

## Research Paper

# Identifying the Agritourism Development Strategy and Evaluating the Role of Effective Factors in its Implementation in Golestan Province

Hassan Daliri\*<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Assistant Professor of Economics, Department of Management and Economics, Faculty of Humanities and Social Sciences, Golestan University, Gorgan, Iran. ([h.daliri@gu.ac.ir](mailto:h.daliri@gu.ac.ir))

 10.22080/JTPD.2022.22364.3618

**Received:**  
July 12, 2022  
**Accepted:**  
October 22, 2022  
**Available online:**  
February 5, 2023

**Keywords:**  
Golestan Province,  
Development Strategy,  
Agritourism, SWOT,  
MACTOR

## Abstract

**Context and Purpose:** This study seeks to identify agritourism development strategies in Golestan province.

**Design/methodology/approach:** For this purpose, the SWOT matrix was quantified with 19 weaknesses, 12 strengths, 14 threats, and 15 opportunities by forty experts from relevant institutions. To achieve the goal of this study, the researcher designed eight strategies to develop agritourism in the Golestan province. Then, the attitude of decision-making institutions in the development of agritourism towards the strategies recognized in the previous stage was identified and evaluated based on the analysis of the MACTOR.

**Findings:** According to the findings, the optimal strategy of the province for the development of agritourism will be a "conservative" strategy. The results also show that none of the institutions is opposed to the implementation of the eight strategies, but the priority is to implement the strategy of "transparency of laws and regulations by creating a single window for licensing and reducing bureaucracy to establish agritourism businesses".

**Conclusion:** The findings revealed that the lowest degree of convergence between the views of organizations is related to agriculture with the police, environment with the police, and culture and tourism with the police. Also, evaluating the degree of convergence of strategies with each other showed that there was a different convergence between various strategies.

**Originality/value:** Identification of agricultural tourism development strategies for Golestan province and also analysis of the role of decision-making institutions in the implementation of these strategies can be regarded as the innovations in this study.

\*Corresponding Author: Hassan Daliri

**Address:** Department of Management and Economics, Faculty of Humanities and Social Sciences, Golestan University, Gorgan, Iran

**Email:** [h.daliri@gu.ac.ir](mailto:h.daliri@gu.ac.ir)

**Tel:** 09112426136



## Extended Abstract

### 1. Introduction

In the 1930s and 1940s, due to the Great Depression of World War II, public interest in rural recreation increased. Agritourism in its modern sense is a new phenomenon that developed in the last twenty-five years of the twentieth century. Agritourism throughout Europe is often referred to as "Agrotourism". Agritourism can have a variety of effects in the economic, social, cultural, and environmental sectors on the host community, which, if properly planned, will be able to lead the host region to higher development and prosperity. Golestan province can take useful steps in this field if a suitable strategy is developed, considering its potential. The existence of climatic and ethnic diversity such as the presence of Persian, Turkmen, Baluch, Mazani, Sistani, Cossack, Turkish, and Kurdish ethnic groups as well as the existence of natural ecosystems, sea, islands, bay and wetlands, waterfalls, plains, mountains, and a range of beautiful recreational and tourism places and in Golestan province has always been considered an irreplaceable advantage of tourism development in this province. Due to the importance of this issue, the present study will seek to identify agricultural tourism development strategies in Golestan province. Also, for the first time, the approach of relevant institutions in the field of decision-making for the development of agricultural tourism regarding the identified strategies is evaluated and analyzed in this research. In the following, first, the methodology of the current study is briefly introduced and then the results of the research will be explained.

### 2. Research Methodology

The research method in the present study consists of two general parts. First, based on the SWOT matrix structure, agricultural tourism development strategies in Golestan province will be identified and then using MACTOR analysis, the role of decision-making institutions in implementing agricultural tourism development strategies will be identified and evaluated. In the first step, according to theoretical sources and experimental studies, the most important parts of the SWOT matrix were identified and provided to experts for an initial evaluation in a face-to-face meeting. The matrix was eventually identified with 12 strengths, 19 weaknesses, 15 opportunities, and 14 threats. The SWOT matrix in the form of a matrix of internal and external factors was provided to experts from organizations related to decision-making in the field of agricultural tourism.

### 3. Research Findings

According to the evaluation results of the matrix of internal and external factors of agricultural tourism development in Golestan province, the strategy of agricultural tourism development for the province was designed. The strategy used for agricultural tourism in Golestan province will be conservative; in other words, it is necessary to use the advantages that lie in the opportunities for the development of agricultural tourism in Golestan province in order to compensate for the weaknesses of its use. According to the obtained results, eight strategies for the development of agricultural tourism in Golestan province have been identified. In the next step, these identified eight strategies were provided to 15 experts in

the form of a matrix. The results were analyzed using the MACTOR software package. According to users, none of the organizations is completely opposed to the proposed eight strategies. As the results revealed, the highest degree of agreement can be obtained regarding the strategy of "transparency of laws and regulations by creating a single window for licensing and reducing bureaucracy and administrative bureaucracy for the establishment of agricultural tourism businesses."

#### 4. Conclusion

The results show that the lowest degree of convergence between the views of organizations is related to agriculture with the police, environment with the police, and culture and tourism with the police. Also, evaluating the degree of convergence

of strategies with each other showed that there was a different degree of convergence between different strategies.

#### Funding

There is no funding support.

#### Authors' Contribution

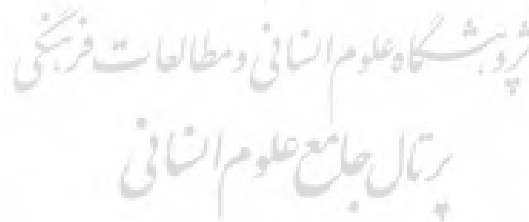
The author approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work.

#### Conflict of Interest

The author declared no conflict of interest.

#### Acknowledgments

The author appreciates all the scientific consultants in this study.





علمی پژوهشی

# شناسایی استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی و ارزیابی نقش نهادهای مؤثر در اجرای آن برای استان گلستان

حسن دلیری  ID\*<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> استادیار اقتصاد، گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه گلستان، گرگان (h.daliri@gu.ac.ir)



10.22080/JTPD.2022.22364.3618

## چکیده

**زمینه و هدف:** این پژوهش به دنبال شناسایی استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان است.

روش‌شناسی: برای این منظور ماتریس SWOT با ۱۹ ضعف، ۱۲ قوت، ۱۴ تهدید و ۱۵ فرصت توسط چهار نفر از خبرگان سازمان‌های ذی‌ربط کمی شد. با توجه به ارزیابی نتایج، استراتژی بهینه استان برای توسعه گردشگری کشاورزی استراتژی «محافظه‌کارانه» خواهد بود. برای تأمین این هدف، هشت استراتژی برای توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان طراحی شد. در ادامه نگرش سازمان‌های تصمیم‌گیر در توسعه آگریتوریسم در برابر استراتژی‌های شناسایی‌شده در مرحله قبل، براساس تحلیل مکتور MACTOR شناسایی و ارزیابی شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان از آن دارد که هیچ‌کدام از نهادها، مخالفتی با اجرای هشت استراتژی‌های شناسایی‌شده ندارند اما با توجه به نظر سازمان‌ها اولویت اول با اجرای استراتژی «شفاف‌سازی قوانین و مقررات با ایجاد پنجره واحد صدور مجوز و کاهش دیوانسالاری و بوروکراسی اداری برای تأسیس کسب‌وکارهای گردشگری کشاورزی» بوده است.

**نتیجه‌گیری و پیشنهادها:** علاوه بر این نتایج نشان از آن دارد که پایین‌ترین درجه همگرایی بین نظرات سازمان‌ها مربوط به جهاد کشاورزی با نیروی انتظامی، محیط‌زیست با نیروی انتظامی، و میراث فرهنگی و گردشگری با نیروی انتظامی است. همچنین ارزیابی میزان همگرایی استراتژی‌ها با یکدیگر نشان داد که درجه همگرایی متفاوت بین استراتژی‌ها مختلف وجود داشته است.

**نوآوری و اصالت:** شناسایی استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی برای استان گلستان و همچنین تحلیل نقش نهادهای تصمیم‌گیر در اجرای این استراتژی‌ها

تاریخ دریافت:

۲۱ تیر ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۳۰ مهر ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۱۶ بهمن ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

گردشگری کشاورزی، استان گلستان، ماتریس SWOT، تحلیل مکتور.

\* نویسنده مسئول: حسن دلیری

آدرس: گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه گلستان، گرگان

ایمیل: h.daliri@gu.ac.ir

تلفن: ۰۱۷۳۲۳۰۴۰۰۱

## ۱ مقدمه

اقتصاد روستا و توسعه این بخش مهم از اقتصاد جوامع تشکیل شود. در این میان توسعه گردشگری به عنوان یکی از فعالیت‌های مهم که ظرفیت بالایی در متنوع سازی اقتصاد روستا دارد، شناخته می‌شود. گردشگری کشاورزی می‌تواند اثرات متنوعی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی فرهنگی و زیست محیطی را بر جامعه میزبان وارد آورد که در صورت برنامه‌ریزی درست، قادر خواهد بود منطقه میزبان را رو به توسعه و رفاه بالاتر هدایت کند.

استان گلستان در صورت تدوین استراتژی مناسب، با توجه به ظرفیت‌هایی که دارد، می‌تواند در این عرصه گام‌های مفیدی بردارد. وجود تنوع اقلیمی و قومی نظیر حضور اقوام فارس، ترکمن، بلوچ، مازنی، سیستانی، قزاق، ترک و کرد و همچنین وجود اکوسیستم‌های طبیعی، دریا، جزیره، خلیج و تالاب و آبشارها، نقاط جلگه‌ای، کوهستانی و دامنه‌ای از مکان‌های زیبای تفریحی و گردشگری در استان گلستان، همواره به عنوان مزیت‌های بی‌بدیل توسعه گردشگری در این استان قلمداد شده است. استان گلستان با جاذبه‌های طبیعی و سیاحتی فراوان و برخورداری از ۱۲۰ کیلومتر ساحل دریایی و برخورداری از ۸۶ نقطه گردشگری، وجود ۶۴ گونه پستاندار، ۳۰۴ گونه پرنده، ۱۹ گونه دوزیست، بیش از ۱۳۵۰ گونه گیاهی در مناطق تحت مدیریت همواره مورد توجه گردشگران قرار داشته است. بررسی ساختار اقتصادی در درون استان نیز نشان از آن دارد که کشاورزی و زیر بخش‌های آن سهم ۲۳/۹ درصد از کل ارزش‌افزوده استان را به خود اختصاص داده است و از این نظر بالاترین سهم در بین استان‌های ایران را دارا است. علاوه بر این، آمارها نشان از آن دارد که در سال ۱۳۹۷ نزدیک به ۲۷/۷ درصد از شاغلان استان گلستان در بخش کشاورزی مشغول به کار بوده‌اند، از این رو این بخش یکی از مهم‌ترین ارکان اقتصاد استان است به گونه‌ای که تقریباً ۲۵/۵ درصد از تولید و ۲۷/۷ درصد از اشتغال استان به این بخش اختصاص دارد. بنابراین تلفیق

