



## Proposing a strategic plan for the development of the rural tourism industry in the context of Iran's economy

Saeed Sargazi<sup>1\*</sup>, Dariush Hasanvand<sup>2</sup> and Hamid Asayesh<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhD student, Aligudarz branch, Islamic Azad University, Lorestan, Iran.

<sup>2</sup> Ph.D., Assistant Professor, Department of Economics, Faculty of Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

<sup>3</sup> Ph.D., Assistant Professor, Department of Economics, Ayatollah Boroujerdi University, Borujerd, Iran.

\* Corresponding Author, [sarg2527@gmail.com](mailto:sarg2527@gmail.com)

Receive Date: 17 February 2021

Accept Date: 25 April 2021

### ABSTRACT

**Introduction:** Many rural development practitioners and governments have considered tourism as a tool to help rural areas' economic and social development, especially in the last two decades.

**Objectives:** The purpose of this research is to propose a strategic plan for the development of the rural tourism industry in the conditions of Iran's economy.

**Methodology:** The present research is descriptive-analytical in terms of purpose and research method. In this research, library and field research methods have been used to collect data and information required for research. The information was analyzed through meetings and interviews with industry officials and experts and the use of brainstorming methods to identify strengths and weaknesses and opportunities and threats. The population studied in this study was 20 officials and experts in this industry in 2009. The data analysis method used tools such as internal and external factor evaluation matrix, SWOT matrix and quantitative strategic planning matrix (QSPM).

**Geographical Context:** The geographical area of the current research is Iran.

**Results and Discussion:** Two strategies for developing the rural tourism industry in the Iranian economy were obtained based on the analysis of internal and external factors. According to the internal and external factors, possible strategies obtained from the SWOT matrix using a quantitative strategic planning matrix and the coefficient, rank and final score are specified. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) has prioritized the proposed offensive strategies. Therefore, aggressive strategies for developing the rural tourism industry in Iran are as follows.

Strategy 1- Necessary measures for proper use of rural tourism capabilities and resources, Strategy 2: Use of specialized and educated native labor and participation in the development of rural, tourism, Strategy 3 Appropriate advertising to identify natural and historical sites of villages in Iran, Strategy 4 - Develop the necessary programs to encourage the private sector to invest in the tourism industry.

**Conclusion:** Based on the situation of the rural tourism industry in the SPACE matrix, the industry is evaluated to be in a weak aggressive position. Hence, it may move towards a conservative strategy in the future. According to the QSPM matrix, the priority of this study is first with strategy 1 (measures needed to utilize the capabilities and resources of rural tourism properly). Then, Strategies should be developed to encourage the private sector to invest in the tourism industry, appropriate advertisements to identify natural and historical sites of villages in Iran and the use of specialized and educated local labor in the development of rural tourism.

**KEYWORDS:** Tourism Economics, Quantitative Strategic Planning, Strategic Planning, SWOT Matrix.

## تدوین برنامه راهبردی توسعه صنعت گردشگری روستایی در شرایط اقتصاد ایران

سعید سرگزی<sup>۱\*</sup>، داریوش حسنونند<sup>۲</sup> و حمید آسایش<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، واحد الیگودرز، دانشگاه آزاد اسلامی، لرستان، ایران.

۲. دکتری، استادیار گروه اقتصاد، دانشکده اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۳. دکتری، استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه آیت‌الله العظمی بروجردی، بروجرد، ایران.

\* نویسنده مسئول، Email: [sarg2527@gmail.com](mailto:sarg2527@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۲۹ بهمن ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۰۵/اردیبهشت ۱۴۰۰

### چکیده

**مقدمه:** در چند دهه گذشته و به ویژه در دوه دهه‌ی اخیر گردشگری به عنوان ابزاری برای کمک به توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی نواحی روستایی مورد توجه بسیاری از متخصصان توسعه‌ی روستایی و دولت‌ها قرار گرفته است.

**هدف:** هدف از این پژوهش تدوین برنامه راهبردی توسعه صنعت گردشگری روستایی در شرایط اقتصاد ایران است.

**روش شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و روش بررسی تحقیق، توصیفی - تحلیلی است. در این پژوهش از روش مطالعه اسنادی و میدانی جهت گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز تحقیق استفاده شده است. اطلاعات جهت تحلیل از طریق تشکیل جلسه و مصاحبه با مسئولین و کارشناسان این صنعت و استفاده از روش طوفان ذهنی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات صورت گرفته است. جامعه مورد بررسی در این پژوهش، ۲۰ نفر از مسئولین و کارشناسان این صنعت در سال ۱۳۹۸ بوده است. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، بوده است.

**قلمرو جغرافیایی پژوهش:** قلمروی جغرافیایی تحقیق حاضر ایران است.

**یافته‌ها و بحث:** براساس یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی، ۲۰ راهبرد برای توسعه صنعت گردشگری روستایی در شرایط اقتصاد ایران بدست آمد

**نتیجه‌گیری:** با توجه به موقعیت صنعت گردشگری روستایی در ماتریس SPACE، این صنعت در موقعیت تهاجمی ضعیف قرار گرفت. از این‌رو، ممکن است در آینده به سمت استراتژی محافظه‌کارانه نیز حرکت کند. با توجه به ماتریس QSPM، اولویت استراتژی‌های تهاجمی این پژوهش ابتدا با استراتژی ۱ (اقدامات لازم جهت بهره‌گیری مناسب از توانمندی‌ها و منابع گردشگری روستاها) است، سپس با توجه به پیشرفت صنعت گردشگری روستایی، پیشنهاد می‌شود تا در صورت فرصت، به ترتیب استراتژی‌های تدوین برنامه‌های لازم جهت تشویق بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری، تبلیغات مناسب جهت شناسایی نقاط طبیعی و تاریخی روستاها در ایران و استفاده از نیروی متخصص و تحصیلکرده بومی و مشارکت در توسعه گردشگری روستایی انجام گردد.

**کلیدواژه‌ها:** اقتصاد توریسم، برنامه‌ریزی راهبردی کمی، برنامه‌ریزی استراتژیک، ماتریس سوات.

## مقدمه

قرن بیست و یکم، قرن بهره‌گیری از فرصت‌های تجاری ارزشمند در بخش‌های خدماتی به ویژه گردشگری است (Fang, 2020) و گردشگری روستایی گرایشی نوین در صنعت گردشگری است، که از دهه ۵۰ به بعد مطرح گردید، که امروزه به یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی در بسیاری از کشورهای جهان تبدیل شده است (بهرامی، حبیبی و قادری، ۱۳۹۰، ص ۶۴). اما هنوز توسعه روستایی با مسائل و چالش‌های متعددی مواجه است، چراکه راهبردهای گذشته در زمینه توسعه روستایی، موفقیت‌آمیز نبوده و نتوانسته مسائلی همچون فقر، اشتغال، بهداشت، امنیت غذایی و پایداری محیط زیست را تأمین کند (Villanueva-Álvaro et al., 2017). این مسئله باعث شده است که در سال‌های اخیر بار دیگر توسعه روستایی مورد توجه قرار گرفته و نظریه‌پردازان، برنامه‌ریزان و مجریان حکومتی درصدد برآیند تا با ارائه راهکارها و استراتژی‌های جدید، از معضلات و مسائلی که این نواحی گریبانگیر آن می‌باشند، بکاهند (قدیری معصوم و همکاران، ۱۳۹۹). بر این اساس در رویکردهای جدید توسعه روستاها، بر جایگاه گردشگری روستایی تأکید می‌شود (حاجی‌نژاد و دیگران، ۱۳۹۴، ص ۱۱۶).

بی‌شک افزایش به فعل درآوردن ظرفیت‌های بالقوه گردشگری در ایران تأثیر مستقیمی در افزایش رشد اقتصادی و کاهش بیکاری در جامعه و اقتصاد کشور خواهد داشت. تأثیری که با توجه به جایگاه عظیم این صنعت در اقتصاد جهانی و رشد روزافزون آن، می‌تواند به اقتصاد ایران یاری رساند (کرباسی و محمدزاده، ۱۳۹۸). این درحالی است که به نظر می‌رسد شرایط اقتصادی نیز عامل مهمی است که صنعت گردشگری در ایران را به کرات تهدید کرده و آن را از رسیدن به اهداف خود دور ساخته است. با اینکه کشور ایران از نظر جاذبه‌های توریستی یکی از برجسته‌ترین کشورهای دنیا محسوب می‌شود ولی سهم ایران از درآمدهای بازار جهانی توریسم بسیار اندک و ناچیز است که بیانگر چالش‌های بزرگ توسعه توریسم در ایران است (حیدری چپانه، ۱۳۸۳، ص ۲۷).

اصولاً توسعه اقتصادی در هر کشوری نیازمند سرمایه‌گذاری در بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف اقتصادی آن کشور است. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های گردشگری و استفاده از توان‌های بالقوه منطقه‌ای به منظور جذب گردشگر، یکی از راه‌های مناسب برای نیل به این هدف می‌باشد (کازمی، ۱۳۸۵، ص ۳۳). کمیسیون جهانی توسعه اقتصادی<sup>۱</sup>، توسعه پایدار را توسعه‌ای می‌داند که ضمن برآورده ساختن نیازهای کنونی، لطمه‌ای به منابع مورد نیاز نسل‌های آینده وارد نیاورد. برامول و لین<sup>۲</sup> توسعه پایدار گردشگری را در گرو انجام طرح‌هایی می‌داند که ضمن اجرای آنها، احیای درازمدت محیط طبیعی و منابع انسانی در فعالیتهای گردشگری تحقق پیدا کند. گردشگری و اقتصاد گردشگری در حال حاضر، در حال تبدیل شدن به یکی از ارکان اصلی اقتصاد تجاری جهان است (رومیانی و همکاران، ۱۳۹۹). افزون بر این، بسیاری از برنامه‌ریزان و سیاستگذاران توسعه نیز از صنعت گردشگری به عنوان رکن اصلی توسعه پایدار یاد می‌کنند (Hjalager et al., 2018). با این حال، هنگامی که اثرات گسترده‌تر صنعت گردشگری را در دنیا به حساب آوریم، پیش‌بینی می‌شود که این صنعت در ۶/۵ تریلیون دلار از اقتصاد جهانی مشارکتی غیرمستقیم داشته باشد و حدود ۲۶۰ میلیون شغل نیز در ارتباط با این صنعت هستند که حدوداً ۱۲٪ شغل بر روی کره زمین می‌باشد. این آمار برای سال ۲۰۱۱ حدود ۶/۳ تریلیون دلار از کل تولید ناخالص داخلی جهانی، ۲۵۵ میلیون شغل، ۷۴۳ میلیارد دلار در سرمایه‌گذاری و ۱/۲ تریلیون دلار مشارکت در صادرات بوده است. این آمار برابر است با ۹ درصد تولید ناخالص (GDP) جهانی، یک دوازدهم اشتغال، ۵ درصد از سرمایه‌گذاری و ۵ درصد از صادرات است. شرایط خاص اقتصادی ایران باعث شده تا صنعت گردشگری با مشکل مواجه شود. از سویی می‌توان صنعت گردشگری را موتور محرکه جهت برون رفت از بحران‌های اقتصادی کشور دانست (مدهوشی و ناصرپور، ۱۳۸۲، ص ۴۵).

