



## برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری در نواحی البرز مرکزی (مطالعه موردی: روستای افجه استان تهران)

جعفر هزار جریبی \* / مهرداد کرمی \*\*

1390/05/02

تاریخ دریافت مقاله:

1390/08/29

تاریخ پذیرش مقاله:

### چکیده

امروزه رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی با تأکید بیشتر بر مشارکت جوامع محلی، تقریباً در تمام کشورهای پیشرفته جهان رواج یافته و بر اساس آن انواع طرح‌های توسعه روستایی با اشکال و عناوین مختلف به اجرا گذاشته شده است. هدف از این مقاله تعیین نحوه به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در برنامه‌ریزی گردشگری منطقه‌ای در ایران است. در این مقاله ابتدا مبانی نظری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در برنامه‌ریزی منطقه‌ای با تکیه بر توسعه گردشگری مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه با تکیه بر فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و فنون پیشنهادی مرتبط با آن درباره فعالیت‌های گردشگری، یک مطالعه موردی (روستای افجه) صورت گرفته است. با استفاده از ماتریس (SWOT)، کلیه راهبردهای تدوین شده و سپس با استفاده از موقعیت قرارگیری روستا در نمودار (IE) نوع راهبرد متناسب با منطقه انتخاب شده است. نتایج حاصل از ترسیم اطلاعات به‌دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، (2/46) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، (3/1) می‌باشد. این بدان معنا است که روستای گردشگری افجه در خانه (I) قرار گرفته است که می‌بایست راهبردی محافظه کارانه مبتنی بر نگهداری و حمایت درونی اتخاذ شود. البته باید توجه داشت که به علت نزدیکی موقعیت روستا به خانه II، باید نگاهی به راهبردهای تهاجمی برای منطقه نیز داشت.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری، توسعه پایدار روستایی، SWOT، روستای افجه.

\* دانشیار دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی.

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای دانشگاه علامه طباطبائی. karami2888@yahoo.com

- این مقاله براساس بخشی از نتایج یک طرح پژوهشی با همین عنوان که توسط نگارندگان انجام شده، تدوین شده است.

## مقدمه

گردشگری یکی از عمده‌ترین نیروهای شکل دهنده به جهان امروز و یکی از مهم‌ترین و پویاترین فعالیت‌های جهان است (Cohen & Kennedy, 2000: 214). کشورهای در حال توسعه، در حالی استفاده از صنعت گردشگری را به‌عنوان ابزار توسعه اقتصادی تشویق می‌کنند که نسبت به صنایع مخرب زیان‌های به نسبت کمتری برای آن‌ها به همراه دارد (Russell & Stabile, 2003) و موجب تحرک اقتصادهای حاشیه‌ای و پیشرفت توسعه از طریق ایجاد شغل و درآمد برای آن‌ها می‌گردد (Liu and Wall, 2006:159). همچنین گردشگری نقش حائز اهمیتی در ایجاد صلح بین ملت‌ها و ایجاد درآمد برای انواع فعالیت‌های مختلف دارد (Mathieson & Wall, 1982: 41).

امروزه اهمیت صنعت کشاورزی به‌عنوان محور اصلی توسعه روستایی کم رنگتر شده است و از طرفی دیگر رشد فزاینده جمعیت، افزایش بهره‌برداری‌ها و کاهش منابع طبیعی و در نتیجه آن تهدید محیط زیست انسانی، جوامع روستایی را برای ادامه حیات و تداوم رشد خود به منابع درآمدی دیگری وا داشته است. از این رو دولت‌ها و برنامه‌ریزان نیز سعی دارند تا از عرضه کنندگان بخواهند جریان گردشگری روستایی را به نواحی مختلف سوق دهند تا از این طریق علاوه بر رشد اقتصاد محلی، وضعیت خانواده‌های کشاورزان روستایی نیز بهبود یابد. این رویکرد به گردشگری روستایی موجب آن شده تا راهکارهای توسعه مورد بررسی مجدد قرار گیرند و یک نگرش منطقه‌ای در تجمیع فعالیت‌های گردشگری روستایی برای به نتیجه رسیدن اهداف مورد نظر اخذ گردد تا با شناسایی مناطق مستعد و گونه‌های مختلف گردشگری روستایی به تبیین منطقه‌ای توسعه گردشگری پرداخته شود. این روند به پایداری و حفظ محیط روستا، احیا و ثبات اقتصادی جوامع روستایی و

