


Application of a strategic planning in Development of cultural heritage tourism (case study: Kalat County historical buildings and monuments)

Malihe Salahi

Master of Urban Planning, Department of Urban Planning, Faculty of Arts & Islamic Architecture, Imam Reza International University (AS), Mashhad, Iran (Corresponding author).


MI.salahi1398@gmail.com

 0000-0002-8935-9233

Barat Ali Khakpoor

Associate Professor, Department of Geography, Faculty of Literature, Ferdowsi University, Mashhad, Iran.


khakpoor@um.ac.ir

 0000-0002-5217-119x

Ghadir Siaami

Assistant Professor, Department of Urban Planning, Faculty of Arts & Islamic Architecture, Imam Reza International University (AS), Mashhad, Iran.

q.siaami@gmail.com

 0000-0001-7069-8019

Abstract

Cultural heritage tourist attractions in a region provide the grounds for activating hidden capacities to respond to needs, improve the conditions, and create new opportunities. Despite its possession of such attractions, Kalat County has not received the attention and elevated position it merits due to the absence of a comprehensive plan for coordinated management in this field. Thus, the present study implements strategic planning to develop cultural heritage tourism in this region (accentuating its historical buildings and monuments) and adopts a descriptive-analytic approach using secondary research (study of theoretical and experimental frameworks) and survey (observation, Working group brainstorming sessions and interviews with the snowball sampling method) to collect data, portrays the region's strategic position through a matrix of internal and external factors, and illustrates the plan's expected position in a vision statement. Four groups of strategies obtained from the factors on the SWOT matrix were then proposed and ranked in QSPM quantitative model. Policies, action plans, and practical recommendations were ultimately presented to accomplish the objective.

Results indicated the significance of strategies aimed at "Economic prosperity of cultural heritage attraction" and "Consolidation of the identity and essence of cultural heritage attractions" as the first and second priorities in the development plan, followed by "Provision of material, intellectual, and spiritual enrichment for tourist," "Preserving quality and continuation of the physical and visual connection between cultural heritage attractions and their environment," and "legal and political-administrative stabilization of the region" ranking third to fifth, respectively.

Keywords: Strategic Planning, Cultural Heritage Tourism, historical buildings and monuments, Kalat County.


کاربست برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه گردشگری میراث فرهنگی

(مورد مطالعه: آثار و ابنیه تاریخی شهرستان کلات)^۱

ملیحه صلاحی

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی شهری، گروه شهرسازی، دانشکده هنر و معماری اسلامی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا علیه‌السلام، مشهد، ایران (نویسنده مسئول).


ml.salahi1398@gmail.com

 0000-0002-8935-9233

براتعلی خاکپور

دانشیار گروه جغرافیا، دانشکده ادبیات، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران.


khakpoor@um.ac.ir

 0000-0002-5217-119x

قدیر صیامی

استادیار گروه شهرسازی، دانشکده هنر و معماری اسلامی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا علیه‌السلام، مشهد، ایران.

q.siaami@gmail.com

 0000-0001-7069-8019

چکیده

جاذبه‌های گردشگری میراث فرهنگی در یک منطقه، زمینه‌ساز بهره‌مندی از ظرفیت‌های مستتر برای پاسخگویی به نیازها، بهبود شرایط و خلق موقعیت‌های جدید است. شهرستان کلات علی‌رغم برخورداری از چنین جاذبه‌هایی، در غیاب برنامه‌ای جامع برای مدیریت هماهنگ در این حوزه، به‌طور شایسته و بایسته در جایگاه والای خود مورد توجه کافی قرار نگرفته؛ لذا پژوهش حاضر با کاربرد برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور توسعه گردشگری میراث فرهنگی در این منطقه (با تأکید بر آثار و ابنیه تاریخی آن)، تحت رویکرد توصیفی - تحلیلی و روش‌های تحلیل کمی و کیفی و ابزارهای کتابخانه‌ای (شناخت چهارچوب نظری و تجربی) و پیمایشی (مشاهده، جلسات هم‌اندیشی کارگروهی و مصاحبه به روش نمونه‌گیری گلوله برفی) به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته و با اعمال نظر کارگروه‌های تخصصی در ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، موقعیت راهبردی منطقه را تبیین نموده و با تدوین بیانیه

۱. این یک مقاله دسترسی آزاد تحت مجوز CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) است.

مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی شهری از ملیحه صلاحی تحت عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری میراث فرهنگی (مطالعه موردی: آثار تاریخی غیرمنقول شهرستان کلات)» است.

چشم‌انداز، جایگاه مورد انتظار را متصور گشته است؛ سپس در مواجهه عوامل ماتریس SWOT، به ارائه راهبردهای چهارگانه و اولویت‌بندی آنها در مدل QSPM پرداخته؛ در نهایت نیز برای تحقق هدف، سیاست‌ها و برنامه‌های اقدام را ارائه نموده است. نتایج پژوهش حاکی از اهمیت راهبردهای «رونق‌بخشی اقتصادی جاذبه‌های میراث فرهنگی» و «تحکیم هویت و موجودیت جاذبه‌های میراث فرهنگی» به‌عنوان اولویت‌های اول و دوم برنامه توسعه است؛ سپس به ترتیب راهبردهای «تأمین نیازمندی‌های مادی، معنوی و غنای روحی گردشگران»، «حفظ کیفیت و تداوم ارتباط کالبدی و بصری میان جاذبه‌های میراث فرهنگی» و «تثبیت حقوقی و سیاسی - اداری منطقه»، اولویت‌های سوم تا پنجم برنامه را به خود اختصاص داده‌اند. تدوین و ارائه فرایندی از برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور توسعه گردشگری میراث فرهنگی در نواحی دارای آثار و ابنیه تاریخی، مهم‌ترین خروجی پژوهش حاضر بوده که روند اجرایی شدن آن در پژوهش به تصویر کشیده شده است.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی راهبردی، گردشگری میراث فرهنگی، آثار و ابنیه تاریخی، شهرستان کلات.

شاپای الکترونیک: ۶۵۵X-۲۵۸۸ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه علمی راهبرد اجتماعی فرهنگی



doi 10.22034/SCS.2023.371090.1381

مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظرات مطرح‌شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله می‌باشد و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشر به راهبرد اجتماعی فرهنگی نمی‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه و بیان مسئله

صنعت گردشگری به‌مثابه منشوری چندوجهی است که هر وجه آن ساختارهای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، تاریخی و زیست‌محیطی جوامع را متأثر می‌سازد (حاجی‌نژاد؛ جاودان و سبزی، ۱۳۹۲، ص. ۱۰۲)؛ توسعه این صنعت نیز پیامدهای مثبت و منفی را در ساختارهای فوق‌الذکر به همراه دارد که برون‌داد حداکثری آثار مثبت، مستلزم توجه به تغییرهای عمیق در این ساختارها و اتخاذ سیاست‌های مدیریتی قوی است (علیپور و بایندور نصرالله بگلو، ۱۳۹۴، ص. ۱۱۵؛ گودرزی؛ ملکی و علی‌بخشی، ۱۴۰۱، ص. ۳۹۳). میان باستان‌شناسی و گردشگری نیز پیوندی دیرینه وجود دارد، این رابطه در رویکردهای نوین، گردشگری میراث فرهنگی (با هدف بازدید از آثار و ابنیه تاریخی مشتمل بر: ابنیه، محوطه‌ها و تپه‌های تاریخی) خوانده می‌شود (زال، ۱۳۹۶، ص. ۹۳) و معماری سنتی منحصربه‌فردترین مقصد آن محسوب می‌گردد.

سرزمین ایران با سابقه دیرین و درعین حال تحولات تدریجی فرهنگ‌ها در طول تاریخ، همواره نقش به‌سزایی در آفرینش و توسعه تمدن جوامع بشری ایفا نموده و تجربه‌ای درخشان از عظمت و شکوه معماری سنتی را به تصویر کشیده است (امیری و شاکری، ۱۳۸۵، ص. ۱۳)؛ اما رشد مهاجرت و شهرنشینی خصوصاً پس از انقلاب اسلامی منجر به بحران فزاینده هویت فرهنگی به‌عنوان نمادهای آشکار و پنهان جهت حفظ، نمایاندن و بازشناسی جوامع از یکدیگر شده و ابنیه که در هویت فرهنگی ایرانیان جزء مؤلفه‌های میراث مادی محسوب می‌شوند را متأثر ساخته است (امینی‌آحور؛ طوفان و بلیلان‌اصل، ۱۴۰۱، ص. ۱۷۳)؛ از طرفی نیز آثار و مجموعه‌های باستانی فاخر آن، به‌طور بایسته و شایسته، مورد مطالعه و بررسی کافی قرار نگرفته و متعاقباً معرفی آنها نیز دچار سرنوشتی غم‌انگیزتر شده، هرچند افراد زیادی زندگی خود را وقف شناخت این عرصه نموده‌اند؛ اما متأسفانه نتایج تحقیقاتشان به‌صورت مدون در اختیار دیگران قرار نگرفته است (معماریان، ۱۳۹۲، ص. ۵).

بر مبنای برنامه ملی توسعه گردشگری جمهوری اسلامی ایران، از میان مناطق هفت‌گانه گردشگری، استان خراسان رضوی در منطقه هفت (مرزهای شرقی) قرار گرفته است (مهندسان مشاور معمار و شهرساز طاش، ۱۳۹۲، ص. ۱)؛ ناگفته نماند مناطقی هرچند بسیار کوچک، تأثیراتی بسیار بزرگ و سازنده در سیر تحولات کشور داشته‌اند و شهرستان کلات که از عصر سامانیان تا افشاریان، ضربه‌های سخت یورش

اقوام بیابان گرد و دور از تمدن را متحمل شده و هم‌اکنون نیز پس از گذشت قرن‌ها پابرجاست، تاریخی گران سنگ و سرشار از افتخار را برجای گذاشته است (امیری و شاکری، ۱۳۸۵، صص. ۱۳-۱۴)؛ این شهرستان با مساحتی بالغ بر ۳۵۰۳ کیلومترمربع، معادل ۳ درصد وسعت استان خراسان رضوی را به خود اختصاص داده و در همجواری کشور ترکمنستان (شمال)، کوه‌های هزارمسجد، مشهد و چناران (جنوب)، سرخس (شرق) و درگز (غرب) قرار گرفته است (اداره آمار و اطلاعات کشاورزی، ۱۴۰۰)؛ به عبارتی شهرستان کلات به‌مثابه منشوری چندوجهی در گردشگری است که به‌سبب مجاورت با کلان‌شهر مشهد و برخورداری از آثار ارزشمند تاریخی ثبتی و غیرثبتی بر جای مانده از ادوار مختلف تاریخی اعم از ابنیه، محوطه‌ها و تپه‌ها، به‌عنوان منطقه نمونه تاریخی - گردشگری از سوی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان خراسان رضوی انتخاب شده و در کنار جاذبه‌های غنی و چشم‌اندازهای زیبای طبیعی، می‌تواند به‌عنوان یکی از قطب‌های فعال گردشگری به علاقه‌مندان تاریخ و فرهنگ در سطوح ملی و بین‌المللی معرفی گردد؛ درحالی‌که وجود مسائل و مشکلات در هریک از ابعاد زمینه‌ای گردشگری میراث فرهنگی و نبود برنامه‌ای جامع و مدون برای مدیریتی یکپارچه و ژرف‌اندیش در این حوزه، موجب انفعال و افول این گونه گردشگری در منطقه در مقایسه با سایر گونه‌ها شده است؛ لذا با توجه به عدم ثبات موجود در این بخش، پژوهش حاضر بر آن است تا با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به شناخت عینی از محیط برسد و برای بهبود شرایط و ازبین‌بردن و کم‌رنگ نمودن نقاط ضعف و تهدید و بهره‌وری حداکثری از قوت‌ها و به‌فعلیت در آوردن فرصت‌ها در جهت توسعه گردشگری میراث فرهنگی شهرستان گام بردارد و برنامه‌ای مفیدحال برنامه‌ریزان و مجریان منطقه ارائه نماید.

