ابراهیم‌زاده، ۱۳۹۰، ۱۲۱). بعلاوه می‌توان این ماتریس را به سه ناحیه عمده تقسیم کرد و برای هر یک از این نواحی راهبردهایی تدوین نمود. نخست برای سیستم‌هایی که در بخش‌های ۱، ۲ و ۴ قرار گیرند، می‌بایست راهبردهایی را اتخاذ نمود که موجب رشد و ساخت شوند؛ خانه‌های ۳، ۵ و ۷ نیازمند راهبردهای با هدف حفظ و نگهداری وضع موجود می‌باشند و خانه‌های ۶، ۸ و ۹ باید راهبردهای برداشت یا رها کردن به اجرا درآید (زمانیان و بهزاد فر، ۱۳۸۷، ۹۳). همچنین می‌توان با توجه به مجموع امتیازات نهایی از میان موقعیت‌های چهارگانه حاصل از تلاقی عوامل داخلی و خارجی راهبردهای قابل قبول و الگوی خاص به منظور سازگاری این دو بعد را یافت. لازم به ذکر است که به دنبال مشخص شدن استراتژیهای قابل قبول و الگوی (در میان موقعیت‌های چهارگانه) توسعه گردشگری بخش خاوومیرآباد، نیاز بود که استراتژیهای الگوی (موقعیت) قابل قبول اولویت‌بندی شوند که در این مرحله از قضاوت شهودی و علمی کارشناسان استفاده شد و راهبردها بر اساس جذابیت اولویت‌بندی گردیدند. به منظور تعیین میزان جذابیت هر راهبرد در الگوی پذیرفته شده؛ در میان مجموعه راهبردهای دیگر آن الگو از هر یک از عوامل داخلی و خارجی موثر در توسعه و گسترش گردشگری منطقه این سوال پرسیده شد که این عامل در انتخاب یا گزینش راهبرد به چه میزان موثر است؟ میزان تاثیر گذاری نیز با اختصاص اعداد از ۱ تا ۴ با توجه به اهمیت آن عامل در تدوین استراتژی مشخص می‌گردد و عدد صفر به معنی عدم تاثیر گذاری است (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۷، ۹۴). بدین ترتیب اهمیت نسبی هر راهبرد در میان مجموعه‌ای از راهبردها مشخص می‌شود. در نهایت برای به دست آوردن امتیاز جذابیت، وزن‌های نسبی مرحله اول را در امتیاز جذابیت اختصاص داده شده ضرب شد، بدین ترتیب مجموع امتیاز جذابیت یک استراتژی محاسبه گردید. از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون نیز امتیاز نهایی هر یک از استراتژیها به دست آمد. امتیاز

### یافته‌ها و فرایند پژوهش

با توجه به مراحل ذکر شده در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک در مدل برایسون، فرایند انجام تحقیق به ترتیب زیر طی گردید:

مرحله ۱- فراهم نمودن مقدمات: این مرحله با مشخص کردن افراد و در واقع گروهی که کار برنامه‌ریزی را انجام می‌دهند، آغاز شد. در ابتدا تعریف از موضوع مورد بررسی و تحلیلی کلی از وضع موجود انجام گرفت، سپس محدوده برنامه ریزی و مراحل آن و زمان‌بندی جلسات تدوین برنامه مشخص شد. گروهی که تهیه این برنامه را بر عهده داشتند شامل افرادی از سازمان میراث فرهنگی، بخش‌داری، شوراها، آگاهان محلی و متخصصان دانشگاهی عرصه روستایی منطقه بودند.

مرحله ۲- تعیین اهداف و ماموریت‌ها

ماموریت‌ها برنامه به شرح زیر تعیین گردیدند:

- تعیین قابلیت‌ها و ضعف‌های منطقه در جهت توسعه و گسترش گردشگری

- تدوین راهبردهای مناسب به منظور توسعه و گسترش گردشگری در منطقه

- معرفی گردشگری به عنوان مکملی مطلوب به منظور درآمد زایی روستاییان

- آشنایی مردم محلی با تاثیرات مطلوب گردشگری و آموزش آنها

- تعیین وجوه برتری و تمایزی گردشگری منطقه نسبت به مناطق گردشگری پیرامون

- ترسیم یک چشم‌انداز روشن به منظور روشن شدن مسیر حرکت در راستای توسعه گردشگری منطقه

- تعیین عوامل موثر بر توسعه و گسترش گردشگری در منطقه

- افزایش شناخت مسئولین نهادهای مرتبط با توسعه روستایی

در ارتباط با گردشگری

- افزایش انگیزه و رضایت گردشگران برای اقامت و بازگشت دوباره

جاذبیت بیشتر نشان‌دهنده مطلوبیت بیشتر آن استراتژی در قیاس یا استراتژیهای دیگر است و در واقع بدین گونه استراتژیهای الگوی مورد نظر اولویت‌بندی شدند. لازم به ذکر است در این مرحله از اتفاق نظر ۱۰ تن از کارشناسان میراث فرهنگی، کارشناسان توسعه روستایی از فرمانداری و بخش‌داری و آگاهان محلی در جلسه‌ای که بدین منظور تشکیل گردید؛ استفاده شد.

### معرفی منطقه مورد مطالعه

شهرستان مریوان به مرکزیت شهر مریوان یکی از ۱۰ شهرستان استان کردستان در غرب استان و در مجاورت خاک عراق در طول جغرافیایی ۴۵ درجه و ۵۸ دقیقه تا ۴۶ درجه و ۴۵ دقیقه طول شرقی و ۳۵ درجه و ۰۲ دقیقه تا ۳۵ درجه و ۴۸ دقیقه عرض شمالی واقع گردیده است. این شهرستان دارای سه بخش مرکزی، سرشیو و خاوومیرآباد می‌باشد. بخش خاوومیرآباد با مساحتی بالغ بر ۳۳۸ کیلومتر مربع در منطقه صفر مرزی در همسایگی کشور عراق واقع شده است. در این منطقه میانگین بارندگی دوره آماری ۱۳۷۹-۱۳۹۰ برابر ۸۷۰.۷ میلی‌متر و میانگین دما نیز ۱۲ درجه سانتیگراد می‌باشد. اقتصاد روستاییان هم بیشتر بر پایه کشاورزی و دامپروری و فعالیت در بازارچه‌های مرزی است. این منطقه یکی از متراکم‌ترین جنگلهای بلوط در استان کردستان است. همجواری کوهستان و دشت سبب رونق محصولات باغی و زمین‌های کشاورزی شده است. زندگی جانوری هم که از اقلیم، توپوگرافی و پوشش گیاهی تاثیر می‌پذیرد، متنوع بوده و انواع حیوانات اهلی و وحشی و حتی پرندگان مهاجر به دلیل همجواری با دریاچه آب شیرین زریوار در منطقه مشاهده می‌شوند. این بخش دارای یک مکان مذهبی و زیارتگاه می‌باشد. همچنین نزدیکی به شهر در کنار طبیعت زیبا موجب گسترش گردشگری خانه‌های دوم در این بخش شده است. بنابراین منطقه مورد مطالعه از لحاظ جاذبه‌ها پتانسیل بالقوه جهت گسترش انواع گردشگری روستایی را دارا است.