توسعه تجارت گردشگری در مقیاس کوچک کمک می‌کند. در این راستا می‌توان گردشگرانی را که در یک روستا یا در نزدیکی آن اقامت کرده و در مورد زندگی و محیط محلی آن آگاهی کسب می‌نمایند، یا با خانواده‌های کشاورزان زندگی کرده و در مورد فعالیت‌های کشاورزی چیزهای می‌آموزند و در یک روستا یا دهکده ماهیگیری با خانواده صیادان زندگی کرده و با آن‌ها به صید می‌روند به‌عنوان گردشگرانی روستایی برشمرد. با این وجود نباید از درک این نکته غافل بود که گردشگری روستایی می‌تواند در بر گیرنده یک گستره وسیعی از گونه‌های مختلف گردشگری باشد. به‌طور کلی جریان گردشگری روستایی را می‌توان از دو جهت مورد توجه قرار داد از یک جهت برای محیط‌های روستایی و پیرامون آن‌ها این فرصت را مهیا می‌کند تا گردشگران فارغ از هیاهوی شهری و تکنولوژی در بطن سنتی روستا زمانی را به فراغت بگذرانند و از دیگر سو اقتصاد روستایی وابسته به زمین می‌تواند راه‌های تنفس دیگری را تجربه کند. توسعه گردشگری به‌ویژه در کشورهای کمتر توسعه یافته، عامل مؤثری در مقابله با فقر است و موجب افزایش درآمد قشرهای مختلف، کاهش بیکاری و رونق اقتصادی و در نتیجه بهبود کیفیت زندگی مردم و افزایش رفاه اجتماعی می‌شود (هزار جریبی، 1390: 123).

## طرح مسئله

لازمه توسعه روستایی آن است که در چارچوب بهره‌گیری از همه امکانات و توانمندیهای روستا، از ارزشهای معماری و جاذبه‌های گردشگری محیط‌های روستایی برای پیشرفت و توسعه پایدار این مناطق، استفاده مناسب به عمل آید. بدین ترتیب بافت‌های ارزش روستایی که غالباً از مداخله در امان مانده‌اند و همچنین جاذبه‌های

فرهنگی هر کشور است و هر گونه گرده برداری و تقلید سطحی از کاربردهای عملی آن در سایر کشورها، با ماهیت نگرش راهبردی منافات دارد.

#### اهداف

- تعیین معیارهای شناسایی حوزه های گردشگری روستای افجه
- تدوین الگوی برنامه ریزی راهبردی در جهت توسعه گردشگری روستای افجه
- ارائه راهبردها و سیاست های کلان در جهت توسعه گردشگری روستای افجه

#### پیشینه پژوهش

برنامه ریزی راهبردی به موازات و در واقع با اندکی تأخیر از برنامه ریزی ساختاری - راهبردی در امریکا رایج شد. این رویکرد برنامه ریزی بعد از دهه 1960 و به دنبال فعالیت های نظری برخی صاحب نظران رواج پیدا نمود. شرکت های بزرگ صنعتی اولین کاربران راهبردی بودند. در آن زمان سازمان های بزرگ با نیروی متخصص تمام وقت قادر به برنامه ریزی راهبردی بودند. این سازمان ها از تکنیک های اولیه برنامه ریزی راهبردی از جمله نمودارها و ماتریس ها و کمک گیری از رایانه ها، اقدامات قابل توجهی را در خصوص تصمیم گیری انجام دادند. شرکت ها و سازمان های خصوصی در آن زمان از برنامه ریزی راهبردی برای مدیریت امور خود در شرایط بسیار متغییر پیچیده و نامطمئن استفاده می نمودند (معصومی، 1388: 95).

برنامه ریزی راهبردی در واقع از بطن مدیریت راهبردی زاده شده است که ابتدا در دهه 1960، در قلمرو فعالیت شرکت های تجاری در امریکا رواج پیدا کرد و به همین دلیل عنوان برنامه ریزی راهبردی شرکتی به آن اطلاق شد.

طبیعی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی روستاها، محمل مناسبی برای برنامه های توسعه روستایی می باشد. با توجه به اهمیت این بحث تعریف محورهای گردشگری، مجموعه روستاهای هم پیوند گردشگری، عرصه های جغرافیای یا عرصه های عملکردی که دارای توان گردشگری هستند، در قالبی هماهنگ یکی از راهکارهایی است که در بیشتر طرح های جامع راهبردی توسعه گردشگری بر آن تأکید می گردد (قاسمی، 1388: 17). روستای افجه به دلیل قرارگیری در نزدیکی کلان شهر تهران که به عنوان یک قطب مهم بالقوه گردشگر فرست می باشد، می تواند با ارائه یک برنامه جامع گردشگری و بررسی شرایط کنونی و آینده نگری استراتژیک، زمینه را برای جذب گردشگران حوزه های پیرامونی و در مراحل بعدی در سطح ملی فراهم آورد. از این رو است که برنامه توسعه گردشگری در روستای افجه به عنوان یک بخش مهم از مجموعه برنامه های گردشگری کشور در دستور کار برنامه ریزان گردشگری قرار گرفته است.