با توجه به به اهمیت صنعت گردشگری به عنوان راه مطمئنی برای کسب درآمد و کم کردن وابستگی به صادرات نفت و اینکه کشور ایران دارای قدمت زیاد و همچنین دارای جذابیت‌های فرهنگی، طبیعی و تاریخی است، لازم است که در

<sup>۱</sup> . WED

<sup>۲</sup> . Hamwell and Lane

زمینه توسعه گردشگری روستایی نیز گام برداشت، تا زمینه رشد اقتصادی کشور بیش از پیش فراهم شود. بنابراین با شناسایی جایگاه گردشگری روستایی و نقش آن در رشد اقتصادی مناطق روستایی کشور، به منظور بهره‌گیری بهینه از این قابلیت‌ها در زمینه تنظیم روابط اقتصادی مناطق روستایی می‌توان استفاده نمود. لذا با توجه به اهمیت موضوع، با استفاده از داده‌های پیشین، به بررسی و تحلیل راهبردی توسعه صنعت گردشگری روستایی در شرایط اقتصادی ایران پرداخته شده است.

گردشگری تنها صنعتی است که برای همه طیف‌های اجتماعی و تخصصی، از محروم‌ترین اقشار تا مدیران درجه یک هتل‌ها و سرمایه‌گذاران ایجاد شغل و درآمد می‌کند. ضریب تکاثر اشتغال در این صنعت بالاترین ضریب است. چنانچه به ازای ایجاد هر شغل مستقیم گاه تا هفت شغل غیرمستقیم ایجاد می‌کند. در فرهنگ وبستر، گردشگری به سفری که در آن مسافرتی به مقصد انجام می‌گیرد و سپس بازگشتی به محل سکونت را دربردارد، گفته می‌شود (پاپلی‌یزدی و سقایی، ۱۳۸۵، ص ۴۷). مروری بر ادبیات برنامه‌ریزی گردشگری مبین این نکته است که تاکنون چهار رویکرد عمده در مورد برنامه‌ریزی بخش گردشگری وجود داشته است (هال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ص ۱۱).

- رویکرد رشدگرا<sup>۲</sup> در این رویکرد از گردشگری به مثابه اهرم و ابزاری برای بهبود شاخص‌های اقتصادی یک جامعه یاد می‌شود.
- رویکرد فیزیکی- فضائی<sup>۳</sup> در این دیدگاه گردشگری به عنوان یک پدیده فضائی و منبع مورد استفاده در ساماندهی فضاها، مورد مطالعه قرار می‌گیرد.
- رویکرد اجتماعی<sup>۴</sup> در این دیدگاه گردشگری به مثابه پدیده‌ای برای شکوفایی بهبود شرایط زیستی جوامع عنوان می‌شود.
- رویکرد پایدار<sup>۵</sup> در این دیدگاه گردشگری به مثابه ابزاری توانمند در راستای اجرای سیاست‌های توسعه پایدار مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

در زمینه برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری پایدار، استراتژی به معنی به کار بردن مناسب مدیریت بازدیدکننده، بازار، عملیات مدیریت و برنامه‌ریزی برای نیل به سه هدف اساسی استراتژیکی ذیل می‌باشد: (قدمی، تولایی و فاطمی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۹).

- تامین بقای ارزشهای منابع گردشگری،
  - افزایش مهارت‌های بازدیدکنندگان که چگونه با منابع گردشگری روابط متقابل داشته باشند،
  - به حداکثر رساندن منافع اقتصادی، اجتماعی و محیطی برای ذینفعان در جامعه میهمان و میزبان.
- توجه به موضوع گردشگری روستایی، از دهه‌های ۱۹۵۰ میلادی، به بعد گسترش یافت و در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی، بیشتر در زمینه‌های اقتصاد گردشگری روستایی برای کشاورزان و جوامع محلی مورد توجه قرار گرفت. به طور کلی گردشگری روستایی از دو جنبه دارای اهمیت است (Ivolga et al., 2018). یکی به عنوان فعالیت گسترده جهانی و دیگری نقش آن بر توسعه سیاست‌های منطقه‌ای و محلی؛ از همین رو، منطقی است پذیرفته شود که تعریف قابل قبول و عام از گردشگری وجود ندارد (موسی‌وند، محمودی و چراغی، ۱۳۹۲، ص ۸۳). گردشگری روستایی عبارتست از فعالیت‌ها و گونه‌های مختلف گردشگری در محیط‌های مختلف روستایی و پیرامون آن‌ها که دربردارنده ارزش‌ها و آثار متفاوتی برای محیط زیست روستا طبیعی و انسانی می‌باشد. بر این اساس می‌توان گردشگری روستایی را در برگیرنده زمینه‌های مختلف فعالیت‌های گردشگری چون سکونتگاه‌ها، رویدادها، جشنواره‌ها، ورزش‌ها و تفریحات گوناگون دانست که در محیط روستا شکل می‌گیرند (Gao and Wu, 2017). برخی نیز گردشگری روستایی را این-گونه تعریف کرده‌اند که عبارت است از مناطق تفریحی- تجاری در روستا که خدماتی را برای گردشگران و توریست‌ها

1. Hall

2. Boosterism

3. Physical/ Spatial/ Approach

4. Social/ Approach

5. Sustainable/ Approach

عرضه می‌کند (Christou and Sharpley, 2019). همچنین توریسم روستایی در معنای کلاسیک نوعی از فعالیت-های توریستی است که درآمد اضافی را برای آن‌هایی که شغل اصلی مانند کشاورزی صنعتی دارند را فراهم می‌آورد (سزابو، ۲۰۰۵، ص ۶۸).

با توجه به آنچه عنوان شد می‌توان گفت که گردشگری روستایی رهیافت (مقوله) جدیدی در متون توسعه روستایی است که همچون توسعه دارای ابعاد و آثار گوناگونی است. بنابراین توسعه و رشد گردشگری روستایی غالباً با سهمی که در اصلاح اجتماعی و اقتصادی مناطق روستایی دارد، متناسب است.

برخی معتقدند که می‌توان گردشگری روستایی را به عنوان فلسفه‌ای برای توسعه روستایی به حساب آورد. که از این جنبه می‌توان سه دیدگاه مهم مطرح کرد:

- گردشگری روستایی به عنوان راهبردی برای توسعه روستایی: رهیافت‌هایی که گردشگری را به عنوان یک راهبرد برای نواحی روستایی به کار می‌گیرند، در متون مختلف به چشم می‌خورند. این رهیافت‌ها با توجه به روند روز افزون تخریب روستاها و افول کشاورزی سعی در ارائه راهبردهای جدیدی برای احیای نواحی روستایی از طریق ایجاد فعالیت‌های مکمل و یا متحول کردن این نواحی با توجه به منابع طبیعی و انسانی آن‌ها دارند و تنها راه احیای مجدد این روستاها را ارائه برنامه‌ها و استراتژی‌های جزئی می‌دانند که بتوانند هم از منابع انسانی و طبیعی آن بهره ببرند و هم بتوانند باعث ایجاد درآمد و افزایش رفاه زندگی ساکنان نواحی روستایی بشوند. از این رو آن‌ها معتقدند که از طریق گسترش و بسط گردشگری به عنوان جایگزینی برای فعالیت‌های کشاورزی در این نواحی می‌توان به این مهم دست یافت.
  - گردشگری روستایی به عنوان یک سیاست بازساخت سکونتگاه‌های روستایی: در این راهبرد گردشگری به-عنوان یک بخش اصلی برای بازساخت روستایی حتی در نواحی که از گذشته فعالیت‌های گردشگری در آن‌ها رونق چندانی نیافته، به کار گرفته می‌شود. طرفداران این نظریه معتقدند که قادرند از اتکای بیش از حد تولید کنندگان روستایی به کشاورزی بکاهند و آنها را در فرصت‌های اقتصادی جدیدی به کار گیرند.
  - گردشگری روستایی ابزاری برای توسعه پایدار و حفاظت از منابع طبیعی: سیاست گردشگری پایدار در دنیای امروزی، رهیافت جامعی است که خواهان رشد بلند مدت صنعت گردشگری بدون آثار مخرب بر زیست بوم-های طبیعی است. همچنین بر این نکته تأکید دارد که در قالب توسعه گردشگری، بشر قادر خواهد بود که جوانب خاصی از محیط در جهت مثبت یا منفی تعدیل یا دستکاری شود. گردشگری پایدار، گردشگری را در غالب مرزها بررسی کرده و رابطه مثلث‌وار میان جامعه میزبان و سرزمین آن را از یک جهت و جامعه میهمان، یعنی گردشگران را از سویی و با صنعت گردشگری برقرار ساخته است. همچنین گردشگری پایدار قصد دارد آسیب‌های فرهنگی و محیطی را نیز به حداقل رسانده، رضایت بازدیدکنندگان را فراهم ساخته و در درازمدت مقدمات رشد اقتصادی ناحیه را فراهم آورد و راهی برای به دست آوردن تعادل و موازنه بین رشد نهایی گردشگری و نیازهای حفاظت و نگهداری منابع طبیعی باشد (موسی‌وند، محمودی و چراغی، ۱۳۹۲، ص ۸۵).
- به دلیل اهمیت جنبه‌های مختلف صنعت گردشگری، مطالعات زیادی در این زمینه صورت گرفته است که گردشگری روستایی از این امر مستثنی نیست. در ادامه به تعدادی از این پژوهش‌ها و مختصر نتایج آن‌ها اشاره می‌شود: بهرامی و همکاران (۱۳۹۰) برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری روستایی در استان کردستان را مورد بررسی قرار دادند و برای تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از مدل SWOT استفاده کردند. نتایج نشان داد که آستانه آسیب-پذیری مناطق روستایی مذکور بسیار بالاست و نیازمند بازنگری و ارایه سیاست‌های مناسب در جهت رفع محدودیت‌ها و استفاده از مزیت‌های نسبی موجود است (بهرامی، حبیبی و قادری، ۱۳۹۰، ص ۶۱). در بررسی دیگری کرمی‌دهکردی و همکاران (۱۳۹۱) به تحلیل عوامل موثر بر توسعه گردشگری روستایی از دیدگاه روستاییان استان چهارمحال و بختیاری، پرداختند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که هفت عامل برنامه‌ریزی دولتی، مشارکت، فرهنگی-اجتماعی،

