

فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۹، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵، صفحات ۱۰۷-۱۲۹

## شناسایی و رتبه‌بندی راهبردهای توسعه کارآفرینی گردشگری روستایی در استان گلستان با رویکرد تلفیقی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی و روش سوات

گل‌بهار پورانجنار، حبیب‌الله سالارزهی، و علی‌اصغر تباوار\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۳/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱/۳۱

### چکیده

هدف مطالعه حاضر بهره‌گیری از تفکر کارآفرینانه برای شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهایی در راستای سوق‌دهی فعالیت‌های سنتی گردشگری در استان گلستان به سمت فعالیت‌هایی نوآورانه بود و در آن، از رویکرد تلفیقی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی و سوات (AHP-SWOT) بهره‌گیری شد. نخست، با استفاده از تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)، شناسایی و طبقه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات فعالیت‌های گردشگری در استان گلستان صورت گرفت. از آنجا که مسئله تصمیم‌گیری تحقیق حاضر از نوع چندشاخصه و ساختار آن دارای سلسله‌مراتبی از عناصر تصمیم وابسته به هم شامل هدف، معیارها و زیرمعیارها بود، از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) برای محاسبه وزن و اهمیت هر کدام از معیارها و زیرمعیارهای شناسایی‌شده از طریق تجزیه و تحلیل سوات استفاده شد. برای گردآوری داده‌های پژوهش، ماتریس مقایسات زوجی هر کدام از مؤلفه‌ها و گروه‌ها با بهره‌گیری از نظر پانزده نفر از متخصصان و فعالان صنعت گردشگری در سه ماه پایانی سال ۱۳۹۳ تدوین و تکمیل شد، که

\* نویسنده مسئول و دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی سازمانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان (g.pouranjenar@yahoo.com)؛ دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان؛ و استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

گروه فرصت‌های بیرونی با وزن نسبی ۰/۳۸۶ در رتبه نخست و نیز قوت‌های داخلی با وزن نسبی ۰/۳۲۶ و تهدیدهای بیرونی با ۰/۱۵۴ و در نهایت، ضعف‌های داخلی با ۰/۱۳۴ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. نتایج به دست آمده نشان داد که مهم‌ترین راهبرد کاربردی برای توسعه کارآفرینی در صنعت گردشگری استان گلستان راهبرد SO با شاخص مطلوبیت ۰/۴۹۵ است. کاربردی‌ترین راهبردهای مناسب از این نوع، به ترتیب شناسایی، عبارت‌اند از تنوع‌بخشی در برنامه‌های تبلیغاتی، طراحی نرم‌افزارهای کاربردی، بازاریابی در برنامه‌ریزی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها و بازاریابی بین‌المللی.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد کارآفرینی، توسعه کارآفرینی، گردشگری روستایی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، سوات (SWOT)، گلستان (استان).

\*\*\*

#### مقدمه

امروزه، گردشگری<sup>(۱)</sup> از بزرگ‌ترین و سودآورترین بخش‌های اقتصادی جهان شناخته شده، که توجه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کشورهای مختلف را به خود جلب کرده است. صرف نظر از شهرها، به مثابه یکی از مهم‌ترین مقاصد گردشگری، در رویکرد نوین، استقبال از مناطق روستایی به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد گردشگری و اکوتوریستی این مناطق اجتناب‌ناپذیر است، به طوری که به عنوان راهبردی که باعث توسعه این مناطق می‌شود و آثار مثبت اقتصادی، فرهنگی، امنیتی و سیاسی را از خود بر جای می‌گذارد، معرفی شده است (دانش‌مهر و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۱۶). یکی از راهبردهایی که در راستای توسعه مناطق روستایی از سوی برنامه‌ریزان معرفی می‌شود، راهبردی ترکیبی شامل مفاهیم عملی کارآفرینی<sup>(۲)</sup> و گردشگری در این مناطق است که می‌توان با استفاده آن، ذخایر عظیم کسب‌وکارهای استخراج‌نشده و درآمدهای کسب‌نشده را شناسایی کرد (کریم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۲). توسعه کارآفرینی<sup>(۳)</sup> به مفهوم فرایند گسترش مهارت‌ها و دانش کارآفرینی به کمک آموزش‌های ساختاریافته و برنامه‌های ایجاد موسسات تعریف شده است (Stevenson, 1996: 11). اهمیت کارآفرینی در توسعه مناطق روستایی به مثابه ابزاری کارآمد در زمینه‌سازی پیشرفت اقتصادی و اجتماعی از طریق ایجاد سرمایه و توزیع متعادل آن در سطح منطقه، ایجاد فرصت‌های اشتغال و درآمد، بهبود استانداردهای زندگی و خوداتکایی ملی شناخته

می‌شود. علاوه بر آن، فرد کارآفرین می‌تواند با شناسایی فرصت‌ها، نقش اصلی را در ایجاد کسب‌وکارها ایفا کند و برای حل مشکلات موجود، به ابداع راهکارهای نوین همت گمارد (Sexena, 2012: 25-26). از عمده‌ترین فعالیت‌های اقتصادی که حول محور این شاخه انجام می‌گیرد و بازخورد آن در اقتصاد محلی و نیز اقتصاد کشورها قابل مشاهده است، راه‌اندازی فعالیت‌های کارآفرینانه و سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است که از مهم‌ترین این فعالیت‌ها در صنعت گردشگری می‌توان به احداث هتل‌ها و اقامتگاه‌ها، جاده‌ها، رستوران‌های نوین و سنتی، خرده‌فروشی‌ها و همچنین، سرمایه‌گذاری و تأسیس بنگاه‌های فعال در زمینه ارائه خدمات گردشگری اشاره کرد (کاظمی، ۱۳۸۷: ۷۵). روی هم رفته، روستاهایی که جاذبه‌های اجتماعی، طبیعی یا فرهنگی خاص داشته باشند، توانایی بالقوه زیادی در جذب گردشگر از مناطق نزدیک یا دوردست دارند، که می‌تواند نقشی مهم در توسعه آنها داشته باشد (Mahmoudi et al., 2011: 44). با توجه به برخورداری کشورمان از مناطق متنوع روستایی، جاذبه‌های فرهنگی و آداب و رسوم محلی در مناطق مختلف، شناخت استعدادهای بالقوه گردشگری و فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای مشارکت کارآفرینان در این صنعت می‌تواند باعث رونق آن در کشور شود و جایگزینی مناسب برای منابع طبیعی تجدیدپذیر مانند نفت و گاز باشد. بنا به گزارش انجمن جهانی اقتصاد<sup>(۴)</sup>، جایگاه جذب گردشگر ایران در رتبه‌بندی سال ۲۰۱۴ از نظر قدرت رقابت در صنعت گردشگری، در رتبه ۹۸ جهان و از نظر جاذبه‌های گردشگری، در ردیف دهم و از نظر برخورداری از بیشترین تنوع زیستی کره زمین نیز در ردیف پنجم جهان است (حامدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲). در حال حاضر، یکی از رویکردهای اصلی دولت توجه به رفع محرومیت‌ها، ایجاد محرک‌های توسعه در مناطق روستایی و نیز تحقق اهداف تعیین شده در سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور است که در آن، به ورود سالانه بیست میلیون گردشگر خارجی تأکید شده است (اکبری سامانی و همکاران، ۱۳۹۲). از اواسط دهه ۱۳۷۰، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کشور اقدام به شناسایی روستاهای دارای جاذبه و توان گردشگری کرده است که سیزده روستا در