#### اهمیت و ضرورت

الگوی برنامه ریزی راهبردی فقط شیوه ای فنی و راهکاری عملی برای تهیه و اجرای طرح های توسعه در کشور یا کشورهای خاص نیست، بلکه نوعی (پارادایم) جدید در برنامه ریزی از جمله برنامه ریزی فضایی محسوب می شود که تا حدود زیادی محصول خرد جمعی و تجارب جامعه بشری است و هدف نهایی آن نیز تأمین توسعه پایدار و اعتلای کیفیت زندگی برای تمام شهروندان جهان است. از این نظر، الگوی برنامه ریزی راهبردی دارای خصلت جامعیت، انطباق پذیری و تعمیم پذیری نسبی است. با وجود همه اینها، لازم به ذکر است که هر گونه استفاده درست از این الگو مستلزم انطباق مبانی آن با شرایط ویژه اقتصادی، اجتماعی و

### گردشگری روستایی در کشورهای توسعه یافته

اکثر سیاست های گردشگری در کشورهای توسعه یافته، گردشگری روستایی را به دلایل راهبردی به عنوان یک بخش مشخص و جداگانه، تفکیک و مشخص نمی کنند. بنابراین توسعه روستایی و پایداری به طور تجربی در این زمینه ساده نیست. مثلاً زمینه های تلاش برای یکپارچه سازی گردشگری در چارچوب یک راهبرد وسیعتر برای توسعه روستایی در فنلاند، در رابطه با سیاست گردشگری روستایی ساده شده است. از آنجا که چند کشور اروپایی سیاست گردشگری ویژه ای را تعقیب می کنند، تجربه فنلاند از نظر نقش گردشگری در فرایند تجدید ساختار روستایی، با توجه به ابعاد اقتصادی، زیست محیطی و فرهنگی آن سازنده است.

در برخی کشورها مانند انگلستان فرایندهای شهرنشینی و الگوهای مالکیت اراضی روستایی، بسیاری را از ریشه های روستایی خود جدا کرده است. در اروپای مرکزی و شرقی که گردشگری هنوز به طور نسبی کمتر توسعه یافته و فقدان اطمینان نسبت به گردشگری روستایی ریشه های عمیقی دارد، گردشگری موجب تعویق تغییرات فضایی، ساختاری و تشدید تمرکز فعالیت در مراکز عمده شهری می شود (رضوانی، 1387: 241).

### گردشگری روستایی در کشورهای در حال توسعه

به طور کلی در کشورهای در حال توسعه از جمله کشورهای آسیا و اقیانوسیه تفاوت های درآمدی بین کشاورزان و کارگران شهری یکی از مشکلات عمده است که این وضعیت شاید در چند سال آینده نیز به دلیل برخی سیاست های اقتصادی مانند باز شدن بازارهای اقتصادی به روی تولیدات کشاورزی وارداتی، وخیم تر نیز شود. در این راستا کشاورزان برای حفظ بهبود وضع

زندگی خود، به دنبال کسب شیوه هایی جدیدی برای کسب درآمد هستند. به همین دلیل در نواحی مناسب، گردشگری کشاورزی و مزرعه گسترش یافته و منبع مهم درآمدی شده است (همان: 250)

### روش تحقیق

در تدوین راهبردهای کلان روستای افجه از ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT<sup>1</sup>) استفاده شده است که جهت جمع آوری اطلاعات این بخش، از روش دلفی استفاده شده است که مراحل این روش به صورت زیر بوده است:

#### "1" فرایند استفاده از تکنیک دلفی<sup>2</sup>.

1. محققان پرسشنامه ای را بر اساس برداشت های خود از موقعیت تهیه می کنند.
2. پرسشنامه ها برای گروهی از مردم و مطلعین محلی ارسال می شود و آنان به پرسش ها پاسخ می دهند.
3. یکایک پرسشنامه های تکمیل شده جمع آوری و خلاصه می شود.
4. خلاصه پاسخ ها برای واکنش پاسخ دهندگان، به آنان برگردانده می شود.
5. این فرایند تا زمان دستیابی به یک اتفاق نظر عمومی ادامه می یابد.

مأخذ: (سرور و همکاران، 1389: 172)

## برنامه‌ریزی راهبردی

شیوه‌ای است نظام‌یافته جهت اخذ تصمیمات و اجرای فعالیت‌ها در خصوص شکل دهی و رهنمود یک سیستم، کارکرد و علل آن. سیستم می‌تواند یک شهر، منطقه، استان یا ایالت و یا یک کارکرد و بخش مثل حمل و نقل و یا آموزش باشد (مرادی مسیحی، 1381: 8). گردشگری نیز به‌عنوان کارکرد در گستره شهری و منطقه‌ای محسوب می‌شود.