۱. هدف و پرسش‌های پژوهش

هدف اصلی پژوهش، ارائه فرایندی از برنامه‌ریزی راهبردی است که به‌منظور توسعه گردشگری میراث فرهنگی در نواحی دارای آثار و ابنیه تاریخی نظیر شهرستان کلات قابل اجرا و تعمیم باشد؛ منبعث از این هدف، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: «چگونه می‌توان از برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه گردشگری میراث فرهنگی شهرستان کلات (با تأکید بر آثار و ابنیه تاریخی آن) بهره جست؟» به‌منظور پاسخگویی بدین سؤال، سؤال‌های فرعی زیر مطرح می‌شود:

- «در چه وضعیتی قرار داریم؟»: ۱- گردشگری میراث فرهنگی در شهرستان دارای چه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدی است؟ ۲- موقعیت راهبردی گردشگری میراث فرهنگی شهرستان کدام است؟
- «انتظار چه وضعیتی را داریم؟»: ۱- در افق بلندمدت (۱۴۲۰)، چشم‌انداز شهرستان از نظرگاه گردشگری میراث فرهنگی چیست؟ ۲- اهداف عملیاتی هادی در جهت یکپارچگی و همسویی با چشم‌انداز کدام‌اند؟
- «چگونه به وضعیت مورد انتظار برسیم؟»: ۱- راهبردهای تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه و تدافعی کدام‌اند؟ و کدام‌یک اولویت بالاتری در توسعه دارد؟ ۲- سیاست‌های اجرایی برنامه کدام‌اند؟ ۳- برنامه‌های اقدام راهبردی پیشنهادی، چه توصیه‌ها، رهنمودها، پروژه‌ها و فعالیت‌هایی را شامل می‌گردد؟

۲. پیشینه پژوهش

در این بخش به بررسی تعدادی از پژوهش‌های متأخر در حوزه مطالعاتی می‌پردازیم: جهاتاکور و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهش «بررسی نقش ارزیابی محیطی راهبردی در برنامه‌ریزی گردشگری میراث فرهنگی (مطالعه موردی: منطقه سریرانگاپاتنا - مایسور در هند)»، توسعه پایدار این صنعت را مستلزم ارزیابی راهبردی محیطی جهت جذب گردشگر و حفظ خدمات تاریخی - فرهنگی جامعه میزبان دانسته‌اند.

دلاسانتا و تیاتکو^۲ (۲۰۱۹) در پژوهش «گردشگری، میراث و عملکرد فرهنگی: توسعه یک روش گردشگری میراث»، به بررسی منابع نظری و چگونگی استفاده از سیاست‌های میراث فرهنگی قومیتی انتقادی پرداخته‌اند.

کوکوسیسی^۳ (۲۰۱۶) در پژوهش «توسعه پایدار و جهانگردی: فرصت‌ها و تهدیدهای میراث فرهنگی از گردشگری»، گردشگری را پدیده‌ای اجتماعی - اقتصادی و دارای روابط پیچیده با میراث طبیعی و فرهنگی می‌داند که ضمن پاسخگویی به نیازهای تفریحی و فراغتی، فرصت‌های آموزش و غنی‌سازی فرهنگی را فراهم می‌کند.

ازجمله پژوهش‌های داخلی انجام شده در زمینه موضعی نیز می‌توان به پژوهش

1. Jha-Thakur, Khosravi, Quattrone & Bandyop

2. Dela Santa & Tiatco

3. Coccossis

خواجه و بهزاد (۱۳۹۸)، نیازی (۱۳۹۷) و نامجو مطلق (۱۳۹۷) اشاره نمود که در ذیل به تشریح آنها می‌پردازیم:

خواجه و بهزاد (۱۳۹۸) در پژوهش «بررسی تأثیر توسعه گردشگری فرهنگی با تأکید بر ظرفیت‌های تاریخی (مطالعه موردی: جاذبه‌های کلات نادری)»، جاذبه‌های تاریخی و طبیعی این شهر را ثروتی بالقوه می‌دانند که با برنامه‌ریزی و مدیریت منسجم می‌تواند نقش مؤثری در اشتغال‌زایی، محرومیت‌زدایی و تولید ثروت ایفا کند.

نیازی (۱۳۹۷) در پژوهش «استراتژی توسعه شهری کلات»، با توزیع پرسش‌نامه و انجام تحلیل «سوات^۱» و «کیواس‌پی‌ام^۲» به ارائه و اولویت‌بندی راهبردها پرداخته و «ارتقاء ابعاد گردشگری اکولوژیکی و بهره‌گیری از منابع و جاذبه‌های محیطی» را یکی از راهبردهای توسعه شهری عنوان نموده است.

نامجو مطلق (۱۳۹۷) در پژوهش «تحلیل عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مقصد گردشگران ورزشی شهرستان کلات بر اساس مدل سه‌شاخگی»، با توزیع پرسش‌نامه و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار «اس‌پی‌اس‌ام^۳»، به بررسی مدیریت اوقات فراغت و ورزش‌های تفریحی پرداخته و تغییر رویکرد نظام مدیریتی و ایجاد بسترهای لازم را عاملی مؤثر در انتخاب مقصد گردشگری کلات می‌داند.

خوش‌بین (۱۳۹۶) در پژوهش «ارزیابی استراتژیک گردشگری فرهنگی در استان گلستان (مطالعه موردی: قوم کتول)»، از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه و به‌کارگیری مدل‌های «سوات^۴» و «کیواس‌پی‌ام^۳»، به ارائه و اولویت‌بندی راهبردها پرداخته و راهبرد رقابتی «اقدام در زمینه استفاده از فرصت‌های گردشگری» را مهم دانسته است. قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش «شناسایی راهبردهای مطلوب توسعه گردشگری فرهنگی در نواحی روستایی با تلفیق مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی و «شبکه عصبی مصنوعی»^۵»، توسط مدل‌های مذکور به ارائه و اولویت‌بندی راهبردها پرداخته‌اند و راهبرد «تدوین برنامه جامع بلندمدت گردشگری فرهنگی» را مهم دانسته‌اند.

زجاجی (۱۳۹۴) در پژوهش «برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری سازمان میراث فرهنگی اصفهان با بهره‌گیری از «کارت امتیازی متوازن»^۶»، با تکنیک «تاپسیس فازی»^۷ به ترسیم نقشه راهبردی، ارائه و اولویت‌بندی راهبردها طبق نظر خبرگان

1. SWOT
2. QSPM
3. SPSS
4. ANN
5. Balanced Scorecard
6. Fuzzy Topsis

پرداخته است.

از دیگر پژوهش‌های داخلی در زمینه موضعی نیز می‌توان به پژوهش کریمی (۱۳۹۳) با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری کلات (با استفاده از مدل ماتریس «سوات» و ماتریس اندازه‌گیری کمی راهبردی و «کیواس‌پی‌ام»» اشاره نمود که به تبیین و اولویت‌بندی راهبردها پرداخته؛ وی موقعیت‌های تدافعی و محافظه‌کارانه را وضعیت حاکم در محدوده دانسته و مهم‌ترین راهبرد توسعه را «تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات گردشگری به‌منظور جلب گردشگران» می‌داند. پس از بررسی مطالعات پیشین، همگرایی آنها در ساخت مبانی و چهارچوب مفهومی مورد استفاده قرار گرفت و واگرایی آنها به‌صورت اصلاح‌شده و نوآورانه به‌کارگرفته شد. هرچند پژوهش‌هایی به آینده‌نگاری راهبردی پرداخته‌اند؛ اما تمام مقاصد مورد نظر در این پژوهش برای مقیاس کل شهرستان کلات و نیز تمام حوزه های ذی‌نفوذ گردشگری میراث فرهنگی اعم از ابعاد شهرسازی، مدیریتی - نهادی، فرهنگی - اجتماعی، هویتی - تاریخی، اقتصادی و زیست‌محیطی را به‌صورت توأمان پوشش نداده‌اند؛ در صورتی که پژوهش حاضر ضمن استفاده از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، با تشکیل کارگروه‌های تخصصی در هر یک از این حوزه‌ها و با توجه به غفلت و فراموشی ظرفیت آثار و ابنیه تاریخی شهرستان و نقش مؤثر آنها بر رونق گردشگری منطقه و نیز نبود برنامه‌ای جامع و مدون در این زمینه، با تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی و بر پایه مشارکت‌پذیری اعضای کارگروه‌های تخصصی و جوامع محلی، به برنامه‌ریزی و ارائه چشم‌اندازی مطلوب، غیرنظام‌مند و غیرعمومی می‌پردازد و سپس بر مبنای شناخت حاصله از منطقه که نتایج آن در جداول «سوات»^۱ (جداول ۳ و ۴) تجمیع شده است، راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های اقدام را ارائه می‌نماید.

۳. مبانی و چهارچوب مفهومی

در این بخش به بررسی مبانی نظری و مفهومی پژوهش می‌پردازیم:

۳-۱. گردشگری میراث فرهنگی

گردشگری فرهنگی تحت مفهوم «جابجایی افراد از مکان زندگی‌شان به مقاصد دیگر برای بازدید و آشنایی با مجموعه ظرفیت‌ها و سرمایه‌های منحصربه‌فرد و

تجدیدناپذیر اجتماعی، فرهنگی، علمی، باستان‌شناسی، معماری، هنری، معنوی و مذهبی» به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین صنایع پویا و پدیده‌های فرهنگی - اجتماعی شناخته می‌شود که ذرهم‌کنش و هم‌افزایی متقابل آنها، نیرو محرکه‌ای در توسعه جوامع می‌باشد. در این میان، در شاخه میراثی این‌گونه گردشگری، گردشگری میراث فرهنگی مطرح می‌گردد که به‌عنوان میراثی با موجودیت شیئی، فضای خاص خود را اشغال کرده و قابلیت دیدار به‌صورت عینی را دارد و با توجه به ماهیت و ساختار، امکان حمل و جابجایی ندارد (هزارجریبی و نجفی، ۱۳۹۱، ص. ۱۷؛ میرتقیان رودسری؛ پوراحمد و زیاری، ۱۴۰۱، ص. ۱۲۳) و از نظر مفهومی «سفری است با هدف بازدید از سرمایه‌های غیرمنقول (ابنیه، تپه‌ها، محوطه‌ها) تاریخی واقع در یک محله، شهر یا منطقه» که می‌تواند در بازسازی ابعاد کالبدی - عملکردی، فرهنگی - اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و زیست‌محیطی آن مؤثر واقع گردد (Hunger & Thomas, 2005, p. 1).

۲-۳. برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی، فعالیتی اجتماعی یا سازمانی آگاهانه برای توسعه راهبردهای بهینه جهت دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف مورد نظر است که به انتخاب راهی از میان راه‌حل‌های مختلفی که برای آینده گشوده شده و سپس حصول اطمینان از اجرای آن که مستلزم تخصیص منابع است، می‌پردازد (دانشپور، ۱۳۸۲، ص. ۱۵). از نظر گروه «هاروارد» «راهبرد باید حتماً از طریق فرایندی ساختاریافته به دست آید» بدین معنی که فرایند دستیابی به راهبرد، الزاماً می‌بایست یک فرایند «ذهنی منطقی» دقیق باشد (حمیدی مطلق و بابایی، ۱۳۹۵، ص. ۳۱)؛ در جدول زیر به بررسی فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی ارائه شده در نظریه‌های مختلف می‌پردازیم:

جدول (۱): فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در منابع مختلف

منبع نظریه	فرایند
کوپر	شناخت نیازها؛ تنظیم دستورالعمل و جهت؛ تنظیم طرح؛ تحقیق؛ اجرای برنامه؛ کنترل و بازبینی
هانگر و توماس	بررسی محیط درونی و بیرونی؛ تدوین راهبرد (اهداف راهبرد؛ مأموریت‌ها؛

۱. Harvard Business Policy Group: گروهی متشکل از افرادی نظیر اندروز، لرنند، کریستین، گات و همکاران که در سال ۱۹۶۵ برای اولین بار به طور جدی برنامه‌ریزی راهبردها را در ادبیات حوزه مدیریت در کتابی تحت عنوان «Business Policy: Text and Cases» منتشر نمودند.

منبع نظریه	فرایند
	چشم‌انداز؛ ارزش‌ها؛ اجرای راهبرد (برنامه اجرایی؛ خط‌مشی؛ اهداف؛ اقدامات)؛ ارزیابی و کنترل
سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور	آماده‌سازی و زمینه‌سازی محیط؛ مطالعات موضوعی؛ چشم‌اندازسازی؛ تدوین و تنظیم اهداف کلان؛ تشخیص حوزه‌های راهبردی و تدوین راهبردها؛ ارائه بیانیه چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای توسعه
گلکار	برنامه‌ریزی پروژه؛ سنجش وضعیت؛ چشم‌اندازسازی؛ تدوین راهبرد؛ اجرا؛ پایش
رفیعیان	جهان‌بینی؛ اصول ارزشی؛ چشم‌انداز؛ مأموریت؛ اهداف کلان/ کیفی؛ سنجش وضعیت؛ اهداف عملیاتی/ کمی؛ راهبردها؛ سیاست‌ها؛ اقدامات؛ ارزیابی

منبع: (گلکار و آزادی، ۱۳۸۴؛ معاونت امور شهرداری‌ها، ۱۴۰۱، صص. ۱۲-۱۷؛ Cooper, 1998, p. 6; Hunger & Thomas, 2005, p. 21)

به‌طورکل مزایای شیوه برنامه‌ریزی راهبردی عبارت‌اند از: هادی بودن، جهت‌گیری آینده، هماهنگ‌کنندگی، انعطاف‌پذیری، نگرش بلندمدت و فرایند غیرمکانیکی.