شناخت جامع وضع موجود به عنوان یکی از مراحل مهم در برنامه ریزی استراتژیک انجام و راهبردهای مناسب اتخاذ گردید. همان طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، در نواحی روستایی مورد مطالعه تعداد ۱۴ قوت در برابر ۱۵ ضعف و ۱۳ فرصت در برابر ۱۲ تهدید مورد بررسی قرار گرفتند. جهت تعیین استراتژیها، اولویت بندی و کمی نمودن پاسخهای داده شده که در طیف ۵ تایی لیکرت می باشند (۵) (خیلی زیاد) ۴ (زیاد) ۳ (متوسط) ۲ (کم) ۱ (خیلی کم) و مرحله چهارم برنامه ریزی استراتژیک را نیز در بر می گیرد، مراحل زیر انجام گرفت: ۱: الف) ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی - ب) تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی - ۲: ایجاد ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط ضعف و قوت (SWOT) - ۳: ترسیم ماتریس داخلی و خارجی - ۴: ایجاد ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی. در ماتریس عوامل داخلی و خارجی صرف نظر از تعداد عواملی که موجب قوت، فرصت، تهدید و ضعف می شوند؛ هیچ گاه امتیاز نهایی از ۴ بیشتر و از ۱ کمتر نمی شود (علیزاده، ۱۳۹۱، ۹۰). با توجه به محدودیت حجم مقاله نمونه ای از فرایند مرحله یعنی ایجاد ماتریسهای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در جدول ۳ آورده شده است.

و در نهایت ارائه خدمات و تسهیلات به گردشگران همراه با جذب مشارکت های مردمی به منظور فراهم آوردن فضایی که علاوه بر احساس آرامش گردشگران، امنیت شغلی ساکنین نیز تامین شود. تنها زمانی منطقه در زمینه توسعه گردشگری موفق عمل کرده است که اصول گردشگری پایدار در آن نهادینه شده و در مسیر پایداری گردشگری حرکت نماید. اهداف تعیین شده:

- پایداری و تنوع اقتصادی منطقه با تکیه بر گردشگری و حل توسعه نیافتگی منطقه
- بازسازی و احیای فرهنگ و سنن بومی منطقه با بهره گیری از گردشگری
- توسعه و گسترش گردشگری در میان روستاهای کمتر توسعه یافته و محروم
- توزیع عادلانه منافع حاصل از گردشگری
- افزایش کیفیت زندگی در جامعه میزبان
- پاسخگویی به تقاضای روز افزون شهری برای گذراندن اوقات فراغت در فضای روستایی
- توسعه گردشگری در کنار حفاظت از محیط زیست منطقه
- بهبود وضعیت خدمات رسانی و امکانات و تسهیلات و در نهایت به روزآوری و هماهنگی بیشتر زیرسیستم های متعدد عمده سیستم گردشگری جهت تثبیت و تداوم برتری نسبت به مقصدهای رقیب.

### مرحله ۳ و ۴ - شناخت محیط داخلی - خارجی و تعیین استراتژیها با استفاده از تکنیک سوات

پس از مشخص شدن نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت های توسعه گردشگری بخش خاوومیرآباد (جدول ۴) پرسشنامه ای طراحی و در اختیار مسئولان، مردم محلی و گردشگران قرار داده شد تا به دنبال انجام تجزیه و تحلیل ها،



جدول (۳): ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی: نقاط قوت

رتبه	6	12	4	2	13	11	14	3
وزن نسبی	0.29	0.21	0.30	0.32	0.21	0.24	0.18	0.31
میانگین وزن ها	4.02	2.99	4.23	4.44	2.89	3.3	2.52	4.3
مجموع وزن ها	402	299	423	444	289	330	252	430
رتبه	6	10	2	3	11	7	12	5
وزن نسبی	0.27	0.23	0.32	0.30	0.23	0.26	0.22	0.28
میانگین وزن ها	3.73	3.23	4.47	4.13	3.20	3.70	3.13	3.97
مجموع وزن ها	112	97	134	124	96	111	94	119
رتبه	3	14	5	8	7	2	12	6
وزن نسبی	0.29	0.19	0.27	0.25	0.26	0.30	0.22	0.27
میانگین وزن ها	4.10	2.68	3.79	3.49	3.57	4.16	3.15	3.58
مجموع وزن ها	1070	700	988	910	933	1087	821	1004
تحلیل سوات (قوت ها)	1- استعداد بودن منطقه برای سرمایه گذاری و برنامہ ریزی گردشگری 2- تولید محصولات مختلف بواسطه روش کشاورزی جهت فروش به گردشگران 3- وجود بازارچه ها فعال توری در کنار گسرک رسمی باشماق 4- قرار گیری در محور ارتباطی و نزدیکی به مرز بین المللی با عراق 5- یکپارچگی قومی و مذهبی 6 اهمیت دادن مردم محلی به فرهنگ بومی 7- مسیجی، منارکت و همدلی زیاد در بین مردم محلی 8- تراغ و درگیری کم							

### مرحله ۳ و ۴-۱: جمع بندی دیدگاهها و ارائه اولویتهای تحلیل سوات

بعد از مشخص شدن نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت با توجه به نتایج حاصله از ایجاد ماتریس های ارزیابی سوات به منظور اولویت بندی نهایی؛ از دیدگاه سه گروه پاسخ دهنده اقدام به تشکیل جدول ۴ گردید. بدین منظور برای پاسخ های هر یک از گروهها ضریبی در نظر گرفته شد؛ این ضریب برای گروه مسئولین با توجه به نقش مهمی که در توسعه و گسترش گردشگری دارند؛ برابر با ۰.۵۰، برای گروه مردم

محلی ضریب برابر با ۰.۳۰ و برای گروه گردشگران این ضریب برابر با ۰.۲۰ می باشد. جمع بندی کلی دیدگاهها نشان می دهد که طبیعت زیبای منطقه مهمترین نقطه قوت آن، کمبود خدمات و امکانات رفاهی مهمترین نقطه ضعف، نیاز به سرمایه گذاری محدود جهت توسعه و گسترش گردشگری تجاری و طبیعت گردی مهمترین فرصت خارجی و افزایش هزینه های زندگی، مهمترین تهدید خارجی جهت توسعه و گسترش مطلوب گردشگری است که منطقه با آن روبرو می باشد.