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی مقصد گردشگری می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی مقصد گردشگری را تدوین و ارزیابی می‌نماید.

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

برنامه‌ریزان راهبردی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، حقوقی، فن‌آوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند.

## برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی

برنامه ساختاری - راهبردی محصول یا مدلی است که بر مبنای اصول تفکر راهبردی برای برنامه‌ریزی توسعه گستره‌های جغرافیایی تبیین می‌گردد که غالباً دارای عرصه‌های کالبدی هستند. در تدوین طرح ساختاری به عرصه‌های کالبدی و غیر کالبدی مهم از جمله: جمعیت، محیط زیست، نظام‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روابط متقابل آنان تا حدی که در برنامه‌ریزی مؤثر باشد پرداخته می‌شود و اهداف عمومی و سیاست‌های کلی را

در ادامه با استفاده از ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT) کلیه راهبردهای تدوین شده و سپس با استفاده از موقعیت قرارگیری روستا در نمودار (IE<sup>3</sup>) نوع راهبرد متناسب منطقه انتخاب شده است.

## محدوده و قلمرو پژوهش

روستای افجه از توابع بخش لواسانات شهرستان شمیران، با مختصات جغرافیایی 51 درجه و 41 دقیقه طول شرقی و 35 درجه و 51 دقیقه عرض شمالی، در 30 کیلومتری شمال شرقی تهران و در جوار دشت‌های هویج و گرچال و قله ساکا واقع شده است. ارتفاع این روستا از سطح دریا 2040 متر است. رودخانه افجه (بدو) از شرق روستا می‌گذرد و رودخانه تبله رود از داخل آبادی عبور می‌کند. آب و هوای روستای افجه به دلیل استقرار در ناحیه کوهستانی در بهار و تابستان مطبوع و در پاییز و زمستان سرد است. روستای افجه از روستاهای دیدنی و قدیمی منطقه لواسان است، از جمله جاذبه‌های تاریخی آن: بقایای سفال‌های دوران گذشته، معماری بومی در قسمت‌هایی از روستا، حمام تاریخی، سنگ قبرهای مربوط به قرون نهم و دهم هجری قمری و... و از جاذبه‌های طبیعی آن می‌توان به آبشار پسچویک، دشت هویج یا گرچال، قله ساکا، ارتفاعات مهرچال و باغات روستای افجه اشاره کرد.

## مبانی نظری تحقیق

### راهبرد

الگویی از یک سلسله اقدامات که هدفها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سیستم را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند (کوبین و همکاران، 1376: 112).

در امتداد اهداف و سیاست ها و راهبردهای برنامه های سطوح بالاتر (منطقه‌ای و ...) تدوین می‌نماید.

### کاربرد رویکرد برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی در گردشگری

گردشگری در گستره جغرافیایی اتفاق می‌افتد، آماده سازی و ایجاد امکانات و خدمات برای گردشگران همه بر روی طبیعت انجام می‌شود. برنامه‌ریزی نحوه استفاده از زمین، استقرار و شدت فعالیت ها، از ضروریات برنامه‌ریزی گردشگری می‌باشد و چون با کالبد سر و کار دارد در مقوله برنامه‌ریزی ساختاری نیز می‌گنجد. از دیدگاه رویکرد برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی، برنامه‌ریزی گردشگری با این رویکرد به دو صورت عمده قابل انجام است: اول اینکه گردشگری بصورت یک عرصه در کنار سایر عرصه‌ها در درون یک برنامه ساختاری دیده می‌شود. بدین صورت که فعالیت گردشگری به‌عنوان یک عرصه در کنار سایر عرصه‌ها همچون محیط زیست، حمل و نقل، جمعیت و غیره قرار می‌گیرد و در سطح بعدی بر حسب نیاز برای آن طرح موضوعی، ناحیه‌ای و نواحی مداخله تهیه می‌شود.