اقتصادی، بهداشتی و محیط زیست، امنیت و آرامش و تبلیغات و ۷۲ درصد واریانس عوامل موثر بر توسعه گردشگری در این استان را تبیین کردند (کرمی‌دهکردی، میرک‌زاده و غیاث‌وندغیائی، ۱۳۹۱، ص ۹۹). موسی‌وند و همکاران (۱۳۹۲) نیز عوامل موثر بر توسعه گردشگری روستایی از دیدگاه روستاییان استان چهارمحال و بختیاری، را تحلیل کردند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که هفت عامل برنامه‌ریزی دولتی، مشارکت، فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی و محیط زیست، امنیت و آرامش و تبلیغات و ۷۲ درصد واریانس عوامل موثر بر توسعه گردشگری در این استان را تبیین کرده‌اند (موسی‌وند، محمودی و چراغی، ۱۳۹۲، ص ۸۱). همچنین حاجی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان تدوین برنامه راهبردی توسعه گردشگری روستایی ایران، با استفاده از تکنیک SWOT به تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود برای توسعه گردشگری روستایی ایران و به طور خاص در روستای دلفارد پرداخته است. راهبرد کلان مطلوب پیشنهاد شده، راهبرد رقابتی است (حاجی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۱۱). برخی مطالعات خارج از کشور نیز از جمله پژوهش کیم (۲۰۰۵) که نقش گردشگری به عنوان محرکی برای از بین بردن مشکلات اقتصادی در جامعه روستایی کره جنوبی را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه می‌رسد که دولت و بازار نقش مهمی در مشارکت برنامه‌های توسعه گردشگری در روستاهای این کشور دارند (کیم، ۲۰۰۵، ص ۱). همچنین ژانگ (۲۰۱۲) استراتژی توسعه گردشگری روستایی سوژو در کشور چین را با استفاده از مدل SWOT بررسی کرده است و با تاکید بر ترکیب منابع داخلی و خارجی و مزایا و نقطه ضعف‌های روستای سوژو، استراتژی توسعه پایدار گردشگری این روستا تدوین شده است. در پژوهش دلاتورا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) گردشگری روستایی به عنوان گزینه‌ای برای توسعه مناطق روستایی و اشتغال‌زایی به بررسی روند توسعه گردشگری روستایی در اسپانیا و یافتن مدل پیش‌بینی تقاضای گردشگران روستایی در کوتاه مدت و میان مدت می‌پردازند و براساس آن مدل اشتغال‌زایی گردشگری روستایی استخراج می‌شود (دلاتورا و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۱۶۲). برنت ریچی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نیز به بررسی اثرات تورم جهانی و بحران اقتصادی بر صنعت توریسم: آمریکای شمالی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که گردشگری در کانادا و ایالات متحده از بحران اقتصادی جاری تحت تاثیر است و این احتمال وجود دارد که در آینده نزدیک بیشتر از آن متاثر شود (برنت ریچی و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۵).

## روش شناسی

تحقیق حاضر براساس هدف یک تحقیق کاربردی است. روش مورد استفاده در این پژوهش، توصیفی تحلیلی است و از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی جهت گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز تحقیق استفاده شده است. اطلاعات جهت تحلیل از طریق تشکیل جلسه و مصاحبه با مسئولین و کارشناسان این صنعت و استفاده از روش طوفان ذهنی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات صورت گرفته است. جامعه مورد بررسی در این پژوهش، ۲۰ نفر از مسئولین و کارشناسان این صنعت در سال ۱۳۹۸ می‌باشند. در این تحقیق تلاش گردیده پرسشهای مناسبی را که مفاهیم بنیادی فرضیه را بیان کند طرح گردد تا بتوان با ابزار اندازه‌گیری مورد نظر، به هدف نهایی پژوهشگر نزدیکتر شد. در این راستا پس از جمع‌آوری، اطلاعات طبقه‌بندی گردید و فهرستی از مهمترین نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها تهیه شد و برای ارزش‌گذاری مجدداً به جامعه آماری ارائه گردید و سپس از میانگین نظرات آنها برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد. سپس با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه داده‌های جمع‌آوری شده در این پژوهش، هم کیفی و هم کمی هستند لذا از دو دسته روش‌های تجزیه و تحلیل کیفی و روش‌های تجزیه و تحلیل کمی استفاده شده است. داده‌های کیفی حاصل از بررسی اسناد و منابع مختلف،

1. Kim

2. Zhang

3. De La Torre

4. Bent Ritchie

ویرایش، خلاصه و دسته‌بندی شد. سپس تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها برای داده‌های جمع‌آوری شده در خصوص وضعیت موجود شرکت انجام شده و با عنایت به دسته‌بندی عوامل و تحلیل (SWOT) راهبردها ارائه شده است.

مدل مدل برنامه‌ریزی راهبردی یا استراتژیک (SWOT)، در واقع شیوه‌ای برای تصمیم‌گیری و انتخاب یک راهکار و دستور در امور مختلف بوده ولی در مباحث علمی از سری مدل‌های تصمیم‌گیری است که در جهت تعیین استراتژی و راهبرد بلند مدت یا کوتاه مدت و ایجاد تصمیمات بزرگ و کلیدی در باب مسائل و موضوعات مختلف، طراحی شده است. این مدل می‌تواند برای یک سازمان یا شرکتی یا برای یک منطقه جغرافیایی خاصی و یا موضوع و مسئله‌ای که در واقع به نوعی با آن درگیر هستیم، طراحی شود و در واقع کار اصلی آن تعیین راهبرد برای بهبود کارایی یا وضعیت می‌باشد. این مدل از دو ماتریس عوامل درونی و بیرونی تشکیل شده است. عوامل درونی مربوط به نقاط ضعف (W) و قوت (S) یک مجموعه یا منطقه یا موضوع و عوامل بیرونی مربوط به فرصت‌ها (O) و تهدیدهای (T) یک منطقه یا سیستم می‌باشد. در این روش از طریق فرایند مصاحبه این عوامل تعیین و توسط فرایند پرسشنامه، ارزش‌گذاری شده و سپس چهار نوع راهبرد یا استراتژی تعیین و در نهایت وضعیت راهبردها بر روی محور مشخص می‌گردد.

انتخاب راه‌حل‌های مناسب با توجه به عوامل درونی و بیرونی از طریق تهیه جدول ماتریسی از عوامل درونی و بیرونی و نمودار SWOT صورت می‌گیرد. براساس مدل SWOT هر سازمان یا صنعت در هر وضعیتی که باشد روی یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی‌های اصلی قرار می‌گیرد.

- استراتژی تهاجمی (SO): به دلیل برخورداری موقعیت از نقاط قوت و فرصت، امکان توسعه کار وجود دارد و می‌توان با بهره‌گیری از نقاط قوت حداکثر بهره‌برداری را از فرصت‌ها انجام داد.

- استراتژی محافظه‌کارانه (WO): علیرغم وجود ضعف در عوامل درونی اما فرصت‌های بیرونی در اختیار می‌باشد که با کمک آنها به تقویت عوامل درونی باید پرداخت و باید با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف را تبدیل به نقطه قوت کرد یا از شدت نقاط ضعف کاست.

- استراتژی رقابتی (ST): زیرا علیرغم وجود تهدیدات بیرونی از قوت برخوردارند که با کمک آنها عوامل تهدید بیرونی به عنوان رقیب حذف می‌گردند و با استفاده از نقاط قوت می‌توان اثر تهدیدات را حذف کرد یا کاهش داد.

- استراتژی تدافعی (WT): زیرا هم عوامل درونی و هم عوامل بیرونی از چنان ضعیفی برخوردارند که برای حفظ این موقعیت از این استراتژی استفاده می‌شود و باید با کاهش دادن نقاط ضعف تاثیر تهدیدات را کاهش داد یا تاثیرشان را حذف نمود.