۳-۳. کاربرد برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه گردشگری میراث فرهنگی

توسعه پایدار گردشگری میراث فرهنگی به‌عنوان «فرایندی برای تأمین نیازهای طبیعی و فرهنگی نسل حاضر بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده در برآوردن این نیازها» مطرح شده است (WCED, 1987, p. 41). چنین توسعه‌ای با توجه به شرایط عدم ثبات در بخش گردشگری، از طریق برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، که برای نخستین‌بار در دهه ۱۹۷۰ میلادی برای توسعه گردشگری به‌کار گرفته شد، تحقق می‌یابد و در قالب راهبردهای توسعه گردشگری میراث فرهنگی و بالتبع توسعه محلی، شهری یا منطقه‌ای پیاده می‌گردد؛ چراکه این شیوه برنامه‌ریزی در طی تکامل فرایند خود با تعدیل نگرش در اصول همراه است و به جای موضوعات نظری و شناختی، بیشتر به برنامه‌ریزی عملی، نحوه اجرا، مشارکت و روش‌های کارایی اجرای برنامه‌ها، شناسایی منابع و تحلیل دقیق محیط و توسعه پایدار و کنترل شده منابع مبتنی بر محتوای محیطی می‌پردازد و با ارائه چشم‌اندازی از مقصد، تصویری کلی از گردشگری میراث فرهنگی را با افقی بلندمدت به‌صورت پلی مابین گذشته، حال و آینده مهیا می‌سازد و راهکارهای لازم را در جهت تحقق آن تبیین می‌کند (معصومی، ۱۳۸۸، صص. ۱۳۲ و ۱۸۴؛ Simao & Partidario, 2012)

372 p: از این رو تلاشی است قانده‌مند، سازمان‌یافته و بسیار منظم‌تر، مدبرانه‌تر و مشارکتی‌تر از سایر برنامه‌ها مبتنی بر نظریات مختلف ارائه شده در جدول ۱ و بر پایه همگرایی فرایندها، در این پژوهش برای طرح راهبردی، سه گام اساسی را در قالب مدل مفهومی زیر (نمودار ۱) در نظر گرفته و بر اساس آن به برنامه‌ریزی می‌پردازیم.



نمودار (۱): مدل مفهومی پژوهش

۴. روش پژوهش

«پژوهش حاضر^۱ به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی - تحلیلی و پیمایشی است که در دو بخش کمی و کیفی و با رویکرد تجویزی به برنامه‌ریزی راهبردی پرداخته است. گردآوری اطلاعات در پژوهش بدین شرح است که در روش پیمایشی برای پاسخگویی به سؤال «در چه وضعیتی قرار داریم؟»، مشاهده‌های کارشناسی محقق به‌منظور آشنایی و شناخت محدوده مطالعاتی و نیز جلسه‌های هم‌اندیشی و اعلام نظر کارگروه‌های تخصصی شش‌گانه با ترکیبی از متخصصان (اساتید و دانشجویان) بومی و غیربومی مسلط بر حوزه موضوعی و یا موضعی پژوهش انجام شد، همچنین با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و در قالب مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته از جامعه کاربران (ساکنان و گردشگران)، تا مرحله

۱. این پژوهش در سال ۱۴۰۰ به انجام رسیده است.

رسیدن به اشباع نظری، به نظرسنجی از این طیف در خصوص چالش‌ها و ظرفیت‌های محدوده پرداخته شد که جزئیات آن به شرح جدول زیر است؛

جدول (۲): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

شغل	تحصیلات	تعداد نمونه در بازه سنی						جنس	کاربر
		۲۵-۳۰	۳۱-۳۵	۳۶-۴۰	۴۱-۴۵	۴۶-۵۰	۵۱-۵۵		
آزاد، دانش‌آموز، دانشجو، کارمند دولتی، برنامه‌نویس، بازنشسته نساجی، بیکار	زیر دیپلم تا ارشد	۲	۳	۳	۳	۳	۲	مرد	سایر
	آزاد، دانش‌آموز، دانشجو، کارمند دولتی، مهندس، خانه‌دار، بازنشسته	زیر دیپلم تا دکتری	۲	۳	۳	۳	۳	۲	
آزاد، دانش‌آموز، دانشجو، کارمند دولتی (فرهنگی، میراث فرهنگی و گردشگری استان)	زیر دیپلم تا ارشد	۱	۲	۲	۳	۲	۲	مرد	گردشگر
	دانشجو، کارمند دولتی، مهندس، خانه‌دار، پرستار	دیپلم تا ارشد	۱	۱	۳	۲	۳	۱	

سپس با استفاده از تکنیک جدول «سوات»^۱، محیط مورد ارزیابی قرار گرفت و داده‌ها به صورت نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید دسته‌بندی شدند و به منظور تحلیل راهبردی موقعیت گردشگری میراث فرهنگی شهرستان از ماتریس‌های ارزیابی کمی عوامل «درونی»^۲ و «بیرونی»^۳ در نرم‌افزار «اکسل»^۴ استفاده گردید و در پاسخ به سؤال «انتظار چه وضعیتی را داریم؟» نیز بیانیه چشم‌اندازی با تکیه بر درونمایه‌های مستخرج از منابع چهارگانه (اسناد و طرح‌های فرادست؛ تجارب ملی و جهانی؛ مطالعات

1. SWOT
2. IFE: Internal Factor Environment
3. EFE: External Factor Evaluation
4. Excel

شناخت وضع موجود مبنی بر مشاهده و ارزیابی تخصصی کارگروهی؛ مصاحبه و نظرسنجی از ذی‌مدخلان) و بهره‌مندی از چهارچوب پیشنهادی صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز گلکار (۱۳۸۴) ارائه شد و مبتنی بر آن اهداف عملیاتی کلان و خرد تدقیق شدند؛ سپس برای پاسخگویی به سؤال «چگونه به وضعیت مورد انتظار برسیم؟» ماتریس جامع سوات به‌منظور تدوین راهبردهای ممکن برای توسعه این‌گونه گردشگری در منطقه تشکیل شد و در ادامه برای تحلیل، اولویت‌بندی و سنجش امکان سنجی و پایداری راهبردها در مواجهه با شرایط محیطی، از ماتریس کمی «کیواس‌بی‌ام^۱» در نرم‌افزار «اکسل^۲» استفاده شد؛ در نهایت نیز برای هر راهبرد مجموعه‌ای از سیاست‌های اجرایی و در ذیل آن برنامه‌های اقدام مفیدحال برنامه‌ریزان و مجریان توسعه گردشگری میراث فرهنگی منطقه پیشنهاد گردید.

۵. یافته‌های پژوهش

۵-۱. پاسخگویی به سؤال «در چه وضعیتی قرار داریم؟»

در این گام به ارزیابی محیطی و تحلیل موقعیت راهبردی محدوده مطالعاتی می‌پردازیم:

۵-۱-۱. ارزیابی محیطی

مهم‌ترین جاذبه‌های میراث فرهنگی ثبتی و غیرثبتی در سطح شهرستان کلات عبارت‌اند از: برج‌های دیده‌بانی؛ دربندها و دروازه‌های ارغون‌شاه، نفته، دهچه، چوب‌بست و گستانه؛ کتیبه نادری؛ بقایای معماری قصر دختر؛ تپه‌های تخت‌دختر، سنگانه، رُباط و طَرَقِطِی؛ قلعه و ارگ فرود؛ تأسیسات آبرسانی قره‌سو؛ عمارت خورشید؛ مسجد کبودگنبد؛ آب‌انبارها و آسبادهای کلات و خشت؛ حمام‌های نادری، لایین‌کهنه، سررود و پاچنار زاوین؛ محوطه باستانی حسن‌احمد؛ بند نادری؛ ساختمان عمارت؛ آرامگاه بابارمضان؛ غارها یا مَغاره‌های دَسْتِکَنْد بابارمضان و سررود؛ رُباط اَبْگَرْم؛ قلعه قدیمی چَهچَهه؛ سه‌بُرج سررود؛ بقایای قلعه قره‌تیکان؛ محوطه قره‌تیکان.

در اولین قدم برنامه‌ریزی، به شناسایی و تشکیل کارگروه‌های تخصصی می‌پردازیم که در پژوهش حاضر، ترکیبی از متخصصان (اساتید و دانشجویان) بومی و

غیربومی در هریک از حوزه‌های: (A) شهرسازی (کالبدی - عملکردی)، (B) مدیریت - نهادی، (C) فرهنگی - اجتماعی، (D) هویتی - تاریخی، (E) اقتصاد گردشگری و (F) زیست‌محیطی می‌باشند؛ در ادامه و در قالب جداول «سوات^۱» (جداول ۳ و ۴) به جمع‌بندی و ارائه نتایج مشاهدات میدانی، ارزیابی‌های کارگروهی و همچنین نظرسنجی از کاربران (ساکنان و گردشگران) در دو دسته محیط درونی (بالفعل: «قوت‌ها^۲» و «ضعف‌ها^۳» و بیرونی (بالقوه: «فرصت‌ها^۴» و «تهدیدها^۵») در حوزه‌های شش‌گانه (A تا F) می‌پردازیم؛ سلول‌های سبزرنگ نشانگر منبع استخراج هر مؤلفه از دسته‌های فوق‌الذکر می‌باشد که منبع «الف» به معنای مشاهده میدانی و ارزیابی کارگروهی و «ب» به معنای مصاحبه با کاربران است.

جدول (۳): شناخت محیط درونی

ب	الف	مؤلفه	کد مؤلفه
		رونق اخیر بوم‌گردی‌ها	AS ₁
		وجود کاربری‌های خدمات پزشکی و درمانی در اکثر نقاط	AS ₂
		وجود الگوهای باارزش معماری در آثار و ابنیه تاریخی	AS ₃
		نبود حداقل خدمات عمومی ضروری در بسیاری از سایت‌های میراث فرهنگی	AW ₁
		عدم پراکنش متناسب تسهیلات و خدمات اقامتی در سطح شهرستان	AW ₂
		نابسامانی نحوه اتراق گردشگران	AW ₃
		سطح پایین و کیفیت نامطلوب تسهیلات و خدمات پذیرایی	AW ₄
		سطح پایین دسترسی به تسهیلات تجاری و خدمات خرید	AW ₅
		سطح پایین و کیفیت نامطلوب تسهیلات و خدمات جاذب گذران اوقات فراغت	AW ₆
		سطح پایین دسترسی به تسهیلات و خدمات بانکی	AW ₇
		سطح پایین امکانات امداد و نجات برای آسیب‌دیدگان احتمالی	AW ₈
		نبود زیرساخت‌های استاندارد حمل‌ونقلی	AW ₉
		مسیرهای دسترسی غیرایمن و غیراستاندارد	AW ₁₀
		مشکل یا فقدان دسترسی به برخی جاذبه‌های میراث فرهنگی واقع در کوهستان‌ها	AW ₁₁