### ۳-۴: ایجاد ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط ضعف و قوت (SWOT)

حال در این بخش با توجه به عوامل بیرونی و درونی که ذکر شد انواع راهبردها (استراتژیها) جهت توسعه و گسترش گردشگری در منطقه (جدول ۵) تعیین گردیدند.

جدول (۴): اولویت بندی عوامل داخلی و خارجی موثر بر توسعه گردشگری بخش خاومیرآباد

اولویت	تهدیدها (T)	فرصت ها (O)	نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)
1	T1=افزایش هزینه های زندگی	O2=نیاز به سرمایه محدود برای توسعه طبیعت گردی و گردشگری تجاری در منطقه	w4=کمبود خدمات و امکانات خدماتی و اقامتی	s11=طبیعت زیبا
2	T5=جذب گردشگران به مناطق و استانهای همجوار به دلیل ضعف خدمات و امکانات	O10= تمایل بخش خصوصی در کشور جهت سرمایه گذاری در گردشگری	w14=فقدان تبلیغات	s3=وجود بازارچه های فعال مرزی در کنار گمرک باشماق
3	T7=اقلیم خودمختار کردستان عراق به عنوان قطب مهم گردشگری	O11=با شهر مریوان به عنوان قطب گردشگری (تجاری) استان و منطقه	w1=سرمایه گذاری اندک بخش خصوصی	s4=قرار گیری در محور ارتباطی و نزدیکی به مرزی بین المللی با عراق
4	T9=افزایش آلودگی در محیط زیست منطقه بواسطه عبور کامیونهای	O4=افزایش علاقه به گردشگری تجاری در سطح استان و کشور	w7=نا آشنایی مردم محلی با تاثیرات گردشگری و فقدان نیروهای متخصص و آموزش دیده	s10=روحیه مهمان نوازی
5	T11=ضعف مدیریت گردشگری و توسعه روستایی در سطح استان و کشور	O3=هزینه های کمتر منطقه برای گردشگران داخلی نسبت به محل سکونت آنها	w15=کمبود بودجه توسعه فعالیتهای گردشگری	s8=تزارع و درگیری کم
6	T2=عدم حمایت حمایت از بخش خصوصی در کشور	O8=افزایش تمایل به گذراندن اوقات فراغت در قالب گردشگری	w8=کیفیت پایین معابر و راههای درون روستاها	s1=مستعد بودن منطقه برای سرمایه گذاری و برنامه ریزی گردشگری
7	T3=عدم تنوع اقتصادی منطقه	O13=اجرای طرح هادی روستاها	w5=فقدان مکانهایی برای فروش محصولات تولیدی داخلی و محصولات وارداتی خارجی	s6=اهمیت دادن مردم محلی به فرهنگ بومی
8	T4=تضعیف فرهنگ های کهن و بومی در سطح استان و کشور	O5=ایفای نقش فعال اقتصادی به واسطه موقعیت استراتژیک	w2=درآمد زایی اندک روستاییان از فعالیتهای گردشگری	s14=انتخاب چند روستای منطقه به عنوان روستاهای هدف گردشگری
9	T8=آتش سوزی در جنگلهای منطقه در تابستان.	O7=تشابهات فرهنگی و نژادی با منطقه خودمختار کردستان عراق و توریست پذیر بودن آنجا	w6=ضعف در سیستم جمع و دفع زباله و فاضلاب	s13=امنیت مناسب
10	T6=تضادهای بین جامعه محلی و گردشگران بواسطه ضعف آموزش و تبلیغات در کشور	O12=تمایل بخش دولتی جهت بهبود اقتصاد و خدمات	w12=مدیریت نامناسب جاذبه ها	s12=شکل متنوع روستاها
11	T10=بهره برداری بیش از حد از آب های زیر زمینی در منطقه	O6=همجواری با دریاچه آب شیرین زریوار	w9=فقدان نهادهای غیردولتی و مردمی	s5=بکارچگی قومی و مذهبی
12	T12=فقدان دیدی از گردشگری پایدار در برنامه ریزی های توسعه گردشگری کشور و استان	O1=امکان جذب گردشگران خارجی در کشور بواسطه تفاوت نرخ ارز	w3=فقر و بیکاری در برخی روستاها	s2=تولید محصولات مختلف بواسطه رونق کشاورزی جهت فروش به گردشگران
13		O9=پتانسیل های منطقه برای جذب گردشگران	w10=فصلی بودن جاذبه های گردشگری	s9=غذاهای محلی متنوع
14			w13=فقدان آمارهای کاربردی و به روز	s7=همبستگی و مشارکت و همدلی زیاد بین مردم محلی
15			w11=ایمنی پایین مراکز سکونتی و خدماتی	

جدول (۵): استراتژیهای موثر بر گسترش گردشگری بخش خاومیرآباد

استراتژی (ST)	استراتژی (WT)
<p>۱- تنوع بخشی به اقتصاد منطقه با توسعه گردشگری -۲- ایجاد بسترهای لازم به منظور فروش بیشتر محصولات باغی و زراعی به گردشگران -۳- آموزش مردم محلی در ارتباط با گردشگری با تکیه بر نقش مسئولین دینی روستاها و ریش سفیدان روستاها -۴- افزایش کیفیت نظارت بر منابع طبیعی منطقه با کمک نهادهای مردمی -۵- ایجاد مکانهایی برای برگزاری جشنوارههای بومی و محلی -۶- تنوع بخشی و افزایش برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی بیشتر جاذبه‌های منطقه -۷- تاکید بر روحیه مهمان نوازی روستاییان منطقه در برنامه ریزی‌های توسعه گردشگری -۸- تقویت امکانات و تسهیلات خدماتی و رفاهی با جذب سرمایه‌های بخش خصوصی به منظور حفظ موقعیت کنونی در مقابل رقبا -۹- تدارک برنامه‌هایی به منظور آموزش مسئولین نهادهای مرتبط با توسعه گردشگری در ارتباط با اصول گردشگری پایدار و مدیریت مطلوب گردشگری.</p>	<p>۱- توسعه و تجهیز امکانات برای بازدید و استفاده گردشگران از جاذبه‌های منطقه در فصول سرد سال - تقویت عملکرد تسهیلات و خدمات -۲- ایجاد و تقویت نهادهای مردمی در ارتباط با توسعه گردشگری و تاکید بر مشارکت آنها به منظور آموزش مردم محلی و جلوگیری از تنش میان جامعه محلی و گردشگران -۳- تشویق کارآفرینان و سرمایه گذاران به منظور سرمایه گذاری در منطقه -۴- درآمد زایی روستاییان با مشارکت آنها در ساخت زیر ساخت‌ها و خدمات مرتبط با گردشگری -۵- پرهیز از ساخت و ساز در مناطق دارای ریسک بالا -۶- تقویت فرهنگ بومی و مراسمات کهن منطقه با برگزاری جشنوارهها و معرفی آنها از طریق رسانه‌های محلی یا ریش سفیدان و مسئولین دینی روستاها -۷- آموزش مسئولین نهادهای مرتبط با توسعه گردشگری در منطقه و ایجاد مدیریتی واحد برای هماهنگی آنها.</p>