در دهه ۳۰ و ۴۰ قرن بیستم به علت رکود بزرگ ناشی از جنگ جهانی دوم علاقه عمومی به تفریحات روستایی افزایش یافت. در دهه ۶۰ و ۷۰ قرن بیستم تغییر و تحول عظیمی در گردشگری کشاورزی صورت گرفت که شامل کمک به چیدن محصول، کمک در اسطبل‌ها، سوارکاری و تیمار حیوانات اهلی بود. در دهه ۸۰ و ۹۰ نیز جای خواب و صبحانه و تورهای تجاری مزرعه محبوبیت پیدا کرد. گردشگری کشاورزی با مفهوم امروزی، پدیده جدیدی است که در بیست پنج سال آخر قرن بیستم توسعه یافت. گردشگری کشاورزی در سراسر اروپا اغلب با اصطلاح «اگروتوریسم»<sup>۱</sup> شناخته شده است. اصطلاح اگرو - اگروتوریسم نخستین بار در کاستاریکا در سال ۱۹۹۴ مورد استفاده قرار می‌گیرد و آن را به‌طور کلی معادل اگروتوریسم در نظر می‌گیرند و تنها تأکیدی که بر این شیوه از گردشگری می‌شود در نظر داشتن جنبه‌های زیست‌محیطی است. گردشگری کشاورزی شکلی از گردشگری است که در یک مزرعه منفعل یا فعال ایجاد می‌شود، جایی که گردشگری به عنوان یک فعالیت ثانویه، فعالیت‌های کشاورزی را تکمیل و تقویت می‌کند. درواقع مکان گردشگری کشاورزی جایی است که گردشگر می‌تواند داوطلبانه در فرآیندهای کشاورزی شرکت کرده و از این طریق اصالت زندگی روستایی و کشاورزی را تجربه کند (Vrsaljko and Vilja, 2015:204). توسعه مدرنیته و پیامدهای پس از آن سبب شده است تا بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی در نواحی روستایی طی چند دهه گذشته دچار افول شدید شده و سطح درآمد و اشتغال به‌ویژه در فعالیت‌های کشاورزی سنتی، کاهش یافته است (Sharpely, 2002:234)؛ بنابراین با توجه مبانی تجربی و ساختار اقتصادی در دهه‌های اخیر می‌توان اذعان داشت که ساختار سنتی اقتصاد روستا رو به افول است از این رو نیاز است تا فعالیت‌های جایگزین اقتصاد سنتی روستا برای رونق دادن به

<sup>1</sup> Agritourism



می‌آورد. بسیاری از مطالعات تجربی نشان از آن داشته است که توسعه گردشگری کشاورزی توانسته است سبب بهبود صنایع مکمل فرهنگی منطقه از جمله صنایع دستی، غذایی و ... شود. از سوی دیگر با افزایش شناخت و دانش گردشگران، سبب شده است تا رفتارهای درست‌تر محیط‌زیست از سوی آنان ارتقا یابد. گردشگری کشاورزی می‌تواند باعث افزایش قدرت نهاد مزرعه خانوادگی، حفظ میراث روستایی، رسوم اقلیت‌ها سبک‌های معماری سنتی، افزایش غرور و موقعیت کشاورزان، توانمندسازی زنان روستایی و ایجاد روابط در سراسر گروه‌های فرهنگی شود (Yang, 2012). بررسی‌های تجربی همچنین نشان از آن دارد که اغلب کارفرمایان گردشگری کشاورزی برخی از روش‌های حفاظت کشاورزی را نظیر مدیریت دفع آفات یا حفاظت از منابع آبی را انجام می‌دهند (Barbieri, 2013). از دیدگاه زیست‌محیطی، گردشگری کشاورزی منجر به حفاظت از زیستگاه‌های طبیعی و بوم‌نظام‌ها، حفظ منابع آب، کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی، بهبود دورنمای روستا و زیرساخت‌های ساخته شده می‌شود (Ziaabadi et al., 2019). از نظر اقتصادی گردشگری کشاورزی یک فرصت سرمایه‌گذاری برای جامعه‌های محلی، افزایش درآمد، افزایش سهم قابل‌توجه در توسعه روستایی، اشتغال، تحریک توسعه زیرساخت‌های فیزیکی، تنوع بخشیدن به فعالیت‌های اقتصادی، ایجاد ارزش‌افزوده و در نهایت موجب توسعه پایدار خواهد شد (Ziaabadi et al., 2019). گردشگری کشاورزی می‌تواند در زمینه‌های مختلفی همانند مسکن، حمل‌ونقل، خدمات غذاخوری، خرده‌فروشی و خدمات تفریحی برای افراد سودآوری داشته باشند (Turner, 2014:6). گردشگری کشاورزی به علت وجود تقاضاهای جدید گردشگران و نیاز به تنوع محصولات و خدمات گردشگری، زمینه‌ای برای توسعه کسب‌وکارها، به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و توسعه کارآفرینی فراهم می‌آورد. گردشگری کشاورزی می‌تواند علاوه بر افزایش درآمد خانوارهای کشاورز به ایجاد اشتغال برای جامعه

کشاورزی با گردشگری در استان، می‌تواند به عنوان یکی از پتانسیل‌های توسعه در استان گلستان به شمار آید.

با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان خواهد بود. همچنین برای اولین بار، در این مطالعه رویکرد نهادهای ذی-ربط در حوزه تصمیم‌گیری برای توسعه گردشگری کشاورزی در قبال استراتژی‌های شناسایی‌شده نیز ارزیابی و تحلیل می‌شود. به عبارت دیگر در فرآیند انجام کار، ابتدا استراتژی‌های توسعه گردشگری در استان گلستان با استفاده از روش SWOT شناسایی خواهد شد. نتایج این بخش نشان‌دهنده مهم‌ترین استراتژی‌هایی خواهد بود که برای توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان می‌تواند مفید واقع شود. در مرحله بعد، به این سؤال اساسی پاسخ داده خواهد شد که نهادهای تصمیم‌گیر استانی، چه نگرش و رویکردی در برابر استراتژی‌های شناسایی‌شده در مرحله قبل خواهند داشت. چه نهادهایی مانع اجرای استراتژی‌های فوق و چه نهادهایی تسهیل‌کننده اجرا آن استراتژی‌ها هستند. این سؤالات با استفاده از تحلیل ماکتور پاسخ داده می‌شود. در ادامه نوشتار حاضر، ابتدا پیشینه مطالعات انجام‌شده به صورت خلاصه معرفی می‌شود و سپس با بیان روش پژوهش، نتایج حاصل از پژوهش تشریح خواهد شد.

## ۲ ادبیات پژوهش

### ۲٫۱ مبانی نظری

گردشگری کشاورزی با توجه به آثار مثبتی که می‌تواند بر بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی داشته باشد، در سال‌های اخیر به عنوان ابزاری برای توسعه پایدار روستاها و مناطق کمتر توسعه‌یافته قلمداد شده است. یکی از آثار گردشگری کشاورزی، اثرات اجتماعی و فرهنگی است. گردشگری کشاورزی دستاوردهایی از جمله شناخت میراث معماری و فرهنگی از سوی گردشگران را با خود به ارمغان

علی الحسابی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه خود به بررسی راهبردهای تحقیق آگروتوریسم در روستای گرمه پرداختند، در این مطالعه ۱۳ قوت، ۱۱ ضعف، ۱۰ فرصت و ۹ تهدید برای توسعه آگروتوریسم در گرمه شناسایی شده و در همین راستا راهبردهای چهارگانه تدافعی، تنوع، تهاجمی و تغییر برای گردشگری کشاورزی در گرمه ارائه شد.

شیرزادی لسکوکلیاه و جلالی (۱۳۹۹) در مطالعه خود با استفاده از مدل سوات به بررسی راهبردهای توسعه گردشگری کشاورزی زعفران در تربت حیدریه پرداختند. آن‌ها ابتدا نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های موجود منطقه را استخراج و سپس طبق نظر کارشناسان و کشاورزان و استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی استراتژی‌های مناسب به دست آمد. نتایج مطالعه در اولویت‌بندی عوامل SWOT نشان داد نقاط قوت منطقه در بین سایر عوامل و در میان زیرمعیارهای عامل قوت نیز، مزارع زیبای زعفران بالاترین اهمیت را در دستیابی به هدف مطالعه براساس هر دو دیدگاه کشاورزان و کارشناسان دارد. نتایج تجزیه و تحلیل ماتریس راهبردی کمی (QSPM) نیز نشان داد که برای توسعه گردشگری زعفران شهرستان تربت حیدریه از نظر کشاورزان، استراتژی محافظه‌کارانه و از نظر کارشناسان استراتژی تدافعی بالاترین رتبه را داشت و مناسب‌ترین استراتژی شناخته شد.

محلی از قبیل تأسیس کسب‌وکارهای جدید، رستوران‌ها، فروش صنایع‌دستی و ... نیز منجر شود (Sharpley, 2007). بسیاری از مطالعات نشان از آن دارند که توسعه گردشگری کشاورزی سبب افزایش رفاه در زندگی روستاییان شده است.

بنابراین گردشگری کشاورزی می‌تواند آثار متعددی در توسعه پایدار جوامع ایفا کند، از این‌رو برنامه‌ریزی برای شناسایی استراتژی‌های توسعه این نوع از گردشگری و شناسایی راهبردهایی برای توسعه آن می‌تواند بسیار مهم و حیاتی باشد.

## ۲،۲ مطالعات انجام‌شده

رزاقی بورخانی و محمدی (۱۳۹۷) در مطالعه خود به دنبال تدوین مدل راهبردی توسعه گردشگری روستایی (گردشگری کشاورزی، بوم‌گردشگری) استان مازندران با بررسی موردی در دو شهرستان سوادکوه و سوادکوه شمالی بودند. جامعه آماری پژوهش، بیست نفر از متخصصان و کارشناسان دارای تجربه و تخصص علمی و مدیریتی در زمینه گردشگری روستایی و توسعه و عمران روستایی‌اند بودند که در نهایت ۱۶ پرسش‌نامه تکمیل، جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که در ارزیابی معیارها، نقاط قوت، فرصت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها، اولویت‌های اول تا چهارم را به خود اختصاص دادند. به ترتیب اولویت راهبردها شامل راهبردهای حداکثر- حداکثر، حداکثر- حداقل، حداکثر- حداکثر و حداقل- حداقل برای توسعه گردشگری تبیین گردیده است.