1. SWOT
2. Strengthes
3. Weaknesses
4. Opportunities
5. Threats

ب	الف	مؤلفه	کد مؤلفه
		فقدان گشایش‌های مناسب در طول محورها	AW ₁₂
		نبود تابلوهای جهت‌نما و هدایت مسیر برای جاذبه‌ها و تأسیسات گردشگری	AW ₁₃
		نبود زیرساخت‌های استاندارد شبکه آب و برق در برخی مناطق گردشگری	AW ₁₄
		نبود زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی و معرفی آثار میراث فرهنگی	AW ₁₅
		عدم بهره‌گیری از گردشگری الکترونیک میراث فرهنگی	AW ₁₆
		تخلخل کیفیت سیماومنظر در بافت‌های پیرامونی میراث فرهنگی	AW ₁₇
		درجه فرسودگی بالا و ناپایداری کالبدی برخی از ابنیه تاریخی	AW ₁₈
		فرسودگی و ناکارآمدی برخی از محلات همجوار سایت‌های میراث فرهنگی	AW ₁₉
		وجود کاربری‌های ناسازگار در حریم برخی از جاذبه‌های میراث فرهنگی	AW ₂₀
		عدم بهره‌برداری از اراضی بایر در پهنه‌های مستعد گردشگری میراث فرهنگی	AW ₂₁
		عدم تبیین حریم جاذبه‌های میراث فرهنگی واقع در خارج از مرکز شهرستان	AW ₂₂
		ورودی‌های ناخوانا و غیراستاندارد اکثر جاذبه‌های میراث فرهنگی (خاکی - شیب تند)	AW ₂₃
		وجود تعدادی قانون و آیین‌نامه حمایتی دولت از گردشگری میراث فرهنگی	BS ₁
		عدم نظارت و حفاظت مؤثر از آثار و ابنیه تاریخی و حریم آنها	BW ₁
		دیوان‌سالاری و موانع تبدیل نمایندگی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی شهرستان به اداره	BW ₂
		ناهماهنگی میان دستگاه‌های ذی‌ربط در توسعه گردشگری میراث فرهنگی	BW ₃
		کمبود نیروی انسانی متخصص میراث فرهنگی (کارشناس اداری، مرمت و احیاء - راهنما و تورلیدر)	BW ₄
		نبود مستندساز بومی و مسلط بر منطقه برای معرفی و ثبت صحیح آثار میراث فرهنگی	BW ₅
		مشکلات و تنگناهای قانونی برای آزادسازی حریم جاذبه‌های میراث فرهنگی	BW ₆
		مالکیت خصوصی اکثر اراضی همجوار جاذبه‌های میراث فرهنگی	BW ₇
		نبود آمارهای به‌روز از تسهیلات و خدمات پشتیبان گردشگری	BW ₈
		عدم ثبت و ارائه آمارهای دقیق ورود و خروج گردشگران	BW ₉
		عدم برگزاری همایش‌ها و نشست‌ها در زمینه جاذبه‌های نهفته میراث فرهنگی	BW ₁₀
		نبود برنامه‌های توسعه گردشگری میراث فرهنگی و فقدان یا عدم دسترسی به طرح‌های فرادست مؤثر	BW ₁₁
		سطح پایین امنیت گردشگران در محیط برخی از جاذبه‌های میراث فرهنگی	BW ₁₂

ب	الف	مؤلفه	کد مؤلفه
		هویت و وحدت اجتماعی در عین اختلاط و تنوع فرهنگی	CS ₁
		تعامل مثبت و سازنده ساکنان شهری و روستایی با گردشگران	CS ₂
		معرفی موزه مردم‌شناسی کلات در فهرست موزه‌های تخصصی سازمانی استان	CS ₃
		بعد قوی فرهنگی - اجتماعی میدان صاحب‌الزمان (عج) (شماره ثبت ۱۰۴- مکان‌های رویدادهای انقلاب اسلامی)	CS ₄
		عدم ثبت سنت‌ها، روایت‌ها و رویدادهای فرهنگی - تاریخی شهرستان در فهرست ملی آثار معنوی	CW ₁
		عدم فرهنگ استفاده درست از جاذبه‌های میراث فرهنگی (کاوش غیرقانونی، دیوارنگاری)	CW ₂
		مهاجرفرستی شهرستان در ده سال اخیر	CW ₃
		نبود کانون‌های صنفی و سازمان‌های فعال مردم‌نهاد در حوزه میراث فرهنگی	CW ₄
		نبود سرزندگی و تعاملات اجتماعی در سایت‌های میراث فرهنگی	CW ₅
		عدم همکاری و مشارکت کاربران در حفظ پاکیزگی سایت‌های میراث فرهنگی	CW ₆
		مزامنت گردشگران برای مجاوران به‌دنبال دریافت خدمات اضطراری و بهداشتی	CW ₇
		پیشینه و هویت تاریخی منطقه همراه با تعداد بالای جاذبه‌های میراثی	DS ₁
		وجود «رباط آبگرم» به‌عنوان سومین بنای قدیمی توس پس از هسته اولیه حرم امام رضا (علیه‌السلام) و گور ارسلان جاذب	DS ₂
		عدم توجه و اهتمام سازمان‌های ذی‌ربط بر حفاظت و حمایت از احیاء، بهسازی و مرمت آثار تاریخی	DW ₁
		عدم ثبت درختان کهن چنار (اسیق‌سو، پیرامون قصر خورشید) در فهرست ملی میراث طبیعی زنده	DW ₂
		عدم تسریع در ثبت جهانی جاذبه‌های میراث فرهنگی	DW ₃
		عدم اهتمام و توجه بر بیمه کردن جاذبه‌های میراث فرهنگی	DW ₄
		وجود صنایع دستی متنوع (گلیم‌بافی، نواربافی و ابریشم‌بافی) و ثبت جهانی صنایع دستی ابریشم‌بافی زاوین	ES ₁
		ثبت مناطق کلات، قره‌سو و اورتکند در فهرست مناطق نمونه گردشگری استان	ES ₂
		وجود مناطق چندقطبی گردشگری: شهر کلات نادر، روستاهای قله‌زو، آبگرم، سررود و غیره	ES ₃
		حضور سه برابری کل جمعیت شهرستان در تعطیلات و اعیاد	ES ₄

ب	الف	مؤلفه	کد مؤلفه
		عدم تخصیص بودجه کافی برای احیاء، مرمت و بهسازی آثار و ابنیه تاریخی	EW ₁
		عدم سرمایه‌گذاری‌های دولتی در بخش گردشگری میراث فرهنگی	EW ₂
		عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در گردشگری ناشی از عدم حمایت مادی و معنوی دولت	EW ₃
		قیمت بالای زمین و تمایل اغلب باغداران به تفکیک اراضی و رهاسازی باغ در محدوده‌های گردشگری میراث فرهنگی	EW ₄
		فاصله آشکار موقعیت اقتصادی میان دو جامعه میزبان و گردشگر	EW ₅
		نبود دفتر گردشگری در شهرستان	EW ₆
		آب‌وهوای مطلوب و وجود فضاهای سبز در مجاورت برخی از آثار و ابنیه تاریخی و بعد قوی گردشگری اکوتوریستی	FS ₁
		عدم مقاوم‌سازی و تثبیت برخی از ابنیه تاریخی واقع در بال‌های دره‌های باریک با شیب سست و روان	FW ₁
		سطح پایین ایمنی گردشگر در برخی از سایت‌های میراث فرهنگی (شیب تند، نداشتن حفاظ و جان‌پناه)	FW ₂
		سطح پایین آسایش محیطی کاربران در اکثر جاذبه‌های میراث فرهنگی (نبود مبلمان مناسب، سایه‌بان و غیره)	FW ₃
		سیل‌گیر بودن مکان برخی از جاذبه‌های میراث فرهنگی (واقع در دره یا بر بستر رود)	FW ₄
		عدم تدبیر اقدامات حفاظتی برای جاذبه‌های میراث فرهنگی در شرایط نامطلوب جوی	FW ₅
		وجود عوامل مخرب منابع طبیعی در سایت‌های میراث فرهنگی نظیر بوته کنی، چرای بی‌رویه دام و توسعه شهری	FW ₆
		فرسایش شدید خاک و فرورنشست تعدادی سایت تاریخی به‌دنبال سیستم نامناسب دفع و مهار رواناب‌های سطحی	FW ₇
		آلودگی محیطی تعدادی جاذبه میراثی به‌دنبال چرای و اتراق دام، زیرساخت های نامناسب فاضلاب و جمع‌آوری زباله	FW ₈

در جدول زیر (جدول ۴) به ارزیابی محیط بیرونی می‌پردازیم:

جدول (۴): شناخت محیط بیرونی

ب	الف	مؤلفه	کد مؤلفه
		تحکیم هویت و موجودیت جاذبه‌های میراث فرهنگی همجوار اراضی بایر	AO ₁
		جذب بیشتر گردشگر تاریخی با توسعه تسهیلات و خدمات پشتیبان	AO ₂
		جذب گردشگر تاریخی با توسعه زیرساخت‌های گردشگری	AO ₃
		تأمین سرانه خدماتی با بهره‌برداری از اراضی بایر همجوار سایت‌های تاریخی	AO ₄
		آشکارسازی جاذبه‌های پنهان میراث فرهنگی از طریق طراحی ورودی	AO ₅
		سامان‌دهی فعالیت‌های ناسازگار با جاذبه‌های میراث فرهنگی	AO ₆
		طراحی فضای مکت و گشودگی فضایی در مسیر و یا در مجاورت جاذبه های میراث فرهنگی	AO ₇
		تخریب تدریجی هویت و چشم‌اندازهای میراث فرهنگی	AT ₁
		نابودی اراضی بایر همجوار جاذبه‌های میراثی خارج از شهر کلات نادر به‌دنبال نامشخص بودن حریم جاذبه‌ها	AT ₂
		افزایش ناسازگاری فعالیت‌ها در محوطه‌های میراثی به‌دنبال عدم تبیین ضوابط قانونی و حریم برای آثار تاریخی	AT ₃
		افزایش دخل و تصرف‌ها در حریم آثار و ابنیه تاریخی به‌دنبال کمبود زمین و گسترش طولی شهرها و روستاها	AT ₄
		بهره‌گیری از برخی قوانین و آیین‌نامه‌های حمایتی دولت از گردشگری میراث فرهنگی و بومی‌سازی برخی از آن‌ها	BO ₁
		مستندسازی و معرفی جاذبه‌های میراث فرهنگی توسط حمایت از پژوهش‌های کاربردی دانشگاهی	BO ₂
		تصویب طرح منطقه نمونه گردشگری شهرستان	BO ₃
		نابودی جاذبه‌های میراث فرهنگی به‌دنبال استمرار عدم نظارت و حفاظت در برابر کاوش‌های غیرمجاز	BT ₁
		ایجاد مشارکت، انگیزش و ارتقاء سطح آگاهی عمومی نسبت به حفاظت از جاذبه‌ها و توسعه گردشگری میراثی	CO ₁
		محوطه‌سازی و توسعه فضای سبز در سایت‌های میراث فرهنگی در جهت سرزندگی و پویایی	CO ₂
		غریب‌گز شدن و عدم پذیرش و تفاوت در رفتار اهالی با گردشگران به‌دنبال تشبیت شکاف اقتصادی میان دو جامعه	CT ₁

ب	الف	مؤلفه	کد مؤلفه
		از بین رفتن هویت فرهنگی - تاریخی منطقه در پی عدم مشارکت محوری	CT ₂
		تسریع و تسهیل ثبت آثار تاریخی عمارت خورشید و دژ طبیعی کلات در میراث یونسکو	DO ₁
		ثبت درختان کهنسال چنار (پیرامون قصر خورشید - اسبق سو (یادمانی)) در فهرست ملی میراث طبیعی زنده	DO ₂
		برون سپاری فعالیت‌ها به بخش غیردولتی برای سرمایه‌گذاری، مدیریت، نگهداری و پشتیبانی از جاذبه‌های تاریخی	DO ₃
		تضعیف هویت تاریخی - فرهنگی به دنبال تخریب و نابودی برخی ابنیه تاریخی به دنبال بی‌توجهی به مرمت و احیاء	DT ₁
		به فراموشی سپرده شدن آثار ثبتی بدلیل ضعف اطلاع‌رسانی و معرفی	DT ₂
		برندینگ گردشگری میراث فرهنگی شهرستان	EO ₁
		جذب اعتبارات دولتی به مدد: مرز مشترک با ترکمنستان - همجواری با شهر مشهد - داشتن ۵ نماینده فعلی	EO ₂
		تأمین اعتبار احیاء، بهسازی، مرمت و حفاظت جاذبه‌های میراث فرهنگی با اخذ نرخ ورودیه اماکن گردشگری	EO ₃
		اشتغال‌زایی و رونق اقتصادی منطقه با بهره‌برداری صحیح از ظرفیت‌های گردشگری تاریخی	EO ₄
		اشتغال‌زایی، توسعه تجارت و سرمایه‌گذاری خارجی با استفاده از فرصت‌های مرزنشینی	EO ₅
		جذب گردشگر با همکاری آموزش و پرورش و آموزش عالی در برگزاری اردوها به مقصد جاذبه‌های میراث فرهنگی	EO ₆
		امکان تخلیه روستاهای دارای جاذبه گردشگری تاریخی در پی استمرار بیکاری	ET ₁
		توسعه و استفاده موقت فضای سبز با وجود اراضی بایر در مجاورت آثار تاریخی	FO ₁
		تخریب برخی از جاذبه‌های میراث فرهنگی به دنبال نابودی فضاهای سبز مشجر در پهنه‌های کوهستانی	FT ₁
		تخریب منابع طبیعی در سایت‌های میراثی به دنبال استفاده بدون نظارت و کنترل نشده گردشگران از منابع مذکور	FT ₂
		ریزش و تهدید سازه‌ای برخی از ابنیه تاریخی واقع در بال‌های دره‌های باریک با شیب سست و روان	FT ₃
		بروز بیماری ناشی از آلودگی محیطی تعدادی جاذبه تاریخی به دنبال	FT ₄

ب	الف	مؤلفه	کد مؤلفه
		اتراق دام و تبدیل رودخانه به کانال فاضلاب	
		مخاطرات جانی به‌دنبال عدم ایمنی و فرسودگی محلات شهری و روستایی همجوار سایت‌های میراثی	FT ₅

۱-۲. تبیین موقعیت راهبردی

در این مرحله با استفاده از تحلیل یکپارچه در «ماتریس‌های ارزیابی کمی سوات»^۱ به تحلیل و تبیین موقعیت راهبردی گردشگری میراث فرهنگی شهرستان می‌پردازیم.