استان گلستان از جمله روستاهای هدف گردشگری شناخته شده‌اند (بوذرجمهری و مودودی ارخودی، ۱۳۹۴: ۲). استان گلستان یکی از مناطق سرسبز و دیدنی در شمال ایران است که به دلیل برخورداری از شرایط خاص و متنوع آب‌وهوایی، قدمت تاریخی، داشتن آثار بی‌شمار باستانی، برخورداری از مناظر بدیع و چشم‌اندازهای طبیعی، از جایگاهی ویژه در صنعت گردشگری برخوردار است. همچنین، از آنجا که منطقه مورد مطالعه با ۲۲۰۰۰ متر مربع وسعت و برخورداری از شرایط زیستی و محیطی مناسب، از سوی سازمان گردشگری کشور به‌عنوان یکی از مناطق مستعد و مطرح در زمینه گردشگری معرفی شده است، ضرورت ارزیابی نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای منطقه، برای دستیابی به توسعه گردشگری و در پی آن، توسعه مناطق روستایی احساس می‌شود. از سوی دیگر، مطالعات اولیه و مصاحبه‌های صورت گرفته با مسئولان ذی‌صلاح در منطقه حاکی از آن است که علی‌رغم تعداد قابل توجه دیدارکنندگان از مناطق روستایی این استان، گردشگری نتوانسته تغییراتی مثبت را به لحاظ وضعیت اقتصادی و اجتماعی در زندگی ساکنان مناطق روستایی ایجاد کند (تقوی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۹). از این‌رو، استان گلستان با مشکلات و مسائلی روبه‌روست که نیازمند اقدامات ویژه در این راستاست. از جمله مسائل عمده موجود در این منطقه می‌توان به عدم تمکین بانک‌های عامل در پرداخت تسهیلات گردشگری در بخش سرمایه‌گذاری، متخصص نبودن سرمایه‌گذاران، عدم برنامه‌ریزی جامع گردشگری و نبود مطالعات و نیازسنجی در استان، عدم حمایت از تعاونی‌های صنایع دستی استان، کمبود اردوگاه و مراکز اقامتی، رعایت نشدن بهداشت در برخی تفرجگاه‌ها و کمبود راهنما اشاره کرد. با توجه به مسائل مطرح‌شده، ضرورت انجام تحقیقات مناسب در این حیطه موضوعی احساس می‌شود. تحقیق حاضر در راستای توجه به مسائل و موضوعات یادشده و ارائه راهبردهای مناسب برای این منطقه صورت گرفته است؛ از این‌رو، شناسایی نقاط قوت و ضعف توسعه گردشگری روستایی از دل تهدیدهای موجود می‌تواند فرصت‌هایی را فراهم کند که موجب توسعه این صنعت و برخورداری مردم این مناطق از معیشت پایدار و پتانسیل‌های موجود در ساختار اقتصادی، اقلیمی و

اجتماعی روستا شود. همچنین، بر اساس نتایج حاصل از فعالیت‌های محققان مختلف، شاخص‌های موجود در صنعت گردشگری به‌ویژه در نواحی روستایی به تعامل فرهنگ‌ها، تغییر در ساختارهای موجود، ایجاد زیرساخت‌ها و بسترهای لازم، افزایش سرمایه‌گذاری‌ها و ایجاد بنگاه‌های مختلف اقتصادی، به‌ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط<sup>(۵)</sup> در حیطه فعالیت‌های کارآفرینان و توسعه کارآفرینی می‌انجامد (حامدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳-۴). افزون بر این، لی (Li, 2008)، در تحقیقات خود در بازه‌های زمانی مختلف، با اشاره به نقش شرکت‌ها و کسب‌وکارهای کوچک در توسعه منطقه‌ای، بر اهمیت آموزش کارآفرینی روستایی به‌مثابه مؤثرترین روش برای کمک به افزایش آگاهی در توسعه کسب‌وکارهای کوچک تأکید کرده است. جافر و همکاران (Jaffer et al., 2011)، عوامل مختلف فردی و محیطی مانند پشتکار، میزان دانش و تجارب، تسهیلات مالی و آموزش را در این مورد دارای اهمیت می‌دانند. فارماکی (Farmaki et al., 2015)، در مطالعه‌ای به بررسی عوامل مؤثر بر اجرای سیاست‌گذاری‌ها در گردشگری پایدار در کشور قبرس پرداخت و بدین نتیجه دست یافت که فضای سیاسی موجود در کشورهای مستعد گردشگری برای تبدیل شدن آنها به قطب گردشگری بسیار مؤثر است و قبرس با داشتن شرایط پیچیده سیاسی در اجرای راهکارهای گردشگری پایدار با مشکلات جدی مواجه است. از این‌رو، توجه به موضوع سیاست‌گذاری‌ها و برقراری امنیت سیاسی در جوامع بین‌المللی می‌تواند پاسخی مناسب به چالش‌های برآمده از این موضوع باشد. در این راستا، فیض‌بخش و همکاران (۱۳۸۲) به ارزیابی فضای گردشگری ایران و مشکلات موجود در آن پرداخته‌اند که بر اساس یافته‌های آنها می‌توان بخشی از مشکلات اساسی کشور را بدین شرح برشمرد: ۱- کمبود سرمایه و توسعه‌نیافتگی نهادهای مالی مربوط به کسب‌وکارهای کوچک، ۲- دسترسی محدود و نابرابر به بازارهای سرمایه و اعتبار، ۳- ضعف مهارت‌های مدیریت و کمبود نیروی متخصص انسانی، ۴- ضعف شدید، گرانی و نابرابری در دسترسی به اطلاعات بازار، مشتریان و تأمین‌کنندگان، ۵- تسهیلات زیربنایی ناکافی، ۶- موانع قانونی و حقوقی، ۷- عدم توانایی در دستیابی به فناوری

مناسب و استفاده از فضاهای مجازی، و ۸- ناآشنایی با مسائل کیفیت و استانداردها. ارحامی (۱۳۹۰) به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در گردشگری روستایی در روستاهای پیرامون مشهد پرداخت و مهم‌ترین این عوامل را سه عامل اصلی فردی، ساختاری، و محیطی معرفی کرد. عبدالله‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) به شناسایی عوامل مؤثر در گسترش گردشگری در نواحی روستایی استان گلستان و پیامدهای آن پرداختند و بدین نتیجه دست یافتند که پیامدهای کالبدی، اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی بیشترین واریانس پیامدهای توسعه گردشگری را به خود اختصاص می‌دهند. کشوردوست و کشوردوست (۱۳۸۸)، در مقاله‌ای با عنوان «بررسی توان‌های گردشگری شهرستان سیاهکل»، با روش توصیفی و تحلیلی و با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، بدین نتیجه رسیدند که جاذبه‌های طبیعی و تاریخی در این منطقه بیشترین اهمیت را داشته است. خاتون‌آبادی و راست‌قلم (۱۳۹۰)، در مقاله «بررسی ارکان چهارگانه گردشگری در روستاهای هدف گردشگری استان چهارمحال و بختیاری»، با استفاده از مدل سوات<sup>(۶)</sup> (SWOT)، بدین نتیجه رسیدند که میزان محدودیت‌ها در سطحی بالاتر از مزیت‌ها قرار دارند و از این‌رو، لزوم بازنگری در فرایند برنامه‌ریزی گردشگری را پیشنهاد کردند. سبحانی (۱۳۸۹) به بررسی و شناخت توان‌های گردشگری منطقه آبگرم سردابه اردبیل با استفاده از روش سوات پرداخته و نتیجه گرفته است که فصل تابستان شرایط مناسب برای گردشگران فراهم می‌آورد، و سرما و نبود امکانات رفاهی از نقاط ضعف محسوب می‌شود. مدهوشی و ناصرپور (۱۳۸۲) نیز در مقاله «ارزیابی موانع توسعه گردشگری استان لرستان»، تعدد مراکز تصمیم‌گیری، ضعف بازاریابی، ضعف امکانات زیربنایی و خدمات گردشگری و فقدان فرهنگ پذیرش گردشگر را از عوامل عدم توسعه گردشگری لرستان معرفی کرده‌اند؛ اما منطقی است که برای برقراری ارتباط بین توسعه کارآفرینی و مبحث گردشگری روستایی، به عوامل جاذبه‌های طبیعی، تسهیلات واسطه‌ای، تبلیغات و حمل‌ونقل نیز اشاره کرد و به بررسی رابطه میان این متغیرها پرداخت.