ادامه جدول (۵): استراتژیهای موثر بر توسعه و گسترش گردشگری بخش خاومیرآباد

استراتژی (SO)	استراتژی (WO)
<p>۱- گسترش توریسم تجاری به واسطه قرار گیری در مرز بین المللی و فعال بودن بازارچه‌ها و گمرکات منطقه. ۲- بهره گیری هدفمند از موقعیت استراتژیک منطقه بواسطه نزدیکی به شهر تجاری توریستی میروان و اقلیم خود مختار کردستان عراق. ۳- سرمایه گذاری و تشویق بخش خصوصی به منظور ورود در توسعه طبیعت گردی در منطقه. ۴- بهره گیری از افزایش انگیزه گذراندن اوقات فراغت در قالب گردشگری با معرفی روستاهای هدف گردشگری و پتانسیل‌های آنها. ۵- گسترش توریسم فرهنگی با توجه به حفظ فرهنگ بومی در میان مردم محلی. ۶- ارائه خدمات مطلوبتر به منظور جذب گردشگران از منطقه خودمختار کردستان عراق با توجه به تفاوت نرخ ارز و کمبود هزینه‌ها همچنین وابستگی‌های نژادی قومی و مذهبی. ۷- برنامه‌ریزی جهت استفاده از تمامی پتانسیل‌های فرهنگی و اجتماعی مردم محلی برای توسعه گردشگری ۸- رونق اقتصادی منطقه با جذب جمعیت از روستاهای پیرامون.</p>	<p>۱-۱ افزایش خدمات و تسهیلات وابسته به گردشگری با بازنگری در توزیع امکانات و خدمات در سطح روستاهای بخش با تکیه بر روستاهای هدف گردشگری ۲- بازنگری در ارتباط با قوانین و مقررات فعالیت بخش خصوصی به منظور بهره گیری از سرمایه بخش خصوصی با توجه به موقعیت استراتژیک اقتصادی و گردشگری منطقه ۳- اجرای طرح هادی روستایی به منظور بهبود راههای روستایی و دفع زباله و فاضلاب‌ها ۴- بازنگری در نحوه عملکرد نهادها و سازمانها مرتبط با توسعه روستاها با تاکید بر آموزش مردم توسط این نهادها در ارتباط با مزایای توسعه گردشگری و ایجاد مدیریتی واحد ۵- توسعه و افزایش برنامه‌های تبلیغاتی و بازنگری در شیوه تبلیغات و با تاکید بر معرفی دریاچه زریوار و شهر میروان ۶- ایجاد مراکز فروش محصولات خارجی و تولیدی کشاورزی در منطقه با توجه به قیمت کمتر کالا در منطقه نسبت به نواحی مجاور ۷- بازنگری در شیوه اجرای توسعه طبیعت گردی و گردشگری تجاری با تاکید بر ایجاد نهادهای غیر دولتی ۸- بازنگری در شیوه ساخت و سازهای مرتبط با گردشگری با تاکید بر حفظ و استفاده از عناصر فرهنگ بومی و مذهبی منطقه.</p>

### ۳-۴-۳: ماتریس داخلی و خارجی

مشخص شدند. چگونگی تلاقی مجموع وزن‌های عوامل داخلی (۳.۵۸) با مجموع وزن‌های عوامل خارجی (۳.۶۴) نشان دهنده قرارگیری منطقه مورد مطالعه در ناحیه رشد و ساخت و قوت سیستم می‌باشد. راهبردهای قابل قبول نیز با توجه به امتیازات حاصله در ماتریس موقعیت‌های چهارگانه داخلی - خارجی، الگوی تهاجمی یا رقابتی (SO) می‌باشد (اشکال ۱ و ۲). بنابراین برنامه ریزی گردشگری منطقه باید به سمتی پیش رود

در مرحله می‌بایست جایگاه منطقه در میان موقعیت‌ها و الگوهای ماتریس داخلی - خارجی مشخص می‌شد. بدین منظور وزن‌های نسبی حاصل از پاسخ سه گروه پاسخ‌دهنده به هر یک از راهبردهای عوامل درونی و بیرونی برای هر گروه با همدیگر جمع و سپس با میانگین‌گیری از مجموع امتیازات هر سه گروه برای هر دو بخش درونی و بیرونی، امتیازهای نهایی

حال در این مرحله به شیوه‌ای (میزان جذابیت) که در روش تحقیق ذکر شد، استراتژیهای الگوی تهاجمی اولویت بندی می‌شوند. به دلیل محدودیت حجم مقاله نمونه‌ای از این فرایند در جدول ۶ آورده شده است.

کارشناسانی که میزان جذابیت استراتژیها را تعیین کرده بودند؛ با توجه به نتایج جدول ۷ که حاصل مجموع نمرات جذابیت استراتژیهای تهاجمی می‌باشد، استراتژیهای توسعه گردشگری بخش خاوومیرآباد را در سه دسته زیر اولویت بندی نمود:

اولویت‌های رده اول (امتیاز ۱۱ به بالا)

- گسترش توریسم تجاری به واسطه قرارگیری در مرز بین المللی و فعال بودن بازارچه‌ها و گمرک منطقه

- ارائه خدمات مطلوبتر به منظور جذب گردشگران از منطقه خودمختار کردستان عراق با توجه به تفاوت نرخ ارز و کمتر بودن هزینه‌ها همچنین وابستگی‌های نژادی قومی و مذهبی

اولویت‌های رده دوم (امتیاز ۵.۹ تا ۱۱)

- گسترش توریسم فرهنگی با توجه به حفظ فرهنگ بومی در میان مردم محلی

- برنامه‌ریزی جهت استفاده از تمامی پتانسیل‌های فرهنگی و اجتماعی مردم محلی برای توسعه گردشگری

- بهره‌گیری از افزایش انگیزه گذراندن اوقات فراغت در قالب گردشگری با معرفی روستاهای هدف گردشگری و پتانسیل‌های آنها