جدول (۵): خلاصه‌ای از نتایج ماتریس‌های ارزیابی کمی عوامل درونی و بیرونی

ماتریس ارزیابی	مجموع				تحلیل محیطی بر پایه امتیاز موزون
	امتیاز موزون	رتبه	وزن نرمال	میانگین وزنی	
درونی	۲/۲۹۱	۲۰۰	۱	۳۹۳/۵	بین ۰ تا ۲/۵: محیطی دربردارنده ضعف
بیرونی	۳/۰۷۵	۱۴۸	۱	۲۱۳	بین ۲/۵ تا ۴: محیطی دربردارنده فرصت

O: فرصت

۴	تهاجمی WO ۲/۲۹۱	محافظة کارانه
۳	رقابتی SO ۳/۰۷۵	تداfeعی
۲	تهدید WT	رقابتی ST
۱		

T: تهدید

نمودار (۲): موقعیت راهبردی گردشگری میراث فرهنگی شهرستان کلات

مطابق جدول خلاصه شده فوق از دو ماتریس ارزیابی محیطی، ۱۰ نفر از اعضای کارگروه‌های تخصصی بنا بر اهمیت هر مؤلفه، به آن وزنی مابین ۱ تا ۵ دادند و میانگین نظرات آنها در ستون میانگین وزنی قرار گرفت؛ سپس برای دقت در انتخاب ضرایب، از عامل عددی ضریب نرمال شده بر حسب درجه اثرگذاری (۰ تا ۱) استفاده شد، بدین طریق که وزن نرمال هر مؤلفه از تقسیم میانگین وزنی آن بر مجموع میانگین وزنی محیط به‌دست آمد (مجموع ضرایب نرمال شده در هر محیط برابر یک است)؛ همچنین با توجه به عالی یا معمولی بودن قوت‌ها و فرصت‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ و با توجه به جدی یا معمولی بودن ضعف‌ها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۲ یا ۱ به عامل مذکور اختصاص یافت؛ درنهایت نیز امتیاز موزون هر مؤلفه از حاصل ضرب رتبه در وزن نرمال آن به‌دست آمد؛ بدین طریق بالاترین امتیاز در هر گروه نشان‌دهنده

۱. ماتریس‌های IFE و EFE

اهمیت مؤلفه و درنهایت بیانگر نوع وضعیت کلی منطقه نسبت به عوامل داخلی و خارجی می‌باشد که مقداری مابین ۱ تا ۴ احصاء گشت و مطابق نمودار ۲ مشاهده می‌شود که گردشگری میراث فرهنگی شهرستان در موقعیت راهبردی محافظه کارانه قرار دارد.

۵-۲. پاسخگویی به سؤال «انتظار چه وضعیتی را داریم؟»

در این گام به ارائه چشم‌انداز و تدقیق اهداف عملیاتی می‌پردازیم.

۵-۲-۱. تبیین چشم‌انداز

بر مبنای سنجش جامعی که از وضعیت گردشگری میراث فرهنگی شهرستان صورت گرفت، در جدول زیر به سازمان‌دهی درون‌مایه‌ها و محورهای موضوعی ذیل نکات لنگرگاهی و جزئیات می‌پردازیم:

جدول (۶): کاربست چهارچوب صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز

نکات اجرایی	منا	جزئیات
دریچه‌ای به آینده، اعتلای هویت و توسعه پایدار گردشگری میراث فرهنگی بر پایه مشارکت	ضمنی	
پایه هویتی: توسعه حفاظت‌محور و پایدار گردشگری میراث فرهنگی / پایه کالبدی: کالبدی انسجام‌یافته با عناصر و جاذبه‌های گردشگری تاریخی / پایه اقتصادی: توسعه اقتصادی پایدار، پویا و رقابت‌پذیر	صریح	
بستری برای: حفظ منظر تاریخی و تحقق ساخت‌وسازهای همگون با بافت تاریخی / تحقق ایمنی و تاب‌آوری / بهبود و ارتقاء تأسیسات، تجهیزات و زیرساخت‌ها / بهبود و ارتقاء خدمات و تسهیلات / تحقق نفوذپذیری و توسعه و بهسازی معابر / تحقق الگوی صحیح نظام کاربری اراضی / رفاه و غنای روحی، مادی و معنوی گردشگران / بهبود و ارتقاء خوانایی و حضورپذیری / ارتقاء کمی و کیفی بوم‌گردی‌ها	شهرسازی (کالبدی - عملکردی)	
بستری برای: تحقق قانون‌مداری / تحقق حرایم تاریخی حفاظت‌شده / تسهیل‌گری و تقویت مدیریت واحد گردشگری میراث فرهنگی / شناساندن و معرفی جاذبه‌های گردشگری تاریخی	مدیریتی - نهادی	
بستری برای: اعتلای هویت، وحدت و منزلت اجتماعی / تعامل‌پذیری / مشارکت‌پذیری / ارتقاء امنیت	فرهنگی - اجتماعی	

هستی و تاریخی	بستری برای: بازآفرینی بافت‌های فرسوده تاریخی / احیاء، مرمت و بهسازی جاذبه‌های میراثی
اقتصادی	بستری برای: مشارکت‌پذیری دولتی و غیردولتی / رونق اقتصادی و جلب سرمایه‌گذاری / کارآفرینی و اشتغال‌زایی پایدار / توانمندسازی و بهره‌برداری صحیح از ظرفیت‌های گردشگری تاریخی
زیست‌محیطی	بستری برای: پایدارسازی بعد زیست‌محیطی / تحقق فضاهای باز و سبز عمومی / اعتلای آرامش و آسایش
محلی	پهنه‌ای: برخوردار از زیرساخت‌ها، تسهیلات و خدمات پشتیبان گردشگری میراثی در مقیاس محلی، منطقه‌ای، شهری و فراشهری / با برندینگ گردشگری میراث فرهنگی در مقیاس فراشهری و ملی / با محصولات متنوع گردشگری به‌عنوان قطب و منطقه نمونه گردشگری تاریخی و طبیعی در مقیاس فراشهری و ملی / هویت‌مند و برخوردار از جاذبه‌های تاریخی ثبتی در فهرست ملی و جهانی / با صنایع دستی ارزشمند در سطح جهانی
منطقه‌ای - شهری	
فراشهری و بین‌المللی	
ساختار (جاذبه)	

مطابق جدول فوق، در ادامه به تدوین بیانیه چشم‌اندازی واحد (شامل تمامی کارگروه‌ها) بر پایه ظرفیت‌های محیطی می‌پردازیم؛ براین اساس: «شهرستان کلات در افق ۱۴۲۰ از نظرگاه گردشگری میراث فرهنگی؛ پهنه‌ای است پایدار و هویت‌مند از منظر فرهنگی - تاریخی، توانمند شده و برخوردار از خدمات و تسهیلات مطلوب گردشگری. این منطقه پویا و سرزنده سرشار از حس نوع‌دوستی، سرمایه و اعتماد اجتماعی بوده که سیما و منظر زیبا، خوانا و کالبدی منسجم را برای ساکنان و گردشگران به منصفه ظهور رسانده و با قانون‌مداری در حوزه ساخت‌وسازهای مبتنی بر ضوابط و حرایم حفاظت‌شده تاریخی، الگویی ارزشمند را در زمینه بازآفرینی بافت‌های فرسوده پیرامونی و مرمت و احیاء آثار و ابنیه تاریخی فراهم آورده است. در این منطقه فرایند معاصر سازی توأم با حفاظت و حراست از میراث فرهنگی به خوبی پیاده شده که می‌توان به ایمنی و تاب‌آوری، نفوذپذیری بالا و دسترسی سهل و ایمن به جاذبه‌های تاریخی و کارآمدی زیرساخت‌ها و تجهیزات گردشگری در آن اشاره نمود. وجود حکمروایی و نظام مدیریتی یکپارچه، در کنار پاتوق‌های اجتماعی و کانون‌های فعال و نیز تولید و تجاری‌سازی صنایع‌دستی در این منطقه، محرک و زمینه‌ساز مشارکت‌های فراگیر در عرصه گردشگری میراث فرهنگی بوده که منجر به

رقابت‌پذیری، نوین‌سازی و تثبیت درآمدهای پایدار از طریق جذب حداکثر سرمایه گذاری در آن شده است. منطقه به سبب بهره‌مندی از محیط‌زیست سالم و پاک و پراکنش متناسب سرانه‌های خدماتی و فضاهای سبز و باز همگانی در مجاورت عرصه های تاریخی، به منطقه‌ای عدالت‌محور و همچنین به سبب رفاه اجتماعی ارتقاء یافته و حضورپذیری بالای اقشار اجتماعی، به محله‌ای امن و به سبب وجود کسب‌وکارهای پررونق، اشتغال‌زا و جذاب و نیز توسعه روزافزون ظرفیت‌های گردشگری، به منطقه ای پشتیبان و پاسخگو در گردشگری میراث فرهنگی مبدل گشته است که کاربران بنا بر ارزش‌های کمال‌یافته در محیط، نسبت بدان احساس تعلق می‌کنند».

۵-۲-۲. تدقیق اهداف عملیاتی

در این مرحله، اهداف عملیاتی کلان و خرد (گام‌های رسیدن به هدف کلان) به صورت یکپارچه و همسو با چشم‌انداز، برای هدایت و جهت‌دهی فرایند برنامه‌ریزی تدقیق می‌شوند:



نمودار (۳): اهداف عملیاتی تدقیق شده

۵-۳. پاسخگویی به سؤال «چگونه به وضعیت مورد انتظار برسیم؟»

در این بخش به تدوین و تحلیل راهبردها، سیاست‌ها و پیشنهاد برنامه‌های اقدام می‌پردازیم:

۵-۳-۱. تبیین و اولویت‌بندی راهبردها

بنا بر موقعیت راهبردی محافظه‌کارانه وضعیت گردشگری میراث فرهنگی شهرستان، می‌بایست در این حوزه به ارائه خط‌مشی‌های راهبردی قاطعانه، انعطاف‌پذیر و قابل تجدیدنظر پرداخت؛ مسلماً چنین راهبردهایی، در برنامه احتمال موفقیت بیشتری

دارند؛ اما با توجه به فاصله نسبتاً کم امتیازات موزون به‌دست‌آمده با سایر حوزه‌های راهبردی، امکان موفقیت راهبردهای تهاجمی، رقابتی و تدافعی نیز دور از ذهن نیست؛ چراکه به‌عنوان مثال ممکن است تهدیدی در محدوده به‌قدری پُررنگ باشد که تضعیف و یا حذف آن از طریق راهبرد محافظه‌کارانه‌ای که تنها با اتکاء به نقاط ضعف و فرصت تدوین می‌گردد، میسر نباشد؛ لذا با چنین پنداشتی، در تمامی حوزه‌ها به تدوین راهبردها در جهت تحقق اهداف عملیاتی و نیل به چشم‌انداز می‌پردازیم (جدول ۷).