به‌طور خلاصه می‌توان گفت هدف از تحلیل و بررسی فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی ارزیابی این مسأله است که می‌توان فرصت‌ها را به دست آورد و از تهدیدات اجتناب کند. بویژه زمانی که با یک محیط خارجی غیر قابل کنترل در زمان کنونی روبرو شویم. مراحل انجام آنالیز SWOT را می‌توان بصورت زیر بر شمرد:

- تشکیل جلسه تجزیه تحلیل SWOT
- توضیح اجمالی هدف جلسه و مراحل انجام کار
- استفاده از روش طوفان ذهنی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات
- اولویت‌بندی عوامل داخلی و خارجی
- تشکیل ماتریس SWOT و وارد کردن عوامل انتخاب شده به آن با توجه به اولویت‌بندی
- مقایسه عوامل داخلی و خارجی با یکدیگر و تعیین استراتژی‌های SO، WO، ST، WT

1. Aggressive  
2. Conservative  
3. Competitive  
4. Defensive

- تعیین اقدامات مورد نیاز برای انجام استراتژیهای تعیین شده
- انجام اقدامات و بررسی نتایج آنها
- به روز رسانی ماتریس SWOT در فواصل زمانی مناسب

با توجه به بررسی که در این تحقیق بر روی توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران انجام گرفت و همچنین با توجه به اسناد و مدارک موجود در این خصوص، می‌توان به صورت خلاصه و اجمالی نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت و تهدیدها را براساس تحلیل SWOT در مورد این صنعت در ایران را مطرح نمود. (جدول ۱ و ۲)

جدول ۱

عوامل داخلی موثر بر توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران

ردیف	عوامل داخل
قوت‌ها:	
۱	S <sub>1</sub> : تمایل گردشگران به دلیل وجود جاذبه‌های متنوع و منحصر به فرد در روستاها
۲	S <sub>2</sub> : امکان اشتغال‌زایی و تنوع مشاغل خدماتی در مراکز روستایی با سرمایه‌گذاری پایین
۳	S <sub>3</sub> : وجود جوانان با استعداد و تحصیل کرده در این زمینه
۴	S <sub>4</sub> : نیروی کار ارزان در روستاها جهت توسعه صنعت گردشگری روستایی
۵	S <sub>5</sub> : داشتن آب و هوای متنوع در روستاها به طوری که ایران را سرزمین چهار فصل می‌دانند
۶	S <sub>6</sub> : تمایل به توسعه گردشگری در روستاها به دلیل ایجاد ارزش افزوده در این صنعت
ضعف‌ها:	
۷	W <sub>1</sub> : عدم حمایت دولت و توجه کم مسئولین از صنعت گردشگری روستایی
۸	W <sub>2</sub> : وجود سازمانهای ناهماهنگ در این صنعت
۹	W <sub>3</sub> : کمبود و نامناسب بودن امکانات اقامتی و نبود کمپ‌های گردشگری بین راهی مناسب
۱۰	W <sub>4</sub> : عدم توجه به خواست گردشگران در برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مالی
۱۱	W <sub>5</sub> : پایین بودن سطح آگاهی‌های عمومی مردم و تعارض فرهنگ گردشگران با مردم محلی
۱۲	W <sub>6</sub> : ضعف تبلیغات جهت شناسایی فرهنگ و تاریخ مناطق روستایی در ایران

جدول ۲

عوامل خارجی موثر بر توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران

ردیف	عوامل خارجی
فرصت‌ها:	
۱	O <sub>1</sub> : افزایش تقاضا به دلیل تمایل دولت به سرمایه‌گذاری در توسعه صنعت گردشگری
۲	O <sub>2</sub> : وجود نیروهای متخصص و با تجربه محلی
۳	O <sub>3</sub> : افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه این صنعت
۴	O <sub>4</sub> : آموزش ارزان نیروی کار با انگیزه در میان بومیان
۵	O <sub>5</sub> : امکان توسعه اشتغال‌زایی در بخش‌های مختلف
۶	O <sub>6</sub> : امکان بهره‌برداری از منابع اکولوژیکی در بخش‌های مختلف
تهدیدها:	
۷	T <sub>1</sub> : آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم نواحی روستایی توسط گردشگران
۸	T <sub>2</sub> : عدم تطابق فرهنگی برخی گردشگران با فرهنگ محلی مناطق
۹	T <sub>3</sub> : امکان ایجاد تغییر در فرهنگ سنتی روستاییان و غالب شدن الگوی فرهنگی گردشگران
۱۰	T <sub>4</sub> : رقابت بین سرمایه‌گذاران بومی و غیربومی و عدم توجه به خواسته‌های مردم محلی
۱۱	T <sub>5</sub> : قرارگرفتن ایران در فهرست کشورهای بی‌ثبات که دارای خطرپذیری بالا برای سرمایه‌گذاری هستند
۱۲	T <sub>6</sub> : امکان گسترش آسیب‌های اجتماعی



فرصت‌ها:

سپس جهت تحلیل راهبردی مراحل به ترتیب زیر انجام شد.

۱- مرحله اول ورودی اطلاعات و تشکیل ماتریس‌های زیر:

- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) - محتمل‌ترین حالت
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) - محتمل‌ترین حالت
- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) حداقل
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) حداقل
- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) حداکثر
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) حداکثر

۲- مرحله دوم مقایسه اطلاعات و تشکیل ماتریس‌های زیر:

- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی - خارجی (IE)
- ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)
- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

۳- مرحله سوم تصمیم‌گیری

- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM)

## یافته‌ها و بحث

### - مرحله اول ورودی اطلاعات

مراحل تحلیل راهبردی به ترتیب انجام شد و نتایج در جداول (۳ تا ۸) به دست آمد. در جدول ۳، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مربوط به ارزیابی عوامل خارجی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (EFE) - در حالت محتمل‌ترین حالت، نشان داده شده است. با توجه به جدول، در ستون "ضریب" که نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل است، بیشترین امتیاز مربوط به عامل‌های ۵، ۶، ۷ و ۱۲ (امکان توسعه اشتغال‌زایی در بخش‌های مختلف، امکان بهره‌برداری از منابع اکولوژیکی در بخش‌های مختلف، آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم نواحی روستایی توسط گردشگران و امکان گسترش آسیب‌های اجتماعی) و کمترین امتیاز به عامل ۹ (امکان ایجاد تغییر در فرهنگ سنتی روستاییان و غالب شدن الگوی فرهنگی گردشگران) اختصاص یافته است. بر همین اساس با توجه به رویکرد مناسب سازمان گردشگری در رابطه با موضوع تحقیق، بیش‌ترین نمره، مربوط به عامل ۶ (امکان بهره‌برداری از منابع اکولوژیکی در بخش‌های مختلف) و کم‌ترین نمره متعلق به عامل‌های ۸ و ۱۰ (رقابت بین سرمایه‌گذاران بومی و غیربومی و عدم توجه به خواسته‌های مردم محلی و رقابت بین سرمایه‌گذاران بومی و غیربومی و عدم توجه به خواسته‌های مردم محلی) است.

جدول ۳

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (EFE) - محتمل‌ترین حالت

نمره	رتبه	ضریب	عوامل
			فرصت‌ها
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱. افزایش تقاضا به دلیل تمایل دولت به سرمایه‌گذاری در توسعه صنعت گردشگری
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۲. وجود نیروهای متخصص و با تجربه محلی
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۳. افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه این صنعت
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۴. آموزش ارزان نیروی کار با انگیزه در میان بومیان

۰/۳۰	۳	۰/۱۰	۵. امکان توسعه اشتغال‌زایی در بخش‌های مختلف
۰/۴۰	۴	۰/۱۰	۶. امکان بهره‌برداری از منابع اکولوژیکی در بخش‌های مختلف
۱/۷۵			جمع فرصت‌ها: تهدیدها:
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۷. آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم نواحی روستایی توسط گردشگران
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۸. عدم تطابق فرهنگی برخی گردشگران با فرهنگ محلی مناطق
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۹. امکان ایجاد تغییر در فرهنگ سنتی روستاییان و غالب شدن الگوی فرهنگی گردشگران
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱۰. رقابت بین سرمایه‌گذاران بومی و غیربومی و عدم توجه به خواسته‌های مردم محلی
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۱۱. قرارگرفتن ایران در فهرست کشورهای که دارای خطرپذیری بالا برای سرمایه‌گذاری هستند
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۱۲. امکان گسترش آسیب‌های اجتماعی
۰/۸۴			جمع تهدیدها:
۲/۵۹		۱/۰۰	جمع کل فرصت‌ها و تهدیدها:

در جدول ۴، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مربوط به ارزیابی عوامل داخلی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (IFE) - در حالت محتمل‌ترین حالت، نشان داده شده است. با توجه به جدول، بیش‌ترین امتیاز مربوط به اهمیت (ضریب)، به عامل‌های ۱، ۳، ۹ و ۱۰ (تمایل گردشگران به دلیل وجود جاذبه‌های متنوع و منحصربه‌فرد در روستاها، وجود جوانان با استعداد و تحصیل کرده در این زمینه، تمایل به توسعه گردشگری در روستاها به دلیل ایجاد ارزش افزوده در این صنعت، کمبود و نامناسب بودن امکانات اقامتی و نبود کمپ‌های گردشگری بین راهی مناسب و عدم توجه به خواست گردشگران در برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مالی) و کم‌ترین امتیاز مربوط به عامل‌های ۲، ۴ و ۱۲ (امکان اشتغال‌زایی و تنوع مشاغل خدماتی در مراکز روستایی با سرمایه‌گذاری پایین، نیروی کار ارزان در روستاها جهت توسعه صنعت گردشگری روستایی و ضعف تبلیغات جهت شناسایی فرهنگ و تاریخ مناطق روستایی در ایران) است. بر همین اساس بیشترین نمره به عامل‌های ۳ و ۶ (وجود جوانان با استعداد و تحصیل کرده در این زمینه و تمایل به توسعه گردشگری در روستاها به دلیل ایجاد ارزش افزوده در این صنعت) و کمترین نمره به عامل ۷ (عدم حمایت دولت و توجه کم مسئولین از صنعت گردشگری روستایی) تعلق گرفته است.

