



جغرافیا و روابط انسانی، زمستان ۱۳۷، دوره ۱، شماره ۳

## راهکارهای راهبردی توسعه گردشگری با استفاده از مدل *swot*

(مطالعه موردی: شهر کوزران)

زهرا زمانی<sup>۱\*</sup>، نازنین عزیزی<sup>۲</sup>

۱- کارشناس ارشد ژئومورفولوژی، دانشگاه تبریز

۲- کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه آزاد کرمانشاه

[zahrazamani821@gmail.com](mailto:zahrazamani821@gmail.com)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۹/۰۴

### چکیده

امروزه گردشگری به عنوان سومین بخش بزرگ اقتصادی در جهان شناخته می‌شود و برنامه‌ریزی گردشگری، زمینه را برای توسعه پایدار جامعه فراهم می‌کند. بدون وجود امکانات زیر بنایی و خدمات نمی‌توان باعث توسعه پایدار صنعت گردشگری شد با توجه به پتانسیل بسیار بالای شهر کوزران در زمینه گردشگری و توریستی، تحقیق حاضر با استفاده از روش پیمایش، مطالعات میدانی و تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به شیوه سوات (*swot*)، به ارائه راهبردهایی در جهت توسعه گردشگری منطقه کوزران پرداخته است. جمع‌آوری اطلاعات لازم به منظور تدوین راهبردهای توسعه صنعت گردشگری شهر کوزران با دو روش کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. همچنین از روش پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. نتایج به دست آمده بیانگر چیرگی ضعف‌ها نسبت به قوت‌ها از یک سو و برتری فرصت‌ها نسبت به تهدیدها از سوی دیگر است. در حقیقت، نقاط ضعف عامل اصلی به حداکثر رسیدن ظرفیت‌های توسعه گردشگری شهر کوزران هستند. بنابراین راهبردهایی که بیشتر معطوف به استفاده از فرصت‌ها برای تقلیل نقاط ضعف هستند، پیشنهاد شده است.

کلمات کلیدی: گردشگری، مدل سوات، کوزران

## مقدمه

امروزه در صنعت گردشگری، توجه به نیاز بازار، تقاضای مشتری و تطبیق آن با قابلیت‌ها و توانمندی‌های هر منطقه بسیار مد نظر قرار گرفته است. این فرایند مرحله نخست در تقاضا و عرضه گردشگری می‌باشد تا در گام بعدی با استفاده از اطلاعات حاصل از این بررسی‌ها به ارائه راهکارهای مناسب جهت ارتقای وضعیت گردشگری به‌ویژه در مناطق با اهمیت زیستی و با رویکرد مشتری محور به تدوین استانداردها و قوانین توسعه پایدار گردشگری اقدام گردد (مهردانش و نوری، ۱۳۹۷). در سال‌های اخیر صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از ارکان پاک کسب درآمد در جهان شناخته شده است که دارای ابعاد مختلف می‌باشد. گسترش گردشگری باعث روی آوردن مردم به فعالیت‌های سازنده و رونق اقتصادی و کاهش فقر می‌شود که گسترش خدمات اجتماعی و رشد سرمایه‌گذاری را در مناطق و بخش‌های کوچک در پی خواهد داشت. گردشگری را می‌توان روشی مطمئن با چشم‌اندازهای بسیار روشن برای توسعه شهرها و روستاها به‌ویژه محروم-ترین آن‌ها معرفی کرد. بدون وجود امکانات زیر بنایی و خدمات نمی‌توان باعث توسعه پایدار صنعت گردشگری شد بخش کوزران به عنوان یک شاهراه مواصلاتی بین شهرستان‌های روانسر، جوانرود و ثلاث باباجانی قرار دارد و به دلیل داشتن جاذبه‌های تاریخی، به عنوان یکی از بخش‌هایی است که می‌توان در زمینه جذب گردشگر مورد توجه خاص قرار گیرد. در این تحقیق با استفاده از مدل *swot* به ارزیابی شرایط شهر کوزران برای دستیابی به توسعه گردشگری پرداخته می‌شود. در این مقاله با عنایت به این موضوع که شناخت ظرفیت‌ها و محدودیت‌های گردشگری منطقه، می‌تواند در برنامه‌ریزی مناسب گردشگری و رفع مسائل و مشکلات آن موثر باشد، ضمن بررسی ظرفیت‌ها و محدودیت‌های توسعه گردشگری شهر کوزران تلاش شده است تا با تحلیل یکپارچه، به تحلیل عوامل و ارائه راهبردهای مناسب پرداخته شود.

## اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

امروزه صنعت گردشگری به عنوان بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین صنعت و همچنین منبع اصلی اشتغال و رشد و توسعه اقتصادی کشور محسوب می‌گردد (کارگر، ۱۳۸۶: ۲۲۴). برنامه‌ریزی گردشگری برای شهرهای کوچک و بزرگ به دلیل سودمندی‌های اقتصادی، افزایش درآمد عمومی، اشتغال و روش‌های مهمی که در حمایت از تسهیلات و خدمات شهری و کمک در نگهداری و بازسازی مکان‌های تاریخی و توریستی استفاده می‌شود دارای اهمیت است (موحد، ۱۳۸۱: ۱۲۹). اهمیت گردشگری در عصر حاضر بیش از همه چیز وابسته به چرخه اقتصادی آن می‌باشد که قابلیت بالایی در زمینه پویایی اقتصادی محلی و بین‌المللی دارا می‌باشد. بهره‌گیری از موقعیت، نیازمند ایجاد شرایط مساعدی است که در قالب برنامه‌ریزی جامع و فراگیر قابل بررسی است (فرجی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۵). اطلاعات عنصری است که اهمیت روز افزون و نقش چشمگیری در صنعت گردشگری یافته است معمولاً گردشگر فقط در مدت کوتاهی در یک محل اقامت می‌کند (gunn, 2002: 45)، لازم است به سرعت در مورد آنچه قرار است ببیند، انجام دهد یا بخرد، اطلاعات لازم را بدست آورد، یا او را در مورد مقصد و خدماتی که در آنجا عرضه می‌شود آگاه کرد (doswell, 1997: 177). اگر مکانی جاذبه‌های ارزشمند دیدنی زیادی هم داشته باشد، در صورتی که اطلاع‌رسانی از طریق مناسب صورت نگیرد، امکان سفر

گردشگران به آن مقصد کمتر می‌شود، یکی از کارکردهای جدید فناوری اطلاعات در صنعت گردشگری، جلوگیری از تخریب برخی از مکان‌های مورد بازدید گردشگران است. فقدان آگاهی بازدیدکنندگان از شرایط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی در جامعه میزبان از عوامل مهمی است که هنگام مواجهه میزبان و مهمان مشکلات و تعارض‌هایی را به وجود می‌آورد. گردشگران قبل از ورود به یک مکان یا در حین بازدید از آنجا، نیاز به اطلاعاتی دارند که به آنها کمک کند تا واقعیت‌های موجود را بهتر درک کنند (gunn, 2002: 45). گردشگری در شهر کوزران در صورتی می‌تواند به عنوان عامل محرک توسعه نقش موثر و مثبت بازی کند که از پایداری برخوردار باشد. برای دسترسی گردشگران به مکان‌های گردشگری و استفاده از تسهیلات رفاهی در محل جاذبه‌ها (مانند سراب قره دانه و کوشک علی اصغر خان)، باید امکانات زیر بنایی ایجاد شود. بدون وجود امکانات زیر بنایی و خدمات نمی‌توان باعث توسعه پایدار صنعت گردشگری شد. البته ضعف بازاریابی و عدم تبلیغات مناسب یکی از عواملی است که می‌تواند با توسعه نیافتگی صنعت گردشگری بخش کوزران مرتبط باشد. متأسفانه اکثر جاذبه‌های گردشگری کوزران نه تنها خارج از استان که حتی برای اغلب افراد در داخل استان نیز شناخته شده نیستند. لذا به نظر می‌رسد که ضعف بازاریابی و عدم تبلیغات مناسب یکی از عواملی است که می‌تواند با توسعه نیافتگی صنعت گردشگری این منطقه در ارتباط باشد. اما مطالعات نشان می‌دهد که بازاریابی برای جاذبه‌های یک منطقه، به تنهایی و بدون وجود امکانات زیر بنایی و خدماتی نمی‌تواند باعث توسعه پایدار صنعت گردشگری شود؛ یعنی برای دسترسی گردشگران به اماکن گردشگری و استفاده از تسهیلات رفاهی در محل جاذبه‌ها، باید امکانات زیر بنایی ایجاد شود. در پژوهش حاضر تلاش شده است با استفاده از مدل تحلیل *swot* به ارزیابی شرایط شهر کوزران برای دستیابی به توسعه گردشگری پرداخته شود. از این رو، مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه گردشگری شهر کوزران در قالب ابعاد نه‌گانه اقتصادی، زیرساخت‌ها، ساختار کالبدی، موقعیت جغرافیایی، تاریخی-فرهنگی، طبیعی-جغرافیایی، اجتماعی و فضاها، محصولات و خدمات شاهره کوزران مشخص می‌شود و پس از تعیین ضریب اهمیت و امتیاز آن‌ها، اولویت‌های توسعه گردشگری این شهر مشخص شده است.

## روش تحقیق

در این مقاله، جمع‌آوری اطلاعات لازم به منظور تدوین راهبردهای توسعه صنعت گردشگری شهر کوزران با دو روش کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. همچنین از روش پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری نیز شامل ۵۰ نفر از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه گردشگری کوزران و کرمانشاه است. با توجه به محدودیت جامعه مذکور و تاکید پژوهشگران بر حفظ روایی پژوهش، کل جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهش حاضر، به منظور تدوین راهبردهای مطلوب برای توسعه صنعت گردشگری در شهر کوزران، از چهار چوب جامع تدوین راهبرد (مدل سوات) استفاده شده است. در این مدل، ابزارها و روش‌هایی ارائه شده است که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های

گونگون مناسب است و به طراحان راهبردی در شناسایی، ارزیابی و گزینش راهبردهای مناسب یاری می‌رساند ( اعرابی: ۱۳۸۵: ۶۸).

### مروری بر ادبیات موضوع

لی (۱۹۹۹)، در مورد تاثیرات اقتصادی گردشگری اظهار می‌کند که گردشگری باعث افزایش درآمد ملی تولید ناخالص ملی می‌شود. همچنین، او گردشگری را منبع درآمدی برای دولت می‌داند و اعتقاد دارد که این صنعت به بهبود خدمات اجتماعی منجر می‌شود.