با توجه به مطالب پیش‌گفته، به‌منظور بهبود عملکرد توسعه در این مناطق، لزوم بهره‌گیری از راهبردها و راهکارهای مناسب برای توسعه گردشگری روستایی با توجه به شرایط و ویژگی‌های زیست‌محیطی و جاذبه‌ها و فرآورده‌های بوم‌شناختی (طبیعی و انسانی) استان گلستان بیش از پیش احساس می‌شود. از این‌رو، این پرسش‌های اساسی مطرح است که «قوت‌ها و ضعف‌های درونی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی صنعت گردشگری در منطقه مورد مطالعه کدامند؟» و «چگونه می‌توان راهبردهای کارآفرینی را در گردشگری روستایی در منطقه هدف شناسایی و اولویت‌بندی کرد؟».

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به‌لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی و بر حسب ماهیت داده‌ها، از نوع تحقیقات کمی است؛ و همچنین، به‌لحاظ موضوعی، از مطالعات توسعه گردشگری روستایی و توسعه کارآفرینی به‌شمار می‌رود که در استان گلستان انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارشناسان، متخصصان، کارکنان، فعالان، صاحب‌نظران و شاغلان حوزه صنعت گردشگری استان اعم از دولتی و غیردولتی در محدوده مرکز این استان (گرگان)، شهرستان گنبد کاووس و گالیکش است. در تحقیق حاضر، پانزده کارشناس، از میان متخصصان در دسترس به‌عنوان گروه نمونه انتخاب شدند که برای انتخاب آنها، از روش نمونه‌برداری قضاوتی از نوع گمانی و هدفدار استفاده شده است. این روش زمانی به‌کار می‌رود که گردآوری داده‌های تخصصی و دقیق در مورد موضوع پژوهش جنبه حیاتی دارد. همچنین، روستاهای مورد مطالعه شامل اینچه‌برون (گنبد کاووس)، زیارت و سرکلاته (گرگان) و فارسیان (گالیکش) بوده که هر کدام با داشتن مزیت‌های مختلف دارای اهمیت است. شایان یادآوری است که این روستاها جزو مناطق مستعد گردشگری اعلام‌شده از سوی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان نیز به‌شمار می‌روند. از این‌رو، در مطالعه حاضر، تلاش شده است که با رویکرد تلفیقی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>(۷)</sup> (AHP) و روش سوات (SWOT) و با شناسایی نقاط ضعف و قوت و نیز فرصت‌ها و تهدیدها، علاوه بر بررسی عوامل یادشده، به اولویت‌بندی آنها نیز

پرداخته شود. بر اساس ماتریس توسعه‌یافته سوات ویریک<sup>(۸)</sup> (۱۹۸۲)، قوت‌ها و فرصت‌هایی که می‌تواند منجر به توسعه کارآفرینی در صنعت گردشگری استان شود و ضعف‌ها و تهدیدهایی که مانع از آن می‌شود، شناسایی و اولویت‌بندی و بر اساس آن، راهبردهای مناسب ارائه شده است. این ماتریس ابزارهایی را برای توسعه راهبردها بر پایه ترکیب منطقی عوامل مرتبط با نقاط قوت و ضعف داخلی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی مهیا می‌کند و ابزاری مهم برای مقایسه تلقی می‌شود. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که اساس آن را مقایسات زوجی تشکیل می‌دهد و هنگامی که تصمیم‌گیرنده با چندین شاخص کمی و کیفی روبه‌روست، روشی مناسب است؛ و در واقع، ترکیب معیارهای کیفی و غیرقابل لمس همراه با معیارهای کمی و قابل لمس را به‌طور همزمان امکان‌پذیر می‌سازد (قالیباف و شعبانی‌فرد، ۱۳۹۰: ۱۵۷). هدف از کاربرد AHP در چارچوب سوات (SWOT) این است که عوامل سوات و شدت آنها به‌گونه‌ای نظام‌مند ارزیابی شود. مزیت اصلی AHP عبارت است از ایجاد یک رهیافت نظام‌مند برای حل مشکلات و قابل اندازه‌گیری کردن تصمیم در قالب یک ویژگی ارزشمند در تحلیل سوات و همچنین، انجام مقایسات زوجی میان عوامل سوات و تحلیل آنها با استفاده از شیوه‌ی مقادیر ویژه. این ویژگی پایه‌ای مناسب برای بررسی وضعیت حال و آینده و ارائه راهبردهایی جامع‌تر برقرار می‌سازد (Kuttile et al., 2000: 45). راهبردهای برآمده از این روش عبارت‌اند از چهار راهبرد قوت‌ها- فرصت‌ها (SO)، ضعف‌ها- فرصت‌ها (WO)، قوت‌ها- تهدیدها (ST)، و ضعف‌ها- تهدیدها (WT) (David and David, 2009: 44). راهبرد رقابتی / تهاجمی SO سعی در استفاده از نقاط قوت درونی برای بهره‌مندی از مزیت‌های فرصت‌های بیرونی دارد؛ راهبرد تنوع‌بخشی ST از نقاط قوت درونی برای اجتناب و یا کاهش تهدیدهای محیطی استفاده می‌کند؛ راهبرد بازنگری WO سعی در بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در راستای رفع نقاط ضعف و بهبود آنها در صنعت مورد نظر دارد؛ و راهبرد تدافعی WT نیز برای مقابله با ضعف‌های درونی و تهدیدهای بیرونی ارائه می‌شود (حجاری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۷-۵۸). برای شناسایی و اولویت‌بندی



راهبردهای توسعه کارآفرینی در صنعت گردشگری با رویکرد ترکیبی SWOT-AHP، از گام‌های اساسی زیر به ترتیب اولویت استفاده شده است:

گام اول: ارزیابی وضعیت (تحلیل سوات)؛

گام دوم: ساختار سلسله‌مراتبی؛

گام سوم: مقایسات زوجی؛

گام چهارم: تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات؛ و

گام پنجم: رتبه‌بندی گزینه‌ها بر اساس زیرمعیارها (ماتریس ارزیابی راهبرد).

### نتایج و بحث

در تحقیق حاضر، به منظور انجام تحلیل سوات و برای شناسایی و تعیین نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای محدوده مطالعاتی، ابتدا به کمک پرسشنامه از متخصصان و کارشناسان و ساکنان روستاهای مورد مطالعه اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد؛ سپس، با در نظر گرفتن پاسخ‌های داده‌شده و بازدید مجدد از محل به منظور کنترل صحت و دقت پاسخ‌ها و اخذ اطلاعات تکمیلی از طریق مصاحبه با کارشناسان، نسبت به تعیین مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار درونی و بیرونی بر توسعه گردشگری محدوده مورد مطالعه اقدام شد. آنگاه با استفاده از رویکرد سوات، عوامل راهبردی در چهار گروه نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها طبقه‌بندی شدند. پس از آن، با استفاده از روش AHP، اولویت‌بندی هر کدام از گروه‌ها و زیرمعیارهای آن صورت گرفت.