## جدول ۴

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (IFE) - محتمل‌ترین حالت

نمره	رتبه	ضریب	عوامل
			قوت‌ها:
۰/۳۰	۳	۰/۱۰	۱. تمایل گردشگران به دلیل وجود جاذبه‌های متنوع و منحصربه‌فرد در روستاها
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۲. امکان اشتغال‌زایی و تنوع مشاغل خدماتی در مراکز روستایی با سرمایه‌گذاری پایین
۰/۴۰	۴	۰/۱۰	۳. وجود جوانان با استعداد و تحصیل کرده در این زمینه
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۴. نیروی کار ارزان در روستاها جهت توسعه صنعت گردشگری روستایی
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۵. داشتن آب و هوای متنوع در روستاها به طوری که ایران را سرزمین چهار فصل می‌داند
۰/۴۰	۴	۰/۱۰	۶. تمایل به توسعه گردشگری در روستاها به دلیل ایجاد ارزش افزوده در این صنعت
۱/۷۸			جمع قوت‌ها: ضعف‌ها:
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۷. عدم حمایت دولت و توجه کم مسئولین از صنعت گردشگری روستایی
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۸. وجود سازمان‌های ناهماهنگ در این صنعت

۰/۱۰	۱	۰/۱۰	۹. کمبود و نامناسب بودن امکانات اقامتی و نبود کمپ‌های گردشگری بین راهی مناسب
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۱۰. عدم توجه به خواست گردشگران در برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مالی
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۱۱. پایین بودن سطح آگاهی‌های عمومی مردم و تعارض فرهنگ گردشگران با مردم محلی
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱۲. ضعف تبلیغات جهت شناسایی فرهنگ و تاریخ مناطق روستایی در ایران
۰/۸۲			جمع ضعف‌ها:
۲/۶۰		۱/۰۰	جمع کل قوت‌ها و ضعف‌ها:

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مربوط به ارزیابی عوامل خارجی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (EFE) - در حالت حداقل، در جدول ۵ نشان داده شده است. با توجه به جدول، بیشترین ضریب مربوط به عامل‌های ۵، ۶، ۷ و ۱۲ (امکان توسعه اشتغال‌زایی در بخش‌های مختلف، امکان بهره‌برداری از منابع اکولوژیکی در بخش‌های مختلف، آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم نواحی روستایی توسط گردشگران و امکان گسترش آسیب‌های اجتماعی) و کمترین ضریب مربوط به عامل ۹ (امکان ایجاد تغییر در فرهنگ سنتی روستاییان و غالب شدن الگوی فرهنگی گردشگران) است. بر همین اساس بیشترین نمره مربوط به عامل‌های ۵ و ۶ (امکان توسعه اشتغال‌زایی در بخش‌های مختلف و امکان بهره‌برداری از منابع اکولوژیکی در بخش‌های مختلف) و کمترین نمره مربوط به عامل ۹ (امکان ایجاد تغییر در فرهنگ سنتی روستاییان و غالب شدن الگوی فرهنگی گردشگران) می‌باشد.

## جدول ۵

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (EFE) - حداقل

نمره	رتبه	ضریب	عوامل
			فرصت‌ها:
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱. افزایش تقاضا به دلیل تمایل دولت به سرمایه‌گذاری در توسعه صنعت گردشگری
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۲. وجود نیروهای متخصص و با تجربه محلی
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۳. افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه این صنعت
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۴. آموزش ارزان نیروی کار با انگیزه در میان بومیان
۰/۳۰	۳	۰/۱۰	۵. امکان توسعه اشتغال‌زایی در بخش‌های مختلف
۰/۳۰	۳	۰/۱۰	۶. امکان بهره‌برداری از منابع اکولوژیکی در بخش‌های مختلف
۱/۵۰			جمع فرصت‌ها:
			تهدیدها:
۰/۱۰	۱	۰/۱۰	۷. آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم نواحی روستایی توسط گردشگران
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۸. عدم تطابق فرهنگی برخی گردشگران با فرهنگ محلی مناطق
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۹. امکان ایجاد تغییر در فرهنگ سنتی روستاییان و غالب شدن الگوی فرهنگی گردشگران
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱۰. رقابت بین سرمایه‌گذاران بومی و غیربومی و عدم توجه به خواسته‌های مردم محلی
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱۱. قرارگرفتن ایران در فهرست کشورهای که دارای خطرپذیری بالا برای سرمایه‌گذاری هستند
۰/۱۰	۱	۰/۱۰	۱۲. امکان گسترش آسیب‌های اجتماعی
۰/۵۰			جمع تهدیدها:
۲/۰۰		۱/۰۰	جمع کل فرصت‌ها و تهدیدها:

در جدول ۶، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مربوط به ارزیابی عوامل داخلی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (IFE) - در حالت حداقل نشان داده شده است. با توجه به جدول، بیشترین ضریب، به عامل‌های ۱، ۳، ۶، ۹ و ۱۰ (تمایل گردشگران به دلیل وجود جاذبه‌های متنوع و منحصر به فرد در روستاها، وجود جوانان با استعداد و تحصیل کرده در این زمینه، تمایل به توسعه گردشگری در روستاها به دلیل ایجاد ارزش افزوده در این صنعت، کمبود و نامناسب بودن امکانات اقامتی و نبود کمپ‌های گردشگری بین راهی مناسب و عدم توجه به خواست گردشگران در برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مالی) و کمترین امتیاز مربوط به عامل‌های ۲، ۴ و ۱۲ (امکان اشتغال‌زایی و تنوع مشاغل

خدماتی در مراکز روستایی با سرمایه‌گذاری پایین، نیروی کار ارزان در روستاها جهت توسعه صنعت گردشگری روستایی و ضعف تبلیغات جهت شناسایی فرهنگ و تاریخ مناطق روستایی در ایران) است. بر همین اساس بیشترین نمره به عامل ۶ (تمایل به توسعه گردشگری در روستاها به دلیل ایجاد ارزش افزوده در این صنعت) و کمترین نمره برای عامل ۱۲ (ضعف تبلیغات جهت شناسایی فرهنگ و تاریخ مناطق روستایی در ایران) می‌باشد.

## جدول ۶

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (IFE) - حداقل

عوامل	ضریب	رتبه	نمره
قوت‌ها:			
۱. تمایل گردشگران به دلیل وجود جاذبه‌های متنوع و منحصربه‌فرد در روستاها	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
۲. امکان اشتغال‌زایی و تنوع مشاغل خدماتی در مراکز روستایی با سرمایه‌گذاری پایین	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۳. وجود جوانان با استعداد و تحصیل کرده در این زمینه	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
۴. نیروی کار ارزان در روستاها جهت توسعه صنعت گردشگری روستایی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۵. داشتن آب و هوای متنوع در روستاها به طوری که ایران را سرزمین چهار فصل می‌دانند	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
۶. تمایل به توسعه گردشگری در روستاها به دلیل ایجاد ارزش افزوده در این صنعت	۰/۱۰	۳	۰/۴۰
جمع قوت‌ها:			۱/۶۰
ضعف‌ها:			
۷. عدم حمایت دولت و توجه کم مسئولین از صنعت گردشگری روستایی	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۸. وجود سازمانهای ناهماهنگ در این صنعت	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۹. کمبود و نامناسب بودن امکانات اقامتی و نبود کمپ‌های گردشگری بین راهی مناسب	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
۱۰. عدم توجه به خواست گردشگران در برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مالی	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
۱۱. پایین بودن سطح آگاهی‌های عمومی مردم و تعارض فرهنگ گردشگران با مردم محلی	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
۱۲. ضعف تبلیغات جهت شناسایی فرهنگ و تاریخ مناطق روستایی در ایران	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
جمع ضعف‌ها:			۰/۵۰
جمع کل قوت‌ها و ضعف‌ها:	۱/۰۰		۲/۱۰

در جدول ۷، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مربوط به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (EFE) - در حالت حداکثر، نشان داده شده است. با توجه به جدول، بیشترین ضریب مربوط به عامل‌های ۵، ۶، ۷ و ۱۲ (امکان توسعه اشتغال‌زایی در بخش‌های مختلف، امکان بهره‌برداری از منابع اکولوژیکی در بخش‌های مختلف، آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم نواحی روستایی توسط گردشگران و امکان گسترش آسیب‌های اجتماعی) و کمترین ضریب مربوط به عامل ۹ (امکان ایجاد تغییر در فرهنگ سنتی روستاییان و غالب شدن الگوی فرهنگی گردشگران) می‌باشد. در این راستا بیشترین نمره مربوط به عامل‌های ۵ و ۶ (امکان توسعه اشتغال‌زایی در بخش‌های مختلف و امکان بهره‌برداری از منابع اکولوژیکی در بخش‌های مختلف) و کمترین نمره متعلق به عامل‌های ۸ و ۱۰ (عدم تطابق فرهنگی برخی گردشگران با فرهنگ محلی مناطق و رقابت بین سرمایه‌گذاران بومی و غیربومی و عدم توجه به خواسته‌های مردم محلی) است.

## جدول ۷

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (EFE) - حداکثر

عوامل	ضریب	رتبه	نمره
فرصت‌ها:			
۱. افزایش تقاضا به دلیل تمایل دولت به سرمایه‌گذاری در توسعه صنعت گردشگری	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۲. وجود نیروهای متخصص و با تجربه محلی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲

۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۳. افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه این صنعت
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۴. آموزش ارزان نیروی کار با انگیزه در میان بومیان
۰/۴۰	۴	۰/۱۰	۵. امکان توسعه اشتغال‌زایی در بخش‌های مختلف
۰/۴۰	۴	۰/۱۰	۶. امکان بهره‌برداری از منابع اکولوژیکی در بخش‌های مختلف
۲/۰۰			جمع فرصت‌ها: تهدیدها:
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۷. آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم نواحی روستایی توسط گردشگران
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۸. عدم تطابق فرهنگی برخی گردشگران با فرهنگ محلی مناطق
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۹. امکان ایجاد تغییر در فرهنگ سنتی روستاییان و غالب شدن الگوی فرهنگی گردشگران
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱۰. رقابت بین سرمایه‌گذاران بومی و غیربومی و عدم توجه به خواسته‌های مردم محلی
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۱۱. قرارگرفتن ایران در فهرست کشورهای که دارای خطرپذیری بالا برای سرمایه‌گذاری هستند
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۱۲. امکان گسترش آسیب‌های اجتماعی
۱/۰۰			جمع تهدیدها:
۳/۰۰		۱/۰۰	جمع کل فرصت‌ها و تهدیدها:

در جدول ۸، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مربوط به ارزیابی عوامل داخلی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (EFE) - در حالت حداکثر، نشان داده شده است. با توجه به جدول، بیشترین ضریب مربوط به عامل‌های ۱، ۳، ۶، ۹ و ۱۰ (تمایل گردشگران به دلیل وجود جاذبه‌های متنوع و منحصربه‌فرد در روستاها، وجود جوانان با استعداد و تحصیل کرده در این زمینه، تمایل به توسعه گردشگری در روستاها به دلیل ایجاد ارزش افزوده در این صنعت، کمبود و نامناسب بودن امکانات اقامتی و نبود کمپ‌های گردشگری بین راهی مناسب و عدم توجه به خواست گردشگران در برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مالی) و کمترین ضریب به عامل‌های ۲، ۴ و ۱۲ (امکان اشتغال‌زایی و تنوع مشاغل خدماتی در مراکز روستایی با سرمایه‌گذاری پایین، نیروی کار ارزان در روستاها جهت توسعه صنعت گردشگری روستایی و ضعف تبلیغات جهت شناسایی فرهنگ و تاریخ مناطق روستایی در ایران) اختصاص یافته است. بر همین اساس بیشترین نمره متعلق به عامل‌های ۱، ۳ و ۶ (تمایل گردشگران به دلیل وجود جاذبه‌های متنوع و منحصربه‌فرد در روستاها، وجود جوانان با استعداد و تحصیل کرده در این زمینه و تمایل به توسعه گردشگری در روستاها به دلیل ایجاد ارزش افزوده در این صنعت) و کمترین نمره متعلق به عامل ۱۲ (ضعف تبلیغات جهت شناسایی فرهنگ و تاریخ مناطق روستایی در ایران) است.

