

## برنامه‌ریزی توسعه‌ی گردشگری روستایی با روش ماتریس IFE و EFE و مدل QSPM (مطالعه موردی بخش شاهو - شهرستان روانسر)

غفور صالح

دانشجوی دکترای جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پرویز کردوانی<sup>۱</sup>

استاد گروه جغرافیا، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مجید ولی شریعت پناهی

دانشیار گروه جغرافیا، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۷/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۲۰

### چکیده

امروزه، صنعت گردشگری یکی از پررونق‌ترین فعالیت‌های اقتصادی جهان است. این صنعت به عنوان فعالیتی اثرگذار بر تمامی ارکان توسعه بیش از گذشته نیازمند توجه است. گردشگری از عوامل مهم عمران نواحی و فعالیتی ارزآور و متعادل‌کننده است که موجب توسعه اقتصادی و اجتماعی در سطح منطقه می‌شود و توسعه آن بر پایه برنامه‌ریزی صحیح گردشگری همواره عامل مؤثری در بهبود کیفیت زندگی مردم بوده است. بخش شاهو با توجه به سابقه تاریخی سکونت و داشتن جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی یکی از پایگاه‌های مهم گردشگری کشور محسوب می‌گردد. با توجه به کمبودهایی که در زمینه گردشگری در این بخش وجود دارد هدف پژوهش حاضر این است که با استفاده از روش SWOT و روش برنامه‌ریزی کمی QSPM ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات بهترین راهبرد را برای مقابله با تهدیدات و ضعف‌ها و بهره‌گیری از قوت‌ها و فرصت‌ها در زمینه گردشگری بخش شاهو ارائه دهد. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی است، که در آن داده‌ها و اطلاعات موردنیاز از طریق منابع کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) پیمایشی جمع‌آوری شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که استراتژی SO3 مهمترین استراتژی منتخب برای اجرا در جهت توسعه گردشگری در بخش شاهو می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی، گردشگری روستایی، مدل SOWT، بخش شاهو

## مقدمه

در سده گذشته گردشگری و امور مربوط به آن گستردگی خاصی یافته و از حالت فعالیت فرعی و فراغتی به شکل نیازی اساسی در برنامه‌ریزی توسعه‌ای درآمدی است. براساس چهاردهه تحقیقات بانک جهانی، به‌منزله اهرمی قدرتمند در الگوی توسعه مورد تأیید قرار گرفته است (Donald & Hawkins, 2007: 350). گردشگری امروزه به یکی از بخش‌های بزرگ و پردرآمد اقتصادی جهان تبدیل شده است (Higham & Luck, 2002: 36). تا جایی که امروزه فعالیت‌های گردشگری بخش چهارم فعالیت‌های انسان پس از کشاورزی، صنعت و خدمات محسوب می‌شود و کارشناسان پیش‌بینی می‌کنند که در سال ۲۰۲۰ به منزله سود آورترین صنعت جهان در آید. برای دستیابی به موفقیت در مدیریت و توسعه گردشگری، برنامه‌ریزی گردشگری در تمام سطوح ضروری است. تجربه بسیاری از مناطق گردشگری در جهان در درازمدت نشان داده است که روش برنامه‌ریزی شده برای توسعه پایدار گردشگری می‌تواند بدون ایجاد مشکلاتی مهم فوایدی به همراه آورد و بازارهای گردشگری رضایت بخشی را حفظ کند. مکان‌هایی که در آنها گردشگری بدون برنامه‌ریزی توسعه می‌یابد، اغلب دچار مشکلات اجتماعی و محیطی می‌شوند. این مسائل برای ساکنان زیان‌آورو برای بسیاری از گردشگران ناخوشایند است و موجب ایجاد مشکلاتی در داد و ستد و کاهش منافع اقتصادی می‌شود. این مکان‌های گردشگری غیر قابل کنترل نمی‌توانند به طور مؤثر با مناطق گردشگری برنامه‌ریزی شده رقابت کنند. گردشگری فعالیت نسبتاً پیچیده‌ای است که چندین بخش جامعه و اقتصاد را در بر می‌گیرد. این امر، بدون برنامه‌ریزی ممکن است باعث ایجاد صدمات ناخواسته و غیره منتظره شود. در مناطقی که گردشگری رونق زیادی ندارد برنامه‌ریزی، می‌تواند رهنمون لازم را برای توسعه آن فراهم کند. برای مناطقی که گردشگری دارند، برنامه‌ریزی اغلب برای حیات دوباره بخشیدن به این بخش و حفظ کارایی آینده آن است. امروزه این مسئله آشکار شده است که لازمه رسیدن به توسعه، توجه به روستاها به عنوان بخش پایه است (World Bank, 2008). چنانچه اقتصاد محلی را به عنوان اقتصاد روستایی در نظر بگیریم، گردشگری می‌تواند تحولات مهمی را در این اقتصاد ایجاد نماید، زیرا امروزه بهبود معیشت و کاهش فقر روستایی یکی از مهمترین چالش‌ها در بسیاری از کشورهای در حال توسعه است. تلاش‌های صورت گرفته در این جوامع برای رهایی فقر روستایی از طریق راهبردهایی مثل بهبود حاصلخیزی خاک، اصلاحات اراضی و وارد کردن تکنولوژی‌های پیشرفته به بخش کشاورزی، منجر به دستیابی به اهداف مورد نظر نشده است (Shen et al, 2008: 19). توریسم یکی از بزرگترین محرک‌های اقتصادی قرن حاضر به شمار می‌رود و به عنوان یک ابزار اقتصادی مطرح می‌باشد به طوریکه این صنعت با ترکیب و بکارگیری همزمان منابع داخلی و خارجی، منافع اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و فرهنگی زیادی را به دنبال دارد (Doswill, 2005: 112).

گردشگری از طریق فعالیت‌های توسعه‌ای به عنوان صنعتی مهم برای کاهش فقر و بهبود وضع معیشتی شناخته می‌شود؛ زیرا منجر به ایجاد اشتغال، بهبود و ارتقاء مهارت‌ها و رشد اقتصادی از طریق افزایش فروش کالا و خدمات مختلف جامعه محلی از قبیل محصولات کشاورزی و صنایع دستی می‌گردد (fayissansiah & tadasse, 2007: 2).

این پژوهش با هدف شناسایی زمینه‌های گسترش گردشگری و فراهم آوردن بستری مناسب برای استفاده بهینه از پتانسیل‌های گردشگری روستایی بخش شاهو و ارائه راهبردی مناسب با روش‌شناسی توصیفی - تحلیلی انجام شده

است. اطلاعات و داده‌های لازم از طریق کتابخانه‌ای و میدانی فراهم آمده که به بررسی ابعاد مختلف و مؤثر در امر گردشگری روستایی (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، کالبدی، اکولوژیکی و نهادی) پرداخته و سپس در مرحله بعدی تحقیق، جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه استراتژی و راهبرد مناسب جهت توسعه گردشگری از روش تحلیل SWOT استفاده شده است. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته روی محیط داخلی و محیط بیرونی منطقه مورد مطالعه، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شد و جهت برطرف کردن یا تقلیل نقاط ضعف، تهدیدها و تقویت و بهبود نقاط قوت و فرصت‌های موجود در ارتباط با توسعه گردشگری در نواحی روستایی مطالعه شده برای نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات به روش کمی و تحلیل داده‌ها استراتژی‌های مناسبی ارائه شده است. بخش شاهو شامل ۸ روستا با مجموع ۹۵۰ خانوار براساس فرمول کوکران ۲۸۰ نفر به عنوان نمونه آماری جامعه محلی انتخاب شدند. و از جامعه آماری گردشگران ۱۰۰ نفر و تمام مسئولین به تعداد ۲۰ نفر انتخاب شده‌اند. سپس با توجه به آرای کارشناسان و اساتید دانشگاه ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبردی (QSPM) ترسیم گردید و راهبرد مناسب انتخاب شد.