### گام اول: ارزیابی وضعیت (تحلیل سوات)

با توجه به نظر متخصصان و کارشناسان صنعت گردشگری، برای استفاده از روش سوات، پرسشنامه‌ای به منظور مطالعه وضعیت کنونی کارآفرینی در صنعت گردشگری روستایی استان گلستان با هدف جمع‌آوری داده‌ها برای تشکیل ماتریس سوات طراحی شد. بر این اساس، عوامل محیطی به دو دسته عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) تقسیم‌بندی شدند و پس از انجام مصاحبه‌هایی با

پنج نفر از کارشناسان و فعالان و همچنین، با بهره‌گیری از ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین، در نهایت، هفده عامل درونی (شامل هفت نقطه قوت و ده نقطه ضعف) و پانزده عامل خارجی (شامل هفت فرصت و هشت تهدید) شناسایی شدند. سپس، از این عوامل در پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده شد؛ و در نهایت، ماتریس سوات برای توسعه کارآفرینی در صنعت گردشگری استان گلستان به‌دست آمد (جدول ۱).

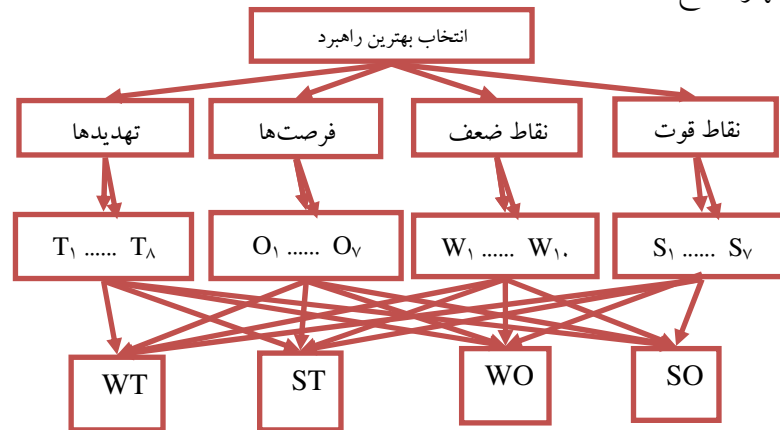
جدول ۱- ماتریس سوات توسعه کارآفرینی در صنعت گردشگری استان گلستان

ضعف‌ها	قوت‌ها
<p>W<sub>۱</sub>: کمبود تأسیسات و امکانات اقامتی مناسب</p> <p>W<sub>۲</sub>: ضعف در خدمات مناسب در هتل‌ها و مهمانپذیرها</p> <p>W<sub>۳</sub>: کمبود نیروهای متخصص در زمینه جذب گردشگر</p> <p>W<sub>۴</sub>: وجود ناآگاهی عمومی در مورد مزایای صنعت گردشگری</p> <p>W<sub>۵</sub>: وجود شکاف فرهنگی بین جامعه میزبان و مهمان</p> <p>W<sub>۶</sub>: مشکلات ذهنی و پندارهای نادرست در مورد گردشگران</p> <p>W<sub>۷</sub>: ضعف در ترمنال‌های مجهز (سیستم حمل و نقل مناسب گردشگران)</p> <p>W<sub>۸</sub>: وجود مشکلات قانونی و ضعف قوانین و مقررات حمایتی از فعالیت موسسات مرتبط با گردشگری</p> <p>W<sub>۹</sub>: عدم درک ارزش واقعی منابع طبیعی توسط جامعه میزبان</p> <p>W<sub>۱۰</sub>: عدم اطلاع‌رسانی‌های مؤثر در ورودی استان</p>	<p>S<sub>۱</sub>: داشتن اقلیم متفاوت در سطح استان</p> <p>S<sub>۲</sub>: تنوع قومی - فرهنگی و اجتماعی و آداب و رسوم ویژه</p> <p>S<sub>۳</sub>: شهرت جاذبه‌های گردشگری تاریخی و فرهنگی</p> <p>S<sub>۴</sub>: وجود چشم انداز زیبا و منحصر بفرد</p> <p>S<sub>۵</sub>: دارا بودن توانمندی‌های با ارزش در زمینه‌های میراث فرهنگی و تاریخی</p> <p>S<sub>۶</sub>: وجود تالاب‌های بین‌المللی</p> <p>S<sub>۷</sub>: توانمندی‌ها و قابلیت‌های اقتصادی، جاذبه‌های ورزشی و تفریحی</p>
تهدیدها	فرصت‌ها
<p>T<sub>۱</sub>: حمایت ضعیف دولت از سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با گردشگری</p> <p>T<sub>۲</sub>: ضعف در برنامه‌ریزی‌های اصولی، جامع و مطالعات پایه‌ای برای توسعه گردشگری</p> <p>T<sub>۳</sub>: نگرانی از تأثیر سوء فرهنگی ناشی از توسعه گردشگری</p> <p>T<sub>۴</sub>: ناکافی بودن کاتالوگ‌ها، بروشورها، مقاله‌ها و کتابچه‌های گردشگری</p> <p>T<sub>۵</sub>: نبود تشکیلات موازی در بخش صنعت گردشگری</p> <p>T<sub>۶</sub>: ضعف سیستم امنیتی (نبود امنیت در محل جاذبه‌ها)</p> <p>T<sub>۷</sub>: نبود نظام تحقیقاتی مناسب و کارآمد در جهت شناخت نیازهای راهبردی صنعت گردشگری</p> <p>T<sub>۸</sub>: شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین‌الملل</p>	<p>O<sub>۱</sub>: وجود ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های طبیعی جهت سرمایه‌گذاری در صنعت اکوتوریسم</p> <p>O<sub>۲</sub>: تقویت ارائه امکانات در مجاورت جاذبه‌های گردشگری</p> <p>O<sub>۳</sub>: امکان استفاده بهینه از تمام جاذبه‌های متنوع اکوتوریستی، تاریخی و غیره</p> <p>O<sub>۴</sub>: وجود فرصت‌های مناسب برای شکوفایی نظرات نیروهای متخصص با تجربه</p> <p>O<sub>۵</sub>: مشارکت مردم در جهت حفظ محیط زیست</p> <p>O<sub>۶</sub>: پتانسیل بالقوه منطقه برای توسعه توریسم</p> <p>O<sub>۷</sub>: برخورداری از اکوتوریسم فوق‌العاده و جاذب</p>

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### گام دوم: ساختار سلسله‌مراتبی

شکل ۱ ساختار سلسله‌مراتبی مورد استفاده در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد که شامل چهار سطح است.



مأخذ: یافته‌های تحقیق

شکل ۱- ساختار سلسله‌مراتبی برای اولویت‌بندی معیارها و راهبردهای سوات

سطح اول هدف پژوهش حاضر انتخاب بهترین راهبرد برای توسعه کارآفرینی صنعت گردشگری استان گلستان است و پایین‌ترین سطح ساختار سلسله‌مراتبی نیز گزینه‌های تصمیم (راهبردهای ماتریس سوات) است.