### جدول شماره یک- خلاصه مطالعات انجام شده در حوزه گردشگری کشاورزی

پژوهشگر	منطقه	هدف
خلاصه مطالعات سال ۱۳۹۱		
لنگرودی و حیدری	دهستان بلدهی	قابلیت‌های گردشگری کشاورزی با در نظر گرفتن دیدگاه گردشگران در نواحی روستایی
مرادی و همکاران	محللات	راهکارهای توسعه آگروتوریسم در شهرستان محللات
خلاصه مطالعات سال ۱۳۹۳		
مراد نژاد و همکاران	سوادکوه	گردشگری کشاورزی رویکردی برای توسعه منطقه‌ای در روستاهای شهرستان سوادکوه
خلاصه مطالعات سال ۱۳۹۵		
رضوانی و همکاران	روستایی شاهرود	چالش‌ها و مسائل پیش روی توسعه گردشگری کشاورزی در مناطق روستایی شاهرود
رضایی و همکاران	ناژوان اصفهان	امکان‌سنجی طرح گردشگری کشاورزی در باغات و مزارع حومه شهرها
حیدری و همکاران	تنکابن	نگرش جامعه محلی نسبت به مخاطرات ادراک شده توسعه گردشگری کشاورزی
خلاصه مطالعات سال ۱۳۹۶		
نجاززاده و ترابی	دیزج شاهرود	برنامه‌ریزی توسعه گردشگری کشاورزی جامعه‌محور با استفاده از چارچوب مشارکتی
خلاصه مطالعات سال ۱۳۹۷		
رزاقی و محمدی	روستاهای مازندران	تدوین مدل راهبردی در توسعه گردشگری کشاورزی و روستایی استان مازندران
نوروزی و فتحی	در شهرستان لنجان	ارزیابی توانمندی‌های توسعه گردشگری کشاورزی و تعیین میزان پذیرش آن در جامعه هدف
علی‌الحسابی و فتاحی	روستای گرمه	شناسایی راهبردهای تحقق آگروتوریسم
عنابستانی و مظفری	فضل، نیشابور	تبیین عوامل مؤثر بر گرایش روستاییان به گردشگری کشاورزی
خلاصه مطالعات سال ۱۳۹۸		
ضیاءآبادی و همکاران	شهرستان‌های کرمان	سنجش توان بالقوه پایداری گردشگری کشاورزی
عنابسانی و مرادی	محللات	تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری کشاورزی
خلاصه مطالعات سال ۱۳۹۹		
شیرزادی و جلالی	تربیت حیدریه	بررسی راهبردی پتانسیل‌های آگروتوریسم زعفران
مرادی و همکاران	محللات	گونه‌شناسی تقاضای محصول و خدمت در گردشگری کشاورزی از سوی گردشگران
خلاصه مطالعات سال ۱۴۰۰		
رضوانی و همکاران	لرستان	پهنه‌بندی فضایی قابلیت‌های گردشگری کشاورزی در نواحی روستایی استان لرستان
محمودی و همکاران	استان‌های شمالی	طراحی الگوی توسعه پایدار گردشگری کشاورزی مبتنی بر مؤلفه‌های سازمانی مورد مطالعه: استان‌های حاشیه دریای خزر

بررسی نقش نهادهای مؤثر و تصمیم‌گیر در حوزه گردشگری کشاورزی و واکنش آن‌ها در برابر استراتژی‌های انتخابی برای اولین بار است که در حوزه گردشگری کشاورزی در ایران به انجام می‌رسد، بدیهی است نتایج این بخش می‌تواند برای سیاست‌گذاری اجرایی بسیار مهم بوده و زیربنایی برای تحقیقات دیگر را فراهم آورد.

با توجه به بررسی‌های انجام شده، همان‌گونه که در جدول ۱ نیز مشخص شده است. تا کنون مطالعه‌ای در خصوص شناسایی استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان به انجام نرسیده است، از این رو نتایج مطالعه حاضر می‌تواند نشان‌دهنده راهبردهای توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان باشد. علاوه بر این



### ۳ روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش در مطالعه حاضر شامل دو بخش کلی است، ابتدا براساس ساختار ماتریس SWOT استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان شناسایی خواهد شد و در ادامه با استفاده از تحلیل MACTOR نقش نهادهای تصمیم‌گیر در اجرای استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی شناسایی و ارزیابی خواهد شد. در ادامه به صورت خلاصه فرآیند اجرایی دو روش فوق توضیح داده خواهد شد.

به منظور شناسایی استراتژی توسعه گردشگری از تحلیل سوات SWOT به عنوان ابزاری که برای تدوین برنامه استراتژیک برای اهداف و سازمان‌های مشخص است، استفاده خواهد شد. برای تدوین این ساختار ابتدا قوت<sup>۱</sup>، ضعف<sup>۲</sup>، فرصت<sup>۳</sup> و تهدید<sup>۴</sup>های گردشگری کشاورزی در استان گلستان شناسایی می‌شود. پس از مشخص شدن موارد فوق، ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE) با تلفیق بخش‌های مربوط به ضعف و قوت داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) با تلفیق فرصت‌ها و تهدیدها تشکیل خواهد شد؛ جداول ۲ و ۳ به ترتیب نشان‌دهنده ماتریس عوامل داخلی و عوامل خارجی است.<sup>۵</sup> پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی و دسته‌بندی آن‌ها در قالب نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، در جلسه خبرگان ساختار کلی ماتریس‌ها مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و در ادامه در قالب ماتریس کمی اهمیت هر یک از عوامل براساس مدل تحلیل سلسله‌مراتبی شناسایی می‌شود. نمرات در ماتریس عوامل داخلی و خارجی بین صفر تا یک به هر عامل توسط خبرگان داده خواهد شد، جمع وزنی ضرایب اختصاص داده شده مساوی با یک خواهد بود. در ادامه به منظور تعیین

نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب شده و مجموع نمره‌های هر عامل به دست می‌آید و در نهایت مجموع نمره برای عوامل داخلی و خارجی محاسبه می‌شود. در صورتی که میانگین نمره کمتر از ۲/۵ باشد به معنای آن است که استان از نظر عوامل داخلی (خارجی) ضعف داشته و اگر بیش از ۲/۵ باشد به معنای قوت در عوامل داخلی (خارجی) است. در ادامه به منظور تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی استفاده خواهد شد. برای تشکیل این ماتریس نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در ابعاد عمودی و افقی آن قرار گرفته و جایگاه استان در توسعه گردشگری کشاورزی مشخص می‌شود. نتایج این بخش استراتژی‌های چهارگانه‌ای را برای تدوین برنامه استراتژیک گردشگری کشاورزی استان ارائه خواهد داد. این استراتژی‌ها براساس پاسخ به سؤالات زیر طبقه‌بندی می‌شوند: استراتژی (SO): بیان می‌کند که چگونه می‌توان با بهره‌گیری از نقاط قوت حداکثر بهره‌برداری را از فرصت‌ها انجام داد. استراتژی (ST) بیان می‌کند که چگونه با استفاده از نقاط قوت می‌توان اثر تهدیدات را حذف کرد یا کاهش داد. استراتژی (WO) بیان می‌کند که چگونه باید با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف را تبدیل به نقطه قوت کرد یا از شدت نقاط ضعف کاست؛ استراتژی (WT) بیان می‌کند، چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف تأثیر تهدیدات را کاهش داد یا تأثیرشان را حذف نمود.

گام بعدی از مطالعه حاضر به بررسی نقش نهادها در توسعه گردشگری کشاورزی و تأثیرگذاری آن‌ها بر استراتژی‌های شناسایی شده در مراحل قبل است. در این زمینه، ماژول مکتور<sup>۶</sup> (Godet, 1991) ابزارهای لازم برای تحلیل این روابط را فراهم ساخته

<sup>۵</sup> به منظور تلخیص مقاله و کاهش تعداد جداول، برای معرفی اجزا ماتریس سوات به گزارش در همان دو جدول بخش نتایج (جداول ۲ و ۳) کفایت شده است.

<sup>۶</sup> Mactor: Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations

<sup>۱</sup> Strength  
<sup>۲</sup> Weakness  
<sup>۳</sup> Opportunity  
<sup>۴</sup> Threat

به نهادهای شناسایی شده، ماتریس ارتباط بین نهادها و استراتژی‌ها طراحی خواهد شد این ماتریس با هدف تعیین رده‌بندی سازمان‌ها نسبت به یکدیگر انجام می‌شود. این ماتریس موقعیت دستگاه‌ها را با ارزش‌دهی می‌سنجد<sup>۱</sup>. با استفاده از ماتریس نهادها مقابل اهداف استراتژی‌ها، گرایش رایج هر نهاد با توجه به اهداف و استراتژی‌ها تعیین می‌شود. برای تعیین موافقت‌ها و اختلافات این روش به طور واضحی نشان می‌دهد که هر جفت از نهادها و شماری از اهداف در توافق هستند یا خیر. به طور کلی، این ماتریس هم‌گرایی‌ها و واگرایی‌ها را نشان داده که از آن برای تحلیل پایداری سیستم استفاده می‌شود. در تفسیر نتایج مکتور قدرت هر یک از سازمان‌ها در مقابل یکدیگر و همچنین، همگرایی‌ها و واگرایی‌های آن‌ها را با یکدیگر و با اهداف و استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان توسط ماتریس نهادها و اهداف تعیین می‌شود. در واقع، هدف از این بخش این است که کدام سازمان‌ها با یکدیگر و کدام سازمان‌ها با اهداف و استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی مخالف هستند. همچنین، اینکه برای اجرای استراتژی‌ها کدام سازمان‌ها نقش کلیدی‌تری در تصمیم‌گیری‌ها دارند.

#### ۴ یافته‌ها و بحث

در این بخش می‌بایست آنچه را که به عنوان خروجی تحلیل‌ها به دست آوردید، گزارش نموده و در عین حال هم‌سویی و ناهم‌سویی آن با پیشینه گزارش شده را تشریح و تبیین نمایید.

در اولین گام و با توجه به منابع نظری و مطالعات تجربی، مهم‌ترین بخش‌های ماتریس سوات شناسایی شد و برای ارزیابی اولیه در اختیار

است. مکتور شامل گام‌های کلی ذیل است. ابتدا جمع‌آوری داده‌های لازم: این داده‌ها شامل ۱- شناسایی کلیه نهادهای اثرگذار بر توسعه گردشگری کشاورزی در استان است و با توجه به مبانی نظری، بهتر است تعداد آن‌ها بین ۱۰ تا ۲۰ باشد (Godet, 1994) و ۲- اهداف، پروژه‌های در دست توسعه یا در حال اجرا، انگیزه‌ها، محدودیت‌ها و ابزار و اقدامات داخلی، دیدگاه‌ها و رفتارهای استراتژیک آن‌هاست، این بخش از کار براساس استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله مربوط به ماتریس سوات، طراحی خواهد شد. مرحله دوم از کار به ارزیابی و تجزیه و تحلیل ارتباطات بین نهادها اختصاص دارد: ماتریس عملکرد نهادها مقابل یکدیگر (نمودار تأثیرگذاری و تأثیرپذیری). به منظور تلخیص نتایج تأکید بر ارتباط بین سازمان‌های و نهادها با استراتژی‌های شناسایی شده برای توسعه گردشگری کشاورزی در استان خواهد بود. به منظور تدوین ماتریس‌ها، ابتدا باید نهادها شناسایی شوند. در این بخش کلیه نهادهای اثرگذار بر توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان شناسایی و نهادهای زیرمجموعه آن‌ها یکپارچه و اهداف آن‌ها بررسی خواهد شد. در ابتدا ۹ نهاد با توجه به نهادهای تصمیم‌گیر منطقه‌ای در زمینه گردشگری کشاورزی بر پایه اسناد بالادستی معرفی شد و سپس با توجه به نتایج جلسه خبرگان تعداد نهادهای مؤثر استانی به ۱۳ نهاد افزایش پیدا کرد که شامل: ۱- میراث فرهنگی و گردشگری ۲- جهاد کشاورزی ۳- محیط‌زیست ۴- راه و شهرسازی ۵- نیروی انتظامی ۶- تعاون و کار، رفاه اجتماعی ۷- صنعت، معدن و تجارت ۸- امور اقتصاد و دارایی ۹- آب منطقه‌ای ۱۰- منابع طبیعی ۱۱- بنیاد مسکن ۱۲- صداوسیما ۱۳- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. در ادامه و با توجه

<sup>۱</sup> موفقیت پروژه‌های آن نهاد را به خطر می‌اندازد/یا حیاتی است برای موفقیت پروژه‌اش.  $\pm 3$ : این هدف یا استراتژی دسترسی به اهداف آرمانی (مأموریت) آن نهاد را به خطر می‌اندازد/ یا اگر نباشد مأموریت آن نهاد را به خطر می‌اندازد.  $\pm 4$ : این هدف یا استراتژی وجود آن نهاد را زیر سؤال می‌برد/یا برای حفظ آن نهاد ضروری است.