#### جدول ۸

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران (IFE) - حداکثر

نمره	رتبه	ضریب	عوامل
			قوت‌ها:
۰/۴۰	۴	۰/۱۰	۱. تمایل گردشگران به دلیل وجود جاذبه‌های متنوع و منحصربه‌فرد در روستاها
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۲. امکان اشتغال‌زایی و تنوع مشاغل خدماتی در مراکز روستایی با سرمایه‌گذاری پایین
۰/۴۰	۴	۰/۱۰	۳. وجود جوانان با استعداد و تحصیل کرده در این زمینه
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۴. نیروی کار ارزان در روستاها جهت توسعه صنعت گردشگری روستایی
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۵. داشتن آب و هوای متنوع در روستاها به طوری که ایران را سرزمین چهار فصل می‌دانند
۰/۴۰	۴	۰/۱۰	۶. تمایل به توسعه گردشگری در روستاها به دلیل ایجاد ارزش افزوده در این صنعت
۲/۰۰			جمع قوت‌ها: ضعف‌ها:
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۷. عدم حمایت دولت و توجه کم مسئولین از صنعت گردشگری روستایی
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۸. وجود سازمانهای ناهماهنگ در این صنعت

۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۹. کمبود و نامناسب بودن امکانات اقامتی و نبود کمپ‌های گردشگری بین راهی مناسب
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۱۰. عدم توجه به خواست گردشگران در برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مالی
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۱۱. پایین بودن سطح آگاهی‌های عمومی مردم و تعارض فرهنگ گردشگران با مردم محلی
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱۲. ضعف تبلیغات جهت شناسایی فرهنگ و تاریخ مناطق روستایی در ایران
۱/۰۰			جمع ضعف‌ها:
۳/۰۰		۱/۰۰	جمع کل قوت‌ها و ضعف‌ها:

– مرحله دوم مقایسه اطلاعات

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی – خارجی (IE)

با توجه به بررسی‌های انجام شده در مرحله قبل و محاسبه سه سری اعداد برای ماتریس‌های داخلی و خارجی در حالات محتمل‌ترین حالت، حالت حداقل و حالت حداکثر می‌توان ماتریس عوامل داخلی و خارجی را بصورت زیر محاسبه کرد. محتمل‌ترین حالت برای عوامل خارجی عدد ۲/۵۹ و برای عوامل داخلی عدد ۲/۶۰ را نشان می‌دهد که با توجه به این اعداد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی – خارجی بصورت زیر می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌گردد موقعیت محتمل صنعت با توجه به ارزیابی عوامل داخلی ۲/۶۰ و ارزیابی عوامل خارجی ۲/۵۹ در منطقه V واقع می‌شود. همچنین بعضی از نقاط در منطقه‌های احتمالی ممکن است واقع شوند بنابراین با توجه به نقطه مرکز و منطقه موجه به‌دست آمده استراتژی‌های صنعت با استفاده از جدول داخل – خارج به این شرح می‌باشد: نظر به اینکه موقعیت محتمل شرکت در منطقه V می‌باشد بنابراین تولید در شرایط فعلی خود به فعالیت ادامه می‌دهد (مناطق III, V, VII). اما چنانچه در مناطق محتمله دیگری نظیر IV صنعت باید به رشد، توسعه و گسترش فعالیت‌های جدید بپردازد. به‌رحال نیازی به تغییر مسیر استراتژیک وجود ندارد و اینکه برتری قوت‌ها بر ضعف‌ها و تفوق فرصت‌ها بر تهدیدها را تجربه می‌کند.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ضعیف (۰/۰۰ تا ۱/۹۹) متوسط (۲/۰۰ تا ۲/۹۹) قوی (۳/۰۰ تا ۴/۰۰)

2.59

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

2.60

بالا (۰/۰۰ تا ۳/۰۰ تا ۴/۰۰)

متوسط (۲/۰۰ تا ۲/۹۹ تا ۳/۰۰)

پایین (۰/۰۰ تا ۱/۹۹ تا ۲/۰۰)

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

شکل ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE)

با در نظر گرفتن نتایج بدست آمده از مرحله قبلی، در این مرحله با در نظر داشتن هدف، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) با هم تطبیق داده می‌شوند. نوعی توازن بین آن‌ها ایجاد می‌شود و مشخص می‌شود استراتژی‌های شناسایی شده متناسب با عوامل داخلی و خارجی بوده و در راستای هدف مدیریتی می‌باشد.

باشند. ابزاری که در این تجزیه و تحلیل استفاده شد، ماتریس SWOT است. در جدول (۹) ماتریس استراتژی‌ها چهار دسته راهبرد تهاجمی (SO)، راهبرد رقابتی (ST)، راهبرد محافظه‌کارانه (WO) و راهبرد تدافعی (WT) براساس نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت و تهدیدها بیان شده است.

## جدول ۹

## ماتریس استراتژی‌ها (سوات)

تحلیل سوات	
<p><b>فرصت‌ها:</b></p> <p><b>O1:</b> افزایش تقاضا به دلیل تمایل دولت به سرمایه‌گذاری در توسعه صنعت گردشگری</p> <p><b>O2:</b> وجود نیروهای متخصص و با تجربه محلی</p> <p><b>O3:</b> افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه این صنعت</p> <p><b>O4:</b> آموزش ارزان نیروی کار با انگیزه در میان بومیان</p> <p><b>O5:</b> امکان توسعه اشتغال‌زایی در بخش‌های مختلف</p> <p><b>O6:</b> امکان بهره‌برداری از منابع اکولوژیکی در بخش‌های مختلف</p>	<p><b>تهدیدها:</b></p> <p><b>T1:</b> آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم نواحی روستایی توسط گردشگران</p> <p><b>T2:</b> عدم تطابق فرهنگی برخی گردشگران با فرهنگ محلی</p> <p><b>T3:</b> امکان ایجاد تغییر در فرهنگ سنتی روستاییان و غالب شدن الگوی فرهنگی گردشگران</p> <p><b>T4:</b> رقابت بین سرمایه‌گذاران بومی و غیربومی و عدم توجه به خواسته‌های مردم محلی</p> <p><b>T5:</b> قرارگرفتن ایران در فهرست کشورهای که دارای خطرپذیری بالا برای سرمایه‌گذاری هستند</p> <p><b>T6:</b> امکان گسترش آسیب‌های اجتماعی</p>
<p><b>نقاط قوت:</b></p> <p><b>S1:</b> تمایل گردشگران به دلیل وجود جاذبه‌های متنوع و منحصربه‌فرد در روستاها</p> <p><b>S2:</b> امکان اشتغال‌زایی و تنوع مشاغل خدماتی در مراکز روستایی با سرمایه‌گذاری پایین</p> <p><b>S3:</b> وجود جوانان با استعداد و تحصیل کرده در این زمینه</p> <p><b>S4:</b> نیروی کار ارزان در روستاها جهت توسعه صنعت گردشگری روستایی</p> <p><b>S5:</b> داشتن آب و هوای متنوع در روستاها (ایران سرزمین چهار فصل)</p> <p><b>S6:</b> تمایل به توسعه گردشگری در روستاها به دلیل ایجاد ارزش افزوده در این صنعت</p>	<p><b>راهبرد تهاجمی (SO)</b></p> <p>- اقدامات لازم جهت بهره‌گیری مناسب از توانمندی‌ها و منابع گردشگری روستاها</p> <p>- استفاده از نیروی متخصص و تحصیل‌کرده بومی و مشارکت در توسعه گردشگری روستایی</p> <p>- تبلیغات مناسب جهت شناسایی نقاط طبیعی و تاریخی روستاها در ایران</p> <p>- تدوین برنامه‌های لازم جهت تشویق بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری</p>
<p><b>نقاط ضعف:</b></p> <p><b>W1:</b> عدم حمایت دولت و توجه کم مسئولین از صنعت گردشگری روستایی</p> <p><b>W2:</b> وجود سازمانهای ناهماهنگ در این صنعت</p> <p><b>W3:</b> کمبود و نامناسب بودن امکانات اقامتی و نبود کمپ‌های گردشگری بین راهی مناسب</p> <p><b>W4:</b> عدم توجه به خواست گردشگران در برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مالی</p> <p><b>W5:</b> پایین بودن سطح آگاهی‌های عمومی مردم و تعارض فرهنگ گردشگران با مردم محلی</p> <p><b>W6:</b> ضعف تبلیغات جهت شناسایی فرهنگ و تاریخ مناطق روستایی در ایران</p>	<p><b>راهبرد تدافعی (WT)</b></p> <p>- تدوین قانونهای حمایتی این صنعت به منظور ارتقاء و بهبود هرچه بیشتر امکانات و برگزاری جلساتی با حضور سازمانهای مختلف برای انجام اقدامات همسو</p> <p>- برنامه‌ریزی دقیق جهت شناسایی پتانسیلهای مختلف گردشگری در جهت رفع بحران اقتصادی کشور</p> <p>- وضع قوانین و مقررات متناسب با این صنعت در کشور جهت جلوگیری از پیامدها مخرب احتمالی و افزایش ضریب امنیت سیاسی، اجتماعی و اقتصادی</p> <p>- ایجاد مراکز استراحتگاهی بین‌راهی</p> <p>- تهیه نقشه مسیر دسترسی به مناطق گردشگری روستایی</p>
<p><b>راهبرد محافظه‌کارانه (WO)</b></p> <p>- تعامل و همفکری بین مسئولان منطقه و سازمانها و ادارات مرتبط با گردشگری در راستای توسعه گردشگری</p> <p>- اصلاح قوانین و ایجاد سازمانهای هماهنگ و اصلاح برنامه‌های تبلیغاتی مطابق با نیازهای گردشگران</p> <p>- بهبود امکانات رفاهی و خدماتی مناسب برای گردشگران</p> <p>- ارائه مشوق‌های مختلف به سرمایه‌گذاران بخش خصوصی جهت پروژه‌های گردشگری</p> <p>- آموزش و اطلاع‌رسانی به مردم در نحوه برخورد با گردشگر</p> <p>- به منظور جلوگیری از تعارض بین گردشگران و مردم محلی</p> <p>- تشویق و ترغیب مردم برای مسافرت به مناطق روستایی از طریق معرفی جاذبه‌های گوناگون آنها</p>	<p><b>راهبرد رقابتی (ST)</b></p> <p>- جذب گردشگران و از بین بردن ذهنیت عدم امنیت در روستاها</p> <p>- تقویت تبلیغات و آگاه‌سازی درباره رقابت‌های گردشگری روستایی</p> <p>- تنوع بخشیدن به امکانات و خدمات و فعالیت‌های توریستی به منظور جلب رضایت گردشگران</p> <p>- توسعه فرهنگی در راستای هویت‌بخشی فرهنگی و آموزش مردم جهت به حداقل رساندن تأثیرات منفی احتمالی گردشگری</p> <p>- طراحی وبسایت‌های اینترنتی جهت معرفی شهرستان‌ها و جاذبه‌های توریستی آنها</p>

## ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

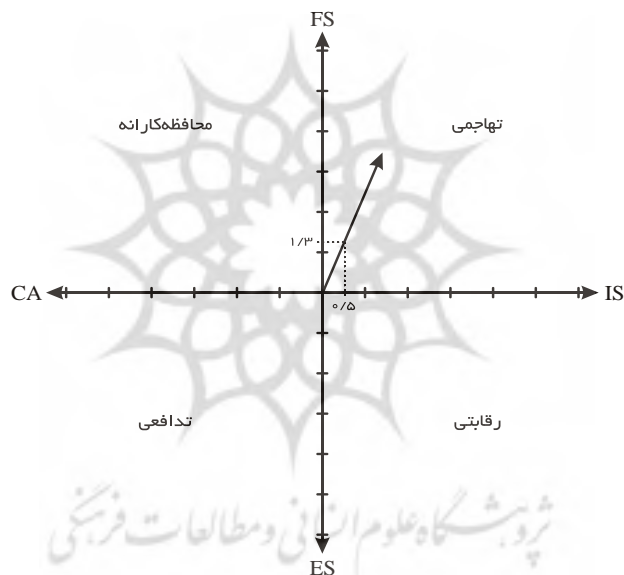
جهت ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)، توان مالی (FS)، توان صنعت (IS)، ثبات محیط (ES) و مزیت رقابتی (CA)، محاسبه شده و نقاط استراتژیک روی محورهای نمودار طبق جدول (۱۰) به دست می‌آید.

جدول ۱۰

ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

میانگین FS:	$6 / 2 = 3$	میانگین ES:	$-5 / 3 = -1.7$
میانگین IS:	$6 / 3 = 2$	میانگین CA:	$-6 / 4 = -1.5$
نقطه روی محور Yها		$3 - 1.7 = 1.3$	
نقطه روی محور Xها		$2 - 1.5 = 0.5$	

با توجه به نقاط به دست آمده ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک به صورت شکل ۲ ترسیم می‌شود. بنابراین با توجه به ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) استراتژی مناسب برای توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران از نوع استراتژی تهاجمی بوده اما به دلیل ضعیف بودن برآیند ارقام با نرخ پایین ممکن است در آینده با توجه به پیشامدهای ممکن (بدلیل نزدیک بودن توان صنعت و مزیت رقابتی)، این استراتژی به سمت استراتژی محافظه کارانه نیز حرکت کند.



شکل ۲. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

### – مرحله سوم تصمیم‌گیری

در این مرحله از تجزیه و تحلیل مرحله اول و نتیجه حاصل از مقایسه عوامل داخلی و خارجی (SWOT) استفاده می‌شود. بر همین اساس با توجه به عوامل داخلی و خارجی که در جداول ۱ و ۲ مورد شناسایی قرار گرفته‌اند، انواع راهبردهای امکان‌پذیر حاصل از ماتریس SWOT با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، مورد ارزیابی قرار گرفته و ضریب، رتبه و نمره نهایی در جدول ۱۱ مشخص گردیده است. جهت اولویت‌بندی استراتژی‌های تهاجمی پیشنهادی از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM) استفاده شده است. با توجه به ماتریس SWOT ارایه شده، استراتژی‌های تهاجمی پیشنهادی برای توسعه صنعت گردشگری روستایی در ایران بشرح زیر می‌باشند.

- استراتژی ۱- اقدامات لازم جهت بهره‌گیری مناسب از توانمندی‌ها و منابع گردشگری روستاها
- استراتژی ۲- استفاده از نیروی متخصص و تحصیل‌کرده بومی و مشارکت در توسعه گردشگری روستایی



استراتژی ۳- تبلیغات مناسب جهت شناسایی نقاط طبیعی و تاریخی روستاها در ایران  
 استراتژی ۴- تدوین برنامه‌های لازم جهت تشویق بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری

جدول ۱۱

ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

استراتژی ۴		استراتژی ۳		استراتژی ۲		استراتژی ۱		عوامل داخلی و خارجی
رتبه	نمره	رتبه	نمره	رتبه	نمره	رتبه	نمره	
فرصت‌ها:								
								۱. افزایش تقاضا به دلیل تمایل دولت به سرمایه‌گذاری در توسعه این صنعت
		۳	۰/۲۱			۴	۰/۴۰	۰/۷۰
		۲	۰/۱۶					۰/۸۰
۴	۰/۳۲							۰/۱۰۸
		۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴			۰/۱۰۷
۳	۰/۳۰	۳	۰/۳۰			۳	۰/۳۰	۰/۱۰
۲	۰/۲۰			۳	۰/۳۰	۴	۰/۴۰	۰/۱۰
								۱/۱۰
								جمع فرصت‌ها:
			۰/۸۸		۰/۴۴		۱/۱۰	۰/۸۲
تهدیدها:								
								۱. آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم نواحی روستایی توسط گردشگران
		۲	۰/۲۰					۰/۱۰
		۲	۰/۱۶			۳	۰/۲۴	۰/۱۰۸
						۲	۰/۱۰	۰/۱۰۵
۲	۰/۱۰							۰/۱۰۸
								۰/۱۰۸
۲	۰/۱۶							۰/۱۰۸
								۰/۱۰۹
۳	۰/۱۸							۰/۱۰
								جمع تهدیدها:
			۰/۳۶		۰/۲۸		۰/۳۴	۰/۶۴
قوت‌ها:								
								۱. تمایل گردشگران به دلیل وجود جاذبه‌های متنوع و منحصر به فرد در روستاها
								۰/۱۰
		۴	۰/۲۴					۰/۱۰۶
		۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۰/۱۰
۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۰/۱۰۶
۴	۰/۳۲					۲	۰/۱۶	۰/۱۰۸
۳	۰/۳۰	۳	۰/۳۰			۴	۰/۴۰	۰/۱۰
								۱/۴۶
			۱/۰۴		۰/۵۶		۱/۴۶	۱/۱۸
ضعف‌ها:								
								۱. عدم حمایت دولت و توجه کم مسئولین از صنعت گردشگری روستایی
۱	۰/۱۰۸	۱	۰/۱۰۸					۰/۱۰۸
۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴					۰/۱۰۷
								۰/۱۰
۲	۰/۱۰۸	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۰/۱۰
								۰/۱۰
								۰/۱۰
۲	۰/۱۸							۰/۱۰۹
								۰/۱۰۶
۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۰/۱۰۶

ایران

جمع ضغفها:	۰/۴۰	۰/۳۶	۰/۴۶	۰/۶۰
جمع کل مجموع نمره‌های ضرایب	۳/۳۰	۱/۶۴	۲/۷۴	۳/۲۴

## نتیجه گیری

شناخت قابلیت‌ها و ظرفیت‌های محیطی و انسانی با رهیافت آمایشی و اولویت‌بندی توان توسعه، راهبردی اساسی در جهت برنامه‌ریزی مطلوب منطقه‌ای قلمداد می‌شود. در همین راستا در دهه‌های اخیر در کشورهای مختلف توجه به گسترش انواع گردشگری به ویژه در مناطق کمتر توسعه یافته در جهت ارتقا وضعیت معیشتی و پایداری آن‌ها، جایگاه خاصی در برنامه های کلان این کشورها یافته است. کشورهای سراسر جهان در حال تبدیل گردشگری، به عنوان یک راهبرد برای توسعه ی مناطق خود هستند. با این حال، پژوهشگران بر این باورند که گردشگری، یکی از مهمترین سرمشق‌های توسعه است.