### مبانی نظری

گردشگری روستایی به طور مشخص از دهه ۱۹۵۰ به بعد گسترش یافت. در ابتدا (دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰) گردشگری روستایی از جنبه اقتصادی برای جوامع محلی مورد توجه قرار گرفت و سپس به عنوان ابزاری برای توسعه جوامع روستایی مطرح شد (Walpole & Goodwin, 2000: 561). امروزه ابعاد اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و زیست محیطی گردشگری روستایی مورد توجه است. امروزه گردشگری به عنوان فعالیتی پویا و با ویژگی‌های بارز و منحصر به فرد، بخش مهمی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه را به خود اختصاص داده است (UNWTO, 2007: 11). توسعه این صنعت در کشورهای صنعتی، موجب تنوع درآمدها و کاهش ناهماهنگی در اقتصاد می‌گردد و در کشورهای در حال توسعه فرصتی برای صادرات، تولید ارز و ایجاد اشتغال است (Hall, 1994: 457). گردشگری یک نیروی فوق العاده برای تغییر است و در بسیاری از کشورها به عنوان نیروی برای خوشبختی به حساب می‌آید. هزاران بازدیدکننده‌ای که برای گردش می‌آیند، نه تنها پول همراه خود می‌آورند، بلکه زندگی محلی را به وضع بهتر یا بدتری تغییر می‌دهند (Rossana, 2007: 95). از این رو نخستین دلیل توسعه‌ی صنعت گردشگری در اغلب کشورها، بهره‌برداری از منافع اقتصادی آن است. از دیدگاه صاحب نظران، گردشگری سبب بهبود اقتصاد، ارتقای زندگی ساکنین محلی، بهبود سطح استاندارد زندگی جامعه میزبان، افزایش درآمد، افزایش تأسیسات، بهبود اشتغال‌زایی و غیره را در پی خواهد داشت. گردشگری امروزه در چهارچوب طرح‌های آمایشی اعم از ملی، منطقه‌ای و محلی به عنوان یکی از ابزارها و مؤلفه‌های مهم توسعه و محرومیت زدایی به شمار می‌رود. این صنعت که مهمترین عوامل عمران ناحیه‌ای است. فعالیتی ارز آور و متعادل کننده است که موجب توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی در سطح منطقه‌ای شده و توزیع عادلانه درآمد و همچنین سطح اشتغال را به دنبال دارد (Tavallayi, 2006: 61). گردشگری دارای اشکال مختلفی است که بسته به شرایط محیطی، متفاوت است (Cater, 2000: 43). گردشگری شامل همه فعالیت‌هایی است که به وسیله یک گردشگر در طول مدتی که او به دلایل شخصی یا حرفه‌اش در جای دور از مکانی که محل زندگی او باشد انجام می‌گیرد (Smid & Zwart, 2002: 233). گردشگری روستایی یکی از انواع

مختلف گردشگری است و شامل فعالیت‌ها و گونه‌های مختلف گردشگری در محیط‌های روستایی و پیرامون آنها می‌شود و نیز در بردارنده‌ی ارزش‌ها و آثار متفاوتی برای محیط زیست روستا اعم از طبیعی و انسانی است (617: Soteriades, 2002). همچنین در تبیین رهیافت مفهومی جامع برای برنامه‌ریزی راهبردی پایدار گردشگری در مناطق روستایی، چهار قلمرو و حوزه پایداری باید در نظر گرفته شوند: اکولوژیکی، فرهنگی، اقتصادی محلی (Lanza & pigliaru, 2005: 125). در این زمینه طراحی و تدوین برنامه راهبردی گردشگری پایدار که در برگیرنده مراحل عمده‌ای چون زمینه‌سازی و تسهیل‌گری، درگیری و مشارکت مؤثر، تحول و توسعه، انسجام و ثبات، و همچنین نوسازی کارکردی است، ضرورت می‌یابد (Dann, 1996: 2). صنعت گردشگری و به تبع آن برنامه‌ریزی گردشگری همواره دارای دو ویژگی عمده است: اول این‌که، نیازمند ابعاد اقتصادی و زیست محیطی است. دیگر این‌که نیازمند برنامه‌ریزی غیرفیزیکی است که شامل ابعاد اجتماعی و فرهنگی می‌باشد. این دو نوع برنامه‌ریزی باید به صورت هم‌زمان و به موازات هم صورت گیرند. برنامه‌ریزی گردشگری دارای رویکرد‌های متفاوتی می‌باشد که شامل یک سری از بحث‌های اشتراکی است که روابط زیاد گروه‌های ذینفع را در بر گرفته و با تکنیک‌های مشارکتی گوناگونی به پیش می‌رود.

#### پیشینه تحقیق

در زمینه تحقیقات داخلی و خارجی در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه گردشگری، تحقیقاتی انجام گرفته است که به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌شود:

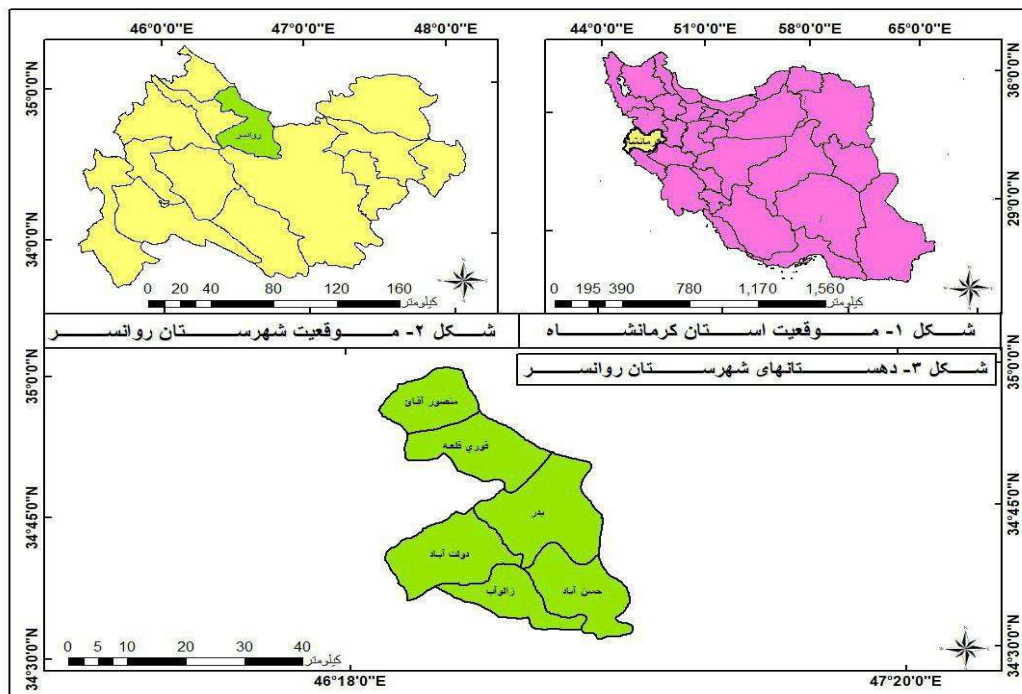
فاضل‌نیا و هدایتی (۱۳۸۹) در پژوهشی با استفاده از روش پیمایشی و میدانی و تعیین نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها گردشگری به شیوه SWOT به ارائه استراتژی‌های توسعه گردشگری دریاچه زریوار پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که آستانه آسیب‌پذیری این دریاچه به خاطر گردشگری بودن بسیار بالاست و نیازمند بازنگری و ارائه سیاست‌های مناسب و همچنین مدیریت واحد برای رفع محدودیت‌ها و قابلیت‌ها و توانمندی‌های آن است (Fazelnia & Hedayat, 2011: 145-170). ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری با تأکید بر گردشگری مذهبی به ارائه راهکارها و تعیین استراتژی‌های کاربردی برای توسعه گردشگری با تأکید بر گردشگری مذهبی شهر قم پرداخته‌اند. نتایج نهایی مبین آن است که استراتژی‌های قابل قبول در برنامه‌ریزی گردشگری مذهبی این شهر، در اولویت نخست، استراتژی‌های محافظه‌کارانه‌اند. به منظور تحقق این امر، استراتژی مذکور می‌تواند با اجرا و تقویت جاذبه‌های طبیعی به منزله عنصر مکمل گردشگری مذهبی، در تمام طول سال، برای جلوگیری از فصلی شدن گردشگری شهر و افزایش مدت اقامت گردشگران در شهر عملی شود (2012: 115-141). Ebrahimzadeh et al. همچنین ضرابی و همکاران (۱۳۹۰) هم در مقاله برنامه‌ریزی توسعه گردشگری با استفاده از مدل SWOT به بررسی نقش جاذبه‌ها و پتانسیل‌های گردشگری شهرستان نورآباد ممسنی در جذب گردشگران پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که بین کمبود امکانات زیربنایی و توسعه نیافتگی صنعت گردشگری در شهرستان ممسنی رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این نتایج تحلیل SWOT نشان می‌دهد که آستانه آسیب‌پذیری این شهرستان در زمینه انواع مختلف گردشگری بسیار بالا بوده و نیازمند بازنگری و ارائه سیاست‌های مناسب برای رفع ضعف‌ها و تهدیدات با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌هاست (Zarabi et al, 2012: 1-24). هادیانی و همکاران (۱۳۹۰) برنامه‌ریزی راهبردی