### گام سوم: مقایسات زوجی

برای ارزیابی مقایسات زوجی، از پرسشنامه‌ای بر همین اساس استفاده شده است. نخستین گام در تعیین اولویت‌های عناصر تصمیم‌گیری، مقایسه دودویی آنها (مقایسه عناصر به صورت جفت‌جفت با توجه به معیارهای معین) و شکل ترجیحی برای انجام مقایسه‌های زوجی نیز ماتریس است. برای مقایسه، باید از بالاترین سطح سلسله‌مراتب شروع و به پایین حرکت کرد. در این مقایسه، برای هر کدام از تفاوت‌های مربوط به مقایسه‌دوتایی عناصر مشابه در هر سطح از سلسله‌مراتب یا معیار موجود در سطح

بالتر، ارزشی از یک تا نه در نظر گرفته شده است. با استفاده از این مقیاس، ابتدا قضاوت‌های محاوره‌ای بیان می‌شود و سپس، به ارزش‌های عددی برگردانده می‌شود. در این فرایند، بعد از مقایسه زوجی عناصر، وزن آنها محاسبه می‌شود که آن را وزن نسبی می‌نامند و پس از تلفیق وزن‌های نسبی با هم، وزن نهایی (یا مطلق) هر گزینه مشخص می‌شود. اولویت‌بندی کلی معیارهای اصلی و زیرمعیارهای سوات در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲- اولویت‌های کلی معیارهای اصلی و زیرمعیارهای سوات

اولویت سوات	گروه سوات	اولویت و اوزان گروه‌ها	عوامل سوات	نرخ ناسازگاری	اوزان عوامل
پنجم	فرصت‌ها	۰/۳۸۶	اول	۰/۱۳۳	O <sub>۱</sub> : وجود ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های طبیعی برای سرمایه‌گذاری در صنعت اکوتوریسم
دوم			۰/۱۸۸	O <sub>۲</sub> : تقویت ارائه امکانات در مجاورت جاذبه‌های گردشگری	
هفتم			۰/۰۷۸	O <sub>۳</sub> : امکان استفاده بهینه از تمام جاذبه‌های متنوع اکوتوریستی، تاریخی و غیره	
چهارم			۰/۱۳۴	۰/۰۴	O <sub>۴</sub> : وجود فرصت‌های مناسب برای شکوفایی نظرات نیروهای متخصص باتجربه
اول			۰/۲۰۱	O <sub>۵</sub> : مشارکت مردم در حفظ محیط زیست	
سوم			۰/۱۴۰	O <sub>۶</sub> : توان بالقوه منطقه برای توسعه گردشگری	
ششم			۰/۱۲۵	O <sub>۷</sub> : برخورداری از اکوتوریسم فوق‌العاده و جاذب	
پنجم	قوت‌ها	۰/۳۲۶	اول	۰/۰۹۶	S <sub>۱</sub> : داشتن اقلیم متفاوت در سطح استان
ششم			۰/۰۹۲	S <sub>۲</sub> : تنوع قومی - فرهنگی و اجتماعی و آداب و رسوم ویژه	
سوم			۰/۱۸۱	S <sub>۳</sub> : شهرت جاذبه‌های گردشگری تاریخی و فرهنگی	
اول			۰/۲۶۷	۰/۰۸	S <sub>۴</sub> : وجود چشم‌انداز زیبا و منحصر به فرد
چهارم			۰/۱۰۴	S <sub>۵</sub> : دارا بودن توانمندی‌های باارزش در زمینه‌های میراث فرهنگی و تاریخی	
دوم			۰/۱۹۶	S <sub>۶</sub> : وجود تالاب‌های بین‌المللی	
هفتم			۰/۰۶۵	S <sub>۷</sub> : توانمندا و قابلیت‌های اقتصادی، جاذبه‌های ورزشی و تفریحی	

اولویت عوامل	اوزان	نرخ ناسازگاری	عوامل سوات	اولویت و اوزان گروه‌ها	گروه سوات
دوم	۰/۱۶۲		T <sub>۱</sub> : حمایت ضعیف دولت از سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با گردشگری		
پنجم	۰/۱۵۰		T <sub>۲</sub> : ضعف در برنامه‌ریزی‌های اصولی، جامع و مطالعات پایه‌ای برای توسعه گردشگری		
هفتم	۰/۰۵۷		T <sub>۳</sub> : نگرانی از تاثیر سوء فرهنگی ناشی از توسعه گردشگری		
هشتم	۰/۰۴۹		T <sub>۴</sub> : ناکافی بودن کاتالوگ‌ها، بروشورها، مقاله‌ها و کتابچه‌های گردشگری	سوم	تهدیدها
ششم	۰/۰۹۶	۰/۰۷	T <sub>۵</sub> : وجود تشکیلات موازی در بخش صنعت گردشگری		
چهارم	۰/۱۵۸		T <sub>۶</sub> : ضعف سیستم امنیتی (نبود امنیت در محل جاذبه‌ها)		
سوم	۰/۱۵۹		T <sub>۷</sub> : نبود نظام تحقیقاتی مناسب و کارآمد در راستای شناخت نیازهای راهبردی صنعت گردشگری		
اول	۰/۱۶۹		T <sub>۸</sub> : شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین‌الملل		
ششم	۰/۰۹۱		W <sub>۱</sub> : کمبود تأسیسات و امکانات اقامتی مناسب		
چهارم	۰/۱۰۱		W <sub>۲</sub> : ضعف در خدمات مناسب در هتل‌ها و مهمان‌پذیرها		
پنجم	۰/۰۹۵		W <sub>۳</sub> : کمبود نیروهای متخصص در زمینه جذب گردشگر		
هفتم	۰/۰۹۱		W <sub>۴</sub> : ناآگاهی عمومی در مورد مزایای صنعت گردشگری		
دهم	۰/۰۴۴		W <sub>۵</sub> : وجود شکاف فرهنگی بین جامعه میزبان و مهمان		
سوم	۰/۱۰۷	۰/۰۷	W <sub>۶</sub> : مشکلات ذهنی و پندارهای نادرست در مورد گردشگران	چهارم	ضعف‌ها
دوم	۰/۱۱۵		W <sub>۷</sub> : ضعف در وجود ترمینال‌های مجهز (سامانه حمل‌ونقل مناسب گردشگران)		
اول	۰/۲۲۹		W <sub>۸</sub> : وجود مشکلات قانونی و ضعف قوانین و مقررات حمایتی از فعالیت مؤسسات مرتبط با گردشگری		
هشتم	۰/۰۶۵		W <sub>۹</sub> : عدم درک ارزش واقعی منابع طبیعی توسط جامعه میزبان		
هشتم	۰/۰۶۵		W <sub>۱۰</sub> : عدم اطلاع‌رسانی‌های مؤثر در ورودی استان		

مأخذ: یافته‌های تحقیق

بر پایه نتیجه مقایسه زوجی، بین زیرمعیارهای فرصت‌ها، بالاترین رتبه مربوط به فرصت مشارکت مردم در راستای حفظ محیط زیست ( $O_5$ ) با میزان ۰/۲۰۱ بوده، که نشان‌دهنده مهم‌ترین فرصت است؛ بین زیرمعیارهای نقاط قوت، بالاترین رتبه مربوط به نقطه قوت وجود چشم‌انداز زیبا و منحصربه‌فرد ( $S_4$ ) با میزان ۰/۲۶۷ بوده، که نشان‌دهنده مهم‌ترین نقطه قوت؛ و بین زیرمعیارهای تهدیدها، بالاترین رتبه مربوط به تهدید شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین‌الملل ( $T_8$ ) با میزان ۰/۱۶۹ بوده، که نشان‌دهنده مهم‌ترین تهدید است؛ و در نهایت، بین زیرمعیارهای نقاط ضعف، بالاترین رتبه مربوط به نقطه ضعف وجود مشکلات قانونی و ضعف قوانین و مقررات حمایت از فعالیت مؤسسات مرتبط با گردشگری ( $W_8$ ) با میزان ۰/۲۲۹ بوده، که نشان‌دهنده مهم‌ترین ضعف برای گردشگری روستایی استان است. از آنجا که نرخ سازگاری در تمام رتبه‌بندی‌ها کمتر از ۰/۱ است، بین مقایسه زوجی معیارها سازگاری وجود دارد.