با توجه به این مطلب که گردشگری فعالیتی بسیار پیچیده است و با بخش‌های دیگر جامعه و اقتصاد وجوه مشترکی دارد، دارای آثار و پیامدهای مختلفی است که می‌بایست در فرایند برنامه ریزی، تمامی جوانب آن مورد ملاحظه قرار بگیرد. در این زمینه نگرش جامع برای توسعه ی کل ساختار گردشگری و مدیریت راهبردی کارکردهای مربوطه ضروری است به شکلی که با بافت طبیعی و محیط فرهنگی - اجتماعی عرصه ی کارکرد صنعت گردشگری، سازگار باشد و در این صورت است که صنعت گردشگری، می‌تواند نقش عمده ای را در کاهش پیامدهای منفی ناشی از فشار بر منابع طبیعی، در راستای پایدارسازی اقتصاد جوامع مختلف ایفا کند. این امر مستلزم، وجود الگو و راهبرد مشخص برای نیل به این هدف است. ارایه راهکارها و طرح‌های مناسب، جهت توسعه صنعت گردشگری روستایی، نیازمند شناخت وضع موجود و کارکرد آن است. از این رو تحلیل سوات به منظور شناسایی و بررسی عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل تاثیرگذار بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات) بر تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری روستایی مورد استفاده قرار گرفت. در این راستا ابتدا با سنجش محیط داخلی و خارجی، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها تهیه، سپس با نظرسنجی از کارشناسان، اقدام به وزن دهی به هریک از آنها شد. درنهایت با محاسبه و تحلیل اولویت‌ها مشخص شد. سپس با توجه به اولویت‌ها، جهت برطرف نمودن یا تقلیل نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت نقاط قوت و فرصت‌های موجود، استراتژی‌هایی بدین منظور ارائه شد. نتایج نشان داد که با توجه به موقعیت صنعت گردشگری روستایی در ماتریس SPACE، این صنعت در موقعیت تهاجمی ضعیف قرار دارد، از این رو، ممکن است در آینده به سمت استراتژی محافظه‌کارانه نیز حرکت کند. با توجه به ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیکی کمی (QSPM) اولویت استراتژی‌های تهاجمی این تحقیق به صورت زیر خواهد بود:

جدول ۱۲

اولویت‌بندی استراتژی‌ها

شماره استراتژی	عنوان استراتژی	امتیاز	اولویت
استراتژی ۱	اقدامات لازم جهت بهره‌گیری مناسب از توانمندی‌ها و منابع گردشگری روستاها	۳/۳۰	۱
استراتژی ۴	تدوین برنامه‌های لازم جهت تشویق بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری	۲/۲۴	۲
استراتژی ۳	تبلیغات مناسب جهت شناسایی نقاط طبیعی و تاریخی روستاها در ایران	۲/۷۴	۳
استراتژی ۲	استفاده از نیروی متخصص و تحصیل‌کرده بومی و مشارکت در توسعه گردشگری روستایی	۱/۶۴	۴

شایان ذکر است که استراتژی ۱، از لحاظ نمره کسب شده بر دیگر استراتژی‌ها برتری دارد، لذا استراتژی شماره ۱ در اولویت کار قرار دارد. سپس با توجه به پیشرفت صنعت گردشگری روستایی، طرح را مورد بازنگری قرار داده تا در صورت

فرصت، اجرای استراتژی ۴ آغاز شود. البته استراتژی‌های ۱ و ۴ تا حد زیادی از لحاظ نمره کسب شده، به یکدیگر نزدیک هستند، از اینرو می‌توان اجرای این دو استراتژی را (در صورت نیاز) در فاصله کوتاهی از یکدیگر اجرا کرد. همچنین استراتژی‌های ۳ و ۲ نیز تا حد زیادی از لحاظ نمره کسب شده، به یکدیگر نزدیک هستند، از اینرو می‌توان اجرای این دو استراتژی را به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار داد.

لذا، پیشنهاد می‌شود که با توجه به نتایج راهکارهای مقابله با شرایط فعلی به ترتیب اولویت را اینگونه اجرا شود:

- اقدامات لازم جهت بهره‌گیری مناسب از توانمندی‌ها و منابع گردشگری روستاها
  - تنوع بخشی و توسعه برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه‌های طبیعی و انسانی، خصوصیات بارز فرهنگی، معماری و آداب و رسوم مناطق روستایی کشور
  - استفاده از نیروهای متخصص و باتجربه به منظور ایجاد تشکل‌های تعاونی مردمی و همچنین ترویج آموزش گردشگری از طریق نشست‌ها و جلسات مختلف با روستاییان و ایجاد کلاس‌های توجیهی آموزشی و اطلاع رسانی به مردم جهت افزایش آگاهی آنان پیرامون فواید گردشگری روستایی و ارتقاء سطح برخورد با گردشگران و جلوگیری از تعارض بین گردشگران و مردم هر یک از مناطق.
  - برگزاری سمینارها و نشست‌های توسعه سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری روستایی به وسیله استانداری و فرمانداری با سایر دستگاه‌ها و مسئولان مرتبط و کارآفرینان، دعوت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه‌گذاری در زمینه احداث هتل‌ها، مجتمع‌های اقامتی، تأسیسات تفریحی همچون پارک‌های تفریحی و جنگلی، ایجاد زمین‌های ورزشی، موزه تاریخ طبیعی و مناظر روستایی
- ...و

## منابع

- بهرامی، رحمت‌الله. حبیبی، کیومرث. قادری، رضا. (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری روستایی (مطالعه موردی: مناطق روستایی استان کردستان)، دو فصلنامه پژوهش‌های بوم‌شناسی شهری سال دوم، شماره سوم، بهار و تابستان ۱۳۹۰، صص ۶۱-۷۴.
- پاپلی یزدی، محمدحسین؛ سقایی، مهدی. (۱۳۸۵) گردشگری (ماهیت و مفاهیم)، انتشارات سمت، تهران.
- حاجی‌نژاد، علی. پایدار، ابودر. باقری، فاطمه. عبدی، ناصر. (۱۳۹۴). تدوین برنامه راهبردی توسعه گردشگری روستایی ایران، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، سال دوم، شماره هشتم، زمستان ۱۳۹۴، صص ۱۳۵-۱۱۱.
- حیدری چپانه، رحیم. (۱۳۸۳) ارزیابی برنامه‌ریزی صنعت توریسم در ایران، پایان‌نامه دکتری تخصصی در رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری.
- رومیانی، الف؛ قیداری، س؛ رضوانی، ح. (۱۳۹۹). برنامه‌ریزی راهبردی فضایی توسعه پایدار مقاصد گردشگری روستایی با استفاده از مدل استراتژیک SOAR. پژوهش‌های روستائی، دوره ۱۱، شماره ۱، ۹۰-۱۰۵.
- قدمی، مصطفی؛ تولایی، سیمین؛ فاطمی، سیدمحمد مهدی. (۱۳۸۹) ارزیابی استراتژیک قابلیت‌های توسعه گردشگری: مطالعه موردی شهر فریدونکنار، نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، جلد ۱۶، شماره ۱۹، صص ۱۲۸-۱۱۱.
- کریمی‌دهکردی، مهدی؛ میرکزاده، علی‌اصغر؛ غیاثوندغیاثی، فرشته. (۱۳۹۱) تحلیل عوامل موثر بر توسعه گردشگری روستایی از دیدگاه روستاییان استان چهارمحال و بختیاری، مجله جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، سال ۲۳، پیاپی ۴۵، شماره ۱. صص ۹۹-۱۱۲.
- کازمی، م. (۱۳۸۵) مدیریت گردشگری، انتشارات سمت، تهران، چاپ اول.
- کرباسی، ع؛ محمدزاده، س. (۱۳۹۸). بررسی نقش گردشگری روستایی در توسعه اقتصادی روستاهای شهرستان قاین. در همایش ملی توسعه روستایی ایران با تاکید بر الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ۱۳۹۸.
- مدهوشی، مهرداد؛ ناصرپور، نادر. (۱۳۸۲) ارزیابی موانع توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۲۸، صص ۵۸-۲۵.

- معصوم، ق؛ مینایی، م؛ آستانه، د. (۱۳۹۹). نقش اقامتگاه‌های بوم گردی در توسعه گردشگری روستایی در نواحی روستایی شهرستان خور و بیابانک. فصلنامه اقتصاد فضا و توسعه روستایی، دوره ۹، شماره ۳۲، ۲۳-۴۲.
- موسی‌وند، جعفر. محمودی، سیدمهدی. چراغی، رامین. (۱۳۹۲). توسعه گردشگری روستایی در راستای توسعه پایدار (نمونه مورد مطالعه: روستای سورین شهرستان بانه)، جغرافیایی فضای گردشگری، پاییز ۱۳۹۲، دوره ۲، شماره ۸، صص ۹۷-۸۱.
- Brent Ritchie J.R., Carlos Mario Amaya Molinar, and Douglas C. Frechtling, (2013) Impacts of the World Recession and Economic Crisis on Tourism: North America, *Journal of Travel Research*, 49(1) 5-15.
- Christou, P., & Sharpley, R. (2019). Philoxenia offered to tourists? A rural tourism perspective. *Tourism Management*, 72, 39-51.
- De la Torre, M. Genoveva Millán Vázquez, Trechera Herreros, Jose Luis & Morales Fernández, Emilio. (2012), Rural Tourism as an Alternative to the Development for Rural Areas and the Creation of Employment, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 20, 162-175.
- Fang, W.-T. (2020). Rural Tourism. In *Tourism in Emerging Economies* (pp. 103-129): Springer.
- Gao, J., & Wu, B. (2017). Revitalizing traditional villages through rural tourism: A case study of Yuanjia Village, Shaanxi Province, China. *Tourism Management*, 63, 223-233.
- Hall, M.C. (2000) *Tourism Planning, Policies, Processes and relationships*, Pearson Education, Harlow.
- Hjalager, A.-M., Kwiatkowski, G., & Østervig Larsen, M. (2018). Innovation gaps in Scandinavian rural tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(1), 1-17.
- Ivolga, A. G., Ryazantsev, I., Stroeveva, A. G., Gornostaeva, Z. V., & Mandritsa, O. V. (2018). Innovation approach to the sustainable rural tourism development. *Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences*, 9(6), 1588-1593.
- Kim, MJ-Kyund. (2005), Determinants of Rural Tourism and Modeling Rural Tourism Demand in Korea, *Journal of cleaner production*, vol. 3, No. 9, Pp. 1-11.
- Szabo, Bernadett. (2005). Rural tourism as alternative income source for rural areas along the hortobagy, Center For International Research, World Development, Vol20, No 11.
- Villanueva-Álvaro, J.-J., Mondéjar-Jiménez, J., & Sáez-Martínez, F.-J. (2017). Rural tourism: Development, management and sustainability in rural establishments. *Sustainability*, 9(5), 818.

**How to Cite:**

Sargazi, S, Hasanvand, D, & Asayesh, H. (2022). Proposing a strategic plan for the development of the rural tourism industry in the context of Iran's economy. *Geographical Engineering of Territory*, 6(3), 565-584.

ارجاع به این مقاله:

سرگزی، سعید، حسنوند، داریوش و آسایش، حمید. (۱۴۰۱). تدوین برنامه راهبردی توسعه صنعت گردشگری روستایی در شرایط اقتصاد ایران. *مهندسی جغرافیایی سرزمین*، ۶(۳)، ۵۶۵-۵۸۴.