ویلیام و هال (۲۰۰۰)، در پژوهشی به بازسازی و بررسی توسعه توریسم در آلبانیا پرداخته است و به این نتیجه می‌رسد که یکی از فوایدی که جذب گردشگر می‌تواند برای منطقه به همراه آورد، این است که می‌تواند درآمدها را افزایش و باعث اشتغال‌زایی و حفظ هنرهای منطقه و صنایع دستی شود.

تقوایی و همکاران (۱۳۹۱)، در مقاله‌ای به بررسی عوامل موثر در توسعه گردشگری شهر کرمانشاه با مدل *SWOT* پرداخته‌اند. مهم‌ترین پیشنهادات این مقاله برای گردشگری شهر کرمانشاه شامل اصلاح نهادهای مدیریتی، تقویت تبلیغات، تعامل بیشتر مسئولان و سازمان‌های مرتبط با گردشگری و مردم است.

صیدایی و رستمی (۱۳۹۱)، در مقاله سنجش تاثیرات اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی توسعه گردشگری کرمانشاه، با توجه به توانمندی‌های شهر کرمانشاه نتیجه می‌گیرند که توسعه گردشگری به ترتیب در توسعه اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی تاثیر معنی‌دار داشته و تغییرات اقتصادی و اجتماعی به توسعه گردشگری بر می‌گردد.

بمانیان و همکاران (۱۳۸۷)، در مقاله‌ای تحت عنوان ارائه مدلی پیشنهادی جهت پیاده‌سازی گردشگری الکترونیک در طرح‌های توسعه شهری، استفاده از چرخه دمینگ را در شرایط معاصر ایران، در توسعه گردشگری روستایی در حوزه بکارگیری بهینه و کارآمد منابع و جاذبه‌های موجود مناطق روستایی موثر دانست.

منتظری و همکاران (۱۳۹۶)، در مقاله‌ای با عنوان برنامه‌ریزی راهبردی اکولوژیکی در راستای پایداری شهری با کاربری تکنیک متا سوات منطقه ۲۲ تهران، به این نتیجه می‌رسد که تقویت اراده سیاسی و مدیریتی، توجه به انگیزه سرمایه‌گذاران و بخش خصوصی و تاکید بر اسناد فرادست در ارائه خدمات برتر به منطقه از مهم‌ترین راهبردهای پایداری این منطقه می‌باشد.

رضایی و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان برنامه‌ریزی راهبردی فضایی شهرهای کوچک اندام با استفاده از مدل متا سوات مطالعه موردی شهر تفت در استان یزد، به راهبردهای واجد اولویت در توسعه شهر تفت اشاره می‌نماید که شامل وجه مقامات و مسئولین در رفع تحریم و مسئله تورم، برنامه‌ریزی منسجم در رفع مشکلات بحران آب و ... استفاده درست از بخش کشاورزی و ... می‌باشد.

بدری و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای تحت عنوان متاسوات ابزاری استراتژیک برای برنامه‌ریزی گردشگری پایدار، مورد مطالعه روستای میغان، به ارائه مبانی نظری جامع، شناسایی جایگاه روستا در مقابل رقبای، بررسی میزان تناسب میان اهداف با توانایی‌ها و قابلیت‌ها، چشم‌اندازهای زیبا و منحصر به فرد، منابع آبی، حفظ آداب و رسوم، وجود نیروی متخصص، قدمت تاریخی روستا و ... می‌پردازد.

### معرفی منطقه مورد مطالعه

بخش کوزران؛ از توابع شهرستان کرمانشاه با وسعت تقریبی ۸۰۰ کیلومتر در مرکز استان کرمانشاه واقع شده است و دارای ۱۰۶ روستا و ۲ دهستان به نام‌های سنجابی و هفت آشیان می‌باشد که دارای ظرفیت‌های بالقوه فراوانی در بحث توسعه پایدار است و مستعد رشد و تعالی بیشتر می‌باشد. کوزران مرکز خدماتی-بازاری-اداری و ... برای خود و روستاهای بخش‌های همجوار می‌باشد. اکثر روستاهای اهالی تختگاه بخش گهواره، روستاهای محور نهر آبی شهرستان روانسر، روستاهای محور چهار زبر بخش ماهیدشت و روستاهای محور سراب نیلوفر بخش مرکزی کرمانشاه، مراجعاتشان به کوزران می‌باشد. این شهر نقش مرکزیت را دارا می‌باشد و همجواری با شهرهای روانسر، جوانرود و ماهیدشت باعث شده که هر روز شاهد گذر خیل عظیم جمعیت سیار از آن باشیم. کوزران هم‌چنین به‌عنوان یکی از محورهای اصلی مردم کرمانشاه و ایلام جهت تردد به مناطق اورامانات و جوانرود و هم‌چنین راه مواصلاتی ثلاث باباجانی مطرح گردیده و بر اهمیت آن افزوده است.