#### گام چهارم: تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات

هدف اساسی شناسایی راهبردهای توسعه کارآفرینی، ایجاد تغییر در شرایط فعلی با شکستن تصویر فعلی و تثبیت وضعیت مطلوب است. همچنین، می‌توان با اولویت‌بندی راهبردها، آنها را بر اساس اهمیت رتبه‌بندی کرد. روش SWOT-AHP این فرایند را در ساده‌ترین و شفاف‌ترین حالت ارائه می‌دهد. در تحقیق حاضر، با توجه به ارتباطی که میان نقطه قوت شهرت جاذبه‌های گردشگری تاریخی و فرهنگی ( $S_3$ ) و فرصت پتانسیل بالقوه منطقه برای توسعه گردشگری ( $O_6$ ) وجود دارد، در راستای برطرف کردن نقطه ضعف عدم اطلاع‌رسانی‌های مؤثر ( $W_{10}$ )، از راهبرد تنوع‌بخشی در برنامه‌های تبلیغاتی با استفاده از مزیت‌های رقابتی بیان‌شده در جدول ۳ که از جمله راهبردهای تهاجمی (SO) بوده، استفاده شده است. از آنجا که راهبردهای استخراج‌شده در تحقیق حاضر بسیار زیاد بود، برای ارائه راهبردهای مناسب، از نظرات کارشناسان و متخصصان حوزه صنعت گردشگری در قالب بحث‌های گروهی استفاده شده است.

جدول ۳- تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات

ضعف‌ها	قوت‌ها	
$W_1$ : کمبود تأسیسات و امکانات اقامتی مناسب	$S_1$ : داشتن اقلیم متفاوت در سطح استان	
$W_2$ : ضعف در خدمات مناسب در هتل‌ها و مهمان‌پذیرها	$S_2$ : تنوع قومی- فرهنگی و اجتماعی و آداب و رسوم ویژه	
$W_3$ : کمبود در نیروهای متخصص در زمینه جذب گردشگر	$S_3$ : شهرت جاذبه‌های گردشگری تاریخی و فرهنگی	
$W_4$ : وجود ناآگاهی عمومی در مورد مزایای صنعت گردشگری	$S_4$ : وجود چشم‌انداز زیبا و منحصر به فرد	
$W_5$ : وجود شکاف فرهنگی بین جامعه میزبان و مهمان	$S_5$ : دارا بودن توانمندی‌های باارزش در زمینه‌های میراث فرهنگی و تاریخی	عوامل داخلی
$W_6$ : مشکلات ذهنی و پنداره‌های نادرست در مورد گردشگران	$S_6$ : وجود تالاب‌های بین‌المللی	
$W_7$ : نبود پایانه‌های مجهز (سامانه حمل‌ونقل مناسب گردشگران)	$S_7$ : توانمندا و قابلیت‌های اقتصادی، جاذبه‌های ورزشی و تفریحی	
$W_8$ : وجود مشکلات قانونی و ضعف قوانین و مقررات حمایتی از فعالیت مؤسسات مرتبط با گردشگری		
$W_9$ : عدم درک ارزش واقعی منابع طبیعی توسط جامعه میزبان		
$W_{10}$ : عدم اطلاع‌رسانی‌های مؤثر در ورودی استان		

ادامه جدول ۳- تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات

عوامل خارجی		فرصت‌ها	
<p>× کاهش نقطه ضعف عدم درک ارزش واقعی منابع طبیعی توسط جامعه میزبان از طریق به‌کارگیری مشارکت مردم در حفظ محیط زیست و تشکیل سازمان‌های غیردولتی (NGOs) در این زمینه.</p> <p>× تقویت ارائه امکانات در مجاورت جاذبه‌های گردشگری از طریق سرمایه‌گذاری مناسب، به‌ویژه از طریق بخش خصوصی برای بهبود امکانات و ارائه خدمات مناسب در اماکن اقامتی.</p>	<p>× تنوع‌بخشی در برنامه‌های تبلیغاتی با استفاده از معرفی اقلیم متفاوت، چشم‌اندازهای منحصر به فرد و تالاب‌های بین‌المللی استان و روستاهای مورد مطالعه.</p> <p>× طراحی برنامه‌های قابل نصب بر گوشی‌ها برای معرفی استان.</p> <p>× بازنگری در نحوه برنامه‌ریزی‌ها در بخش دولتی و خصوصی در راستای بهره‌گیری از ظرفیت‌های طبیعی برای سرمایه‌گذاری.</p>	<p>راهنمای WO</p> <p>راهنمای SO</p>	<p>0۱. وجود ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های طبیعی برای سرمایه‌گذاری در صنعت اکوتوریسم</p> <p>0۲. تقویت ارائه امکانات در مجاورت جاذبه‌های گردشگری</p> <p>0۳. امکان استفاده بهینه از تمام جاذبه‌های متنوع اکوتوریستی، تاریخی و مانند اینها</p> <p>0۴. وجود فرصت‌های مناسب برای شکوفایی نظرات نیروهای متخصص باتجربه</p> <p>0۵. مشارکت مردم در حفظ محیط زیست</p> <p>0۶. توان بالقوه منطقه برای توسعه گردشگری</p> <p>0۷. برخورداری از اکوتوریسم فوق‌العاده و جذاب</p>



ادامه جدول ۳- تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات

تهدیدها	× تقلیل تأثیر عامل	× تقلیل تأثیر شرایط سیاسی
T <sub>۱</sub> : حمایت ضعیف دولت از سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با گردشگری	تهدید ناکافی بودن کاتالوگ‌ها، بروشورها و کتابچه‌های گردشگری استان	ناپایدار کشور در سطح بین‌المللی و رفع مشکلات قانونی و ضعف قوانین حمایت از فعالیت‌های مؤسسات مرتبط با گردشگری از طریق توجه مناسب، برنامه‌ریزی اصولی دولت در این زمینه، ارائه تسهیلات و تشویق کارآفرینان روستایی.
T <sub>۲</sub> : ضعف در برنامه‌ریزی‌های اصولی، جامع و مطالعات پایه‌ای برای توسعه گردشگری	از طریق به‌کارگیری عوامل شهرت جاذبه‌های گردشگری تاریخی و فرهنگی برخوردار است از توانمندی‌های باارزش در زمینه‌های فرهنگی و تاریخی.	راهبردهای WT
T <sub>۳</sub> : نگرانی از تأثیر سوء فرهنگی ناشی از توسعه گردشگری	شهرت جاذبه‌های گردشگری تاریخی و فرهنگی و برخوردار است از توانمندی‌های باارزش در زمینه‌های فرهنگی و تاریخی.	راهبردهای ST
T <sub>۴</sub> : ناکافی بودن کاتالوگ‌ها، بروشورها، مقاله‌ها و کتابچه‌های گردشگری	تاریخی و فرهنگی و برخوردار است از توانمندی‌های باارزش در زمینه‌های فرهنگی و تاریخی.	راهبردهای WT
T <sub>۵</sub> : وجود تشکیلات موازی در بخش صنعت گردشگری	تاریخی و فرهنگی و برخوردار است از توانمندی‌های باارزش در زمینه‌های فرهنگی و تاریخی.	راهبردهای ST
T <sub>۶</sub> : ضعف نظام امنیتی (نبود امنیت در محل جاذبه‌ها)	تاریخی و فرهنگی و برخوردار است از توانمندی‌های باارزش در زمینه‌های فرهنگی و تاریخی.	راهبردهای WT
T <sub>۷</sub> : نبود نظام تحقیقاتی مناسب و کارآمد در راستای شناخت نیازهای راهبردی صنعت گردشگری	تاریخی و فرهنگی و برخوردار است از توانمندی‌های باارزش در زمینه‌های فرهنگی و تاریخی.	راهبردهای ST
T <sub>۸</sub> : شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین‌الملل	تاریخی و فرهنگی و برخوردار است از توانمندی‌های باارزش در زمینه‌های فرهنگی و تاریخی.	راهبردهای WT