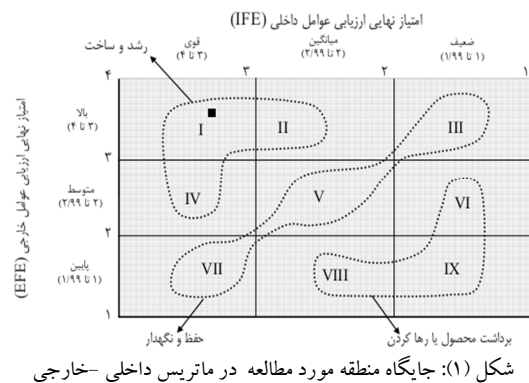
- بهره‌گیری هدفمند از موقعیت استراتژیک منطقه بواسطه نزدیکی به شهر تجاری توریستی مریوان و اقلیم خود مختار کردستان عراق

اولویت رده سوم (امتیاز زیر ۹.۵)

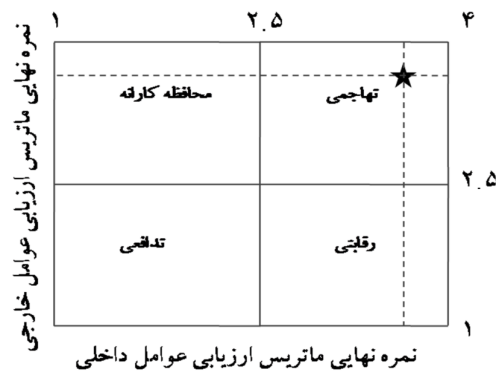
- رونق اقتصادی منطقه همراه با جذب جمعیت از روستاهای پیرامون.

- سرمایه گذاری و تشویق بخش خصوصی به منظور ورود در توسعه طبیعت گردی در منطقه

و استراتژیهای برگزیده شوند که همزمان نقاط قوت و فرصت‌ها به حداکثر برسند و در واقع با استفاده از نقاط قوت، از فرصتها بهره‌برداری کنیم. نکته قابل تامل قرار گیری منطقه با توجه به امتیازات داده شده از سوی سه گروه در موقعیت تهاجمی با وجود دارا بودن چندین ضعف و تهدید است؛ در مصاحبه‌هایی که با آگاهانی از سه گروه انجام شد؛ آنها معتقد بودند که شرایط گردشگری منطقه به گونه‌ای است که ضعف‌ها و تهدیدها از چندان قدرت و تاثیرگذاری به مانند نقاط قوت و فرصت‌ها برخوردار نبوده و با به حداکثر رساندن استفاده از فرصت‌ها و قوت‌ها می‌توان این تهدید و ضعف‌ها را به راحتی از بین برد.



شکل (۱): جایگاه منطقه مورد مطالعه در ماتریس داخلی - خارجی



شکل (۲): جایگاه موقعیت گردشگری منطقه در ماتریس موقعیت‌های چهارگانه ماتریس داخلی - خارجی

### مرحله ۳ و ۴: ایجاد ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

در مرحله قبل استراتژیهای قابل قبول و الگوی توسعه گردشگری (تهاجمی) بخش خاوومیرآباد مشخص گردید،

جدول (۶): ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (تعیین اولویت استراتژیها)

استراتژیهای رقابتی توسعه گردشگری بخش خاوومیرآباد															عوامل داخلی																
so8		so7		so6		so5		so4		so3		so2		so1		وزن نسبی	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	
بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	کوتاه مدت																
0.28	1	0.56	2	0.56	2	0	0	0.56	2	0.84	3	0.56	2	0.56	2	0.28															
0.21	1	0	0	0	0	0	0	0.42	2	0.42	2	0.21	1	0.21	1	0.21															
0.58	2	0	0	0	0	0	0	0.29	1	0.29	1	0.87	3	1.16	4	0.29															
0.58	2	0	0	0.58	2	0	0	0.29	1	0	0	1.16	4	0.87	3	0.29															
0.46	2	0.92	4	0	0	0.92	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0.23															
0	0	1.04	4	0	0	0.52	2	0.26	1	0	0	0	0	0	0	0.26															
0.2	1	0.6	3	0.2	1	0.4	2	0	0	0.2	1	0	0	0.2	1	0.2															
0.56	2	0.56	2	0	0	0.56	2	0	0	0	0	0.28	1	0	0	0.28															
0	0	0	0	0	0	0.66	3	0.44	2	0.44	2	0	0	0.22	1	0.22															
0.28	1	0.84	3	0	0	0.28	1	0.56	2	0.84	3	0	0	0	0	0.28															
0.32	1	0	0	0	0	0	0	0.96	3	1.28	4	0	0	0	0	0.32															
0	0	0	0	0	0	0	0	0.48	2	0.48	2	0	0	0	0	0.24															
0.5	2	0.5	2	0.5	2	0.25	1	0.25	1	0.5	2	0.5	2	0.75	3	0.25															
0.26	1	0.26	1	1.04	4	0.78	3	1.04	4	1.04	4	0	0	0.26	1	0.26															

جدول (۷): اولویت بندی استراتژیها با استفاده از ماتریس کمی

مجموع امتیازات جذابیت استراتژیهای رقابتی توسعه گردشگری بخش خاو و میرآباد							
so8	so7	so6	so5	so4	so3	so2	so1
۹.۱۱	۱۰.۷۷	۱۱.۵۲	۱۰.۹۲	۱۰.۱۹	۸.۲۴	۹.۷۳	۱۲.۴۵