از آثار تاریخی این بخش تاکنون ۸۴ محوطه و تپه باستانی شناسایی شده است. تپه‌های قباق تپه، تپه‌های قباق تپه، تپه‌های قباق تپه، تپه چغاخزان و ... از آثار سده‌های میانه دوران‌های تاریخی اشکانیان در این بخش می‌باشند. اما مهم‌ترین مکان تاریخی که در نزدیکی کوزران واقع شده است تپه خیبر می‌باشد که در روستای خیبر واقع شده و در حال حاضر دانشجویان و باستان‌شناسان در حال کاوش این منطقه هستند و مسلماً در آینده‌ای نزدیک به‌عنوان یک جاذبه تاریخی مطرح خواهد شد که گردشگران زیادی را به این منطقه جذب خواهد کرد. از دیگر آثار و جاذبه‌های دیدنی این منطقه می‌توان به کوشک زنده یاد اصغر خان بختیار سنجابی آخرین حکمران ایل غیور سنجابی که در سراب زیبای قره دانه قرار دارد و تالاب آسیاب روستای چقاخزان اشاره کرد. همچنین این منطقه با دشت‌های زیبا و بکر و آب و هوای مناسب در فصول مختلف سال و فاصله اندک تا شهر کرمانشاه و جوانرود زمینه مناسبی برای جذب سرمایه‌گذاری در حوزه خدمات اسکان مسافری و گردشگری دارد. این منطقه از لحاظ جاذبه گردشگری توان جذب گردشگری بالایی دارد اما باید امکانات لازم و برنامه‌ریزی‌ها جهت جذب گردشگر در این بخش صورت پذیرد تا بتواند به‌عنوان یک قطب گردشگری مانند سایر رقبای خود موفق عمل کند. بخش کوزران به دلیل آب و هوای خوش، طبیعت دلپذیر و همچنین واقع شدن در مسیر ارتباطی شهرستان‌های روانسر، جوانرود، ثلاث از اهمیت بالایی برخوردار است. ولی با دارا بودن پتانسیل گردشگری هنوز نتوانسته آن گونه که باید در جذب گردشگر موفق باشد. بخش کوزران می‌تواند در سطح استان و حتی کشور، پذیرای گردشگران بسیاری

باشد که متأسفانه به دلیل وجود برخی مشکلات و ضعف‌ها، از توسعه گردشگری باز مانده است. فقدان برنامه‌ریزی و عدم زیرساخت‌های لازم از فرصت‌های موجود در زمینه گردشگری و تجدید حیات اقتصادی اجتماعی این شهر کاسته است. این در حالی است که فقدان برنامه‌ریزی و عدم آمادگی شهر برای پذیرش گردشگران، موجب بروز پیامدهای نامطلوبی مانند آلودگی منابع آب و محیط طبیعی، تخریب چشم اندازهای طبیعی، افزایش مهاجرت، رکود فعالیت‌های کشاورزی شده است. از سوی دیگر، با توجه به محدودیت‌های مختلف اعم از فنی، زمانی و... امکان بهره‌گیری و توسعه تمام ظرفیت‌ها در سطوح محلی در زمان کوتاه وجود ندارد. بنابراین استفاده از روش‌های مناسب برای تعیین بهترین راهبردها با کمک روش‌ها و معیارهای علمی، ضروری است.

### یافته های تحقیق

با توجه به ابعاد و مولفه‌های متنوعی که در توسعه گردشگری دخیل هستند، باید پیش از هر اقدام اجرایی، با استفاده از تحلیل یکپارچه (مدل *SWOT*) به ارزیابی شرایط موجود شهر پرداخته شود. اولین مرحله در انجام تحلیل یکپارچه سوات، شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو است. از این رو با استخراج نظرات تعدادی از ساکنین، گردشگران و مسئولین بخش کوزران، مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای پیش رو برای دستیابی به توسعه گردشگری شهر کوزران استخراج شده و در ابعاد اقتصادی، زیرساختی و کالبدی، موقعیت جغرافیایی، تاریخی-فرهنگی، طبیعی-جغرافیایی، اجتماعی، فضاهای خاص، محصولات و خدمات، مدیریتی دسته بندی شده است.

در مرحله بعد برای تشخیص و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی استفاده شده است. در واقع علت اصلی بهره‌گیری از این ماتریس، خلاصه‌سازی عوامل داخلی است تا با توجه به محدودیت زمانی و منابع در دسترس، عوامل مهم‌تر برگزیده شوند و در زمان و انرژی صرفه جویی شود، این ماتریس در نهایت مشخص می‌سازد که با توجه به شرایط نمونه مورد مطالعه، ضعف‌ها تسلط دارند و یا قوت‌ها. مراحل تهیه این ماتریس بدین ترتیب است:

الف) نگارش عوامل داخلی در یک ستون و در قالب دو گروه متمایز نقاط قوت و ضعف

ب) تخصیص ضریب اهمیت به هر عامل؛ این ضریب با توجه به میزان اهمیت یا حساسیت هر عامل در دستیابی به هدف تعلق می‌گیرد. به هر عامل ضریبی بین صفر و یک داده می‌شود به نحوی که جمع ضرایب تمام عوامل برابر یک می‌شود.

پ) تخصیص امتیاز به هر عامل با توجه به توان نمونه مورد مطالعه در بهره‌مندی از قوت‌ها یا رفع ضعف‌ها. این امتیاز عددی از یک تا چهار خواهد بود که مقدار یک به معنای توان پایین و مقدار چهار به معنای توان بالای نمونه در بهره‌مندی از آن قوت یا رفع ضعف است.