مأخذ: یافته‌های محقق

### گام پنجم: رتبه‌بندی گزینه‌ها بر اساس زیرمعیارها (ماتریس ارزیابی راهبردی)

در این گام با انجام مقایسه زوجی بین راهبردهای چهارگانه، این موضوع ارزیابی می‌شود که کدامیک از راهبردهای منتخب (راهبردهای توسعه کارآفرینی در صنعت گردشگری)، بر اساس زیرمعیارهای قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، از طریق ماتریس سوات در اولویت قرار می‌گیرند. همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، راهبرد تهاجمی (SO) با میزان ۰/۴۴۵ در بالاترین رتبه قرار می‌گیرد. این راهبرد در چهار معیار قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها بیشترین میزان را دارد. راهبرد تنوع (ST) در معیار ضعف‌ها بیشترین درصد و در معیار فرصت‌ها و تهدیدها کمترین میزان را داراست. در راهبرد بازنگری (WO)، در معیار قوت‌ها بالاترین میزان اختلاف و در سه معیار ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها چندان اختلافی مشاهده نمی‌شود. راهبرد تدافعی (WT) در معیار فرصت‌ها بیشترین میزان را داراست. طبق نتایج به‌دست آمده در بعضی از معیارها، راهبردها درصدهای یکسان دارند؛ مثلاً در معیار فرصت‌ها، دو راهبرد ST و WO، در معیار تهدیدها دو راهبرد WT و ST درصدهای مشابه را کسب کرده‌اند.

جدول ۴- ترتیب اولویت راهبردها بر اساس زیرمعیارهای قوت، ضعف، فرصت و تهدید

اولویت	اوزان	زیرمعیارها	راهبردها
اول	۰/۴۴۵	قوت‌ها	SO (تهاجمی)
دوم	۰/۲۲۳		WO (بازنگری)
سوم	۰/۱۶۹		ST (تنوع)
چهارم	۰/۱۶۳		WT (تدافعی - تدافعی)
اول	۰/۴۳۵	ضعف‌ها	SO (تهاجمی)
دوم	۰/۲۹۱		WO (بازنگری)
سوم	۰/۱۵۴		ST (تنوع)
چهارم	۰/۱۲۱		WT (تدافعی - تدافعی)
اول	۰/۵۳۸	فرصت‌ها	SO (تهاجمی)
دوم	۰/۱۸۹		WO (بازنگری)
سوم	۰/۱۳۹		ST (تنوع)
چهارم	۰/۱۳۴		WT (تدافعی - تدافعی)
اول	۰/۵۸۵	تهدیدها	SO (تهاجمی)
دوم	۰/۱۵۱		WO (بازنگری)
سوم	۰/۱۳۲		ST (تنوع)
چهارم	۰/۱۳۲		WT (تدافعی - تدافعی)

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در این مرحله از پژوهش، پس از مقایسه زوجی و محاسبه وزن‌های نسبی معیارها و زیرمعیارها و گزینه‌ها، لازم است تا وزن نهایی هر راهبرد بر اساس هدف محاسبه شود (جدول ۵).

جدول ۵- اولویت راهبردها بر اساس هدف

اولویت	اوزان	راهبردها
اول	۰/۴۹۵	SO (تهاجمی)
دوم	۰/۱۷۳	WO (بازنگری)
سوم	۰/۱۷۰	ST (تنوع)
چهارم	۰/۱۶۲	WT (تدافعی)

مأخذ: یافته‌های محقق

با توجه به نتایج به‌دست آمده، بالاترین رتبه مربوط به راهبرد تهاجمی با میزان ۰/۴۹۵ بوده که نشان‌دهنده مهم‌ترین راهبرد برای گردشگری روستایی است. در اجرای راهبردهای SO می‌توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را کرد. راهبرد بازنگری در رتبه دوم و به‌ترتیب، راهبردهای تنوع و تدافعی در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در مطالعه حاضر، تلاش‌ها معطوف به معرفی یک رویکرد نظام‌مند برای ارزیابی عوامل ماتریس تحلیل نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدها بود؛ از این‌رو، اولویت‌بندی این عوامل با رویکرد فرایند سلسله‌مراتبی انجام گرفت. برخلاف تحقیقات پیشین که به ارزیابی موقعیت صنعت گردشگری با استفاده از ماتریس تحلیل نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدها می‌پرداختند، پژوهش حاضر افزون بر در نظر گرفتن آنها از روش تحلیل سلسله‌مراتبی برای رتبه‌بندی راهبردهای مناسب برای توسعه گردشگری در منطقه مورد مطالعه و نیز افزایش قابلیت اطمینان در رسیدن به جواب سازگارتر با واقعیت سود جسته است؛ و در حد امکان، عواملی را شناسایی کرده که بر توسعه کارآفرینی گردشگری در مناطق روستایی استان گلستان مؤثر بوده‌اند؛ و

همچنین، به ارزیابی و اولویت‌بندی راهبردهای به‌دست آمده در منطقه پرداخته است. بر اساس یافته‌های تحقیق، راهبرد تهاجمی (SO) در اولویت قرار گرفت و پس از آن، به‌ترتیب، راهبردهای WO، ST و WT در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند؛ و در مقایسه با تحقیقات پیشین، نتایجی مهم به‌دست آمده است. ویکراماسینگ و تاکانو (Wickramasinghe and Takano, 2009)، با استفاده از رویکرد ترکیبی تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، به بررسی پیامدهای سونامی در سری‌لانکا پرداختند. شباهت این تحقیق با پژوهش حاضر در روش کاربردی آن است، با این تفاوت که این دو پژوهش در کشور و هدف مورد مطالعه اختلاف دارند؛ علاوه بر این، آنها راهبردهای بازاریابی مناسب را با استفاده از رویکرد SWOT-AHP برای مقابله با پیامد سونامی توسعه دادند، در حالی که تمرکز تحقیق حاضر بر توسعه کارآفرینی در گردشگری روستایی و ارائه راهبردهای مناسب با آن بوده است. پژوهش‌های تقوی و همکاران (۱۳۹۰) و سجاسی قیداری و همکاران (۱۳۹۰) سازگاری بسیار نزدیک با تحقیق حاضر داشته، نشان می‌دهند که شناسایی و بهره‌گیری مناسب از نقاط قوت و فرصت‌های موجود در مناطق مختلف، علاوه بر جذب گردشگران، باعث تحولات مثبت اقتصادی در سکونتگاه‌های روستایی خواهد شد. در پایان و در راستای بهبود مسئله مطرح‌شده در استان گلستان، پیشنهاد می‌شود که بازنگری‌هایی در نحوه برنامه‌ریزی‌ها و توسعه و تدوین برنامه‌های جذب سرمایه‌گذار (راهبرد پیشنهادی سوم و چهارم از بخش راهبردهای تهاجمی) در این استان انجام شود و فعالان این صنعت در راستای ایجاد، تقویت و بهبود زیرساخت‌ها و از آن جمله افتتاح شرکت‌های بین‌المللی گردشگری، هتل‌های چندستاره و یا مناسب‌سازی و ایجاد اماکن اقامتی با امکانات و قیمت‌های متفاوت برای بهره‌مندی اقشار مختلف حرکت کنند. ایجاد نظام تحقیقاتی مناسب و کارآمد برای شناخت نیازهای راهبردی از جمله راهکارهایی است که در این راستا معرفی می‌شود. همچنین، در راستای بهره‌گیری از بازاریابی بین‌المللی و استفاده از برنامه‌های تبلیغاتی مناسب (راهبرد پیشنهادی اول، دوم و پنجم از بخش راهبردهای تهاجمی)، پیشنهاد می‌شود که از نظرات کارشناسان

متخصص و تحصیل کرده در این زمینه استفاده و از نوآوری‌های جدید نیز در این زمینه حمایت شود؛ افزون بر این، ایجاد زیرساخت مناسب برای اتصال به اینترنت و شبکه گسترده اطلاعات شامل اجزای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری لازم برای برقراری ارتباطات و انتقال اطلاعات به صورت الکترونیک الزامی است.