اجرای در سه بازه زمانی بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت

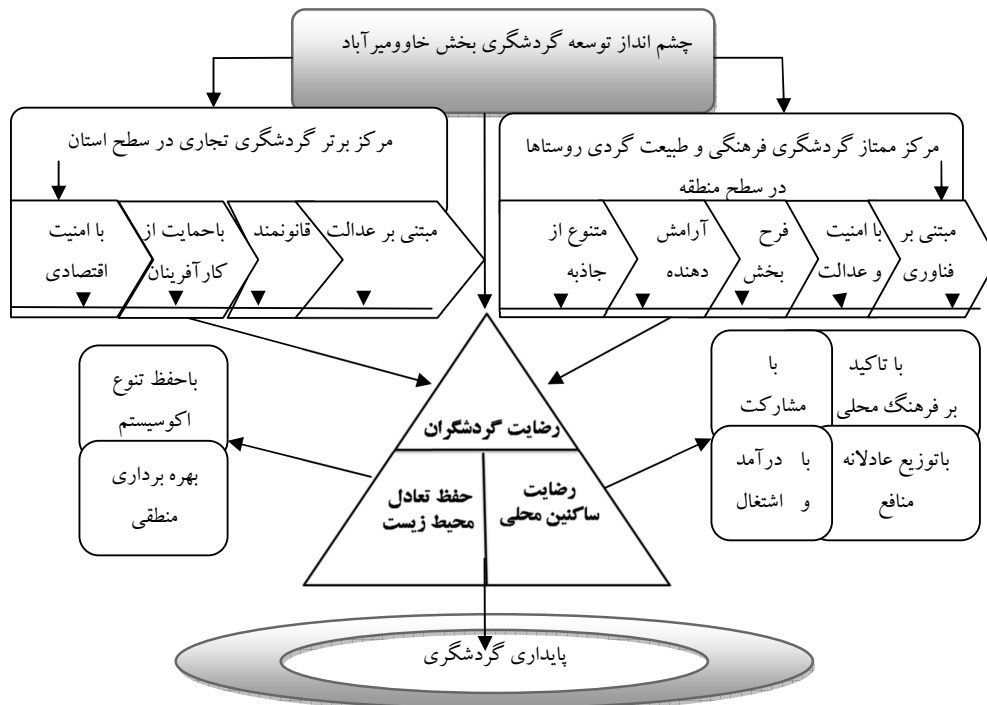
متناسب با هر راهبرد، تدوین شدند.

### مرحله ۵- ترسیم چشم انداز موفقیت

چشم انداز موفقیت آینده توسعه گردشگری منطقه با تاکید بر الگوی استراتژی انتخاب شده و رویکرد پایداری به عنوان وجه غالب برنامه‌های توسعه گردشگری ترسیم گردید.

### مرحله ۶- برنامه اجرایی و عملیاتی: جهت تحقق

استراتژیها و چشم‌انداز توسعه گردشگری منطقه برنامه‌هایی



شکل (۳): چشم انداز آینده توسعه گردشگری در بخش خاو و میرآباد، منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۸): زمان بندی اجرای برنامه‌های توسعه گردشگری منطقه

زمان	برنامه‌ها	کد
برنامه‌های کوتاه مدت (۱ تا ۲ سال)	افزایش و بهبود وضعیت مراکز اقامتی و پذیرایی به منظور توقف بیشتر گردشگران	so6
	ایجاد مکانهایی مخصوص جهت برپایی بازارهای روزانی و هفتگی به منظور فروش محصولات تولیدی کشاورزی	so1
	ایجاد نهاد مدیریتی واحد مرکب از تمام گروههای درگیر به منظور هماهنگی نهادهای مختلف و نظارت مستقیم بر برنامه‌های توسعه گردشگری با نام کارگروه توسعه گردشگری بخش خاوومیرآباد زیر نظر فرمانداری شهرستان	تمامی راهبردها
	در نظر گیری منازل مسکونی داخل روستاها جهت اسکان گردشگران	so6
	برگزاری جلساتی با حضور نهادهای مرتبط با توسعه روستایی همراه توزیع بروشورها و کتابچه‌هایی برای آشنایی آنها با تاثیرات مطلوب گردشگری بویژه گردشگری تجاری و طبیعی	so1 so4
	تهیه کلیپ‌های تبلیغاتی از جاذبه‌های و بخش آنها از طریق شبکه استانی	so4
	آگاهی دادن به گردشگران در ارتباط با قوانین زیست محیطی و آداب و رسوم منطقه	so5
	بکارگیری نیروهای باتجربه و آشنا به محیط زیست و فرهنگ منطقه	so5
	ایجاد کارگاهها و مکان‌هایی کوچک در خانه‌های روستایی برای تولید صنایع دستی و غذاهای محلی	so8
	تقویت پایانه‌های مسافربری	so1
	برگزاری جلساتی با مسئولین دینی روستاها و توجه آنها در ارتباط با مزیت‌های توسعه گردشگری	so7
	ایجاد واحدهای سیار مردمی در طول فصول پر بازدید منطقه	so7
	تعیین نرخ هتل‌ها و مراکز اقامتی و نظارت مستمر بر آنها	so6
	تهیه بروشورهای تبلیغاتی و اطلاع رسانی؛ بهره‌گیری از اینترنت با ایجاد وبلاگهایی برای معرفی	so4
	در نظر گرفتن مکان‌هایی به منظور برگزاری مراسمات کهن و جشنواره‌های محلی	so5 و so6
	واگذاری اداره امور مراکز تفریحی و اقامتی به مردم محلی	so7

تدوین قوانین و مقررات تشویقی و حمایتی به منظور ورود بخش خصوصی مانند: بخشودگی مالیاتی و یا اعطای وام‌های کم بهره و طولانی مدت	so3	برنامه‌های میان مدت (۱ تا ۵ سال)
تهیه طرح تفصیلی شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری گردشگری منطقه	so1 و so7	
انجام اقدامات حفاظتی جهت نگهداری پوشش گیاهی و کاهش آلودگی منطقه بواسطه عبور کامیون‌های حامل مواد نفتی مانند: احداث مسیر عبور جداگانه کامیونها، ایجاد مناطق حفاظت شده، آموزش مردم محلی و تهیه طرح کاربری اراضی منطقه	so4	
اجرای مطلوب طرح‌های هادی با تاکید بر مشارکت مردم محلی و منطبق بودن سازه‌ها بر فرهنگ بومی	so6 و so8	
ثبت و ضبط آداب و رسوم و مراسمات کهن و بومی به صورت نوشتاری (کتاب، بروشور) و دیداری (تهیه فیلم‌های کوتاه و مستند)	so5	
آموزش مردم محلی در قالب دوره‌های کارآفرینی	so1 و so2 و so3	
تشکیل و تقویت نهادهای غیردولتی و مردمی با ارائه کمک‌های مالی، نظرسنجی از آنها در تدارک برنامه‌ها و اعطای هدایت و انجام برخی امور مرتبط با توسعه گردشگری مانند: راهنمایی مسافران، نظارت بر پروژه‌های در حال اجرا.	so7	
ایجاد امکانات و بسترهای لازم جهت گسترش ورزش‌های زمستانی	so6	