<sup>۱</sup> ارزش‌دهی در این ماتریس به صورت مثبت یا منفی و به شرح زیر خواهد بود: صفر: این هدف یا استراتژی آینده‌ای مبهم را در پیش روی نهاد مورد نظر می‌گذارد.  $\pm 1$ : این هدف یا استراتژی فرآیندهای اجرایی آن نهاد را به خطر می‌اندازد/یا حیاتی است برای اقداماتش.  $\pm 2$ : این هدف یا استراتژی

کشاورزی در استان گلستان به منظور کمی‌سازی عوامل اساسی و شناسایی استراتژی توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان در بین چهل نفر از خبرگان سازمان‌های مختلف تکمیل شد. سازمان‌های که خبرگان آنان در تکمیل ماتریس همکاری داشته‌اند در جدول ۲ نشان داده شده است.

خبرگان قرار گرفت، در جلسه حضوری با ۱۵ نفر از خبرگان ساختار ماتریس با تعداد ۱۲ قوت، ۱۹ ضعف، ۱۵ فرصت و ۱۴ تهدید شناسایی شد. ماتریس سوات در قالب ماتریس عوامل داخلی و خارجی در اختیار خبرگان از سازمان‌های مرتبط با تصمیم‌گیری در حوزه گردشگری کشاورزی قرار گرفت. در این مرحله ماتریس SWOT شناسایی شده برای گردشگری

جدول شماره دو- سهم هر یک از سازمان‌ها در نمونه خبرگان

سهم (درصد)	نهادهای
۱۶/۴	میراث فرهنگی و گردشگری
۱۷/۴	جهاد کشاورزی
۹	مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی
۹	منابع طبیعی و آب‌خیزداری
۷/۵	راه و شهرسازی
۱۰/۴	محیط‌زیست
۶	استانداری - معاونت روستایی
۳	بنیاد مسکن (معاونت روستایی)
۷/۵	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
۴/۵	اقتصاد و دارایی
۹	خبرگان دانشگاهی و سایر
۱۰۰	جمع

به‌عنوان با اهمیت‌ترین ضعف‌ها و از سوی دیگر عامل «فصلی بودن فعالیت‌های کشاورزی» به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین ضعف در توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان از نگاه خبرگان قلمداد شده است. پس از ارزیابی نسبی اندازه اهمیت هر یک از عوامل ضعف و قوت، ماتریس سوات برای عوامل داخلی توسعه گردشگری استان تشکیل می‌شود. با توجه به جدول ۳ ستون اول این جدول نشان‌دهنده کد مربوط به هر عامل، ستون دوم قوت و ضعف شناسایی شده و ستون سوم میزان اهمیت هر عامل را نشان می‌دهد که اندازه‌های بین صفر تا یک را دربر خواهد داشت. ستون چهارم با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب ۴ یا ۳ برای قوت‌ها و رتبه ۲ یا ۱ برای ضعف‌ها

ماتریس عوامل داخلی شامل قوت‌های و ضعف‌های استان گلستان در گردشگری کشاورزی است. بررسی اهمیت قوت‌ها با توجه به امتیازهایی که خبرگان به هر یک از آن‌ها دادند، نشان از آن دارد که مهم‌ترین نقطه قوت استان گلستان در زمینه گردشگری کشاورزی «وجود طبیعت بکر و مناسب برای توسعه گردشگری کشاورزی» است. از سوی دیگر «ظرفیت لازم برای توسعه شیلات و پرورش انواع ماهی و گردشگری مبتنی بر آن» پایین‌ترین اهمیت را در بین قوت‌ها به خود اختصاص داده است. بررسی و رتبه‌بندی ضعف‌های استان در گردشگری کشاورزی نیز نشان از آن دارد که «نامناسب بودن امکانات و تجهیزات اقامتی، رفاهی، تجهیزات بهداشتی و خدماتی برای گردشگران»

نشان‌دهنده آن است که ضعف‌ها بر قوت‌ها غلبه داشته است. همان‌گونه که از نتایج جدول می‌توان استنباط نمود، مقدار مجموع امتیازات وزنی برابر با ۲/۴ بوده است، که بیانگر آن است ضعف‌های توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان بر قوت‌های آن غلبه داشته است.

اختصاص می‌یابد. ستون انتهایی جدول نیز نشان‌دهنده ضرب مقدار اهمیت در رتبه است که امتیاز نهایی عامل را نمایش می‌دهد. چنانچه جمع این امتیازات نهایی بیش از ۲/۵ باشد، به این معنی خواهد بود که قوت‌های پیش رو گردشگری کشاورزی بر ضعف‌های آن غلبه خواهد داشت و در صورتی که مجموع امتیازات از ۲/۵ کمتر باشد،

جدول شماره سه- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مؤثر بر توسعه گردشگری کشاورزی

کد	عامل مربوط به قوت و ضعف	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز وزنی
S.1	وجود طبیعت بکر و مناسب برای توسعه گردشگری کشاورزی	۰,۰۳۸	۳,۹۱	۰,۱۴۸۶
S.2	وجود نیروی انسانی با تجربه و ماهر در بخش کشاورزی	۰,۰۳۵۳	۳,۵۶	۰,۱۲۵۹
S.3	تنوع در کشت انواع محصولات زراعی و باغی به صورت دیم و آبی	۰,۰۳۵۶	۳,۶۹	۰,۱۳۱۳
S.4	ظرفیت کشت گیاهان دارویی متنوع و ارائه محصولات ارگانیک و تولیدات سبز در منطقه	۰,۰۳۷۱	۳,۷۸	۰,۱۴۰۲
S.5	برخورداری از مزیت نسبی تولید در محصولاتی مثل توت‌فرنگی، میوه‌های تابستانه و دانه‌های روغنی	۰,۰۳۴۲	۳,۵۶	۰,۱۲۲
S.6	ظرفیت در تولید محصولات دامی و پرورش انواع دام، شتر و اسب	۰,۰۳۴۲	۳,۶۶	۰,۱۲۵۲
S.7	موقعیت استراتژیک و مواصلاتی استان و تعداد قابل توجه گردشگران عبوری از استان	۰,۰۳۷۲	۳,۷۵	۰,۱۳۹۶
S.8	تنوع فرهنگی در سطح استان و برخورداری از قومیت‌های متنوع	۰,۰۳۵۱	۳,۶۳	۰,۱۲۷۱
S.9	تنوع بالا در صنایع دستی و هنری روستاییان	۰,۰۳۳۴	۳,۴۱	۰,۱۱۳۹
S.10	سهم بالای جمعیت کشاورز و ساکن روستا در استان گلستان	۰,۰۳۴۷	۳,۵۳	۰,۱۲۲۴
S.11	زیرساختار حمل‌ونقل و نزدیکی مسافت شهرها با روستاها و زمین‌های کشاورزی	۰,۰۳۳۸	۳,۴۴	۰,۱۱۶۳
S.12	ظرفیت لازم برای توسعه شیلات و پرورش انواع ماهی و گردشگری مبتنی بر آن	۰,۰۳۲۱	۳,۳۱	۰,۱۰۶۳
W.1	سنتی بودن ساختار کشاورزی استان و مسن بودن کشاورزان	۰,۰۲۸	۱,۵	۰,۰۴۲
W.2	آسیب‌های وارده از سوی گردشگری کشاورزی به محیط‌زیست و بافت زمین و محصولات کشاورزان	۰,۰۲۸۸	۱,۴۷	۰,۰۴۲۳
W.3	عدم وجود سندهای ملکی مشخص برای زمین‌های زراعی و باغی	۰,۰۲۷۵	۱,۵۹	۰,۰۴۳۸
W.4	توزیع نامتناسب گردشگر در فصول سال	۰,۰۲۹۶	۱,۶۳	۰,۰۴۸۲
W.5	اطلاع‌رسانی ضعیف درباره ظرفیت‌های استان در مورد گردشگری کشاورزی از سوی نهادهای استانی	۰,۰۳۴۷	۱,۳۸	۰,۰۴۷۶
W.6	نامناسب بودن امکانات و تجهیزات اقامتی، رفاهی، تجهیزات بهداشتی و خدماتی برای گردشگران	۰,۰۳۴۸	۱,۵	۰,۰۵۲۲
W.7	فاصله زیاد استان از منابع عمده جمعیتی کشور	۰,۰۲۹	۱,۷۲	۰,۰۴۹۸
W.8	تداخل فصلی فعالیت‌های اگریتوریسم با شغل اصلی کشاورزان	۰,۰۲۷۵	۱,۶۳	۰,۰۴۴۷

۰,۰۵۲۹	۱,۵۳	۰,۰۳۴۵	فقدان طرح و برنامه حمایتی برای توسعه گردشگری کشاورزی از سوی مراجع تصمیم‌گیر در استان	W.9
۰,۰۵۰۶	۱,۷۸	۰,۰۲۸۴	کوچک بودن اراضی کشاورزی و پایین بودن سطح مکانیزاسیون	W.10
۰,۰۴۳۵	۱,۴۷	۰,۰۲۹۶	سهم پایین اشتغال جوانان تحصیل کرده و متخصص در کشاورزی	W.11
۰,۰۴۲۹	۱,۳۴	۰,۰۳۱۹	عدم آشنایی کشاورزان با فرآیند راه‌اندازی گردشگری کشاورزی و شیوه‌های راه‌اندازی کسب‌وکار	W.12
۰,۰۴۱۵	۱,۳۴	۰,۰۳۰۹	عدم آشنایی روستاییان و کشاورزان در نحوه برخورد و تعامل مناسب با گردشگران	W.13
۰,۰۴۱۲	۱,۲۲	۰,۰۳۳۸	عدم توانایی مالی کشاورزان برای سرمایه‌گذاری در اگریتوریسم	W.14
۰,۰۴۰۹	۱,۴۴	۰,۰۲۸۴	عدم تمایل روستاییان و کشاورزان به حضور گردشگر به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و مذهبی	W.15
۰,۰۴۷۳	۱,۳۸	۰,۰۳۴۴	عدم آشنایی کشاورزان و روستاییان با آثار و روش‌های مختلف درآمدزایی از گردشگری کشاورزی	W.16
۰,۰۵۱۸	۱,۶۶	۰,۰۳۱۳	فقدان زیرساخت‌های ارتباطی مناسب (اینترنت و ...) در روستاها به منظور توسعه بازاریابی دیجیتال	W.17
۰,۰۵۱۹	۱,۷۵	۰,۰۲۹۶	عملکرد نامناسب در تولید کشاورزی و درآمد اندک کشاورزان	W.18
۰,۰۴۷۸	۱,۸۱	۰,۰۲۶۴	فصلی بودن فعالیت‌های کشاورزی	W.19
۲,۴۰۱۵	-	۱	جمع اثرات عوامل داخلی	