ث) محاسبه امتیاز نهایی هر عامل؛ که از "ضریب اهمیت" و "امتیاز" به دست می‌آید.

اگر امتیاز نهایی کل کمتر از ۲/۵ باشد به این معناست که نمونه از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر بیشتر از ۲/۵ باشد به این معناست که نمونه از نظر عوامل داخلی دارای قوت است. جدول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد.

### جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	عوامل داخلی اصلی	ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز نهایی
s1	اقتصادی: سهم بالای درآمدزایی بخش کشاورزی برای ساکنین، تولید و عرضه محصولات کشاورزی	۰/۰۳۵	۲/۷	۰/۰۹
s2	زیر ساخت ها و ساختار کالبدی: جذابیت و تنوع جاده برون شهری	۰/۱۰	۲/۷	۰/۲۷
s3	موقعیت جغرافیایی: شاهراه مواصلاتی بین جوارود، ثلاث، روانسر، دشت زیبا و بکر سنجایی	۰/۰۶	۳/۴	۰/۲۰
s4	تاریخی - فرهنگی: برپایی همایش‌ها و جشنواره‌ها در سطح منطقه، توسعه مراکز آموزش عالی	۰/۰۳۵	۳/۵	۰/۱۲
s5	طبیعی - جغرافیایی: تقویت جایگاه سراب قره دانه به عنوان یک عنصر طبیعی، توجه خاص به تالاب چیاخران، پارک جنگلی تراولخانه، پارک امام، تپه خیبیر	۰/۰۶۵	۳/۴	۰/۲۲
s6	اجتماعی: تمایل مردم به رشد بخش گردشگری شهر، ایجاد جذابیت برای شهر از طریق برپایی جشن‌ها در فضای عمومی شهر	۰/۰۴۵	۳/۱	۰/۱۴
s7	فضاهای خاص: مرمت کوشک علی اصغر خان، مرمت تپه خیبیر برای بازدید گردشگران	۰/۰۵	۳/۲	۰/۱۶
s8	محصولات و خدمات: تولید محصولات کشاورزی و دامی مرغوب، تولید زعفران	۰/۰۶۵	۲/۸	۰/۱۳
s9	مدیریتی: اعتقاد غالب مسئولین به توسعه گردشگری	۰/۰۴۵	۳/۳	۰/۲۱
	نقاط ضعف			
w1	اقتصادی: فقدان انگیزه جهت ورود سرمایه‌گذاران، بودجه ناکافی برای اجرای پروژه‌های محرک توسعه گردشگری، ضریب بالای ریسک سرمایه‌گذاری، ضعف بازاریابی، عدم تبلیغات مناسب	۰/۰۳۵	۱/۲	۰/۰۴
w2	زیرساخت‌ها و ساختار کالبدی: ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی، رفاهی، کمبود شدید فضاهای خدماتی و عمومی، حادثه خیز بودن و ایمنی پایین این مسیر به سمت کرمانشاه، وجود کاربری‌های ناسازگار درمبادین ورودی شهر، عدم امکانات رفاهی	۰/۱۰	۱/۲۲	۰/۱۲
w3	موقعیت جغرافیایی: نامناسب بودن مسیر جاده‌های بین شهری	۰/۰۶۵	۱/۶	۰/۱۰
w4	تاریخی - فرهنگی: کمبود فضاهای فرهنگی همچون سینما	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹
w5	طبیعی - جغرافیایی: روند رو به کاهش آب‌های زیرزمینی، فصلی بودن تقاضای گردشگری	۰/۰۶	۲/۲	۰/۱۳
w6	اجتماعی: عدم آموزش ساکنان در مورد نحوه برخورد با گردشگران، پایین بودن ضریب ماندگاری گردشگران، کمبود نیروی متخصص و آموزش دیده در فعالیت گردشگری	۰/۰۳۵	۱/۹	۰/۰۷
w7	فضاهای خاص: تخریب بافت سراب قره دانه و کوشک علی اصغر خان	۰/۰۵	۱/۵	۰/۰۸
w8	محصولات و خدمات: تعداد محدود صنایع دستی سنتی، بی‌توجهی به ایجاد صنایع تبدیلی	۰/۰۶۵	۱/۷	۰/۱۱
w9	مدیریتی: اطلاع رسانی ضعیف در مورد جاذبه‌های طبیعی شهر، کم‌توجهی نسبت به ظرفیت‌های مجازی در معرفی جاذبه‌های گردشگری، کم‌توجهی به جایگاه مشارکت مردم در طرح‌های شهری	۰/۰۴۵	۱/۴	۰/۰۶
x		-	۲/۳۸	-