ادامه جدول (۸): زمان بندی اجرای برنامه‌های توسعه گردشگری منطقه

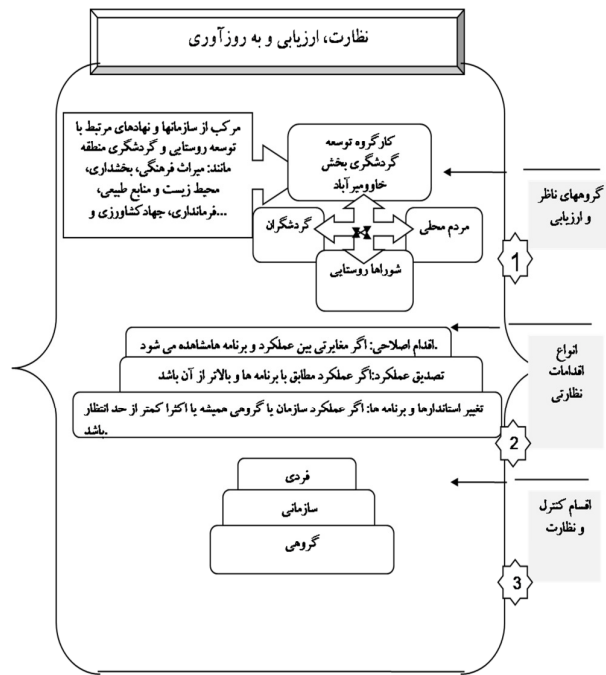
ایجاد و بهبود زیر ساخت‌ها با تاکید بر بهره‌گیری از تکنولوژی بویژه دسترسی به اینترنت و آنتن دهی	so6	برنامه‌های بلند مدت (۵ تا ۱۰ سال)
برگزاری مداوم جلسات و همایش‌هایی در راستای هماهنگی نهادها و توسعه گردشگری در منطقه	تمامی راهبردها	
جلوگیری از تغییر چهره روستاها به سمت شهری شدن و طراحی محیط انسان ساخت بر پایه محیط طبیعی و فرهنگ بومی منطقه	so5	
ایجاد مشاغل پایدار وابسته به گردشگری با بازاریابی و استفاده از بیمه‌های شغلی و ارائه تسهیلات مالی، بانکی و قوانین حمایتی به منظور ورود بخش خصوصی	so3 و so8	
توسعه جاذبه‌های فرهنگی به عنوان مکمل گردشگری تجاری و طبیعت گردی در منطقه	so5	
فراهم نمودن بسترهای حضور زنان با ایجاد اطمینان از مناسب بودن مشاغل گردشگری با کمک آگاهان روستایی، برگزاری جلسات توجیهی، نشان دادن زنانی که در مقاصد گردشگری دیگر مشغول کار هستند از طریق فیلم‌های کوتاه و تهیه بروشور، حمایت‌های قانونی دولت همچون اعطای وام‌های بلند مدت و کم بهره برای اشتغال زنان	so7	
تلاش برای تبدیل بخش به منطقه آزاد تجاری	so1 و so2 و so3	
نهادینه کردن مدیریت گردشگری از خود روستاها با برگزاری کلاس‌های توجیهی برای آگاهان محلی، توزیع کتابچه‌ها و بروشورهایی در زمینه تاثیرات گردشگری و چگونگی برخورد با گردشگران	so7	

#### ۷- نظارت، ارزیابی و به روز آوری مستمر

نهادهای درگیر در توسعه گردشگری منطقه می‌توانند نظرات خود را در ارتباط با عملکرد کارگروه توسعه گردشگری منطقه به دفتر خود کارگروه و یا به فرمانداری شهرستان انتقال دهند. برای سهولت صندوق انتقادات و پیشنهادات در سطح منطقه زیر نظر کارگروه توسعه گردشگری و فرمانداری نصب می‌گردد (شکل ۴).

نظارت و ارزیابی در بین گروه‌های درگیر به صورت متقابل انجام می‌گیرد بگونه‌ای که در سطح روستاها مردم می‌توانند نظرات و دیدگاه‌های خود را به دهیاری‌ها یا کارگروه توسعه گردشگری واقع در بخشداري انتقال دهند. دهیاری‌ها نیز می‌توانند عملکرد نهادهای توسعه گردشگری منطقه، دیدگاه‌های مردم و گردشگران را به کارگروه مذکور منتقل نمایند. از سویی دیگر کارگروه توسعه گردشگری با مصاحبه مکرر با گردشگران دیدگاه‌های آنها را در ارتباط با عملکرد بخش‌های گوناگون و وضعیت موجود جویا می‌شود. همچنین هر یک از گروه‌ها نیز جدا از نظراتشان در ارتباط با عملکرد

ناحیه رشد، ساخت و قوت و راهبردهای قابل قبول نیز جهت توسعه و گسترش گردشگری که توانایی سازگاری موقعیت‌های داخلی و خارجی را نیز دارد، الگوی رقابتی یا تهاجمی (حداکثر- حداکثر) است. در میان استراتژیهای رقابتی نیز گسترش گردشگری تجاری به واسطه قرارگیری در مرز بین المللی و فعال بودن بازارچه‌ها و گمرک منطقه به عنوان اولویت استراتژیها تعیین گردید. به منظور تحقق چشم انداز آینده گردشگری منطقه که تبدیل شدن به مرکز ممتاز گردشگری فرهنگی و طبیعت گردی در سطح شهرستان و مرکز برتر گردشگری تجاری در سطح استان بود نیز مدیریتی واحد به عنوان کار گروه توسعه گردشگری در بخشداري تشکیل و هدایت، اجرا و پیگیری برنامه‌ها را بر عهده دارد.



شکل (۴): مدل مفهومی ارزیابی و نظارت بر اجرای برنامه استراتژیک منطقه،

منبع: یافته‌های پژوهش

## منابع

۱. آفرینش، بهروز، (۱۳۸۹). بررسی گرایش و نگرش ساکنین نسبت به توسعه گردشگری نمونه موردی: شهرستان ابهر نواحی روستایی بخش سلطانیه، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه زنجان.
۲. ابراهیم‌زاده، عیسی و همکاران، (۱۳۹۰)، (برنامه ریزی استراتژیک توسعه گردشگری با تاکید بر گردشگری مذهبی قم)، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۱۴۱، ۷۶-۱۱۵.
۳. بدری، سید علی و نعمتی، علیرضا، (۱۳۸۸)، برنامه ریزی راهبردی توسعه اقتصادی با رویکرد مشارکتی مطالعه موردی: بخش مرکزی شهرستان بندر لنگه، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۶۸، صص ۸۳-۶۹.
۴. برادران، سمیه، (۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی و امکان‌سنجش توسعه گردشگری روستایی؛ موردی دهستان چغامیش شهرستان دزفول، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه زنجان
۵. دانش مهر و همکاران، (۱۳۹۱)، (بررسی نقش طبیعت گردی و آثار آن در توسعه مناطق روستایی با استفاده از مدل سوات (موردی: روستای اورامان تخت))، پژوهش‌های روستایی، سال سوم سوم، شماره سوم، صص: ۲۴۰-۲۱۵
۶. دهکردی، علی و سلیمانپور، مجید، (۱۳۸۹)، (درآمدی بر برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی)، نشریه راهبرد، سال دوم، شماره ششم، صص: ۲۰۱-۱۸۸