در نگاه دیگر، فعالیت گردشگری به‌عنوان یک عرصه نیست بلکه خود به تنهایی مورد مطالعه قرار می‌گیرد و شامل عرصه‌هایی همچون جاذبه‌ها، حمل و نقل، گردشگران ورودی به گستره مورد برنامه‌ریزی، امکانات، تأسیسات و خدمات گردشگری می‌باشد. البته این موضوع بدین مفهوم نیست که در این رویکرد سایر فعالیت‌ها و پدیده‌های محیط سیستم نادیده گرفته می‌شوند، بلکه مطالعاتی نیز بر روی سایر پدیده‌ها به‌عنوان محیط سیستم انجام می‌شود. دیدگاه دوم بیشتر زمانی کاربردی خواهد داشت که:

الف) یک برنامه ملی و یا منطقه‌ای به‌عنوان برنامه سطح بالا تدوین شده باشد و حکومت قصد تدوین برنامه برای

هر کدام از فعالیت‌ها را به صورت جداگانه مدنظر داشته باشد. به‌عنوان نمونه برای هر کدام از بخش‌ها مانند کشاورزی، مسکن، گردشگری و ... برنامه جداگانه تهیه نمایند؛

ب) زمانی که برنامه‌ریزی برای یک فعالیت در مقایسه با سایر بخش‌ها با تأخیر باشد و تدوین برنامه برای آن‌ها همزمان نباشد. به عبارتی پوشش زمانی یکسانی وجود نداشته باشد. عدم همپوشانی زمانی برنامه‌ها، معمولاً در کشور ما نیز رایج است (معصومی، 1388: 86).

### گردشگری روستایی

گردشگری روستایی آن نوع از گردشگری است که مقصد آن خارج از محدوده شهرها می‌باشد و عرفاً در قلمرو روستایی تعریف می‌شود. بنابراین گردش در محیط‌های پیرامونی شهرها و عرصه‌های روستایی در این تعریف قرار می‌گیرند (فاسمی، 1388: 201).

گردشگری روستایی به‌عنوان یک کارکرد فراساختاری می‌تواند از طریق مشارکت و وابستگی به سایر بخشهای اقتصادی و فرهنگی جامعه گسترش و تداوم یابد و به نوبه خود در رشد و تعالی روستا و بالطبع گره خوردن آن با توسعه ملی نقش مهمی در فرایند توسعه کشور ایفا کند (شمس‌الدینی، 1389: 96).

### گردشگری محیطی یا اکوتوریسم<sup>4</sup>

اکوتوریسم، معادل طبیعت گردی است؛ جاذبه‌هایی که به نوعی با طبیعت در ارتباط هستند مانند: کوهنوردی و رفتن به به دامان طبیعت.

### گردشگری سبز<sup>5</sup>

هرچند که در برخی کشورها واژه "گردشگری سبز" به گردشگری در بیابلات خوش آب و هوا اطلاق می‌شود، اما اغلب برای توصیف انواعی از گردشگری به کار

### گردشگری ورزشی

هدف گردشگران در این گردشگری، ورزش و مسابقات ورزشی است که شامل کوهنوردی، غارنوردی و قایقرانی می‌شود (نجفی: 1385: 32-35).

### گردشگری ماجراجویانه<sup>8</sup>

در این گردشگری افراد به صورت شخصی یا گروهی خود را درگیر فعالیت‌های خطرناک و پردردسر می‌کنند که شامل شکار حیوانات وحشی، قایق سواری در شیب‌های تند رودخانه و صخره نوردی است (قادری، 1383: 28).

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در راستای دستیابی به راهبردهای توسعه گردشگری در روستای افجه از الگوی جامع برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شده است:

می‌رود که بیشتر با انگیزه دوستداری محیط زیست صورت می‌گیرد تا گردشگری انبوه و به عنوان یک شیوه بازاریابی به کار می‌رود که دوستی با محیط زیست را پیشنهاد می‌کند و به صورت گسترده با گردشگری جایگزین و گردشگری مسئولانه و گردشگری جدید هم معنی است (میرکتولی و همکاران، 1389: 143).

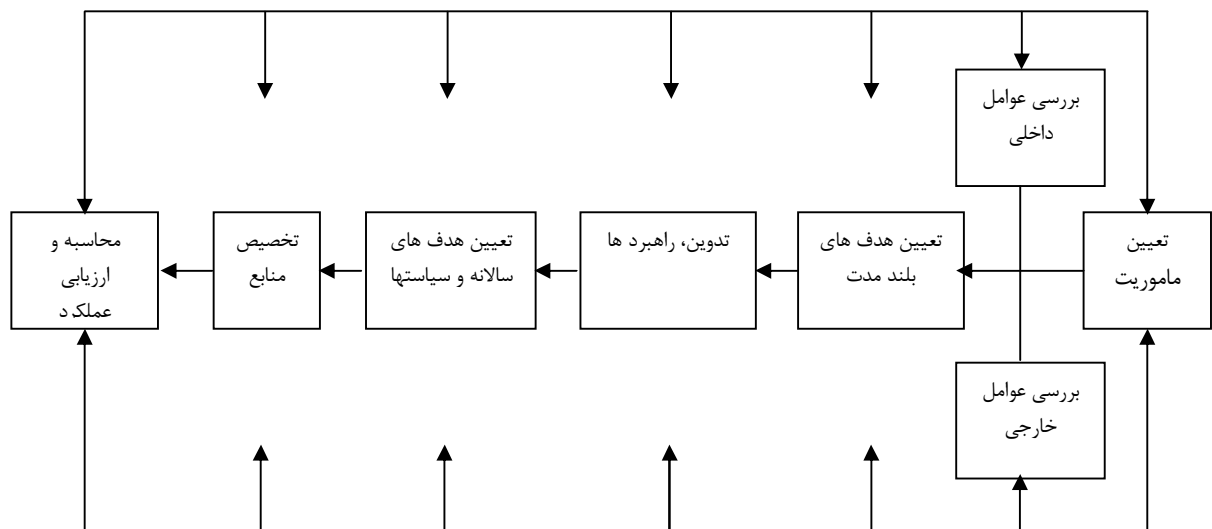
### گردشگری کشاورزی یا اگریتوریسم<sup>6</sup>