«تعارض و تضاد بین فعالیت هم‌زمان گردشگری کشاورزی و تولید کشاورزی» بوده است. در ادامه با توجه به نظرات خبرگان ماتریس سوات برای عوامل خارجی توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان محاسبه خواهد شد. در این جا نیز در صورتی که مقدار مجموع امتیاز وزنی بیش از ۲/۵ باشد به معنای آن است که فرصت‌ها بر تهدیدهای گردشگری کشاورزی در استان گلستان غلبه کرده است و در صورتی که مقدار مجموع عددی این ستون کمتر از ۲/۵ باشد به معنای آن خواهد بود که تهدیدهای گردشگری کشاورزی قدرتمندتر از فرصت‌های آن بوده است. با توجه به نتایج ارزیابی ماتریس عوامل خارجی می‌توان دریافت که مجموع امتیاز وزنی در این ماتریس برابر با ۲/۶۲ بوده است که به معنای آن خواهد بود که فرصت‌های گردشگری کشاورزی در استان گلستان بیش از تهدیدهای آن است.

عوامل خارجی مؤثر بر گردشگری کشاورزی در استان گلستان شامل فرصت‌ها و تهدیدهایی است که پیش از با توجه به مطالعه اسنادی و کتاب‌خانه‌ای و طوفان فکری در جلسه خبرگان شناسایی شد، این عوامل نیز برای موزون‌سازی در اختیار خبرگان از سازمان‌های مختلف تصمیم‌گیر در حوزه گردشگری کشاورزی قرار گرفت. با توجه به رتبه‌بندی اهمیت نسبی هر یک از فرصت‌های توسعه گردشگری در استان گلستان نشان از آن دارد که مهم‌ترین فرصت در این حوزه «تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در گردشگری کشاورزی» و کم‌اهمیت‌ترین فرصت از دید خبرگان «توسعه شهرنشینی و تشدید مدرنیته در زندگی شهری» بوده است. رتبه‌بندی تهدیدهای وارد بر توسعه گردشگری استان گلستان نیز نشان از آن دارد که مهم‌ترین تهدید «افزایش قیمت زمین‌های کشاورزی» و کم‌اهمیت‌ترین تهدید از نگاه خبرگان

برابر با یک خواهد بود، رتبه نیز برای فرصت‌ها عدد ۳ یا ۴ و برای تهدیدها عدد ۱ یا ۲ خواهد بود. امتیاز وزنی در این جا نیز برابر با حاصل ضرب ستون سوم و چهارم خواهد بود.

<sup>۱</sup> این ماتریس نیز همانند ماتریس عوامل داخلی دارای ۵ ستون است، در این جا نیز ستون مربوط به ضریب اهمیت عددی بین صفر تا یک را در بر خواهد داشت و مجموع این ستون

جدول شماره چهار- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مؤثر بر توسعه گردشگری کشاورزی

کد	عامل مربوط به فرصت و تهدید	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز وزنی
O.1	افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در توسعه پایدار با رویکرد گردشگری کشاورزی	۰,۰۳۹۶	۳,۶۹	۰,۱۴۶۱
O.2	اعطای تسهیلات مناسب با هدف توسعه گردشگری کشاورزی	۰,۰۳۸۶	۳,۵۳	۰,۱۳۶۲
O.3	افزایش انگیزه گردشگران برای مسافرت و تفریح در منطقه های هم جوار و نزدیک محل سکونت	۰,۰۳۸	۳,۵	۰,۱۳۳
O.4	افزایش علاقه مندی مردم به تجربه زندگی روستایی و کشاورزی	۰,۰۳۶	۳,۴۴	۰,۱۲۳۹
O.5	تشویق و حمایت از تولید صنایع دستی و محلی و فروش بلاواسطه آن به گردشگران	۰,۰۳۷۲	۳,۳۸	۰,۱۲۵۷
O.6	اثرات اگریتوریسم بر فروش مستقیم محصولات کشاورزی	۰,۰۳۷۸	۳,۵	۰,۱۳۲۴
O.7	تمایل بخش خصوصی به سرمایه گذاری در اگریتوریسم	۰,۰۳۹۹	۳,۵	۰,۱۳۹۷
O.8	کاهش مهاجرت از روستا به شهر	۰,۰۳۷۷	۳,۴۷	۰,۱۳۰۷
O.9	افزایش تمایل جوانان برای اشتغال در فعالیت کشاورزی	۰,۰۳۷۷	۳,۴۷	۰,۱۳۰۷
O.10	بهبود زیرساخت های حمل و نقل بین شهر و روستا و افزایش برخورداری از امکانات زیربنایی در روستا	۰,۰۳۶۲	۳,۳۸	۰,۱۲۲۲
O.11	کاهش تمایل به تغییر کاربری زمین توسط کشاورزان	۰,۰۳۸	۳,۵۶	۰,۱۳۵۳
O.12	روند کاهشی مشاغل دولتی و تأکید بر کارآفرینی و خوداشتغالی با حمایت دولت در منطقه	۰,۰۳۵۸	۳,۳۴	۰,۱۱۹۵
O.13	فراهم آمدن زمین های لازم برای توسعه کسب و کار خانگی هم روستا با گردشگری	۰,۰۳۸۴	۳,۵	۰,۱۳۴۵
O.14	کاهش وابستگی کشاورزان به درآمد پرریسک کشاورزی	۰,۰۳۶	۳,۳۴	۰,۱۲۰۵
O.15	توسعه شهرنشینی و تشدید مدرنیته در زندگی شهری	۰,۰۲۷۶	۳,۲۲	۰,۰۸۸۷
T.1	افزایش قیمت زمین های کشاورزی	۰,۰۳۸۷	۱,۳۱	۰,۰۵۰۸
T.2	عدم ارائه آسان مجوز و تسهیلات از سوی دولت برای گسترش و توسعه خدمات، اگریتوریسم	۰,۰۳۷۱	۱,۴۷	۰,۰۵۴۵
T.3	آلودگی منابع آبی، خاکی و تخریب محیط زیست توسط گردشگران	۰,۰۳۷۱	۱,۳۸	۰,۰۵۱
T.4	اثرات منفی فرهنگی حضور گردشگر با تفاوت های فرهنگی و مذهبی در مناطق روستایی	۰,۰۳۰۷	۱,۷۵	۰,۰۵۳۷
T.5	تعارض و تضاد بین فعالیت هم زمان گردشگری کشاورزی و تولید کشاورزی	۰,۰۲۶۵	۱,۸۱	۰,۰۴۸۱
T.6	تغییر کاربری اراضی کشاورزی و تبدیل آن به منطقه گردشگری	۰,۰۳۲۸	۱,۵۳	۰,۰۵۰۲
T.7	تبدیل گردشگری به فعالیت اول کشاورزان و ایجاد رکود در بخش کشاورزی	۰,۰۲۹۵	۱,۶۹	۰,۰۴۹۸
T.8	ارائه مجوزهای متعدد و غیربهبینه به تعداد زیادی از درخواست های تأسیس اگریتوریسم	۰,۰۳۶۳	۱,۳۴	۰,۰۴۸۸
T.9	افزایش تخلفات اجتماعی و بزه کاری با ورود گردشگران	۰,۰۳۰۲	۱,۶۳	۰,۰۴۹۱
T.10	اثرات منفی اگریتوریسم بر زمین ها و محصولات کشاورزی	۰,۰۳۰۱	۱,۶۶	۰,۰۴۹۸
T.11	ایجاد شغل های صرفاً خدماتی و افزایش بیکاری های فصلی	۰,۰۲۷۴	۱,۸۱	۰,۰۴۹۷

۰,۰۵۰۱	۱,۵۹	۰,۰۳۱۴	ایجاد مراکز آگرتوریسم با مالکیت غیربومی و غیر کشاورزان	T.12
۰,۰۴۵۲	۱,۶۹	۰,۰۲۶۸	تداخل محوطه‌های باستانی با کاربری‌های کشاورزی دیم	T.13
۰,۰۵۱۸	۱,۶۹	۰,۰۳۰۷	حرکت نیروی کار از بخش کشاورزی به بخش گردشگری	T.14
۲,۶۲۲		۱	جمع	

منبع: یافته‌های پژوهش

سوی مراجع تصمیم گیر در استان» مهم‌ترین فرصت «افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در توسعه پایدار با رویکرد گردشگری روستایی و کشاورزی» و مهم‌ترین تهدید «ضعف در ارائه آسان مجوز و تسهیلات از سوی دولت برای گسترش و توسعه خدمات، تأسیسات گردشگری کشاورزی» است.