## نتیجه گیری

گردشگری فعالیتی گسترده و پیچیده متشکل از بخش‌ها و عناصر مختلف می‌باشد که عملکرد هماهنگ و پویای این بخش‌ها در گروه برنامه ریزی مطلوب و با توجه به شرایط موجود است. در این راستا در پژوهش حاضر از روش برنامه ریزی استراتژیک به عنوان فرایندی کارآمد در تدوین برنامه‌های توسعه گردشگری بهره گرفته شد. جمع‌بندی کلی دیدگاه‌ها نشان می‌دهد که طبیعت زیبای منطقه همانند نتایج پژوهش دانش مهر و همکاران (۱۳۹۱) مهمترین نقطه قوت آن، مطابق با نتایج پژوهش ضرابی و همکاران (۱۳۸۹) نیز کمبود خدمات و امکانات رفاهی مهمترین نقطه ضعف، نیاز به سرمایه‌گذاری محدود جهت توسعه و گسترش گردشگری تجاری و طبیعت گردی مهمترین فرصت خارجی و افزایش هزینه‌های زندگی مهمترین تهدید خارجی جهت توسعه و گسترش مطلوب گردشگری است که منطقه با آن روبرو می‌باشد. همچنین قرارگیری منطقه مورد مطالعه مطابق با نتایج پژوهش ابراهیم‌زاده (۱۳۹۰) بر روی گردشگری شهر قم در



۲۰. یاوری، حسین، (۱۳۸۹)، شناخت صنعت گردشگری و جهانگردی، انتشارات سیمای دانش.

21. rent,j.r,(2002), manual on module introduction to tourism, By Personal, Social and Humanities Education Section.

22. Bryson, John,(1998),(A Strategic Planning Process forPublic and Non-profitOrganizations), Pergamon Journals, Vol. 21, No. 1.

23. Brown, Dennis,(2006), Rural Tourism: An Annotated Bibliography, Regional Economist Economic Research Service U.S. Dept. of Agriculture.

24.Christ, costas,(2007), tourism and biodiversity, mapping tourism's global footprint, .at : www.sillignakis.com.

25.Daniel, Puciato,(2010), swot analysis in the formulation of tourism developmentstrategies for destinations, opole university of technology, institute of tourism and leisure.

26.Department of Energy.U.S.,(1996), Guidelines for Strategic Planning, Office of Strategic Planning, Budget and Program Evaluation.

27.Ehmke, Cole,(2008), Strategic Planning: What Is the Process? , Center for Food and Agricultural Business Purdue University.

28.Farrah, Judy,(2004), Strategic Planning, Published bythe Foundation for Community Association Research.

29.Kathleen,A,(2003),strategic planning in the university, University of Wisconsin System Board of Regents.

30.Kerzner, harold,(2001), Strategicplanning for project management using a project management, Published simultaneously in Canada.

31. Kostas,E, 2002, Rural Tourism: An opportunity for sustainable development of rural areas www.sillignakis.com.

32. Kožić,Ivan,2012,An exploratory assessment of tourism sustainability in Croatian coastal destinations,working paper series,Paper No. 11-04.

۷.رحمانی وهمکاران،(۱۳۸۹)،امکان‌سنجی توسعه پایدارگردشگری از مدل سوات،فصلنامه جغرافیا و مطالعات محیطی، سال اول شماره ۳، صص: ۲۳-۱۴.

۸.رکن الدین افتخاری و عبدالرضا، مهدوی، (۱۳۸۴)، راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل سوات دهستان لواسان کوچک، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۲، صص ۳۰-۲.

۹.رکن الدین افتخاری، علیرضا و قادری، اسماعیل،(۱۳۸۱)، نقد گردشگری روستایی در توسعه روستایی،فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۶، شماره ۲: صص ۴۱-۲۳.

۱۰.زیاری، کرامت‌الله و همکاران،(۱۳۸۸)، مبانی و تکنیک‌های برنامه ریزی شهری، انتشارات دانشگاه بین‌المللی چابهار.

۱۱.شریعتمداری، مهدی،(۱۳۸۸)، اصول و مبانی مدیریت، انتشارات کوهسار، چاپ سوم.

۱۲.ضرابی، اصغر و همکاران،(۱۳۸۹)، (تحلیلی بر جاذبه‌ها و تسهیلات گردشگری منطقه اورامان، مجله جغرافیا و برنامه ریزی محیطی)، سال ۲۲، شماره پیاپی ۴۳:صص. ۵۲-۳۵.

۱۳.فیضی، طاهره،(۱۳۸۸)، مبانی سازمان و مدیریت، دانشگاه پیام نور، چاپ پانزدهم.

۱۴.کاظمی، مهدی،(۱۳۹۰)، مدیریت گردشگری، انتشارات سمت.

۱۵.مشکینی، ابوالفضل و حیدری،تقی،(۱۳۸۹)، (ارزیابی توسعه گردشگری شهر زنجان با استفاده از مدل سوات موردی: منطقه زنجانرود)، فصلنامه فضای جغرافیایی، سال یازدهم، شماره ۳۵، صص: ۶۴-۳۷.

۱۶.مقدسی،علیرضا،(۱۳۸۹)، کاربرد مدیریت استراتژیک و عملیاتی در سازمان، مجله صنعت، شماره ۵۵، صص ۳۰-۳۴.

۱۷.موسویان، مرتضی،(۱۳۹۰)، مبانی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، <http://iribu.ac.ir>.

۱۸.مهدوی، داوود،(۱۳۸۳)، نقش توریسم در توسعه نواحی روستایی پیرامون شهرها و ارائه مدل استراتژیک؛ نمونه (دهستان لواسان کوچک)، پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی دانشگاه تربیت مدرس.

۱۹. هزار جریبی،جعفر و کرمی، مهرداد،(۱۳۹۰)، برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری در نواحی البرز مرکزی، فصلنامه مسکن و محیط روستا، شماره ۱۳۶، صص ۱۱۰-۹۵.

35. Williams, Stephen, (2004), Tourism Geography, Routledge Contemporary Human Geography.
36. Zappino, Vincenzo,(2005), caribbean tourism and development: an overview, tourism development specialist targeteuosnc - via dellemedaglied'oro, 60 - cosenza, Italy.
37. zimmerman, michael,2010, six tips for better swot analysis, diy marketing series, at:www.giz.de
33. Letter, Budget,(1998), guidelines strategic planning, published by the california state department of finance,at:www.giz.de.
34. UGM, (2006), SWOT analysis a classic strategic tool brought up-to-date, Strategy Design and Facilitation Resource: Nutrition, Hospitality, and Retailing Department Texas Tech University .