جدول (۷): خلاصه ماتریس جامع SWOT و ارائه راهبردها با بهره‌گیری از عوامل محیطی

بیرونی		محیط	
تهدید	فرصت	مخاطره	درونی
راهبردهای رقابتی - تنوع (ST) - (max- min)	راهبردهای تهاجمی (SO) - (max- max)	مخاطره	درونی
ST ₁ : تحکیم هویت و موجودیت جاذبه‌های میراث فرهنگی	SO ₁ : رونق‌بخشی اقتصادی جاذبه‌های میراث فرهنگی		
A(S ₁ -S ₃ -T ₁ -T ₂ -T ₃)-B(S ₁ -T ₁)-C(S ₁ -S ₂ -S ₃ -T ₂)-D(S ₁ -S ₂ -T ₁ -T ₂)-E(S ₃)-F(S ₁ -T ₁ -T ₂ -T ₃ -T ₄ -T ₅)	A(S ₁ -S ₃ -O ₂ -O ₃ -O ₄ -O ₅ -O ₆ -O ₇)-B(S ₁ -O ₁ -O ₂ -O ₃)-C(S ₂ -S ₃ -O ₁ -O ₂)-D(S ₁ -S ₂ -O ₁ -O ₃)-E(S ₃ -S ₄ -O ₁ -O ₂ -O ₃ -O ₄ -O ₅ -O ₆)-F(S ₁ -O ₁)	مخاطره	درونی
راهبردهای تدافعی (WT) - (min- min)	راهبردهای محافظه‌کارانه (WO) - (min- max)		
WT ₁ : حفظ کیفیت و تداوم ارتباط کالبدی و بصری میان جاذبه‌های میراث فرهنگی	WO ₁ : تثبیت حقوقی و سیاسی - اداری منطقه	مخاطره	درونی
A(W ₁₇ -W ₁₈ -W ₁₉ -W ₂₀ -W ₂₂ -W ₂₃ -T ₁ -T ₂ -T ₃ -T ₄)-B(W ₁ -W ₄ -W ₆ -W ₇ -T ₁)-C(W ₂)-E(W ₄)-F(W ₆ -W ₇ -W ₈ -T ₁ -T ₂)	A(W ₁₅ -W ₁₆ -W ₂₂ -O ₆)-B(W ₁ -W ₂ -W ₃ -W ₄ -W ₅ -W ₆ -W ₇ -W ₈ -W ₉ -W ₁₀ -W ₁₁ -W ₁₂ -O ₁ -O ₂ -O ₃)-C(W ₄ -O ₁)-D(W ₁ -W ₂ -W ₃ -W ₄ -O ₁ -O ₂ -O ₃)-E(W ₁ -W ₂ -W ₃ -W ₄ -W ₆ -O ₁ -O ₂ -O ₃ -O ₄ -O ₅ -O ₆)		

۱. Strengths and Opportunities: راهبردهایی که با به‌کارگیری نقاط قوت موجود، امکان استفاده از فرصت‌ها را فراهم می‌کنند.

۲. Strengths and Threats: راهبردهایی که با حداکثر بهره‌مندی از نقاط قوت موجود، تهدیدها و آسیب‌زنده‌های خارجی را به حداقل رسانده و خنثی می‌نمایند.

۳. Weaknesses and Opportunities: راهبردهایی که با کاهش و غلبه بر نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر موجود، امکان استفاده از فرصت‌ها را به حداکثر می‌رسانند.

۴. Weaknesses and Threats: راهبردهایی که با کاهش و غلبه بر نقاط ضعف موجود، تهدیدها و تنگناهای بیرونی را به حداقل رسانده و خنثی می‌نمایند.

بیرونی		محیط
تهدید	فرصت	
	WO ₂ : تأمین نیازمندی‌های مادی، معنوی و غنای روحی گردشگران A(W ₁ -W ₂ -W ₃ -W ₄ -W ₅ -W ₆ -W ₇ -W ₈ -W ₉ -W ₁₀ -W ₁₁ -W ₁₂ -W ₁₃ -W ₁₄ -W ₁₅ -W ₂₀ -W ₂₁ -W ₂₃ -O ₂ -O ₃ -O ₄ -O ₆)-B(W ₄ -W ₈ -W ₁₂)-C(W ₅ -W ₆ -W ₇ -O ₂)-E(W ₆)-F(W ₂ -W ₃ -W ₄ -W ₈ -O ₁)	

با تکرار ماتریس‌های درونی و بیرونی و قرارگیری راهبردها در ردیف‌های بالایی و ستون‌های ماتریس و ارائه نمره جذابیت «صفر تا چهار»^۱ توسط کارگروه‌ها، میزان اثربخشی هر مؤلفه در پیاده‌سازی هر راهبرد مشخص می‌گردد؛ سپس این نمره‌ها در ضریب عامل مربوطه ضرب می‌شود تا «جمع امتیاز جذابیت آن راهبرد برای مؤلفه»^۲ به دست آید. درنهایت از تجمیع ستون امتیاز نهایی که حاصل ضرب امتیاز موزون در جذابیت هر راهبرد می‌باشد، اولویت راهبردها مشخص می‌شود (جدول ۸).

جدول (۸): خلاصه نتایج ماتریس QSPM و تبیین اهمیت راهبردها نسبت به عوامل محیطی

میانگین امتیازهای نهایی	راهبردها								امتیاز موزون	عوامل محیط		
	WT ₁		WO ₂		WO ₁		ST ₁				SO ₁	
	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت	امتیاز نهایی	جذابیت			امتیاز نهایی	جذابیت
۱۰,۵۸	۴,۱۶	۱۵۹	۴,۱۹	۱۶۱	۳,۱۳	۱۱۷	۵,۳۹	۲۱۲	۵,۴۳	۲۱۰	۳,۲۹	درونی
	۵,۲۰	۸۶	۶,۴۶	۱۰۶	۳,۱۷	۵۱	۷,۸۳	۱۲۸	۸,۰۰	۱۲۲	۳,۰۸	بیرونی
	۹,۳۵	۲۴۵	۱۰,۶۴	۲۶۷	۶,۳۰	۱۶۸	۱۳,۲۲	۳۴۰	۱۳,۴۳	۳۳۲		مجموع
	۴		۳		۵		۲		۱			اولویت راهبردی

۵-۳-۲. تبیین سیاست‌های اجرایی

همان‌طور که پیشتر بدان اشاره شد، با توجه به اهمیت راهبردهای چهارگانه در حصول موفقیت برنامه، در ذیل تمامی راهبردها، به اتخاذ و تدوین سیاست‌ها مشتمل بر مجموعه‌ای از تدابیر قانونی، فنی، اجرایی و مالی برای هموارسازی اجرای راهبردها

۱. به ترتیب بی‌تأثیر، واکنش ضعیف، متوسط، متوسط به بالا و بسیار بالا.

۲. بین ۱ تا ۴ که هرچه به عدد ۴ نزدیکتر باشد، به معنای اهمیت بالای راهبرد در سامان‌دهی مؤلفه مورد نظر است و هرچه این عدد کوچک‌تر و به سمت ۱ تمایل یابد، گویای ضعف راهبرد در این مورد است.

می‌پردازیم تا بتوان با دیدگاهی کل‌نگر در ارزیابی و مواجهه عوامل محیطی با یکدیگر، در جهت تحقق اهداف و حصول چشم‌انداز موردنظر گام برداشت؛ اما باید این نکته را متذکر شد که در نظام اولویت‌بندی، راهبردهایی با امتیاز مکتسبه کمتر، در مواجهه با عوامل محیطی پایداری کمتری دارند، در نتیجه سیاست‌های اجرایی آنها نیز از درجه اهمیت پایین‌تری برخوردار است.

جدول (۹): سیاست‌های توسعه گردشگری میراث فرهنگی شهرستان کلات

اولویت اجرا	اهمیت راهبردی	سیاست اجرایی		راهبرد طبق اولویت (جدول ۸)
		عنوان	کد	
درجه یک	خیلی زیاد	رسمیت‌بخشی به اقتصاد گردشگری میراث فرهنگی	SO ₁₁	SO ₁
		احیاء و باززنده‌سازی جاذبه‌های میراث فرهنگی	SO ₁₂	
		تقویت و توسعه کانون‌های جلب توجه گردشگری با تکیه بر آثار و ابنیه تاریخی	SO ₁₃	
		تسهیل‌گری در بومی‌سازی و تجاری‌سازی صنایع دستی	SO ₁₄	
		معرفی صحیح جاذبه‌های گردشگری میراث فرهنگی	SO ₁₅	
درجه یک	خیلی زیاد	مرمت و مقاوم‌سازی آثار و ابنیه تاریخی	ST ₁₁	ST ₁
		تأمین سلامت آثار و ابنیه تاریخی	ST ₁₂	
		تسریع اقدامات ثبتی جاذبه‌های میراث فرهنگی در فهرست ملی یا جهانی	ST ₁₃	
		حمایت و پشتیبانی مادی و معنوی از جاذبه‌های میراث فرهنگی	ST ₁₄	
		تدبیر اقدام‌های حفاظتی و افزایش نظارت و ارزیابی بر آثار و ابنیه تاریخی	ST ₁₅	
درجه دو	زیاد	افزایش فعالیت‌های رفاه گردشگران طبق سرانه مصوب کاربری‌های خدماتی	WO ₂₁	WO ₂
		توسعه خدمات امداد و نجات	WO ₂₂	
		تسهیل‌گری در افزایش سطح ایمنی و آسایش کاربران (ساکنان و گردشگران)	WO ₂₃	
		ارتقاء سطح بهداشت و کاهش آلودگی‌های	WO ₂₄	

اولویت اجرا	اهمیت راهبردی	سیاست اجرایی		راهبرد طبق اولویت (جدول ۸)
		عنوان	کد	
		زیست محیطی		
درجه سه	متوسط	تقویت نظام‌های نشانه‌ای و تاریخی	WT ₁₁	WT ₁
		اصلاح و نوسازی منظر تاریخی	WT ₁₂	
		انسجام و پیوستگی فضایی میان جاذبه‌های میراث فرهنگی	WT ₁₃	
درجه چهار	کم	تسهیل‌گری در ایجاد مدیریتی یکپارچه مبتنی بر نظام پایش و ارزیابی مستمر	WO ₁₁	WO ₁
		تسهیل‌گری در توسعه ظرفیت‌های گردشگری میراث فرهنگی	WO ₁₂	
		توانمندسازی در مستندسازی آمار و اطلاعات بخش گردشگری میراث فرهنگی	WO ₁₃	

۵-۳-۳. پیشنهاد برنامه‌های اقدام برای توسعه گردشگری میراث فرهنگی شهرستان کلات

«برنامه‌های اقدام^۱» که مبتنی بر شناخت چندجانبه محیطی و در جهت تحقق سیاست‌ها پیشنهاد می‌شوند، مجموعه‌ای از پروژه‌های عمرانی، مطالعاتی - اجرایی، خرید و همچنین رهنمودها، توصیه‌ها و فعالیت‌ها را شامل می‌شوند که در ذیل و طبق «اولویت اجرای مقرر^۲»، به تشریح آنها می‌پردازیم:

• «AP-SO₁₁»: برندینگ گردشگری میراث فرهنگی؛ پیگیری و تصویب طرح قطب نمونه گردشگری.

• «AP-SO₁₂»: ساخت ماکت آثار و ابنیه تاریخی برای ارائه در موزه‌ها؛ جمع‌آوری و انتقال آثار برجای‌مانده از ابنیه تاریخی مخروبه و غیرقابل احیاء به موزه‌ها؛ احیاء، بازسازی و بهسازی راه قدیم و میانه کاروان‌رو مشهد - کلات (عهد غزنویان و

1. Action Plans

۲. مبتنی بر جداول شماره ۸ و ۹، برنامه‌های اقدام در زمان‌بندی مقرر تا افق طرح در چهار جایگاه اولویت اجرای درجه یک و دو به ترتیب اهمیت خیلی زیاد و زیاد و قابل اجرا در سال‌های ابتدایی (اولویت‌های راهبردی ۱، ۲ و ۳ با امتیازهایی بالاتر از میانگین (۵۸، ۱۰)، درجه سه و چهار به ترتیب با اهمیت متوسط و قابل اجرا در سال‌های میانی و اهمیت کم و قابل اجرا در سال‌های انتهایی (اولویت‌های راهبردی ۴ و ۵ با امتیازهایی پایین‌تر از میانگین (۵۸، ۱۰)) قابل تعریف می‌باشند.