مقایسه و رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان را می‌توان در جدول ۵ مشاهده کرد. بر اساس جدول می‌توان مشاهده کرد که مهم‌ترین قوت «وجود طبیعت بکر و مناسب برای توسعه گردشگری کشاورزی»، مهم‌ترین ضعف «فقدان طرح و برنامه حمایتی برای توسعه گردشگری کشاورزی از

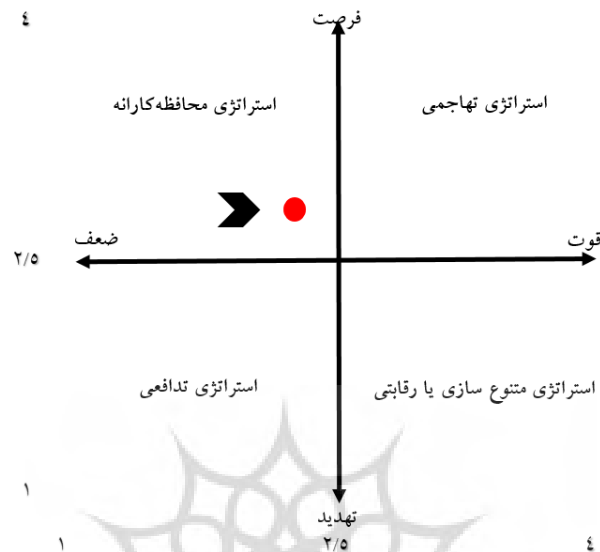
جدول شماره پنج- رتبه‌بندی عوامل ماتریس سوات بر اساس امتیاز نهایی وزنی

امتیاز	تهدیدها	امتیاز	فرصت‌ها	امتیاز	ضعف‌ها	امتیاز	قوت‌ها
۰,۰۵۴۵	T.2	۰,۱۴۶۱	O.1	۰,۰۵۲۹	W.9	۰,۱۴۸۶	S.1
۰,۰۵۳۷	T.4	۰,۱۳۹۷	O.7	۰,۰۵۲۲	W.6	۰,۱۴۰۲	S.4
۰,۰۵۱۸	T.14	۰,۱۳۶۲	O.2	۰,۰۵۱۹	W.18	۰,۱۳۹۶	S.7
۰,۰۵۱	T.3	۰,۱۳۵۳	O.11	۰,۰۵۱۸	W.17	۰,۱۳۱۳	S.3
۰,۰۵۰۸	T.1	۰,۱۳۴۵	O.13	۰,۰۵۰۶	W.10	۰,۱۲۷۱	S.8
۰,۰۵۰۲	T.6	۰,۱۳۳	O.3	۰,۰۴۹۸	W.7	۰,۱۲۵۹	S.2
۰,۰۵۰۱	T.12	۰,۱۳۲۴	O.6	۰,۰۴۸۲	W.4	۰,۱۲۵۲	S.6
۰,۰۴۹۸	T.10	۰,۱۳۰۷	O.8	۰,۰۴۷۸	W.19	۰,۱۲۲۴	S.10
۰,۰۴۹۸	T.7	۰,۱۳۰۷	O.9	۰,۰۴۷۶	W.5	۰,۱۲۲	S.5
۰,۰۴۹۷	T.11	۰,۱۲۵۷	O.5	۰,۰۴۷۳	W.16	۰,۱۱۶۳	S.11
۰,۰۴۹۱	T.9	۰,۱۲۳۹	O.4	۰,۰۴۴۷	W.8	۰,۱۱۳۹	S.9
۰,۰۴۸۸	T.8	۰,۱۲۲۲	O.10	۰,۰۴۳۸	W.3	۰,۱۰۶۳	S.12
۰,۰۴۸۱	T.5	۰,۱۲۰۵	O.14	۰,۰۴۳۵	W.11		
۰,۰۴۵۲	T.13	۰,۱۱۹۵	O.12	۰,۰۴۲۹	W.12		
		۰,۰۸۸۷	O.15	۰,۰۴۲۳	W.2		
				۰,۰۴۲	W.1		
				۰,۰۴۱۵	W.13		
				۰,۰۴۱۲	W.14		
				۰,۰۴۰۹	W.15		

منبع: نتایج پژوهش

برابر با ۲/۴ و مقدار امتیاز وزنی عوامل خارجی برابر با ۲/۶۲۲ بوده است، از این رو با توجه به نمودار می‌توان جایگاه گردشگری کشاورزی در استان گلستان را در ضلع شمال شرقی نمودار تعیین کرد.

با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی ماتریس عوامل داخلی و خارجی توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان می‌توان، استراتژی توسعه برای این بخش از استان را طراحی نمود. با توجه به نمودار ۱ می‌توان دریافت که مقدار امتیاز وزنی عوامل داخلی



شکل شماره یک- شناسایی استراتژی توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان

برای پیشبرد اهداف و مقابله با ضعف‌ها همانند جدول ۶ طراحی کرد. ستون کدها در این جدول نشان‌دهنده آن است که هر یک از راهبردهای پیشنهادی، ناشی از تلفیق کدام یک از بخش‌های ماتریس سوات بوده است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده هشت استراتژی برای توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان شناسایی شده است. ستون سوم جدول نشان‌دهنده ارتباط هر یک از استراتژی‌ها به فرصت‌ها و ضعف‌های موجود در گردشگری کشاورزی استان گلستان است.

در این شرایط استراتژی مورد استفاده برای گردشگری کشاورزی در استان گلستان، استراتژی محافظه‌کارانه خواهد بود. به‌عبارت‌دیگر در این شرایط نیاز است مزیت‌هایی که در فرصت‌های توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده آن استفاده شود.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل سوات، می‌توان استراتژی‌های پیش روی توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان را به منظور استفاده از فرصت‌ها



### جدول شماره شش- استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان

کدها	استراتژی	کد
O3, O4, W5, W4	اطلاع‌رسانی قابلیت‌ها و ظرفیت‌های گردشگری روستایی و کشاورزی و حمایت از فعالیت‌های تبلیغاتی مناسب به منظور تشویق و رونق گردشگری کشاورزی در استان گلستان	S1
O5, O6, O13, W16, W12, W13	برگزاری دوره‌های آموزشی برای روستاییان به منظور آشنایی با روش‌های راه‌اندازی کسب‌وکارهای مرتبط با گردشگری کشاورزی با اولویت کسب‌وکارهای مرتبط با اگریتوریستم (همانند مزرعه‌های گردشگری، کسب‌وکارهای خانگی، صنایع دستی و ...)	S2
O1, O7, W6, W9	اعطای مشوق و حمایت از سرمایه‌گذاران خصوصی (با توانایی مالی و تخصصی مناسب) برای راه‌اندازی واحدهای بزرگ و استاندارد گردشگری کشاورزی	S3
O13, O9, O1, W11, W6	ارائه تسهیلات و حمایت‌های مالی مناسب برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای مکمل و مرتبط با گردشگری کشاورزی با اولویت جوانان روستایی	S4
O1, O7, W6, W17	توسعه زیرساخت‌های رفاهی (حمل‌ونقل، راه، امکانات بهداشتی، زیرساخت‌های دیجیتال، اینترنت و ...) در روستاهای هدف گردشگری کشاورزی	S5
O2, O9, O12, O13, O14, W9, W11, W18	حمایت از ایجاد و گسترش تعاونی‌های روستایی با محوریت فعالیت‌های مرتبط با گردشگری کشاورزی با اولویت جوانان متخصص و تحصیل‌کرده	S6
O3, O4, O5, O14, W4, W5, W7	توسعه و ایجاد بسترهای لازم برای برگزاری رویدادها و جشنواره‌های گردشگری کشاورزی با توجه به ظرفیت‌های کشاورزی و فرهنگی استان	S7
O1, O2, W9, W12, W16	شفاف‌سازی قوانین و مقررات با ایجاد پنجره واحد صدور مجوز و کاهش دیوانسالاری و بوروکراسی اداری برای تأسیس کسب‌وکارهای اگریتوریسم	S8

#### منبع: نتایج پژوهش

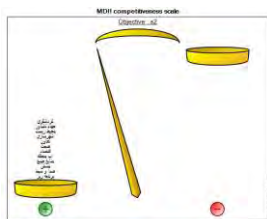
در قالب یک ماتریس در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان در سازمان‌های میراث فرهنگی و گردشگری، جهاد کشاورزی، منابع طبیعی و محیط‌زیست قرار گرفته و نتایج حاصل با استفاده از بسته نرم‌افزاری مکتور تحلیل شد. در اولین بخش از تحلیل میزان موافقت و مخالفت هر یک از سازمان‌های سیزده‌گانه در برابر استراتژی‌ها با توجه به مجموعه شکل ۲ سنجیده می‌شود. در هر یک از نمودارهای موجود، نهادهای قرار گرفته در کفه مثبت ترازو مجموعه نهادهای موافق و نهادهای قرار گرفته در کفه منفی ترازو مجموعه نهادهای مخالف با استراتژی مورد نظر را نمایش می‌دهند. با توجه به نمودار می‌توان دریافت که در تمامی استراتژی‌ها نهاد مخالف اجرای استراتژی وجود ندارد. تمام نهادهای سیزده‌گانه با اجرای استراتژی‌های اول، سوم، چهارم، ششم، هفتم و هشتم موافق هستند. به اعتقاد خبرگان در استراتژی دوم به‌جز نیروی انتظامی بقیه سازمان‌ها

با توجه به استراتژی‌های شناسایی شده در ماتریس سوات، در این بخش به ارزیابی نگرش هر یک از نهادهای تصمیم‌گیر در برابر استراتژی‌های شناسایی شده پرداخته می‌شود. بر اساس اسناد بالادستی و جلسه با خبرگان، نهادهای تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز در حوزه کلان گردشگری کشاورزی شامل موارد ذیل است: شامل: ۱- میراث فرهنگی و گردشگری ۲- جهاد کشاورزی ۳- محیط‌زیست ۴- راه و شهرسازی ۵- نیروی انتظامی ۶- تعاون و کار، رفاه اجتماعی ۷- صنعت، معدن و تجارت ۸- امور اقتصاد و دارایی ۹- آب منطقه‌ای ۱۰- منابع طبیعی ۱۱- بنیاد مسکن ۱۲- صداوسیما ۱۳- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. بنابراین در این گام، نقش هر یک از این نهادها، در استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی که پیش از این شناسایی شده‌اند، تبیین خواهد شد.

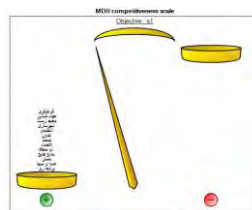
به‌گونه‌ای که در این گام استراتژی‌های هشت‌گانه شناخته‌شده در مرحله قبل (جدول ۵)

کشاورزی، محیط‌زیست موافق یا مخالف اجرای این استراتژی نیستند.

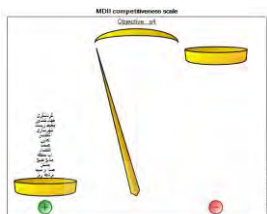
با اجرای آن موافقت کامل دارند. در استراتژی پنجم سازمان‌های میراث فرهنگی و گردشگری، جهاد



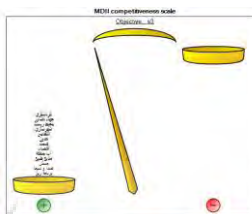
نگرش سازمان‌ها در استراتژی دوم



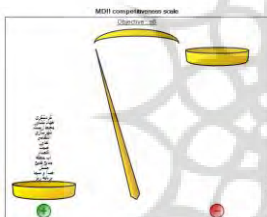
نگرش سازمان‌ها در استراتژی اول



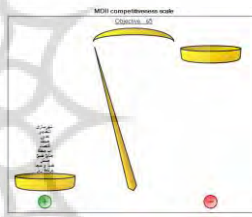
نگرش سازمان‌ها در استراتژی چهارم



نگرش سازمان‌ها در استراتژی سوم



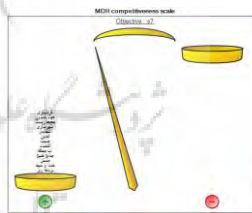
نگرش سازمان‌ها در استراتژی ششم



نگرش سازمان‌ها در استراتژی پنجم



نگرش سازمان‌ها در استراتژی هشتم



نگرش سازمان‌ها در استراتژی هفتم

شکل شماره دو- موقعیت ارزشی هر نهاد نسبت به هر یک از استراتژی‌ها

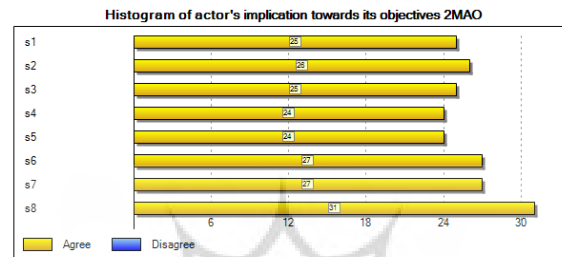
منبع: نتایج پژوهش

است. از آنجایی‌که با توجه به نظرات کاربران، هیچ‌یک از سازمان‌ها مخالفت کاملی با استراتژی‌های هشت‌گانه پیشنهادی ندارند، بنابراین نمودار تنها شامل امتیازات موافقان است. با توجه به نتایج می‌توان دریافت بالاترین درجه موافقت

شکل ۳ نشان‌دهنده میزان موافقت و مخالفت جمعی سازمان‌ها در برابر هر یک از استراتژی‌ها است. اعداد مندرج در بخش زرد رنگ کل امتیاز مربوط به موافقان استراتژی و اعداد مندرج در بخش آبی‌رنگ نشان‌دهنده کل امتیازات مخالفان استراتژی

جوانان متخصص و تحصیل کرده» بوده است. کمترین توافق نهادها نیز مربوط به اجرای استراتژی‌های چهارم «ارائه تسهیلات و حمایت‌های مالی مناسب برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای مکمل و مرتبط با گردشگری کشاورزی با اولویت جوانان روستایی» و پنجم «توسعه زیرساخت‌های رفاهی (حمل‌ونقل، راه، امکانات بهداشتی، زیرساخت‌های دیجیتال، اینترنت و ...) در روستاهای هدف گردشگری کشاورزی» است.