گردشگران مدتی را برای گذراندن تعطیلات در روستا یا مزرعه با خانواده کشاورزان سپری می‌کنند و از محصولات کشاورزی و از اقامتگاه‌های آنان استفاده می‌کنند (سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، 1385: 19-20).

### گردشگری مزرعه یا فارم توریسم<sup>7</sup>

به بررسی و معرفی گردشگری روستایی به عنوان نهادی ویژه در سازمان‌ها می‌پردازند، تا آن را به شرکت‌های کشاورزی ارتباط دهد.

### "ت" 2 الگوی جامع برنامه‌ریزی راهبردی و توسعه فعالیت‌های گردشگری.



ماخذ: هانگر، ۱۳۸۴: ۱۰۳

### "ت3" مراحل برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری.

مرحله	توضیح فعالیت‌ها
مرحله صفر (شروع)	- تعیین چشم انداز و مأموریت - تدوین اهداف
مرحله ورودی	- بررسی عوامل داخلی و تشکیل ماتریس (IFE <sup>9</sup> ) با ضرایب و رتبه بندی - بررسی عوامل خارجی و تشکیل ماتریس (EFE <sup>10</sup> ) با ضرایب و رتبه بندی
مرحله مقایسه	- تشکیل ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT) - تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE)
مرحله تصمیم‌گیری	- اولویت بندی راهبرد های استخراج شده

ماخذ: آر دیوید: 1389

#### چشم انداز روستای افجه

توسعه روستای گردشگری افجه به‌عنوان یک مقصد گردشگری با اهداف طبیعت گردی در محیط پیرامونی روستا، اقامت و استراحت در محیط روستا، کوهنوردی، پیاده روی و بهره برداری بهینه از جاذبه های تاریخی - فرهنگی روستا، به گونه‌ای که بتواند به سهم عمده‌ای از بازار گردشگری دست یافته و تسهیلات و خدمات گردشگری مطلوبی را برای آنان فراهم نماید. در هم اندیشی گروه دلفی، مأموریت روستای گردشگری افجه به شرح زیر تدوین گردید:

#### بیانیه مأموریت

ارائه خدمات و تسهیلات متنوع گردشگری به گردشگران وارد شده به روستا با اولویت گردشگری روستایی و طبیعت گردی، ایجاد جاذبه های خاص؛ مشارکت سرمایه گذاران؛ تقویت روحیه مشارکت و

فراهم نمودن مکانی برای گردشگران جهت کسب تجربه به یاد ماندنی همراه با مسرت و خوشی و دریافت اطلاعات از پیشینه روستا، احساس مسئولیت نسبت به محیط زیست روستا و احترام به فرهنگ و الگوهای فرهنگی جامعه محلی؛ شناسایی، آموزش، پاداش دادن و حفظ و نگهداری کارکنانی که از نظر توانایی و تعهد به روستا دارای ویژگی ممتاز هستند و ایجاد محیط کار مناسب و تأمین امنیت شغلی برای آنان.

اهداف روستای گردشگری افجه توسط اعضای گروه دلفی به ترتیب زیر تدوین گردید:

- اتخاذ روش‌های مطمئن و پایدار در امر توسعه و مدیریت گردشگری روستا  
- استفاده و بهره برداری بهتر از تسهیلات و خدمات گردشگری در طول سال