توسعه‌ی گردشگری بر اساس تحلیل SWOT یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که برای نیل به تحقق اهداف و توسعه‌ی گردشگری با بهره‌گیری از این راهبرد، تقویت و افزایش میزان ارائه‌ی امکانات و خدمات در کنار جاذبه‌ها و منابع گردشگری دارای اهمیت در سطح ملی و بین‌المللی، با هدف جلب رضایت بیشتر گردشگران به ویژه گردشگران خارجی به منظور معرفی جایگاه واقعی کارکردهای تاریخی تمدنی و فرهنگی شهر شیراز به سایر کشورها با هدف جذب هر چه بیشتر گردشگران خارجی و ایجاد اشتغال و درآمد پایدار پیشنهاد می‌شود (Hadiani et al, 2012:111-132). Comino. (al) و همکاران (۲۰۱۶) از مدل SWOT به عنوان یک شاخص جهت آنالیز و مدیریت یک مجموعه پارک طبیعی استفاده کردند. در این بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهایی که در مورد مجموعه وجود داشت بررسی شد. در این مطالعه تأکید شد که با استفاده از چنین شاخص‌هایی می‌توان فعالیت‌های آینده لازم برای یک سیستم را به خوبی برنامه‌ریزی کرد و نتایج نشان داد که در هر زمانی از سال با توجه به تعداد گردشگران و عوامل دیگر محیطی لازم است تا مدیریت‌های ویژه‌ای اتخاذ شود (Yan. (Comino et al, 2016:1104-1117) و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی بر اساس روش SWOT به بررسی چارچوب‌های برنامه‌ریزی راهبردی برای تثبیت زمین در کشور چین پرداختند؛ یافته‌های پژوهش نشان داد فرایند تثبیت زمین در چین هنوز وارد مرحله الگوی چشم انداز زیست محیطی نشده است (yan et al, 2015:46-54).

#### محدوده مورد مطالعه

شهرستان روانسر در شمال استان کرمانشاه واقع گردیده این شهرستان از شمال به شهرستان کامیاران در استان کردستان، از شرق به شهرستان کرمانشاه، از شمال غربی به شهرستان پاوه، از جنوب به شهرستان کرمانشاه و دالاهو و از غرب به شهرستان جوانرود و ثلاث باباجانی محدود می‌شود. شهرستان روانسر با مساحت ۱۱۴۰ کیلومتر مترمربع در ۶۰ کیلومتری مرکز استان واقع شده است. با توجه به آخرین تقسیمات کشوری این شهرستان از دو بخش مرکزی و شاهو تشکیل شده است. بخش شاهو که با طول جغرافیایی ۲۹° ۴۶ و عرض جغرافیایی ۳۵° ۱۴ دقیقه و با ارتفاع ۱۵۶۲ متر از سطح دریا واقع شده است. روستاهای این بخش دارای ۳۳۶۴ نفر جمعیت و ۹۸۹ خانوار هستند که مشتمل بر ۲ دهستان (قوری قلعه و منصوراقایی) و ۸ روستا می‌باشد. از کل جمعیت حدود ۱۶۴۰ نفر زن و ۱۷۲۴ نفر را مرد تشکیل می‌دهد. بدین ترتیب نسبت جنسی ۱۰۵ بوده است، یعنی در مقابل هر ۱۰۰ زن ۱۰۵ مرد در بخش شاهو زندگی می‌کند. بیشترین شاغلین منطقه در فعالیت‌های کشاورزی شامل زراعت و باغداری مشغول به کار هستند (فرمانداری شهرستان روانسر، ۱۳۹۷). سهم مذکور در مقایسه با میانگین استان، مبین این موضوع است که بخش شاهو از لحاظ سهم اشتغال در بخش کشاورزی ۲/۲۶ درصد از میانگین استان بیشتر است. مساحت مراتع شهرستان روانسر ۵۵۰۰۰ هکتار می‌باشد که ۲۰۱۳۰ هکتار آن در محدوده بخش شاهو قرار دارد که ۳۶/۶ درصد مراتع شهرستان را شامل می‌شود. بر اساس آمار ارائه شده توسط ایستگاه سینوپتیک روانسر در دوره آماری (۱۳۹۶-۱۳۶۷) میانگین حداکثر، حداقل و متوسط سالانه دمای هوا به ترتیب ۲۱/۷، ۸/۲، ۱۵/۱، درجه سانتیگراد است. بیشترین میانگین بارش در ایستگاه باران سنجی بخش شاهو در ماه بهمن (۱۸۸/۶ میلیمتر) و ماه آبان (۱۳۶/۷) و کمترین میانگین بارش در ماه تیر (۱ میلیمتر) به وقوع پیوسته است. رطوبت نسبی در بازه زمانی مورد بررسی بین حداکثر ۸۸ تا حداقل ۹