مربوط به استراتژی هشتم «شفاف‌سازی قوانین و مقررات با ایجاد پنجره واحد صدور مجوز و کاهش دیوانسالاری و بوروکراسی اداری برای تأسیس کسب‌وکارهای گردشگری کشاورزی» و پس از آن استراتژی‌های هفتم «توسعه و ایجاد بسترهای لازم برای برگزاری رویدادها و جشنواره‌های گردشگری کشاورزی با توجه به ظرفیت‌های کشاورزی و فرهنگی استان» و ششم «حمایت از ایجاد و گسترش تعاونی‌های روستایی با محوریت فعالیت‌های مرتبط با گردشگری کشاورزی با اولویت

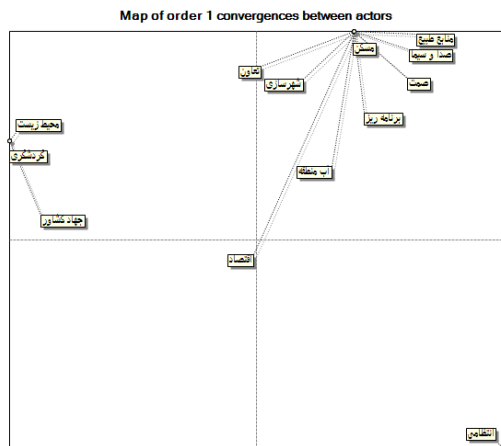


شکل شماره سه- تأثیر نهادها در استراتژی‌های توسعه گردشگری کشاورزی

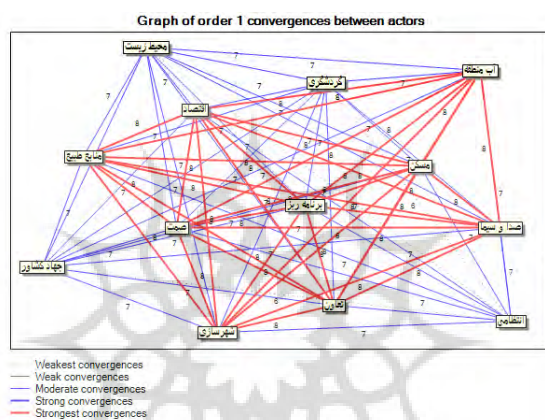
منبع: نتایج پژوهش

سه دسته مجزا قرار گرفته است، در یک نقطه نیروی انتظامی است، در یک محدوده، میراث فرهنگی و گردشگری، جهاد کشاورزی و محیط‌زیست و در یک محدوده سایر سازمان‌ها قرار دارند. شکل ۵ نشان‌دهنده میزان قدرت همگرایی و توافق بین نظرات سازمان‌ها است. با توجه به نمودار می‌توان دریافت که پایین‌ترین درجه همگرایی بین نظرات مربوط به جهاد کشاورزی با نیروی انتظامی، محیط‌زیست با نیروی انتظامی و میراث فرهنگی و گردشگری با نیروی انتظامی است.

با توجه به نظراتی که هر یک از سازمان‌ها در مورد موافقت و یا مخالفت با استراتژی‌های توسعه گردشگری داشتند، می‌توان میزان همگرایی و واگرایی نظرات سازمان‌ها با یکدیگر را ارزیابی کرد. نقشه همگرایی بین نهادها، هر یک از نهادهای تصمیم‌گیر را با توجه به تراکم تصمیم‌های آن‌ها ترسیم می‌کند. یعنی هرچه نهادها به یکدیگر نزدیک‌تر باشند، شدت همگرایی آن‌ها بیشتر است. از این نقشه برای ایجاد نمودار همگرایی نهادها استفاده می‌شود. با توجه به شکل ۴ می‌توان دریافت که نظرات کلی سازمان‌ها در زمینه استراتژی‌های معرفی‌شده، در



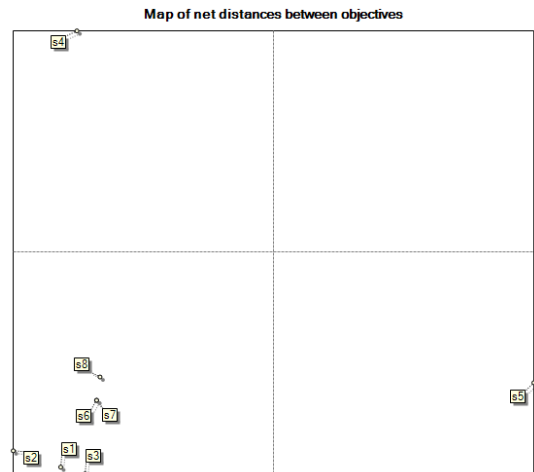
شکل شماره چهار- همگرایی بین نظرات نهادها در مورد استراتژی‌های توسعه اگریتوریسم



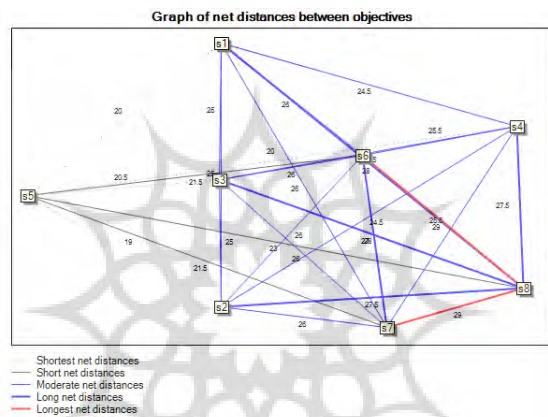
شکل شماره پنج- قدرت همگرایی بین نظرات نهادها در مورد استراتژی‌های توسعه اگریتوریسم

میزان همگرایی نظرات نهادها در مورد هر یک از استراتژی‌ها است، هراندازه اعداد بین دو استراتژی بزرگ‌تر (نمودار پرننگ‌تر) باشد، به معنای آن خواهد بود که نهادها در مورد آن دو استراتژی نظرات هماهنگ و همگرایی دارند. با توجه به نتایج، بالاترین همگرایی بین استراتژی‌های ۷ و ۸ و همچنین بین استراتژی‌های ۶ و ۸ با امتیاز همگرایی ۲۹ وجود داشته است. کمترین همگرایی نظرات سازمان‌ها نیز در بین استراتژی ۲ و ۵ با امتیاز ۱۹؛ استراتژی‌های ۵ و ۱ با امتیاز همگرایی ۲۰، استراتژی‌های ۵ و ۴ با امتیاز همگرایی ۲۰/۵ و استراتژی‌های ۳ و ۵ با امتیاز همگرایی ۲۱ بوده است. بنابراین برای اجرای هر یک از استراتژی‌ها نیاز است موارد مربوط به همگرایی و واگرایی آن‌ها نیز لحاظ شود.

یکی از نتایجی که می‌توان با استفاده تحلیل‌های این بخش به دست آورد، نزدیکی استراتژی‌های با یکدیگر است. این نقشه برای شناسایی استراتژی‌هایی که نهادها در آن موقعیت یکسان دارند (موافق یا مخالف) استفاده می‌شود. از این رو امکان جدا کردن گروه‌هایی از استراتژی‌ها را فراهم می‌کند که در آن همگرایی شدید (هنگامی که استراتژی‌ها نزدیک به هم هستند) یا واگرایی (زمانی که استراتژی‌ها فاصله زیادی دارند) از نظر بازیگران و نهادهای تصمیم‌گیر وجود دارد، را فراهم می‌کند. نمودارهای ۶ نشان‌دهنده فاصله خالص استراتژی‌های انتخاب‌شده از یکدیگر است. با توجه به شکل ۶ می‌توان به این نتیجه رسید که استراتژی‌های ۴ و ۵ بیشترین فاصله را با سایر استراتژی‌های انتخابی دارند. شکل ۷ نشان‌دهنده



شکل شماره شش- همگرایی بین استراتژی‌های شناسایی شده برای توسعه آگریتوریسم



شکل شماره هفت- قدرت همگرایی و فاصله بین استراتژی‌های توسعه آگریتوریسم

محافظة کارانه» خواهد بود. به عبارت دیگر در این شرایط نیاز است مزیت‌هایی که در فرصت‌های توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده آن استفاده شود. در همین راستا هشت استراتژی برای توسعه گردشگری کشاورزی در استان گلستان به دست آمد (جدول ۵). اجرای این استراتژی‌های این امکان را به استان گلستان خواهد داشت تا با در نظر گرفتن ظرفیت‌های طبیعی و ذاتی خود، مسیر توسعه گردشگری کشاورزی را با در نظر گرفتن تأثیر آن به بخش‌های کشاورزی و توسعه روستایی پیگیری نماید. لازم به ذکر است هر یک از این

## ۵ نتیجه‌گیری

کشاورزی در استان گلستان در اولین گام و به منظور شناسایی مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدید استان گلستان برای توسعه گردشگری کشاورزی با استفاده از مبانی نظری و مطالعات انجام‌شده و نظرات خبرگان تعداد ۱۲ قوت، ۱۹ ضعف، ۱۵ فرصت و ۱۴ تهدید شناسایی شد. ماتریس سوات در قالب ماتریس عوامل داخلی و خارجی در اختیار خبرگان از سازمان‌های مرتبط با تصمیم‌گیری در حوزه گردشگری کشاورزی قرار گرفت. تحلیل کمی ماتریس سوات نشان از آن داشت که استراتژی بهینه مورد استفاده برای گردشگری کشاورزی در استان گلستان، «استراتژی

استراتژی‌ها، هم‌راستا با قوانین موجود در اسناد بالادستی نیز هستند.