-	۰/۸۱	-	s
۲/۳۶		۱	جمع

همانگونه که مشاهده می‌شود، امتیاز نهایی کل عوامل داخلی برابر با ۲/۳۶ است که نشان دهنده کمتر بودن نسبی نقاط قوت نسبت به نقاط ضعف در حوزه گردشگری شهر کوزران است. در ادامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز به صورت مشابه با ماتریس قبل تهیه می‌شود، با این تفاوت که به جای نقاط قوت و ضعف، به ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها پرداخته می‌شود. این ماتریس در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ردیف	عوامل داخلی اصلی	ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز نهایی
q1	اقتصادی: افزایش آگاهی مردم و کسبه از نقش گردشگری برای درآمد زایی، افزایش تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری، ساخت اقامتگاه‌های ارزان قیمت	۰/۳۵	۳/۵	۰/۱۲
q2	زیر ساخت‌ها و ساختار کالبدی: احداث هتل‌ها و مراکز اقامتی، تقویت جاده‌های مواصلاتی شهر، ساماندهی ورودی شهر، احداث کمربندی شهر	۰/۱۰	۳/۳	۰/۳۳
q3	موقعیت جغرافیایی: امکان بهره‌مندی از ظرفیت قرارگیری در مسیر مواصلاتی شهرهای جوانرود و ثلاث و روانسر و دالاهو	۰/۰۶	۳/۵	۰/۱۴
q4	تاریخی - فرهنگی: برپایی همایش‌ها و جشنواره‌ها در سطح منطقه، توسعه مراکز آموزش عالی	۰/۰۳۵	۳/۶	۰/۱۳
q5	طبیعی - جغرافیایی: تقویت جایگاه سراب قره دانه به عنوان یک عنصر طبیعی، توجه خاص به تالاب چیاخران به عنوان دومین عنصر طبیعی	۰/۰۶۵	۳/۷	۰/۲۴
q6	اجتماعی: تمایل مردم به رشد بخش گردشگری شهر، ایجاد جذابیت برای شهر از طریق برپایی جشن‌ها در فضای عمومی شهر	۰/۰۴۵	۳/۲	۰/۱۴
q7	فضاهای خاص: مرمت کوشک علی اصغر خان، مرمت تپه خیبر برای بازدید گردشگران	۰/۰۵	۳/۳	۰/۱۷
q8	محصولات و خدمات: ساماندهی و آموزش صنایع دستی شهر	۰/۰۶۵	۳/۷	۰/۲۴
q9	مدیریتی: تعیین نقش گردشگری برای شهر در طرح‌های فرادستی و منطقه‌ای	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۴
	تهدید			
t1	اقتصادی: ترس از عدم موفقیت سرمایه‌گذاری در شهر	۰/۰۳۵	۱/۷	۰/۰۶
t3	زیرساخت‌ها و ساختار کالبدی: تملک اراضی و املاک توسط افراد غیر بومی و غیر ساکن در شهر	۰/۱۰	۲	۰/۲۰
t4	موقعیت جغرافیایی: حضور رقبای قدرتمند در اطراف کوزران	۰/۰۶	۲/۲	۰/۱۳
t5	تاریخی - فرهنگی: روند تخریب آثار و خانه‌های با ارزش قدیمی	۰/۰۴۵	۱/۹	۰/۰۹
t6	طبیعی - جغرافیایی: امکان تخریب محیط زیست توسط گردشگران	۰/۰۶۵	۲	۰/۱۳
	اجتماعی: از بین رفتن فرهنگ سنتی و بومی (زبان، آداب، رسوم، پوشش، معماری و ...)	۰/۰۳۵	۲/۱	۰/۰۷
t7	فضاهای خاص: کم توجهی نسبت به مرمت بناهای تاریخی و ساماندهی فضاهای تفریحی	۰/۰۵	۲/۱	۰/۱۱
t8	محصولات و خدمات: کم توجهی مسئولین در جهت حفظ و ارتقای صنایع دستی	۰/۰۶۵	۲	۰/۱۳



۰/۰۸	۱/۸	۰/۰۴۵	مدیریتی: امکان بروز مخالفت‌هایی از سوی ساکنین و مسئولین، عدم همکاری برخی ارگان‌ها	t9
	۲/۷۰			x
	۰/۷۵			s
۲/۷۱		۱		جمع

براساس این ماتریس امتیاز نهایی عوامل خارجی، برابر با ۲/۷۱ است که نشان‌دهنده برتری نسبی فرصت‌ها نسبت به تهدیدها است. در حقیقت فرصت‌های مطلوبی برای توسعه گردشگری شهر کوزران فراهم است.

در این مرحله امتیاز نهایی حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای تعیین راهبردهای رده اول مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین برای از بین بردن خطاها و اعمال انعطاف‌پذیری در راهبردها، راهبردهای رده دوم نیز مشخص می‌شوند. بدین منظور مقادیر (x) و انحراف معیار (s) که در ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی محاسبه شده‌اند، در نمودار مشخص شده و موقعیت راهبردهای رده دوم نمایش داده می‌شود. جدول ۳ امتیاز نهایی، میانگین و انحراف معیار بدست آمده از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مقادیر حاصل از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	
۲/۳۶	۲/۷۱	امتیاز نهایی
۲/۳۸	۲/۷۰	میانگین امتیاز (x)
۰/۸۱	۰/۷۵	انحراف معیار امتیاز
۳/۱۹	۳/۴۵	x+s
۱/۵۷	۱/۹۵	x-s

با ترسیم نقاط مشخص شده در جدول ۳، راهبردهای دارای اولویت اول و دوم مشخص می‌شوند. همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، اولویت اول با راهبردهای محافظه کارانه و اولویت دوم با راهبردهای تهاجمی است.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادات اجرایی:

هدف اصلی از اجرای برنامه‌های مختلف در شهرهای کوچک، رسیدن به توسعه شهری است و یکی از اهداف کلان توسعه نیز کاهش بیکاری، ایجاد و افزایش فرصت‌های شغلی است. گردشگری از دید اقتصادی یکی از سریع‌ترین راه‌های برگشت سرمایه است و بالاترین ضریب انباشت سرمایه را دارد. بهره‌گیری از این موقعیت نیازمند ایجاد شرایط مساعدی است که در قالب برنامه‌ریزی جامع و فراگیر قابل بررسی است.