درصد در نوسان بوده و میانگین سالیانه این شاخص در دوره مذکور ۶۳ درصد می‌باشد. میانگین متوسط ساعات آفتابی روانس برابر ۳۰۴۷/۵ ساعت می‌باشد که از این مقدار تیرماه با ۳۶۵/۵ دارای حداکثر و دی ماه با ۱۵۶/۱ ساعت از حداقل ساعات آفتابی برخوردار است. بخش شاهو بر اساس شاخص‌های اروپایی روش Humidex در کلیه ایام سال شرایط آسایش در بخش شاهو بر قرار است. بنابراین بخش شاهو به دلیل قرارگیری در دامنه کوه شاهو دارای اقلیم نیمه مرطوب می‌باشد. ناهمواری‌های منطقه در پی حرکات کوهزایی در اواخر دوران دوم زمین‌شناسی شکل گرفته است و روند ناهمواری‌ها منطقه به تبعیت از رشته‌کوه‌های زاگرس از غرب به شرق است از لحاظ مورفولوژیک بخش شاهو را سرزمین‌های مرتفع تشکیل داده است که کوه‌های ارتفاع ۲۰۰۰ متر و کوه‌های قوری قلعه با ارتفاع ۲۰۳۸ متر ناهمواری‌های این بخش را تشکیل داده‌اند. سنگ‌های آهکی که بیشترین گسترش را در منطقه دارند، موجب به وجود آمدن اشکال کارستی از جمله غارها شده‌اند. زبان گویش مردم بخش شاهو کردی می‌باشد. کردها از لحاظ فرهنگ پوشش دارای تنوعی همگون و متناسب با سکونتگاه‌های غالباً کوهستانی و معتدل خود بوده و از لحاظ رنگ‌های مورد استفاده در پوشاک نیز یکی از غنی‌ترین نوع پوشش خاورمیانه را به خود اختصاص داده‌اند. لباس‌های زیبا با رنگ‌های شاد و متنوع که برگرفته از طبیعت زیبای این منطقه است، یکی از جاذبه‌های فرهنگی مناطق کردنشین است. قدمت لباس کردی به دوره مادها و ایران باستان بر می‌گردد. سکونتگاه‌های روستایی این بخش به علت استقرار در دامنه کوه شاهو و به دلیل برخورداری از جاذبه‌های فراوان طبیعی و فرهنگی دارای توان و پتانسیل بالایی جهت توسعه گردشگری روستایی می‌باشند.



شکل (۱): موقعیت جغرافیایی محدوده مطالعاتی

Source: Authors, 2019

از مهمترین جاذبه‌های گردشگری این بخش می‌توان به غار کاوات، غار قوری قلعه، چشمه کاوات، بافت پلکانی روستاها، جنگل‌های انبوه، دره قوری قلعه، چشمه‌های قوری قلعه و کوه شاهو اشاره نمود. غار قوری قلعه



بزرگ‌ترین غار آبی آسیا با پیشینه ۶۵ میلیون ساله است. درازای این غار ۳۸۵۰ متر است و به عنوان یکی از هفت اثر طبیعی ملی ایران، به ثبت رسیده است. غارهای اطراف قوری قلعه بر اساس مطالعات باستان‌شناسی از حدود ۵۰ هزار سال مسکن شکارچیان عصر سنگ بوده است. باستان‌شناسان و زمین‌شناسان معتقدند که قدمت این غار به ۶۵ میلیون سال پیش، یعنی دوره دوم زمین‌شناسی برمی‌گردد. غار کاوات از دیگر جاذبه‌های گردشگری و معروف بخش شاهواست که در سلسله کوه‌های شاهو نزدیک روستای شبانکاره در ۲ کیلومتری غار قوری قلعه واقع شده است. دهانه غار در ارتفاع ۱۶۶۰ متری از سطح دریا قرار دارد.

### تحلیل SWOT

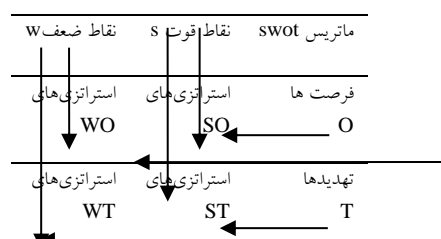
تحلیل SWOT برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ‌التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن مطرح شد (Duarte et al, 2006: 235). یکی از روش‌های مهم در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، روش SWOT است (Lianget al, 2009: 88). SWOT مخفف واژه‌های Strengths (قوت‌ها)، Weaknesses (ضعف‌ها)، Opportunities (فرصت‌ها) و Threats (تهدیدها) است و ابزاری بسیار مهم برای تحلیل سیستماتیک عوامل داخلی و خارجی یک سازمان است (YukseI, 2007: 3365). از طریق این مدل سعی می‌شود ضعف‌ها به قوت‌ها تبدیل شوند و با به حداقل رساندن ضعف‌های داخلی و تهدیدهای خارجی، از فرصت‌ها حداکثر استفاده به عمل آید (Arslan & Deha, 2008: 902). روش SWOT روشی است که تفکر سیستماتیک را دربردارد و شامل عیب‌شناسی جامعی از عوامل مربوط به تولیدات جدید، تکنولوژی، مدیریت، و برنامه‌ریزی می‌شود (Shrestha et al, 2004). برنامه‌ریزی راهبردی با تکنیک SWOT روشی نسبتاً نو و موفق است که تا کنون در نقاط مختلف دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تکنیک شامل یک فرآیند ۸ مرحله‌ای می‌باشد، که در شکل ۲ ارائه شده است.

فهرست بندی فرصت‌های مهم بیرونی جامعه مورد مطالعه
فهرست بندی تهدیدهای بیرونی جامعه مورد مطالعه
فهرست بندی نقاط قوت اصلی جامعه مورد مطالعه
فهرست بندی نقاط ضعف اصلی جامعه مورد مطالعه
مقایسه نقاط قوت و فرصت‌ها و ثبت راهبردهای SO
مقایسه نقاط ضعف و فرصت‌ها و ثبت راهبردهای WO
مقایسه نقاط قوت و تهدیدها و ثبت راهبردهای ST
مقایسه نقاط ضعف و تهدیدها و ثبت راهبردهای WT

شکل (۲): مراحل تهیه مدل سوات

Source: Ebrahimzadeh and Aghasi Zadeh, 2010: 114-115

روش تجزیه و تحلیل SWOT به شکل نظام‌یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را که در مرحله قبل شناسایی شده‌اند مورد تحلیل قرار داده و استراتژی‌های متناسب با موقعیت را منعکس می‌سازد. در مدل SWOT پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده و نوشتن آنها در سلول‌های مربوطه به خود برحسب ترتیب امتیاز وزن دار از محل تلاقی هر یک از آنها استراتژی‌های مورد نظر حاصل می‌گردد. بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتژی ST، WT، WO و SO می‌شود. بر این اساس، چهارچوب ماتریس تحلیلی SWOT را می‌توان در شکل ۳ خلاصه کرد.



شکل (۳): چهارچوب ماتریس تحلیلی SWOT

Source: Authors, 2018

## یافته‌ها

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی IFE و EFE

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست کرده و به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می‌دهیم. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک باشد. به هر یک از این عامل‌ها نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقاط قوت و نمره ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل می‌باشد. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود. مجموعه نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه شده تا نمره نهایی سازمان مشخص شود. اگر میانگین آنها کمتر از ۲/۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف بوده و اگر نمره میانگین بیشتر از ۲/۵ باشد سازمان دارای قوت می‌باشد. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) نیز مانند ارزیابی عوامل داخلی عمل می‌شود.