- افزایش درآمد ساکنان محلی از محل فعالیت های گردشگری

- افزایش میانگین مدت اقامت و هزینه گردشگران وارد شده به روستا

- افزایش و بهره‌گیری بیشتر از منافع اقتصادی حاصل از فعالیت‌های گردشگری در روستا

- بهبود سطح رفاه اجتماعی مردم روستا

- بهره‌گیری از قابلیت‌های فرهنگی و زیست محیطی روستا در جذب گردشگر

- ایجاد فرصت‌های شغلی جدید برای ساکنان محلی از طریق بخش گردشگری

- توسعه گردشگری پایدار در روستا

- رفع تنگناهای موجود توسعه گردشگری در روستا

- فراهم سازی امکان تبادل فرهنگی میان مردم روستای افجه و گردشگران

- بازسازی و احیای بافت های تاریخی فرهنگی منطقه با رویکرد گردشگری

## بررسی عوامل داخلی و تشکیل ماتریس (IFE) با ضرایب و رتبه بندی

هر مقصد گردشگری در محدوده خود دارای نقاط قوت و نقاط ضعفی می باشد. عاملی به عنوان قوت تلقی می شود که مزیت رقابتی یا مهارت متمایزی باشد. یعنی فعالیتی که یک روستای گردشگری بهتر از روستاهای هدف گردشگری رقیب خود انجام می دهد. عوامل ضعف نیز آن عواملی هستند که یک روستای گردشگری آن‌ها را ضعیف انجام می دهد یا اصلاً توانایی انجام آن‌ها را ندارد، در حالی که رقبای اصلی این توانایی را دارند. هدف از تدوین راهبرد ها در یک مقصد گردشگری این

است که آن مقصد بتواند بخوبی از نقاط قوت خود استفاده نموده و نقاط ضعف خود را از بین ببرد.

### تعیین ضریب اهمیت و رتبه بندی

در این مرحله تمامی عوامل خارجی (فرصتها، و تهدیدها) و تمامی عوامل داخلی (نقاط ضعف و نقاط قوت) در جداول مربوطه زیر لیست می شوند و با توجه نتایج حاصل از روش دلفی (نتایج پرسشنامه‌های مربوط به نقطه نظرات جامعه محلی و پژوهشگران که در چند مرحله تجزیه تحلیل گردیده است) به هر عامل ضریب اهمیت نسبت به سایر عوامل و رتبه اختصاص داده می شود.

### "ت 4" ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر گردشگری روستای افجه.

عوامل خارجی	ضریب	رتبه	امتیاز
O1	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
O2	۰/۰۱۳	۳	۰/۰۴
O3	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
O4	۰/۰۱۷۵	۴	۰/۰۶
O5	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
O6	۰/۰۳۷۵	۴	۰/۱۵
O7	۰/۰۱۳	۳	۰/۰۴
O8	۰/۰۴۷۵	۴	۰/۱۹
O9	۰/۰۴۲۵	۴	۰/۱۷
O10	۰/۰۲۶	۳	۰/۰۸
O11	۰/۰۱۳	۳	۰/۰۴
O12	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
O13	۰/۰۰۶۶	۳	۰/۰۲
O14	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
O15	۰/۰۱۷۵	۴	۰/۰۷
O16	۰/۰۰۶۶	۳	۰/۰۲
O17	۰/۰۱۵	۴	۰/۰۶
O18	۰/۰۱۲۵	۴	۰/۰۵
O19	۰/۰۱۶	۳	۰/۰۵
O20	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
O21	۰/۰۲۳	۳	۰/۰۷
O22	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
O23	۰/۰۱۶	۳	۰/۰۵
O24	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
O25	۰/۰۱۳	۳	۰/۰۴
O26	۰/۰۱۶	۳	۰/۰۵
O27	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
O28	۰/۰۲۲	۴	۰/۰۹
O29	۰/۰۱	۳	۰/۰۵
O30	۰/۰۱۵	۴	۰/۰۶
O31	۰/۰۱۵	۳	۰/۰۵
O32	۰/۰۲۲	۴	۰/۰۹

"5" ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر گردشگری روستای افجه.