- روزگار ابوسعید ابوالخیر)؛ باززنده‌سازی ابنیه تاریخی با تزریق فعالیت‌های متناسب.
- «AP-SO13»: طراحی و اجرای محوطه‌های ویژه گردشگری میراث فرهنگی؛ برپایی نمایشگاه صنایع دستی، جشنواره غذاهای سنتی، موسیقی و بازی‌های محلی به صورت زنده در سایت‌های میراث فرهنگی.
 - «AP-SO14»: نوسازی صنایع دستی؛ طراحی و راه‌اندازی بازارچه دائمی صنایع دستی.
 - «AP-SO15»: تولید آثار فرهنگی - هنری صداوسیما برای معرفی جاذبه‌های ناشناخته میراث فرهنگی؛ پیاده‌سازی گردشگری الکترونیک میراث فرهنگی؛ تهیه نقشه راهنما و بروشور اطلاعاتی جاذبه‌های میراث فرهنگی و توزیع به گردشگران؛ برگزاری همایش‌های علمی و نشست‌های تخصصی در زمینه جاذبه‌های نهفته تاریخی؛ افزایش همکاری نهادهای دولتی در برگزاری اردوها به مقصد جاذبه‌های میراث فرهنگی.
 - «AP-ST11»: مرمت و مقاوم‌سازی کف‌ها، سقف‌ها و جداره‌های آثار و ابنیه تاریخی.
 - «AP-ST12»: تأمین پوشش و حفاظ برای آثار و ابنیه تاریخی در برابر شرایط نامطلوب جوی؛ دفع‌گونه‌های گیاهی و گل‌سنگ‌ها از محیط و بستر آثار و ابنیه تاریخی؛ رفع و پُر کردن گودال‌ها در مسیر و محوطه‌های میراث فرهنگی.
 - «AP-ST13»: گمانه‌زنی و لایه‌نگاری دقیق باستان‌شناختی برای تعیین قدمت برخی از آثار میراثی؛ تسهیل‌گری در ثبت دژ خدای آفرین کلات نادر، ابنیه عمارت خورشید و رباط آبگرم در فهرست میراث یونسکو؛ ثبت برخی آثار ارزنده یادمانی طبیعی (درختان کهنسال چنار، غارها، آبگرم‌های گوگردی و چشمه‌ها) در فهرست آثار طبیعی ملی.
 - «AP-ST14»: أخذ ورودیه مکان‌های گردشگری برای تأمین اعتبار مرمت و احیاء؛ اختصاص اعتبار و صدور مجوز گردهمایی حفاظت، مرمت و مطالعات فرسودگی بیولوژیکی آثار، حمایت از پژوهش‌های کاربردی دانشگاهی؛ پوشش بیمه‌ای جاذبه های میراث فرهنگی؛ بومی‌سازی، تسهیل و حذف برخی از قوانین دست‌وپاگیر در این حوزه.
 - «AP-ST15»: تعیین حریم جاذبه‌های میراثی؛ استقرار یگان حفاظت میراث؛ تهیه برنامه‌های فرهنگی - آموزشی رسانه‌ای و برگزاری نشست‌های محلی حفاظت از

- میراث؛ تشویق شهروندان به معرفی کاوشگران غیرمجاز.
- «AP-WO₂₁»: راهاندازی پلیس توریست؛ ایجاد سرویس خط ویژه گردشگری میراثی؛ مکان‌یابی و احداث پارک‌ها و فضاهای سبز فراغتی؛ کاشت درختان متناسب با اقلیم در محوطه‌های بایر برخی از جاذبه‌های میراث فرهنگی؛ خرید و نصب مبلمان شهری در سایت‌های میراث فرهنگی؛ مکان‌یابی و احداث جایگاه‌های اسکان و کمپ گردشگر در شهر کلات نادر.
 - «AP-WO₂₂»: تجهیز بیمارستان امام حسن مجتبی (علیه‌السلام) واقع در شهر کلات نادر (مرکز شهرستان) و راهاندازی واحدهای تخصصی و جراحی؛ مکان‌یابی و استقرار ایستگاه‌های آتش‌نشانی در دهستان‌های هزارمسجد و پساکوه.
 - «AP-WO₂₃»: اصلاح معابر (کف‌سازی، آسفالت، شیب‌بندی، پلکان و رمپ، اصلاح هندسی تقاطع‌ها، تعریض، تملک زمین و بازگشایی محورهای مسدود) منتهی به جاذبه‌های میراث فرهنگی؛ خرید و نصب تجهیزات روشنایی و علائم هشداردهنده در نقاط پرخطر و ایجاد گشایش‌های مناسب در طول محورهای منتهی به جاذبه گردشگری میراثی؛ تأمین جان‌پناه و نرده در لبه پرتگاه برای آثار و ابنیه تاریخی مشرف بر دره.
 - «AP-WO₂₄»: سامان‌دهی فعالیت‌های ناسازگار و جلوگیری از چپرا و اتراق دام، جمع‌آوری زباله و دفع رواناب‌های سطحی در سایت‌ها و حرایم میراث فرهنگی.
 - «AP-WT₁₁»: خرید و نصب تابلوهای جهت‌نما و هدایت مسیر جاذبه‌های میراث فرهنگی؛ طراحی و اجرای رودپارک و روددره در شهر کلات نادر و سکانس‌بندی فضایی برای نمایش تاریخ، فرهنگ و جغرافیا.
 - «AP-WT₁₂»: طراحی الگوی مأنوس و هماهنگ کالبدی و نظارت بیشتر کمیته سیمایومنظر بر ساخت‌وسازهای جدید در بافت‌های میراث فرهنگی؛ جمع‌آوری عوامل محل ارزش‌های بصری از محیط جاذبه‌های میراث فرهنگی.
 - «AP-WT₁₃»: طراحی و اجرای دالان/محور تاریخی - گردشگری با واحدهای خرد تجاری برای اتصال دو بنای تاریخی همجوار؛ طراحی و اجرای پل شیشه‌ای میان عناصر تاریخی همجوار واقع در ارتفاع.
 - «AP-WO₁₁»: تسهیل‌گری در تبدیل نمایندگی میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری شهرستان به اداره؛ افزایش نیروی متخصص بومی و آموزش و آماده‌سازی آنها (کارشناس میراث، تولیدر، استادکار مرمت)؛ اجرای میز خدمت و نظرسنجی از نخبگان محلی؛ تهیه و پایش اسناد راهبردی توسعه گردشگری

میراث فرهنگی.

- «AP-WO₁₂»: برون‌سپاری و واگذاری فعالیت‌ها به بخش غیردولتی برای پشتیبانی از جاذبه‌های میراث فرهنگی؛ ایجاد مشارکت سازمان‌یافته میان بخش‌های دولتی، خصوصی و جامعه محلی؛ افزایش مشارکت سازمان‌های دولتی در واگذاری اراضی برای احداث تأسیسات گردشگری؛ تأسیس مجمع خیرین، انجمن‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد میراث فرهنگی؛ تشکیل تعاونی‌های خدمات گردشگری؛ حمایت و تشویق بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ایجاد واحدهای خدماتی؛ بیمه سرمایه‌گذاری و تأمین مالی پایدار اقتصاد شهرستان؛ ارائه تسهیلات بانکی به نرخ صنعتی برای امور مرتبط با میراث فرهنگی؛ تأسیس دفتر گردشگری.
- «AP-WO₁₃»: تأسیس مراکز ثبت و جمع‌آوری آمار گردشگران (میراث فرهنگی) و برنامه‌ریزی برای رفاه آنان؛ ایجاد بانک اطلاعاتی و مرکز اسناد میراث فرهنگی؛ تدوین و انتشار دایرةالمعارف میراث فرهنگی.

نتیجه‌گیری

علی‌رغم تعدد آثار و ابنیه تاریخی در شهرستان کلات و نقش مؤثر آنها بر رونق گردشگری، تعداد بسیاری از این آثار برای عموم ناشناخته بوده و وجود مسائل و مشکلات در هریک از ابعاد زمینه‌ای (جداول ۳ و ۴)، مسبب عدم بهره‌برداری صحیح از این ظرفیت بی‌نظیر در راستای اعتلای هویت تاریخی و توسعه گردشگری میراث فرهنگی شهرستان (با تأکید بر آثار و ابنیه تاریخی آن) شده است؛ به‌عبارتی مسئله اصلی پژوهش حاضر، نبود برنامه‌ای جامع و مدون برای مدیریت هماهنگ و یکپارچه در این حوزه می‌باشد که بدین‌منظور از برنامه‌ریزی راهبردی بهره‌جسته‌ایم. بر مبنای اطلاعات گردآوری شده از ابزارهای مشاهده، جلسه‌های هم‌اندیشی کارگروهی و مصاحبه با ساکنان و گردشگران (جهت حصول موفقیت عملکردی که منوط به داشتن اطلاعات دقیق از نیازها و دغدغه‌های احصاء شده کاربران است)، ملاحظه گردید که تعداد ۱۴۰ مؤلفه در دو محیط درونی (۹۰ عامل بالفعل) و بیرونی (۵۰ عامل بالقوه) گردشگری میراث فرهنگی شهرستان را متأثر می‌سازند و به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر جریان توسعه نقش دارند. همچنین از عمده دلایل اهمیت و بازدید کاربران از جاذبه‌های میراث فرهنگی شهرستان عبارت‌اند از: «آشنایی با هویت ملی و تاریخی تمدن‌ها»، «سبک جذاب معماری سنتی جاذبه‌ها»، «سرزندگی

و پویایی فضا»، «احساس تعلق خاطر نسبت به جاذبه‌ها»، «مقاصدی با چشم‌اندازهای زیبای تاریخی»، «بستری برای تفریح و گذران اوقات فراغت» و «بستری برای برقراری و تقویت تعاملات اجتماعی».

با تکیه بر تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته نیز، مشخص شد که موقعیت راهبردی محافظه کارانه، وضعیت حاکم بر منطقه است؛ اما با توجه به ملاحظه‌های راهبردی برنامه حاضر در خصوص تحقق اهداف خرد و کلان مبنی بر برون‌رفت از وضعیت نامطلوب فعلی، مرتفع کردن مشکلات حاکم و کم‌رنگ کردن چالش‌های پیش‌روی توسعه گردشگری میراث فرهنگی شهرستان و حصول چشم‌انداز موردنظر، به ارائه و اولویت‌بندی راهبردها (در جداول ۷ و ۸) در هر چهار حوزه راهبردی پرداخته شد که نتایج مبنی بر ترتیب اهمیت راهبردهای «رونق‌بخشی اقتصادی جاذبه‌های میراث فرهنگی»، «تحکیم هویت و موجودیت جاذبه‌های میراث فرهنگی»، «تأمین نیازمندی‌های مادی، معنوی و غنای روحی گردشگران»، «حفظ کیفیت و تداوم ارتباط کالبدی و بصری میان جاذبه‌های میراث فرهنگی» و «تثبیت حقوقی و سیاسی - اداری منطقه» در برنامه می‌باشد؛ سپس سیاست‌ها جهت تحقق این راهبردها (در جدول ۹) ارائه گردید و متعاقباً برنامه‌های اقدام ارائه شده در انتهای بخش قبل نیز در جهت اجرایی شدن این سیاست‌ها پیشنهاد شد.

چنین فرایندی می‌تواند آغازگر تحولاتی درخشان در صنعت گردشگری میراث فرهنگی شهرستان باشد؛ لذا چنین استنتاج می‌شود که کاربست برنامه‌ریزی راهبردی به لحاظ چرخه رفت‌وبرگشتی، انعطاف‌پذیری، عینی بودن قضاوت‌ها و مشارکت‌پذیری بالقوه ذی‌مدخلان، در توسعه گردشگری میراث فرهنگی، قابل تحقق و زمینه‌ساز بهبود شرایط و خلق موقعیت‌های جدید در منطقه است.

فهرست منابع

- اداره آمار و اطلاعات کشاورزی (۱۴۰۰). *سالنامه آماری کشاورزی خراسان رضوی سال ۱۳۹۹*. تهران: سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی - معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی.
- امیری، حسن و شاکری، وحدت (۱۳۸۵). *دژ خدای آفرین*. مشهد: خیزران.
- امینی‌آخور، سعید؛ طوفان، سحر و بلیلان‌اصل، لیدا (۱۴۰۱). مطالعه پدیدارشناسانه بحران هویت فرهنگی در معماری ابنیه مذهبی شهر تهران بعد از انقلاب اسلامی با تأکید بر روند شهرنشینی در ایران. *راهبرد اجتماعی فرهنگی*، ۱۱(۲)، ۱۶۵-۲۰۶.
- حاجی‌نژاد، علی؛ جاودان، مجتبی و سبزی، برزو (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری جنگ هم‌پیوند با سایر جاذبه‌ها در استان ایلام. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۸(۲۲)، ۱۰۱-۱۳۶.
- حمیدی مطلق، روح‌الله و بابایی، علی (۱۳۹۵). برنامه‌ریزی استراتژیک: تاریخچه، مفروضات و میزان تأثیر آن بر عملکرد سازمانی. *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۶(۱)، ۳۱-۴۴.
- خواجه، ر. و بهزاد، ر. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر توسعه گردشگری فرهنگی با تأکید بر ظرفیت‌های تاریخی (مطالعه موردی: جاذبه‌های کلات نادری). ششمین کنگره ملی عمران، معماری و توسعه شهری. تهران: دبیرخانه دائمی کنگره - دانشگاه میعاد با همکاری دانشگاه شیراز - دانشگاه مراغه و دانشگاه علم و صنعت ایران.
- خوش‌بین، م. (۱۳۹۶). *ارزیابی استراتژیک گردشگری فرهنگی در استان گلستان (مطالعه موردی: قوم کتول)*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده علوم گردشگری، مؤسسه آموزش عالی حکیم جرجانی، گرگان، ایران.
- دانشپور، زهره (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی اختیار راهبردی: ویژگی‌ها، تفاوت‌ها و پیش‌شرط‌ها. *مدیریت شهری*، ۱۴(۱)، ۱۴-۲۳.
- زال، محمدحسن (۱۳۹۶). تحلیل ظرفیت‌های معماری سنتی با رویکرد گردشگری میراث فرهنگی (مطالعه موردی: کاخ خورشید در کلات نادری). *پژوهشنامه خراسان بزرگ*، ۸(۲۶)، ۹۳-۱۱۲.
- زجاجی، ر. (۱۳۹۴). *برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری سازمان میراث فرهنگی اصفهان با بهره‌گیری از کارت امتیازی متوازن*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و هنر، یزد، ایران.