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

وزن	وضع	امتیاز وزن دار	قوت‌ها
۰/۶۶	۴	۰/۲۶۴	S1- وجود انواع جاذبه‌های طبیعی و چشم اندازهای منحصر به فرد نظیر رودخانه‌ها، چشمه‌ها و آب و هوای مناسب
۰/۶۲	۴	۰/۲۴۸	S2- وجود جاذبه‌های فرهنگی (آداب و رسوم، فرهنگی محلی، رقص، لباس، موسیقی)
۰/۵۷	۴	۰/۲۲۸	S3- نزدیکی به بازارچه مرزی شهرستان جوانرود
۰/۶۱	۳	۰/۱۸۳	S4- داشتن محیط آرام و بدون سروصدا
۰/۶۴	۴	۰/۲۵۶	S5- وجود غار قوری قلعه و کاوات
۰/۶۰	۴	۰/۲۴۰	S6- تنوع پوشش گیاهی
۰/۵۸	۳	۰/۱۷۴	S7- وجود ارتفاعات و قله مناسب جهت انجام ورزشهای تفریحی از قبیل دامنه نوردی، کوهنوردی
۰/۵۶	۳	۰/۱۶۸	S8- وجود بازار مناسب برای فروش محصولات کشاورزی
وزن	وضع	امتیاز وزن دار	ضعف‌ها
۰/۶۴	۱	۰/۶۴	W1- نبود یا نامناسب بودن تسهیلات اقامتی، رفاهی، خدماتی
۰/۵۸	۲	۰/۱۱۶	W2- ضعف اطلاع رسانی درباره جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی گردشگری روستایی منطقه از طریق رسانه‌های گروهی
۰/۴۸	۲	۰/۹۶	W3- توزیع نامناسب گردشگری در فصول مختلف سال
۰/۴۱	۲	۰/۸۲	W4- تعارض و تفاوت میان فرهنگ گردشگران و مردم منطقه
۰/۶۱	۱	۰/۶۱	W5- ضعف برنامه‌ریزی و عدم سرمایه‌گذاری دولتی در این بخش
۰/۴۶	۲	۰/۹۲	W6- عدم تمایل مردم جهت سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری
۰/۴۴	۲	۰/۸۸	W7- عدم آشنایی و آموزش روستاییان در نحوه برخورد با گردشگران
۰/۳۸	۲	۰/۷۶	W8- عدم رضایت‌مندی گردشگران از قیمت کالاهای ارائه شده
۰/۶۲	۱	۰/۶۲	W9- نامناسب بودن زیرساخت‌های کالبدی نظیر راه‌ها و دفع نامناسب زباله‌ها و فاضلاب
۰/۵۴	۲	۰/۱۰۸	W10- عدم وجود نیروهای آموزش دیده و تحصیلکرده در این بخش برای راهنمایی گردشگران
۱		۲۶۰۶	جمع کل



فرصت‌ها	وزن	وضع	امتیاز	امتیاز وزن
		موجود	دار	
O1- افزایش انگیزه بیشتر در بین مردم شهرهای مجاور برای مسافرت و تفریح در منطقه مورد مطالعه	۰/۸۹	۴	۰/۳۵۶	
O2- نزدیکی به بازارچه مرزی شهرستان جوانرود	۰/۹۲	۴	۰/۳۶۸	
O3- افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری	۰/۸۸	۳	۰/۲۶۴	
O4- افزایش انگیزه سرمایه‌گذاری بومی برای سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری (مثل ساختن هتل و مسافرخانه)	۰/۸۶	۳	۰/۲۵۸	
O5- وجود شهرهای متعدد در نزدیکی این دهستان از جمله جوانرود، روانسر و پاوه	۰/۹۰	۴	۰/۳۶۰	
O6- عدم ارائه تسهیلات مطلوب به گردشگران در مناطق تفریحی رقیب	۰/۸۲	۳	۰/۲۴۶	
تهدیدها	وزن	وضع	امتیاز	امتیاز وزن
		موجود	دار	
T1- ضعف مدیریت و برنامه‌ریزی در امر گردشگری	۰/۷۶	۱	۰/۷۶	
T2- آلودگی منابع آب و خاک	۰/۶۱	۲	۰/۱۲۲	
T3- افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب مانند جوانرود و روانسر و افزایش و تمایل توریست‌ها و مسافرت به منطقه تفریحی رقیب در آینده	۰/۶۶	۲	۰/۱۳۲	
T4- از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی با افزایش توریست‌ها	۰/۵۹	۲	۰/۱۱۸	
T5- افزایش تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به این ناحیه	۰/۶۴	۲	۰/۱۲۸	
T6- از بین رفتن درختان و پوشش گیاهی و آثار تخریبی آن بر زمین‌ها و مزارع کشاورزی در آینده	۰/۷۲	۱	۰/۷۲	
T7- عدم صدور مجوز و تسهیلات از سوی دولت جهت گسترش خدمات، تجهیزات و تأسیسات گردشگری در این منطقه	۰/۷۵	۱	۰/۷۵	
جمع کل	۱		۲۵۷۵	

Source: Research findings, 2018

### ارائه راهبردها و راهکارهای توسعه گردشگری روستایی

تدوین موفقیت‌آمیز راهبرد، به سازگار کردن منابع در دسترس و فرصت‌های موجود در محیط بستگی دارد. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، گام مهمی در راستای تطابق مناسب بین آنهاست. تشکیل ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها ابزار بسیار مفیدی برای این کار به شمار می‌رود که تحلیل گران می‌توانند عوامل مشخص شده در ماتریس SWOT را بازنگری کرده و چهار نوع راهبرد را تدوین نمایند (جدول ۲)

جدول (۲): خلاصه راهبردها و راهکارهای توسعه گردشگری بر اساس تحلیل SWOT

تحلیل SWOT	فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
	O1- افزایش انگیزه بیشتر در بین مردم شهرهای مجاور برای مسافرت و تفریح در منطقه مورد مطالعه	T1- ضعف مدیریت و برنامه‌ریزی در امر گردشگری
	O2- نزدیکی به بازارچه مرزی شهرستان جوانرود	T2- آلودگی منابع آب و خاک
	O3- افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری	T3- افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب
	O4- افزایش انگیزه سرمایه‌گذاری بومی برای سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری	T4- از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی با افزایش توریست‌ها
	O5- وجود شهرهای متعدد در نزدیکی این بخش	T5- افزایش تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به این ناحیه
	O6- عدم ارائه تسهیلات مطلوب به گردشگران در منطقه تفریحی رقیب	T6- عدم توجه به از بین رفتن درختان و پوشش گیاهی و آثار تخریبی آن بر زمینها و مزارع کشاورزی در آینده
<b>قوت‌ها (S)</b>	S1- وجود انواع جاذبه‌های طبیعی و چشم اندازهای منحصر به فرد نظیر رودخانه‌ها، چشمه‌ها و آب و هوای مناسب	<b>استراتژی‌های رقابتی/تهاجمی (SO)</b> ۱- بهره‌گیری بهینه و هدفمند از افزایش انگیزه مسافرت در بین طبقات شهرنشین در جهت استفاده مؤثر از انواع جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی به منظور ایجاد اشتغال و درآمد برای ساکنین منطقه مورد مطالعه ۲- شناسایی و بهره‌گیری از جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی این نواحی به منظور جذب بیشتر گردشگران برای رقابت با سایر مناطق تفریحی رقیب
	S2- وجود جاذبه‌های فرهنگی (آداب و رسوم، فرهنگی محلی، رقص، لباس، موسیقی)	<b>استراتژی‌های تنوع (ST)</b> ۱- تنوع‌بخشی به فعالیتها، تأسیسات و خدمات گردشگری به منظور به کارگیری طیف گسترده‌ای از مردم و گردشورها برای گردشگران ۲- توسعه و تجهیز مسیرهای طبیعت گردی و تدوین دفترچه‌های راهنما ۳- تنوع بخشی و توسعه برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی از طریق سمینارها و جشنواره‌ها در سطح ملی و منطقه‌ای