در این پژوهش با استفاده از مدل سوات و در چارچوب مدیریت راهبردی، به‌گزینه‌ش و دسته‌بندی اصلی‌ترین عوامل تاثیرگذار بر توسعه گردشگری شهر کوزران پرداخته شد. از همین رو، مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و

تهدیدهای توسعه گردشگری شهر کوزران در قالب ابعاد ۹ گانه اقتصادی، زیر ساختی و کالبدی، موقعیت جغرافیایی، تاریخی-فرهنگی، طبیعی جغرافیایی، اجتماعی، فضاهای خاص، محصولات و خدمات، مدیریتی مشخص شده است و پس از تعیین ضریب اهمیت و امتیاز آنها، اولویت‌های توسعه گردشگری این شهر مشخص شده است. کم‌تر بودن امتیاز نقاط قوت نسبت به نقاط ضعف از یک سو و بالاتر بودن امتیاز فرصت‌ها نسبت به تهدیدها از سوی دیگر، به اتخاذ راهبردهای محافظه کارانه به عنوان اولویت اصلی اشاره دارد تا از این طریق بتوان نقاط ضعف را به کمک فرصت‌ها برطرف نمود. در ادامه براساس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده و نیز نوع راهبردهای دارای اولویت (محافظه کارانه و تهاجمی)، به ارائه پیشنهادات اولیه پرداخته شده است.

این پیشنهادات در چارچوب یک چشم‌انداز اولیه، تعیین محورهای اصلی گردشگری و در نهایت راهبردها و برنامه‌های دارای اولویت به شرح زیر جمع‌بندی شده است:

-اقامت‌گاه‌های ارزان قیمت در کنار سراب خروشان و زیبای قره دانه ایجاد شود. بعد از ساخت و سامان دهی سراب قره دانه، اداره امور به مردم محلی جهت مشارکت و ایجاد درآمد و اشتغال برای آنها واگذار شود، که مطمئناً در جهت توسعه شهری و درآمد پایدار این بخش کمک قابل توجهی خواهد داشت.

-ایجاد پارکینگ ماشین در محدوده سراب قره دانه یا کوشک اصغر خان که هم باعث درآمدزایی می‌شود و هم موجب نظم و آرامش در محل می‌شود.

-یکی از تجربه‌هایی که به تازگی در کشور رواج پیدا کرده است، بوم گردی در مناطق روستایی، عشایری و بکر می‌باشد. مانند خانه بوم گردی منوچهری در کاشان، هتل کپری کرمان و کاروان سرای شاه عباسی. می‌توان در کنار تالاب چیاخزان کوزران به ساخت خانه بوم گردی پرداخت که جاذب گردشگری خوبی خواهد بود.

-با سامان دهی کوشک زنده یاد اصغر خان بختیار سنجابی آخرین حکمران ایل غیور سنجابی این منزل مسلماً جاذبه بوم گردی خواهد بود. برای جلوگیری از تخریب این کوشک و سایر مکان‌ها با برنامه‌ریزی سازمان میراث فرهنگی و مشارکت مردم روستاها به دریافت وجه (مجوز ورودی) اقدام شود. تجربه عملی و موفق در این زمینه، موزه مردم شناسی (خانه کورد) سنندج می‌باشد که درآمدزایی بالا و همچنین گردش‌پذیری بالایی دارد.

-تبلیغ از طریق وبلاگ نویسی و نوشتن مطالب جذاب و سودمند و معرفی جاذبه‌های گردشگری منطقه می‌تواند بازدید-کنندگان زیادی را به این منطقه سوق بدهد. همچنین با وجود کاوش تپه خبیر مسلماً این منطقه در آینده نزدیک جاذب گردشگران زیادی خواهد بود و همچنین تهیه بروشور و بیلبوردهای تبلیغاتی در مسیر کرمانشاه به کوزران و سایر بخش‌ها می‌تواند در جذب گردشگر منطقه مثبت عمل کند.

-ساخت کلبه های چوبی (مثل کشور سوئیس و کلبه های هندوستان) که با مصالحی مثل خشت و کاه در سراب قره دانه جذابتی خاص ایجاد خواهد کرد.

-زمینه سازی و تشویق مردم برای مشارکت در جهت توسعه و تجهیز شهرستان به عنوان یک شاهراه مواصلاتی و ارائه تسهیلات و تجهیزات توریستی، لازم به توضیح است اگر مردم نسبت به مزایای ساخت رستوران و جاذبه های گردشگری این منطقه آگاه باشند مسلماً به عنوان سرمایه گذاران واقعی این طرح عمل خواهند کرد.

-توجه به فضای سبز شهری و زیباسازی پارک جنگلی تراولخانه و پارک امام کوزران برای جذب بیشتر گردشگر و زیبا سازی بخش کوزران.