- علیپور، عباس و بایندور نصرالله بگلو، مژگان (۱۳۹۴). مدیریت پایدار گردشگری (مطالعه موردی: شهر بجنورد). *راهبرد اجتماعی - فرهنگی*، ۴(۱۴)، ۱۱۵-۱۳۵.
- قاسمی، مریم؛ کامرانی فر، حدیث و حیاتی، سلمان (۱۳۹۴). شناسایی راهبردهای مطلوب توسعه گردشگری فرهنگی در نواحی روستایی با تلفیق مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی و شبکه عصبی مصنوعی. *پژوهش‌های روستایی*، ۶(۳)، ۵۶۷-۵۹۲.
- کریمی، مهین (۱۳۹۳). *برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری کلات (با استفاده از مدل SWOT و ماتریس اندازه‌گیری کمی راهبردی (Qspm)*. اولین همایش بین‌المللی علمی - راهبردی توسعه گردشگری جمهوری اسلامی ایران، چالش‌ها و چشم‌اندازها. مشهد: پژوهشکده گردشگری جهاد دانشگاهی.
- گلکار، کوروش (۱۳۸۴). چشم‌انداز شهر/ محله، پیشنهاد یک چهارچوب مفهومی برای صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز. *هنرهای زیبا*، ۲۴(۰)، ۲۵-۳۶.
- گلکار، کوروش و آزادی، جلال (۱۳۸۴). راهبرد توسعه شهر CDS چیست؟. *شهرنگار*، ۹(۳۰)، ۵۹-۸۰.
- گودرزی، مجید؛ ملکی، سعید و علی‌بخشی، افسانه (۱۴۰۱). سطح‌بندی شهرستان‌های ایلام بر اساس شاخص‌های توسعه فرهنگی. *راهبرد اجتماعی فرهنگی*، ۱۱(۲)، ۳۷۳-۴۰۱.
- معاونت امور شهرداری‌ها (۱۴۰۱). دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر (برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری). وزارت کشور - سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
- معصومی، مسعود (۱۳۸۸). درآمدی بر رویکردها در برنامه‌ریزی توسعه گردشگری محلی، شهری و منطقه‌ای. تهران: سمیرا.
- معماریان، غلامحسین (۱۳۹۲). *سبک‌شناسی معماری ایرانی*. تقریر: شادروان دکتر محمد کریم پیرنیا. تهران: سیمای دانش.
- مهندسان مشاور معمار و شهرساز طاش (۱۳۹۲). *طرح تفصیلی حوزه مرکزی شهر مشهد، بررسی و تحلیل ویژگی‌های زیارتی و گردشگری*. مشهد: نهاد مطالعات و برنامه‌ریزی توسعه و عمران شهر مشهد.
- میرتقیان رودسری، سید محمد؛ پوراحمد، احمد و زیاری، کرامت‌الله (۱۴۰۱). مدل عوامل مؤثر بر وفاداری به گردشگری میراث فرهنگی در مقصد رامسر. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۷(۵۷)، ۱۱۳-۱۴۶.

نامجو مطلق، م. (۱۳۹۷). *تحلیل عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مقصد گردشگران ورزشی شهرستان کلات نادر بر اساس مدل سه شاخگی*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (علیه‌السلام)، مشهد، ایران.

نیازی گرو، ف. (۱۳۹۷). *استراتژی توسعه شهری کلات*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده ادبیات و علوم انسانی دکتر علی شریعتی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

هزارجریبی، جعفر و نجفی، ملک محمد (۱۳۹۱). بررسی جامعه‌شناختی عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری در ایران با رویکرد جذب گردشگران خارجی. *جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی*، ۲۳(۴۷)، ۱۳۳-۱۴۶.

Coccosis, H. (2016). *Sustainable Development and Tourism: Opportunities and Threats to Cultural Heritage from Tourism*. London: Routledge.

Cooper, G. (1998). *Comprehensive and Strategic Planning*. Boone: Development of Geography and Planning Appalachian State University Boone.

Dela Santa, E. & Tiatco, S. (2019). Tourism, heritage and cultural performance: Developing a modality of heritage tourism. *ELESEVIER: Tourism Management Perspectives*, (31), 301-309.

Hunger, J. & Thomas, L. (2005). *Principles of strategic management*. (M. Irabi & D. Izadi, Trans). Tehran: Cultural research board.

Jha-Thakur, U.; Khosravi, F.; Quattrone, G.; Bandyopadhyay, S.; Magedera, I. & Garikipati, S. (2021). Exploring the role of strategic environmental assessment in cultural heritage tourism planning: a case study of the Srirangapatna- Mysore region in India. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 39(2), 138-150.

Simao, J. & Partidario, M. (2012). How Does Tourism Planning Contribute to Sustainable Development? *Sustainable Development*, 20(6), 372-385.

WCED. (1987). *Our common future*. UK: Oxford University.

References

- Alipour, A. & Bayndor Nasrullah Baglo, M. (2014). Sustainable management of tourism (case study: Bojnoord city). *Socio-Cultural Strategy*, 4(14), 115-135. (In Persian)
- Amini-Ahour, S.; Tofan, S. & Belilan-Assal, L. (1401). A phenomenological study of cultural identity crisis in the architecture of religious buildings in Tehran after the Islamic revolution, emphasizing the urbanization process in Iran. *Social and Cultural Strategy*, 11(2), 165-206. (In Persian)
- Amiri, H., & Shakeri, V (2006). *Dezh KhudayAfarin*. Mashhad: Khizran. (In Persian)
- Coccosis, H. (2016). *Sustainable Development and Tourism: Opportunities and Threats to Cultural Heritage from Tourism*. London: Routledge.
- Consulting engineers, architects and urban planners of Tash. (2012). Detailed plan of the central district of Mashhad city, investigation and analysis of pilgrimage and tourism features. Mashhad: Mashhad City Development and Civil Studies and Planning Institute. (In Persian)
- Cooper, G. (1998). *Comprehensive and Strategic Planning*. Boone: Development of Geography and Planning Appalachian State University Boone.
- Daneshpour, Z. (1382). Strategic planning and strategic discretion planning: characteristics, differences and prerequisites. *Urban Management* (14), 14-23. (In Persian)
- Dela Santa, E., & Tiatco, S. (2019). Tourism, heritage and cultural performance: Developing a modality of heritage tourism. *ELESEVIER: Tourism Management Perspectives*, (31), 301-309.
- Department of Agricultural Statistics and Information Khorasan Razavi (2021). *kalat county landscape in 2020*. khorasan razavi agricultural jihad organization, deputy of planning and economic affairs. (In Persian)
- Deputy of municipal affairs. (1401). Guidelines for preparing, approving, implementing and monitoring the program of renovation and construction operations and city reforms (strategic-operational program of the city and municipality). Ministry of Interior - Organization of municipalities and rural districts of the country. (In Persian)
- Ghasemi, M.; Kamranifar, H. & Hayati, S. (2014). Identifying the optimal strategies for the development of cultural tourism in rural areas by integrating strategic planning models and artificial neural network. *Rural Research*, 6(3), 567-592. (In Persian)
- Golkar, K. & Azadi, J. (1384). What is the development strategy of CDS city? *Shahrnagar*, 9(30), 59-80. (In Persian)
- Golkar, K. (1384). City/neighborhood vision, proposing a conceptual framework for formulating a vision statement. *Fine Arts*, 24(0), 25-36. (In Persian)

- Gudarzi, M.; Maleki, S. & Alibakshi, A. (1401). Leveling of Ilam cities based on cultural development indicators. *Social and Cultural Strategy*, 11(2), 373-401. (In Persian)
- Hajinejad, A., Javadan, M., & Sabzi, B. (2012). Strategic planning of Jang tourism development linked with other attractions in Ilam province. *Tourism Management Studies*, 8(22), 101-136. (In Persian)
- Hamidi Mutlaq, R., & Babaei, A. (2015). Strategic planning: history, assumptions and its impact on organizational performance. *Science and Technology Policy*, 6(1), 31-44. (In Persian)
- Hezarjaribi, J. & Najafi, M. (2011). Sociological investigation of factors affecting the development of tourism in Iran with the approach of attracting foreign tourists. *Geography and Environmental Planning*, 23(47), 133-146. (In Persian)
- Hunger, J. & Thomas, L. (2005). *Principles of strategic management*. (M. Irabi, & D. Izadi, Trans.). Tehran: Cultural research board.
- Jha- Thakur, U.; Khosravi, F.; Quattrone, G.; Bandyopadhyay, S.; Magedera, I. & Garikipati, S. (2021). Exploring the role of strategic environmental assessment in cultural heritage tourism planning: a case study of the Srirangapatna- Mysore region in India. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 39(2), 138-150.
- Karimi, M. (2013). Strategic planning of Kalat tourism development (using the SWOT model and strategic quantitative measurement matrix (Qspm). The first international scientific-strategic conference on the development of tourism in the Islamic Republic of Iran, challenges and prospects. Mashhad: University Jihad Tourism Research Institute. (In Persian)
- Khosbin, M. (2016). Strategic evaluation of cultural tourism in Golestan province (case study: Katul tribe). Master's thesis. Gorgan: Faculty of Tourism Sciences, Hakim Jurjani Institute of Higher Education. (In Persian)
- Khwajah, R. & Behzad, R (2019). "Studying the impact of cultural tourism development with emphasis on historical capacities (case study: Kalat Nader attractions)". The 6th National Congress of Civil Engineering, Architecture and Urban Development. Tehran: Permanent Secretariat of Congress-Miad University in cooperation with Shiraz University-Maragheh University and Iran University of Science and Technology. (In Persian)
- Masoumi, M. (1388). An introduction to approaches in planning the development of local, urban and regional tourism. Tehran: Samira. (In Persian)
- Memarian, G. (2012). *Stylistics of Iranian architecture*, written by Dr. Mohammad Karim Pirnia Shadervan. Tehran: Simai Danesh. (In Persian)
- Mirtoghian Rudsari, S.; Pourahmad, A. & Ziyari, K. (1401). Model of factors affecting loyalty to cultural heritage tourism in Ramsar

- destination. *Tourism Management Studies*, 17(57), 113-146. (In Persian)
- Namjo Moltaq, M. (2017). Analysis of contextual factors affecting the destination of sports tourists in Kalat Nader city based on the three-pronged model. Master's thesis. Mashhad: Faculty of Literature and Humanities, Imam Reza International University (AS). (In Persian)
- Niazi gro, F. (2017). Kalat urban development strategy. Master's thesis. Mashhad: Dr. Ali Shariati Faculty of Literature and Human Sciences, Ferdowsi University of Mashhad. (In Persian)
- Simao, J. & Partidario, M. (2012). How Does Tourism Planning Contribute to Sustainable Development? *Sustainable Development*, 20(6), 372-385.
- WCED. (1987). *Our common future*. UK: Oxford University.
- Zal, M. (2016). Analyzing the capacities of traditional architecture with the approach of cultural heritage tourism (case study: Khurshid Palace in Kalat Naderi). *Research Journal of Great Khorasan*, 8(26), 112-93. (In Persian)
- Zojaji, R. (2014). Strategic tourism planning of Isfahan Cultural Heritage Organization using balanced score card. Master's thesis. Yazd: Faculty of Humanities, University of Science and Art. (In Persian)