3S- داشتن محیط آرام و بدون سروصدا	۳- ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های مختلف مرتبط با امر گردشگری	۴- بهره‌گیری بهینه و هدفمند با تأکید بر توانایی‌های درونی و ارتقاء ظرفیت‌ها و نقاط قوت در جهت برنامه ریزی برای حذف یا کاهش تهدیدات بیرونی مانند، کاهش تخلفات اجتماعی، از بین بردن ضعف مدیریت در امر گردشگری روستایی
S4- وجود غار قوری قلعه وکاوات	۴- تأکید بر توسعه گردشگری طبیعی به دلیل وجود مزیت‌های نسبی برای توسعه این نوع گردشگری در بخش شاهو	۵ - برنامه ریزی و سیاستگذاری در جهت ثبت جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی در لیست آثار ملی
S5- تنوع پوشش گیاهی	۵ - افزایش توجه دولت در جهت ترویج و توسعه صنعت گردشگری روستایی	۶ - توسعه و گسترش گردشگری کشاورزی به منظور بهره برداری مناسب از مناظر زیبا، مزارع و باغات روستایی در جهت کسب درآمد و جلوگیری از تخریب مزارع و جاذبه‌های طبیعی
S6- وجود ارتفاعات و قلل مناسب جهت انجام ورزشهای تفریحی از قبیل دامنه نوردی، و کوهنوردی	۶ - استفاده بهینه از فرصت وجود مراکز جمعیتی مانند شهرستانهای روانسر، پاوه، جوانرود	۷- آگاه کردن مردم بومی و محلی به ارزش‌های فرهنگی خود
S7- مستعد بودن ناحیه برای سرمایه گذاری جهت استفاده از جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی	۷- استفاده بهینه از وجود انواع محصولات کشاورزی و لبنی با ایجاد بازار مناسب برای فروش محصولات به گردشگران	
S8- وجود بازار مناسب برای فروش محصولات کشاورزی		

ضعف‌ها (W)	استراتژی بازنگری (WO)	راهبردهای تدافعی (WT)
W1- نبود یا نامناسب بودن تسهیلات اقامتی، رفاهی، خدماتی	۱- بازنگری در توزیع نامتعادل گردشگری در فصول مختلف سال و برنامه‌ریزی برای کلیه فصول در جهت جذب گردشگر و خارج ساختن این نواحی از حالت رکود اقتصادی در سایر فصول	۱- استفاده از جاذبه‌هایی طبیعی و فرهنگی در جهت کاهش یا حذف نارساییها و موانع درونی و تهدیدها و خطرات موجود در محیط بیرونی با استفاده از استراتژی مناسب
W2- ضعف اطلاع رسانی درباره جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی گردشگری روستایی	۲- بازنگری یا کاهش ضعف درونی در مورد کمبود تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی	۲- زمینه سازی و تشویق مردم به مشارکت در جهت توسعه و زیرساخت‌ها، تجهیزات و تسهیلات گردشگری و کسب درآمد از این طریق و همچنین استفاده از مشارکت بخش خصوصی در زمینه‌هایی که مردم نمی‌توانند مشارکت یا سرمایه‌گذاری کند.
W3- توزیع نامناسب گردشگری در فصول مختلف سال	۳- برنامه‌ریزی جهت بهره‌گیری از بخش خصوصی و مشارکت مردم در راستای تجهیز امکانات خدماتی، بهداشتی و اقامتی در ناحیه مورد مطالعه در راستای جذب گردشگر	۳- آموزش و اطلاع رسانی به مردم منطقه در نحوه برخورد با گردشگران و همچنین آموزش به گردشگران در زمینه فرهنگ آداب و رسوم مکانهای خاص به منظور جلوگیری از تعارض بین مردم و گردشگران
W4- تعارض و تفاوت میان فرهنگ گردشگران و مردم منطقه	۴- بازنگری در کاهش ضعف درونی در زمینه سیستم حمل و نقل و جاده‌های ارتباطی	۴- برگزاری سمینارها و همایش‌ها در جهت توسعه سرمایه‌گذاری در گردشگری روستایی توسط سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان، شورای شهر، شهرداری و بخش‌های شهرستان روانسر، دعوت از سرمایه‌گذاران و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه‌گذاری در زمینه احداث هتل، مسافرخانه، مجتمع‌های اقامتی، تأسیسات تفریحی (نظیر پارک‌های تفریحی و جنگلی) و تأسیسات برای رشته‌های دارای پتانسیل از جمله کوهنوردی
W5- ضعف برنامه‌ریزی و عدم سرمایه‌گذاری دولتی در این بخش	۵- بازنگری و توسعه نهادها و سازمانهای مرتبط در منطقه برای آموزش مردم و گردشگران به منظور بهره‌گیری بهینه و هدفمند از منافع و آثار مثبت گردشگری به همراه جذب آنها به منطقه مورد مطالعه	۵ - تدوین قوانین و مقررات خاص به منظور استفاده مطلوب از سرمایه‌های طبیعی منطقه و جلوگیری از تخریب پوشش گیاهی و آلودگی منابع و خاک
W6- عدم تمایل مردم جهت سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری	۶- اختصاص بودجه برای اجرای طرح توریستی منطقه توسط سازمان میراث فرهنگی و گردشگری جهت ایجاد اشتغال و کسب درآمد برای مردم منطقه	۶ - برگزاری بازدیدهای علمی از منطقه مورد مطالعه
W7- عدم آشنایی و آموزش روستاییان در نحوه برخورد به گردشگران	۷- بازنگری به نحوه توزیع خدمات، امکانات و تسهیلات گردشگری، اولویت دهی تخصص مجدد این امکانات به نواحی روستایی با قابلیت بالا در جذب گردشگر	
W8- عدم رضایت‌مندی گردشگران از قیمت کالاهای ارائه شده	مانند بخش شاهو	
W9- نامناسب بودن زیرساخت‌های کالبدی نظیر راه‌ها و دفع نامناسب زباله‌ها و فاضلاب	۸ - بهره‌گیری از نزدیکی به شهرهای توریستی جوانرود، روانسر و پاوه	
W10- عدم وجود نیروهای آموزش دیده و تحصیلکرده در این بخش برای راهنمایی گردشگران		

Source: Research findings, 2018

### اولویت بندی راهبردها با استفاده از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی روشی تحلیلی است که با آن جذابیت نسبی راهبردها مشخص می‌شود. با این روش می‌توان به صورت عینی راهبردهای گوناگونی که در زمره بهترین راهبردها هستند، مشخص کرد. برای تهیه

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی از نتیجه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نتیجه‌ی ماتریس SWOT استفاده می‌شود. در این روش ابتدا فرصت‌ها و تهدیدهای عمده‌ی خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی در ستون سمت راست ماتریس برنامه‌ریزی کمی نوشته شده، سپس به هریک از این عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضریب‌ها درست همانند ضریب‌های ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی هستند. در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی راهبردهای تعیین شده از ماتریس SWOT نوشته می‌شود. در مرحله بعد نمره‌های جذابیت تعیین می‌شود. برای تعیین نمره‌ی جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، بررسی کرد و سپس در مورد هریک از آنها این پرسش را مطرح کرد که آیا این عامل درگزینش راهبردها نقش عمده دارد؟ اگر پاسخ به این پرسش آری باشد، آنگاه باید با توجه به این عامل کلیدی راهبردها را با هم مقایسه کرد به طوری که اهمیت نسبی یک راهبرد نسبت به سایر راهبردها مشخص شود. نمره جذابیت به این شکل است. ۱- بدون جذابیت، ۲= تا حدی جذاب، ۳= دارای جذابیت معقول و ۴= بسیار جذاب. اگر پاسخ به پرسش بالا "نه" است، نشان دهنده این است که در فرایند انتخاب راهبردها این عامل هیچ نقش مهمی (از نظر موقعیت راهبرد) ندارد که در آن صورت نباید به این عامل نمره‌ی جذابیت داده شود. در مرحله بعدی جمع نمره‌های جذابیت محاسبه می‌شود، به این صورت که ضریب در نمره‌های جذابیت ضرب می‌شود. جمع نمره‌های جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه بدست می‌آید. هر قدر جمع نمره‌های جذابیت بیشتر باشد، راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود. در نهایت مجموع نمره‌های جذابیت هریک از ستون‌های ماتریس کمی محاسبه می‌شود. باین روش به صورت همزمان راهبردهای مختلف مورد بررسی قرار گرفته و اولویت بندی می‌شوند (جدول ۳)