در ادامه نگرش سیزده نهاد تصمیم‌گیر در مقابل اجرای این استراتژی‌ها شناسایی و ارزیابی شد. نتایج نشان از آن داشت که استراتژی «شفاف‌سازی قوانین و مقررات با ایجاد پنجره واحد صدور مجوز و کاهش دیوانسالاری و بوروکراسی اداری برای تأسیس کسب‌وکارهای گردشگری کشاورزی» بالاترین سطح توافق بین نهادها را به خود اختصاص داده است، به صورت کلی هیچ‌کدام از نهادها مخالفتی با اجرای تمامی استراتژی‌های شناسایی شده ندارند. از این رو اجرای استراتژی‌ها می‌تواند با چالش‌های کمتری در نظام اداری روبه‌رو شود. همگرایی بین سازمان‌های درگیر در موضوع گردشگری کشاورزی در سطح متوسطی وجود دارد، اما نیاز است تا این همگرایی بین سه سازمان جهاد کشاورزی، میراث فرهنگی و گردشگری با نهاد نیروی انتظامی حتماً اتفاق افتد، علاوه بر این نیاز است این سه سازمان که تقریباً تصمیم‌گیران اصلی گردشگری کشاورزی هستند، با سایر نهادهای بررسی‌شده، تعامل سازنده در راستای اجرای استراتژی‌ها داشته باشند. به منظور اثر بهینه اجرای هر یک از استراتژی‌ها و با توجه به محدودیت منابع برای اجرای آن‌ها، نیاز است اولاً به همگرایی نظرات سازمان‌ها در مورد استراتژی‌ها توجه شود، ثانیاً میزان اثرگذاری استراتژی‌ها بر توسعه گردشگری کشاورزی می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد و ثالثاً اینکه همگرایی و واگرایی هر یک از استراتژی‌ها با یکدیگر چه اندازه است نیز می‌تواند برای تخصیص منابع محدود به بهینه‌ترین استراتژی بسیار حیاتی باشد. شناسایی استراتژی‌ها و نگرش سازمان‌ها و نهادهای تصمیم‌گیر درباره استراتژی‌ها نشان از آن داشت که تمامی نهادها با اجرای استراتژی‌های شناسایی شده مخالفتی ندارند، اما همچنان واگرایی بین تصمیم‌گیران در این حوزه به خصوص در نظرات جهاد کشاورزی، میراث فرهنگی و گردشگری، محیط‌زیست با نیروی انتظامی و همچنین با سایر

نهادهای تصمیم‌گیر به چشم می‌خورد، از این رو نیاز ضروری وجود خواهد داشت تا با برگزاری نشست‌های مشترک، موانع موجود که سبب ایجاد این تضادها شده است، برداشته شود. همان‌گونه که در اسناد بالادستی به هماهنگی سازمان‌های درگیر در موضوع گردشگری تأکید ویژه‌ای شده (برای مثال: هماهنگی در مدیریت یکپارچه منابع پایه (ماده ۱۰۴ برنامه سوم)، هماهنگی بین دستگاه‌های ذی‌ربط برای حفاظت از تنوع زیستی (ماده ۵۸ برنامه چهارم)، مدیریت هماهنگ و جامع میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری (ماده ۱۰۰ برنامه ششم)، تکلیف دستگاه‌های اجرایی برای صیانت از میراث فرهنگی و حمایت از صنایع‌دستی و تشویق و توسعه گردشگری (ماده ۹۸ برنامه ششم)، و ...) نیاز است دستگاه‌های تصمیم‌گیر در استان حتماً توجهی ویژه در این مورد داشته باشند؛ کما اینکه نتایج پژوهش حاضر تأکید دارد که دستگاه‌های تصمیم‌گیر در حوزه گردشگری کشاورزی دارای تعارض در تصمیمات بوده و تعامل بهینه‌ای با هم ندارند.

#### حامی مالی

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی است که با حمایت مالی اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع دستی استان گلستان انجام شده است.

#### سهم نویسندگان در پژوهش

تمام بخش‌های مقاله توسط نویسنده تهیه و نگارش شده است.

#### تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

#### تقدیر و تشکر

نویسنده، از همه‌ی افراد، به دلیل مشاوره و راهنمایی علمی و مشارکت‌شان در این مقاله تشکر و قدردانی می‌نماید.

## منابع

- Alalhesabi M, Fattahi Masoum A S. (2019). Strategies for the Implementation of Agrotourism using SWOT Model in the Village of Garmeh. *JHRE*. 38 (166) :63-78. [In Persian].
- Anabestani, A., Moradi, K. (2020). The Effective Factors on the Development of Agro-Tourism (Case Study: Mahalat County). *Journal of Studies of Human Settlements Planning*, 14(4), 817-831.
- Anabestani, A., mozaffari, Z. (2018). Explaining the Factors Influencing the Attitude of Villagers to Agricultural Tourism (Case Study: Sample Tourism Villages of Fazl Village, Neishabour Township). *Journal of Tourism Planning and Development*, 7(24), 123-145. doi: 10.22080/jtpd.2018.1827. [In Persian].
- Barbieri, C. (2013). Assessing the Sustainability of Agritourism in the US: A comparison between agritourism and other farm entrepreneurial ventures. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(2), 252-270.
- Barbieri, C., & Mshenga, P. M. (2008). The role of the firm and owner characteristics on the performance of agritourism farms. *Sociologia ruralis*, 48(2), 166-183.
- Félix Zumbado-Morales, (2010). Agrotourism and Agro-Ecotourism in Costa Rica, *eReview of Tourism Research (eRTR)*, Vol. 8, No. 6.
- Godet, M. (1994). *From anticipation to action, a handbook of strategic prospective*. UNESCO publishing.
- Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls, *Technological Forecasting and Social Change* (65) 3-22.
- Heydari, Z., Badri, S., Salmani, M. (2016). The Attitude of Local Community towards the Perceived Risks of Agri-tourism Development (Case Study: The City of Tonekabon). *Journal of Tourism Planning and Development*, 5(18), 8-32. [In Persian].
- Mahmoudi Maryam, Mohammad Chizari , Khalil Kalantari , Abdolreza Rokneddin Eftekhari (2021). Designing a Model for Promoting sustainable Agri-tourism based on Organizational Components (Studied case: Caspian Sea Coastal Provinces), *Journal of tourism and development*, [Volume:10 Issue: 4,](#) 159 - 173. [In Persian].
- Mahmoudi, M., Chizari, M., Kalantari, K., & Rokneddin Eftekhari, A. (2021). Designing a Model for Promoting sustainable Agri-tourism based on Organizational Components (Studied case: Caspian Sea Coastal Provinces). *Journal of Tourism and Development*, 10(4), 159-173. [In Persian].
- Moradi, K., Shayan, H., kharazmi, O. (2020). Typology of Tourists' Product Demand and Service in Agriourism (case study: Mahalat county villages). *Journal of Tourism Planning and Development*, 9(34), 83-99. doi: 10.22080/jtpd.2020.18289.3240. [In Persian].



- Motiei Langrodi, S., Heydari, Z. (2013). Explanation Potential of Agritourism on bases tourists attitude (case study: Baladeh County, Tonekabon Township). *Journal of Tourism Planning and Development*, 1(3), 1-23. [In Persian].
- Najjarzadeh, M., Torabi, Z. (2017). Community Participation and Tourism Planning: Agritourism community-based development planning in the village in Dizaj, Iran. *Journal of Tourism and Development*, 6(3), 139-153. [In Persian].
- noroezi, A., fathi, E. (2018). Evaluation of Agritourism Development Capabilities and Determination of Its Adoption in the Target Population (Farmers and Tourists) in Lenjan. *Geography and Development*, 16(51), 241-260. doi: 10.22111/gdij.2018.3872. [In Persian].
- Razzaghi Borkhani, F., Mohammadi, Y. (2018). The Design of TOWS Strategic Model for Rural and Agricultural Tourism Development of Mazandaran Province. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 49(3), 509-525. doi: 10.22059/ijaedr.2018.238272.668464 [In Persian].
- Rezaei [Monireh Aderyani](#), [Mahin Nastaran](#) (2017). Feasibility Study of Agritourism Plan in Countryside Gardens and Farms Case Study: North Section of Nazhvan Region of Esfahan, *Journal of Heritage and Tourism*, [Volume:2 Issue: 7](#), 153 - 179. [In Persian].
- Rezvani, M., Nickraves, F., Kazemi, N. (2021). Spatial Zoning of Agricultural Tourism Capabilities in Rural Areas of Lorestan Province. *Geography and Environmental Sustainability*, 11(1), 93-112. doi: 10.22126/ges.2021.6264.2367. [In Persian].
- Rezvani, Mohammad Reza, Najjarzadeh, Mohammad, Torabi, Zabihullah. (1395). Challenges and Debates of Agritourism Development A Case Study of Shahrud Rural Area. *Tourism Management Studies*, 11 (36), 61-84. doi: 10.22054 / tms.2017.7254. [In Persian].
- Sharpley, R. (2002), Rural tourism and the challenge of tourism diversification: the case of Cyprus. *Tourism Management*, 23, 233-244.
- Sharpley, Richard and Vass, Adrian, (2006), Tourism, Farming and Diversification: An attitudinal study, *Tourism Management*, 27, PP. 1040-1052.
- Sharpley, Richard, (2002), Rural Tourism and the Challenge of Tourism Diversification: The case of Cyprus, *Tourism Management*, 23, PP. 233-244.
- Shirzadi Laskookalayeh, S., Jalali, A. (2020). Strategic study of saffron agritourism potentials in Torbat Heydarieh. *Journal of Saffron Research*, 8(1), 85-98. doi: 10.22077/jsr.2019.2488.1099. [In Persian].
- shirzadi laskookalayeh, S., Jalali, A. (2020). Strategic study of saffron agritourism potentials in Torbat Heydarieh. *Journal of Saffron Research*, 8(1), 85-98. doi:



- 10.22077/jsr.2019.2488.1099. [In Persian].
- Turner, Ch. L. (2014). «Planning an Agritourism Event in Southern Illinois: A Case Study of the Neighborhood Co-Op Grocery Fall Farm Crawl» ,A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Masters of Science Degree, Department of Geography and Environmental Resources in the Graduate School Southern Illinois University Carbondale.
- Vrsaljko, Anđelko and Marija Viljac (2015). Comparison Of Agritourism In Split-Dalmatia County And In Bavaria, *Agronomski glasnik : Glasilo Hrvatskog agronomskog društva*, Vol. 77 No. 4-6.
- Yang, L. (2012). Impacts and Challenges in Agri-tourism Development in Yunnan, China, *Tourism Planning & Development*, 9(4): 369-381.
- ziaabadi, M., Zare Mehrjerdi, M., Jalaee, S., Mehrabi Boshrabadi, H. (2019). Potentiometric sustainability of agricultural tourism in Selected Cities of Kerman Province. *Agricultural Economics*, 13(3), 57-85. doi: 10.22034/iaes.2019.111098.1709. [In Persian].