-توزیع کاتالوگ و بروشور در مورد مزایای مختلف گردشگری در این منطقه برای مشاکت بیشتر و همکاری مردم در جذب گردشگر

-شهرداری با شناسایی، تجهیز و راه اندازی کارگاه های خلاق گردشگری در جهت اجرایی نمودن ایده های گردشگری خلاق گام بردارد، آموزش، تفریح و خلاقیت را تداوم سازد تا شهروندان و گردشگران از نتایج آن آگاه و بهره مند شوند .

-تشکیل ستادی به نام " ستاد توسعه گردشگری روستایی -شهری " در شهرداری کوزران مرکب از نمایندگان شورا، بخشدار، نیرو انتظامی، اداره بهداشت و جهاد کشاورزی جهت سازمان دادن و نظارت مستمر بر امور گردشگری در کوزران و دهستان های تابعه

- ایجاد بازار هفتگی صنایع دستی روستایی و سایر تولیدات روستایی، کشاورزی و غرفه کالاهای فرهنگی در روزها و فصول ورود گردشگران هنگام عبور و ورود به کوزران و همچنین برگزاری جشنواره های غذاهای محلی فرصت خوبی برای روستاییان و آشپزهای محلی است تا هنرهای خود را در حضور مخاطبان بیشتری عرضه و بازار یابی کنند. گردشگری غذایی می تواند با ایجاد شغل و درآمد برای جوامع روستایی به توسعه آن ها کمک کند.

#### منابع

- اعرابی، سید محمد(۱۳۸۵)، درسنامه برنامه ریزی استراتژیک، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران.

-بدری، سید علی؛ رضوانی، محمد رضا؛ ترابی، ذبیح الله؛ ملکان، احمد.(۱۳۹۴)، **متا سوات ابزاری استراتژیکی برای برنامه ریزی گردشگری پایدار، مورد مطالعه روستای میغان**، مجله برنامه ریزی توسعه گردشگری، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۵۰-۲۹.

-بمانیان، محمدرضا؛ هادی، محمودی نژاد. (۱۳۸۶)، **بررسی یک ضرورت: التزام تحقق پذیری شهرسازی الکترونیک: مفاهیم و چالش ها**، همایش گردشگری الکترونیک مهر.

- تقوایی، مسعود؛ وارثی، حمیدرضا، صفر آبادی، اعظم؛ عوامل موثر بر توسعه گردشگری در شهر کرمانشاه. (۱۳۹۱)، فصلنامه علمی پژوهشی انجمن جغرافیایی ایران، دوره جدید، سال ۱۰، شماره ۳۳.
- رضایی، محمدرضا؛ خاوریان گرمسیر، امیررضا؛ چراغی، رامین. (۱۳۹۴)، برنامه‌ریزی راهبردی فضایی شهرهای کوچک اندام با استفاده از مدل (meta swot) مطالعه موردی: شهر تفت در استان یزد، نشریه پژوهش‌های جغرافیایی برنامه‌ریزی شهری، شماره ۴، صص ۴۸۶-۴۶۷.
- صیدایی، سید اسکندر؛ رستمی، شهین. (۱۳۹۱)، سنجش تاثیرات اقتصادی-اجتماعی فرهنگی توسعه گردشگری، نمونه موردی کرمانشاه، مجله علمی پژوهشی برنامه‌ریزی فضایی، سال دوم، شماره ۳، صص ۹۵-۱۱۰.
- فرجی، عبدالله؛ صادق، ابراهیم؛ سکینه، امینیان. (۱۳۹۱)، تاثیرات گردشگری در توسعه پایدار مناطق خشک و نیمه خشک روستایی، اولین همایش ملی توسعه.
- کارگر، بهمن. (۱۳۸۶)، توسعه شهرنشینی و صنعت گردشگری در ایران از مفهوم تا راهکار، جلد اول، چاپ اول، انتشارات سازمان جغرافیایی نیروهای مصلح، تهران.
- لوی، جان. (۱۳۸۷)، گردشگری در توسعه جهان سوم، ترجمه عبدالرضا رکن الدین افتخاری و همکاران، تهران چاپ و نشر بازرگانی.
- منتظری، زهرا؛ شهبان، پویان؛ موسوی، یوسف. (۱۳۹۶)، برنامه‌ریزی راهبردی اکولوژیکی در راستای پایدار شهری با کاربست تکنیک متا سوات، مورد پژوهش منطقه ۲۲ تهران، سومین همایش ملی معماری و شهر پایدار، تهران.
- موحد، علی؛ شکویی، حسین. (۱۳۸۱)، شناخت الگوی فضایی توریستی شهر اصفهان با استفاده از جی ای اس، نشریه مدرس علوم انسانی، دوره ۶، شماره ۴، صص ۷۱-۹۴.
- مهر دانش، گونا؛ نوری، کامران. (۱۳۹۷)، ارزیابی و تحلیل عوامل موثر در توسعه و اقامت گردشگری روستای هدف گردشگری مطالعه موردی (روستای دشه)، جغرافیا و روابط انسانی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۵۹-۸۱.
- doswell (1997) *tourism: how effective management makes different butterworth and heinemam.*
- gunn, g, a (2002), *tourism planning: concepts, basics and cases, new york and London.*
- William, A.M. and Hall (2000), *Tourism and Migration: New relationships between production and consumption, Tourism Geographies, 21, 5-27.*