جدول (۳): ارزیابی و اولویت بندی راهبردهای نهایی با استفاده از ماتریس QSPM

عوامل مهم استراتژیک	وزن ۱-۰	SO1		SO2		SO3		SO4	
		نمره جذابیت	جمع نمرات	نمره جذابیت	جمع نمرات	نمره جذابیت	جمع نمرات	نمره جذابیت	جمع نمرات
		۱-۴	۱-۴	۱-۴	۱-۴	۱-۴	۱-۴	۱-۴	۱-۴
نقاط قوت	۰/۹	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸
S1									
S2	۰/۸	۴	۰/۳۲	۱	۰/۸	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶
S3	۰/۶	۴	۰/۲۴	۱	۰/۶	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴
S4	۰/۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۱	۰/۵
S5	۰/۹	۴	۰/۳۶	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۱	۰/۹
S6	۰/۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۰
S7	۰/۴	۱	۰/۴	۲	۰/۸	۳	۰/۱۲	۱	۰/۴
S8	۰/۵	۱	۰/۵	۱	۰/۵	۳	۰/۱۵	۱	۰/۵
نقاط ضعف	۰/۵	۴	۰/۲۰	۳	۰/۱۰	۱	۰/۵	۲	۰/۱۰
W1									
W2	۰/۳	۲	۰/۶	۲	۰/۴	۲	۰/۶	۲	۰/۶
W3	۰/۴	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶	۱	۰/۴	۳	۰/۱۲
W4	۰/۴	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲	۲	۰/۸	۳	۰/۱۲
W5	۰/۴	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۱	۰/۴	۳	۰/۱۲
W6	۰/۳	۴	۰/۱۲	۳	۰/۹	۲	۰/۶	۲	۰/۶

۰/۱۲	۳	۰/۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۴	W7
۰/۶	۳	۰/۸	۲	۰/۶	۳	۰/۸	۴	۰/۲	W8
۰/۲	۱	۰/۴	۱	۰/۴	۱	۰/۸	۲	۰/۴	W9
۰/۱۲	۳	۰/۸	۳	۰/۱۶	۳	۰/۱۶	۴	۰/۴	W10
۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۶	فرصت‌ها
									O1
۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۹	O2
۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۲۴	۳	۰/۸	O3
۰/۱۵	۳	۰/۲۰	۴	۰/۱۵	۳	۰/۲۰	۴	۰/۵	O4
۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۷	O5
۰/۴	۲	۰/۶	۳	۰/۲	۱	۰/۴	۲	۰/۲	O6
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۷	تهدیدها
									T1
۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۷	۱	۰/۷	۱	۰/۷	T2
۰/۱۵	۳	۰/۲۰	۴	۰/۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۵	T3
۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۴	T4
۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۶	T5
۰/۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۶	T6
۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۷	۱	۰/۷	T7
۴/۰۷		۵/۳۶		۳/۹۸		۴/۹۱			جمع

Source: Research findings, 2018

اولویت‌بندی استراتژی‌های مؤثر به لحاظ میزان اثر بخشی مفروض در زمان تحلیل موقعیت و انتخاب استراتژی بهینه، مسیر روشن‌تر و ساده‌تری را برای اجرای پیشنهادها و انجام اقدامات مؤثر فراهم می‌سازد. از این رو در این پژوهش از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) استفاده شده است. براساس ماتریس بالا نتایج اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌های به شرح زیر است: درگروه استراتژی‌های SO استراتژی SO3 به عنوان مناسب‌ترین استراتژی توسعه‌ای پیشنهاد می‌شود.

## نتیجه‌گیری و دستاورد علمی پژوهشی

باید این واقعیت را پذیرفت که گردشگری تأثیری انکارناپذیر در زندگی جوامع دارد که نمی‌توان آن را نادیده گرفت؛ بلکه باید با نظری بلند و مدیریتی عالمانه، آگاهانه، و با برنامه‌ریزی درست در جهت توسعه آن (گردشگری) تلاش کرد. توسعه گردشگری می‌تواند با برنامه‌ریزی اصولی و مناسب و شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها نقش مؤثری در توسعه مناطق روستایی و در نتیجه توسعه ملی و تنوع بخشی به اقتصاد ملی بر عهده داشته باشد و می‌تواند بسیار مفید واقع شود. با توجه به این مهم، می‌توان با یک «برنامه‌ریزی صحیح گردشگری» به منافع حاصل از اقتصاد گردشگری دست یافت. در این بین، برنامه‌ریزی راهبردی به دلیل داشتن ویژگی‌هایی از قبیل فرایند تصمیم‌گیری منطقی، تفکر بلندمدت و آینده‌نگری، هدایت مدیران، و...، می‌تواند با یک تدوین و اجرای صحیح مفید واقع شود. با توجه به آنچه بیان شد، در پژوهش حاضر، به تدوین برنامه‌ریزی راهبردی جهت توسعه گردشگری بخش شاهو اقدام شد تا با یک برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌نگر، مسیر توسعه گردشگری این بخش مشخص شود. در پژوهش حاضر، از طریق مطالعه اسناد، بررسی وضع موجود و پرسشگری از گروه‌های نخبگان و مسئولان پتانسل‌ها و محدودیت‌های گردشگری بخش شاهو شناسایی شده است و نقاط قوت و ضعف توسط ماتریس IFE و فرصت‌ها و تهدیدها توسط ماتریس EFE تعیین گردید. پس از محاسبه مجموعه امتیاز وزنی مربوط به هر یک از عوامل ذکر شده در ماتریس فوق، استراتژی پیشنهادی مطرح گردید و در نهایت به وسیله مدل SWOT راهبردهای مربوط به توسعه گردشگری در ابعاد مختلف ترسیم گردید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی به وسیله ماتریس IFE نشان داد که وجود عوامل محیطی مانند چشم‌اندازهای زیبا و منحصر به فرد، بزرگترین و طولانی‌ترین غار آبی آسیا، غار کاوات، تنوع پوشش گیاهی، چشمه‌های معدنی، فرهنگ و آداب و رسوم، موسیقی و رقص محلی مهم‌ترین مزیت این نواحی جهت توسعه گردشگری به حساب می‌آید. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده عدم وجود برنامه‌ریزی دولتی در این منطقه، نامناسب بودن تأسیسات و تجهیزات تفریحی و گردشگری، نقاط ضعف اصلی پیش روی برنامه‌ریزی توسعه گردشگری در منطقه می‌باشند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل محیطی به وسیله ماتریس EFE حاکی از این است که پتانسیل‌های توجه دولت به توسعه گردشگری منطقه و تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در زمینه گردشگری منطقه مهم‌ترین فرصت بیرونی می‌باشد. از بین تهدیدهای خارجی نیز ضعف مدیریت و برنامه‌ریزی در امر گردشگری، از بین رفتن درختان و پوشش گیاهی، عدم صدور رمجوز و تسهیلات از سوی دولت جهت گسترش خدمات، تجهیزات و تأسیسات گردشگری در این منطقه به عنوان مهمترین تهدید خارجی قلمداد می‌شود. به طور خلاصه نتایج تحلیلی تحقیق نشان داد متناسب با وضعیت عوامل داخلی و خارجی در منطقه، راهبرد مطلوب رقابتی با نگاه تهاجمی است. نتایج ماتریس کمی (QSPM) نیز نشان داد راهبرد سوم بیشترین قابلیت را دارد تا قوت‌های داخلی را به بهترین وجه تقویت کند، فرصت‌های بیرونی را مورد استفاده قرار دهد. با توجه به موارد گفته شده در مجموع می‌توان نتیجه گرفت، اگر هدف از توسعه گردشگری روستایی پایداری و ایفای نقش مثبت در زندگی مردم روستا است، نیازمند تعیین و توسعه راهکارهای علمی خاص با توجه به مدیریت محیط زیست، توسعه مشارکت محلی، قوانین صریح و محکم، بازاریابی پایدار و برنامه‌ریزی واقع بینانه است. از دستاوردهای پژوهش می‌توان اشاره کرد که امروزه صنعت گردشگری روستایی گرایش نوین درصنعت گردشگری است، که به عنوان یک راهبرد

می‌تواند با برنامه‌ریزی اصولی و شناسایی مزیت‌ها و محدودیت‌های آن نقش مؤثری در توسعه و تنوع بخشی به اقتصاد منطقه‌ای، بالا بردن شاخص‌های توسعه انسانی، اشتغالزایی، کمک به حفظ محیط زیست و توسعه پایدار منطقه را به عهده داشته باشد.