### یادداشت‌ها

1. tourism
2. entrepreneurship
3. entrepreneurship development
4. The World Economic Forum Report
5. Small and Medium Enterprise (SME)
6. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)
7. Analytical Hierachy Process (AHP)
8. Wehrich

### منابع

- ارحامی، فریده (۱۳۹۰)، *بررسی و مطالعه عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در گردشگری روستایی (مطالعه موردی: روستاهای پیرامون شهرستان مشهد)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- اکبری سامانی، ناهید؛ بدری، سیدعلی؛ و سلمانی، محمد (۱۳۹۲)، «ارزیابی گردشگری پایدار روستایی (مورد شناسی: بخش سامان- شهرستان شهرکرد)». *جغرافیا و آمایش شهری- منطقه‌ای*، دوره ۳، شماره ۹، صص ۲۹-۴۸.
- بوذرجمهری، خدیجه و مودودی ارخودی، مهدی (۱۳۹۴)، «ارزیابی تطبیقی توان‌های مختلف گردشگری در روستاهای هدف استان گلستان». *مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی*، سال ۱۰، شماره ۳۱.
- تقوی، مسعود؛ وارثی، حمیدرضا؛ و تاجیک، زینب (۱۳۹۰)، «امکان‌سنجی توانمندی‌های گردشگری شهرستان گرگان و تنگناها و چالش‌های فراروی آن». *جغرافیای انسانی*، سال ۳، شماره ۲، صص ۷۳-۹۲.
- حامدی، لیلا؛ نظری، علی‌اکبر؛ و محمدنژاد، سیف‌الله (۱۳۹۲)، «عوامل مؤثر در کارآفرینی جوانان روستایی از طریق گردشگری با استفاده از الگوی آمیخته بازاریابی (مطالعه موردی: شهرستان کازرون)». *مجموعه مقالات همایش ملی دانشگاه کارآفرین، صنعت دانش محور*، دانشگاه مازندران.

- حجاری‌زاده، زهرا؛ رجائی ریزی، محمدعلی؛ و حسینی امینی، حسن (۱۳۹۲)، «شناخت نقاط ضعف و قوت توسعه گردشگری روستایی (مطالعه موردی: روستای ایبانه- اصفهان)». *برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، دوره ۲، شماره ۵، صص ۷۶-۵۰.
- خاتون‌آبادی، سیداحمد و راست‌قلم، مهدی (۱۳۹۰)، «سنجش ارکان چهارگانه گردشگری روستایی با استفاده از تکنیک SWOT، مورد مطالعه: روستاهای هدف گردشگری استان چهارمحال و بختیاری». *اقتصاد کشاورزی و توسعه*، سال ۲۵، شماره ۳، صص ۳۸-۲۳.
- دانش‌مهر، حسین؛ صفری، وریا؛ و کریمی، علی‌رضا (۱۳۹۱)، «بررسی نقش طبیعت‌گردی و آثار آن در توسعه مناطق روستایی با استفاده از مدل تحلیلی SWOT (مطالعه موردی: روستای اورمان تخت)». *پژوهش‌های روستایی*، دوره ۳، شماره ۱۱، صص ۲۴۰-۲۱۵.
- سبحانی، بهروز (۱۳۸۹)، «شناخت پتانسیل‌های گردشگری منطقه آبگرم سردابه استان اردبیل با روش SWOT». *مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای*، شماره ۳، صص ۱۱۳-۱۲۸.
- سجاسی قیداری، حمدالله؛ پالوج، مجتبی؛ رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا؛ و صادقلو، طاهره (۱۳۹۰)، «ارائه راهبردهای توسعه کارآفرینی کشاورزی در مناطق روستایی با استفاده از روش‌های تحلیل چندمتغیره MCDM و SWOT». *اقتصاد کشاورزی و توسعه*، سال ۱۹، شماره ۷۴، صص ۱۴۹-۱۸۰.
- عبدالله‌زاده، غلام‌حسین؛ شریف‌زاده، ابوالقاسم؛ و عربیون، ابوالقاسم (۱۳۹۲)، «بررسی پیامدهای گسترش گردشگری در نواحی روستایی (مطالعه موردی: روستای زیارت در استان گلستان)». *جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی*، سال ۲۴، شماره ۴، صص ۳۲-۱۵.
- فیض‌بخش، سیدعلی‌رضا؛ تقی‌خان تجریشی، امیر؛ و امینی، روجا (۱۳۸۲)، «اهداف و برنامه‌های توسعه کارآفرینی و کسب‌وکارهای کوچک». *رهیافت*، شماره ۲۹، صص ۴۳-۴۹.
- قالیباف، محمدباقر و شعبانی‌فرد، محمد (۱۳۹۰)، «ارزیابی و اولویت‌بندی جاذبه‌های گردشگری برای توسعه گردشگری شهری بر اساس مدل‌های تصمیم‌گیری چندمتغیره (مطالعه موردی: شهر سنندج)». *تحقیقات جغرافیایی*، سال ۲۶، شماره ۱۰۱، صص ۱۷۳-۱۹۸.
- کاظمی، مهدی (۱۳۸۷)، *مدیریت گردشگری*. تهران: سمت.
- کریم‌زاده، حسین؛ نیکجو، محمدرضا؛ صدر موسوی، میرستار؛ و کوهستانی، حسین (۱۳۹۳)، «شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد فرصت‌های کارآفرینی در بخش گردشگری نواحی روستایی با استفاده از مدل معادلات ساختاری». *جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی*، سال ۲۵، شماره ۲، صص ۲۶۹-۲۹۰.
- کشوردوست، علی‌رضا و کشوردوست، مانا (۱۳۸۸)، «بررسی توان‌های گردشگری شهرستان سیاهکل». *چشم‌انداز جغرافیایی*، سال ۴، شماره ۶، صص ۱۶۵-۱۹۰.
- مدهوشی، مهرداد و ناصرپور، نادر (۱۳۸۲)، «ارزیابی موانع توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان». *پژوهشنامه بازرگانی*، سال ۷، شماره ۲۸، صص ۵۸-۲۵.

- David, M. E. and David, F. R. (2009), "The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store". *The Coastal Business Journal*, 8(1): 42-52.
- Farmaki, A.; Altinay, L.; Botterill, D.; and Hilke, S. (2015), "Politics and sustainable tourism: the case of Cyprus". *Tourism Management*, 47: 178-190.
- Jaffer, M.; Abdol-Aziz, A. R.; Maideen, S. A.; and Mohd, S. Z. (2011), "Entrepreneurship in the tourism industry: issues in developing countries". *International Journal of Hospitality Management*, 30(4): 827-835.
- Kuttile, M.; Pesonen, M.; Kangas, J.; and Kajamus, M. (2000), "Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis: a hybrid method and its application to a forest-certification case". *Forest Policy and Economics*, 1: 41-52.
- Li, L. (2008), "A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals". *Tourism Management*, 29: 1013-1022.
- Mahmoudi, B.; Haghsetan, A.; Maleki, R. (2011), "Investigation of obstacles and strategies of rural tourism development using SWOT matrix". *Sustainable Development*, 4(2): 136-141.
- Sexena, S. (2012), "Problems faced by rural entrepreneurship and remedies to Slow it". *IOSR Journal of Businces and Management (IOSRJBM)*, 3(1): 23-29.
- Stevenson, L. (1996), *The Implementation of an Entrepreneurship Development Strategy in Canada: The Case of the Atlantic Region*. Paris: OECD, Territorial Services Division and the Atlantic Canada Opportunities Agency.
- Wickramasinghe, V. and Takano, S. (2009), "Application of combined SWOT and analytic hierarchy process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: a case of Sri Lanka tourism". *Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8(1): 1-16.