با توجه به نتایج حاصله از پژوهش، پیشنهادهای در زمینه بهبود صنعت گردشگری بخش شاهو ارائه می‌گردد.

- اولویت بخشی به خواسته‌ها و اهداف مردم منطقه در راستای برآوردن نیازهای آنها، استفاده از مشارکت و تسهیل حضور فعال و توانمندسازی آنها از طریق گسترش فرصت‌های شغلی، آموزش و توسعه منابع انسانی در جهت توسعه و تجهیز روستاها از نظر زیر ساخت‌ها، تسهیلات و تجهیزات گردشگری از طریق حمایت‌ها و تسهیلات دولتی.

- تجهیز کوه شاهو برای فصول برف خیز سال به امکانات و تجهیزات لازم و تنوع بخشی به فعالیت‌های کوه نوردی از طریق ایجاد فعالیت‌های تفریحی (مانند تله کابین، اسکی، کوه پیمایی و سایر ورزش‌های کوهی) و صدور مجوز جهت رقص و موسیقی‌های بومی محلی.

- ساماندهی به وضعیت مدیریت گردشگری و ارتقای آن در سطح منطقه.

- توسعه توریسم طبیعی و اکوتوریسم به دلیل وجود مزیت‌های نسبی برای توسعه این نوع توریسم در روستاهای مورد مطالعه.

- تبدیل بخش‌های جنگلی مجاور کوه شاهو به پارک جنگلی.

- ارائه خدمات برای گردشگران خارجی در حد استانداردهای جهانی برای جلب رضایتمندی گردشگران.

- اختصاص بودجه کافی برای توسعه گردشگری این منطقه.

## References

- Arslan, O. Deha Er, I.(2008) . SWOT analysis for safer carriage of bulk liquid chemicals in tankers. Journal of Hazardous Materials, vol.154,No.(1/3),pp. 901-913.(DOI: 10.1016/ j.jhazmat. 2007.10.113)
- Cater,E.(2000). Ecotourism in The world: problems and prospect Forsustainability , New York, NY:John Wileyana Sons.
- Comino, E. Ferretti, V. (2016). Indicators-based spatial SWOT analysis: Supporting the strategic planning and management of complex territorial systems, Ecological Indicators, vol. 60,pp.1104-1117. (DOI: 10.1016/j.ecolind.2015.09.003)
- Duarte,C. Lawrence, P. E. Helms, M. M. Michael, S.A.(2006). The challenge of VeneZuelA: A SWOT Analysis,16(3/4):233-247. ( DOI: 10.1108/10595420610818857)
- Doswill, R. (2005). TourismManagement (Fundamentals, Strategies and Impacts),Translated by Arabi, S.M., andIzadi,D.Cultural Research Bureau, Third Edition.p.112
- Doald,E,Hawkins,S.(2007).Theworld banks Role in Tourism Development, Annals of Tourism Research,vol.34,No2,pp.348-363.( DOI: 10.1016/j.annals.2006.10.004)
- Dann, G. (1996).The Language of Tourism: A Sociolinguistic Perspective, UK: CAB International.p.2
- Ebrahimzadeh, Jesus. Kazemizadeh, Shamsollah. Eskandari Sani, Mohammad.(2012). Strategic planning of tourism development, with the emphasis on religious returnees17 [In Persian]. Human Geography Research, No. 76,pp.115-141.
- Fazelnaya, Gharib. Hedayati, Salah.(2011) Appropriate strategies for tourism development in Zarivar lake[In Persian]. Geography and Development Quarterly, No. 19,pp.145-170.
- Fayissa,B,Nsiah, C.Tadasse, B. (2007).The Impact of Tourism on Economic Growth and Development in Africa [Online] <http://www.mtsu.edu/TourismAfricawp.pdf>.p.2
- Hall, C.M. (1994). Tourism and Politics: Power, Policy and Place, John Wiley & Sons.

- Higham, J. M., Luck. (2002). Urban Ecotourism: a contradiction in terms? *Journal of Ecotourism*, Vol. 1 No. 1, PP. 36-51. (DOI: 10.1080/14724040208668111)
- Hadiani, Zohreh. Ahad Nejad, Mohsen. Kazemizadeh, Shamsollah. Ghannbir, Hakimeh (2012). Strategic Tourism Planning Based on SWOT Analysis (Case Study: Shiraz City) [In Persian]. No. 2, pp. 111-132.
- Lanza, A. Markandya, A. Pigliaru, P. (2005). *The Economics of Tourism and Sustainable Development*, Cheltenham: Edward Elgar. p. 125.
- Liang Lee, K. Chih Huang, W. Yuan Teng, J. (2009). Locating the competitive relation of global logistics hub using quantitative SWOT analytical method. *Quality & Quantity*, Vol. 43, No. 1 pp. 87-107. (DOI: 10.1007/s11135-007-9087-1)
- Rossana, G. (2007). *Tourism and the City: Opportunity for Regeneration*, An International Multidisciplinary Journal of Tourism, Vol. 2, No. 2, pp. 95-111.
- Shrestha, R. K. Alavalapati, J. R. R. Kalmbacher, R. S. (2004). Exploring the Potential for Silvopasture Adoption in South-Central Florida: An Application of S WOT-AHP Method, *Agricultural Systems*, Vol. 81, No. 3, pp. 185-199. (DOI: 10.1016/j.agsy.2003.09.004)
- Smid, S. Zwart, P. (2002). *Tourism On Cyprus Study on The Situation Of Enterprises, The Industry and The Service Sectors in Turkey, Cyprus and Malta*, No. 23, December, In *Ternetsit*. p. 233.
- Shen, F. Hughey, Kenneth, F. D. Simmons, David. G. (2008). Connecting the sustainable livelihoods approach and tourism a review of the literature, *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 15, No. 1, pp. 19-31. (DOI: 10.1375/jhtm.15.19)
- Soteriades, M. (2002). *Tourism and environment in rural areas*. Available on : [www.fund.acbe/prelude](http://www.fund.acbe/prelude), p. 617.
- UNWTO (2007). *Tourism Highlights 2007 Edition*, Available in [www.unwto.com](http://www.unwto.com).
- Walpole, M. J. Goodwin, H. J. (2000). Local Economic Impacts of Daragon in Indonesia, *Journal of Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, PP. 559-576. (DOI: 10.1016/S0160-7383(99)00088-2)
- Yan, J. Xia, F. Bao, H. X. H. (2015). Strategic planning framework for land consolidation in China: top-level design based on SWOT analysis, *Habitat International*, Vol. 48, pp. 46-54. (DOI: 10.1016/j.habitatint.2015.03.001)
- Yuksel, E. deviren, M. D. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm, *Information Sciences*, Vol. 177, No. (15/16), pp. 3365-3382. (DOI: 10.1016/j.ins.2007.01.001)
- Zarabi, Asghar. Mohammadi, Jamal. Firoozi, Mohammad Ali. Goodarzi, Majid. (2012). Planning tourism development using the SWOT model (Case study: Noorabad Mamsani city) [In Persian]. *Scientific Spelling Spatial Magazine*, No. 3, PP. 1-42.