امتیاز	رتبه	ضریب	عوامل خارجی
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	T1 نابودی برخی از گونه های گیاهی
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	T2 استقرار در پهنه با خطر زلزله خیزی بالا
۰/۰۳	۱	۰/۰۱۵	T3 ریزش و لغزش در ارتفاعات و مسدود شدن جداره های تپه ها و جاده ها
۰/۰۵	۱	۰/۰۲۵	T4 آلودگی منابع آب چشمه ها و رودخانه ها در اثر استفاده غیراصولی گردشگران
۰/۰۶	۱	۰/۰۱	T5 پراکنش پسماند توسط گردشگران در محیط های طبیعی
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	T6 بروز سیل خیزی رودخانه افجه
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	T7 آبشستگی کرانه رودخانه ها
۰/۰۲	۲	۰/۰۰۵	T8 متغیر بودن حجم آب رودخانه ها و چشمه ها، خشک شدن رودخانه ها
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	T9 احتمال سقوط بهمین در بالادست ارتفاعات
۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	T10 از بین رفتن گونه های گیاهی با ارزش و تهدید حیات جانوری منطقه
۰/۰۴	۲	۰/۰۱۳	T11 عدم کنترل بهینه زیست محیطی از طریق سازمانهای مسئول
۰/۰۴	۱	۰/۰۱۳	T12 توسعه ناموزون راه ها بدون توجه به اثرات زیست محیطی آن ها
۰/۰۵	۴	۰/۰۱۵	T13 تبدیل شدن رودخانه ها به کانال فاضلاب روستاها و رستوران ها
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	T14 حساس بودن و آسیب پذیر بودن دامنه های مشرف به رودخانه ها
۰/۰۴	۴	۰/۰۱	T15 تبدیل کاربری مرتع به باغ و ویلا باغ، و باغات به ویلاها
۰/۰۹	۱	۰/۰۳	T16 مسیر نامناسب دسترسی به جاذبه های گردشگری روستا (مانند دشت هویج)
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	T17 ایجاد ناهمگونی اجتماعی به دلیل مهاجرت افراد با فرهنگ متفاوت (به ویژه افاجه)
۰/۰۵	۳	۰/۰۱۶	T18 آسیب های ناشی از عدم وجود مکان اقامتی
۰/۰۴	۳	۰/۰۱۳	T19 نگرانی مردم از آسیب رساندن گردشگران به باغات و اراضی کشاورزی
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	T20 احساس عدم امنیت برای گردشگران (ضعف کنترل اجتماعی رسمی)
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	T21 نبود افراد متخصص در رابطه با گردشگری
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	T22 نگرانی افزایش آسیب های اجتماعی با ورود گردشگران در منطقه نسبت به قبل
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	T23 تضعیف عناصر فرهنگ محلی با افزایش گردشگران
۰/۰۴	۴	۰/۰۱	T24 کاهش فعالیت کشاورزی در بلندمدت به علت رونق ویلا سازی
۰/۰۴	۳	۰/۰۱۳	T25 افزایش بیکاری فصلی و مهاجرت در جهت جستجوی کار به شهر
۰/۰۲	۱	۰/۰۱	T26 تخریب تدریجی بافت قدیم
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	T27 گسترش خطی روستا در راستای جاده اصلی
۰/۰۲	۱	۰/۰۱	T28 گسترش ساخت و ساز مخصوصا در حوزه کاربری های تجاری
۰/۰۱	۴	۰/۰۰۲۵	T29 فراموش شدن سبک معماری بومی روستا
۰/۰۱	۴	۰/۰۰۲۵	T30 تغییر کلی سیمای روستا با ادامه استفاده از مصالح غیربومی
۰/۰۴	۴	۰/۰۱۷	T31 گسترش ویلا سازی بر روی زمینهای کشاورزی و منابع طبیعی
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	T32 عدم هماهنگی در تناسب و منظر روستای به دلیل گسترش ویلا سازی
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	T33 تغییر کاربریهای کشاورزی بومی به کاربریهای گردشگری
۳/۱		۱	مجموع امتیاز ( فرصت ها و تهدیدات )

بوده و در نتیجه راهبردهای کلان برای گردشگری منطقه باید به گونه ای تدوین شود که بتوان از فرصت های محیطی به نحو احسن استفاده نمود.

استنتاج نهایی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (مجموع نمره نهایی 3/1) بیانگر این است که فرصت های فرا روی گردشگری منطقه، بیشتر از تهدیدات پیرامون آن

"ت6" ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر گردشگری.

امتیاز	رتبه	ضریب	عوامل داخلی
۰/۰۲	۴	۰/۰۰۵	S1 وجود دره و قله ساکا و قله کوه های ریزان، آتشفشان و مهرچال
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S2 استقرار روستا در ارتفاع ۲۵۰۰ متری
۰/۰۵	۴	۰/۰۱۲۵	S3 غنای پوشش گیاهی و حیات جانوری
۰/۱	۴	۰/۰۲۵	S4 نزدیکی آبشارهای پسچویک، مواب، چرند سواستان
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S5 بارش مناسب (۶۰۰ میلیمتری در سال)
۰/۱۱	۴	۰/۰۲۷	S6 نزدیکی دشتهای چون دشت هویج، سبواستان
۰/۰۵	۴	۰/۰۱۲۵	S7 جریان رودخانه افجه در شرق روستا
۰/۰۵	۳	۰/۰۱۶۶	S8 وجود باغات وسیع در روستا
۰/۰۵	۳	۰/۰۱۶۶	S9 تابستان مطبوع و دلپذیر
۰/۰۱	۳	۰/۰۰۳۳	S10 وجود گونه های گیاهی دارویی
۰/۱۱	۴	۰/۰۲۷	S11 گردشگری بر مبنای طبیعتگردی با استفاده از اقلیم مطلوب بهاری و تابستانی
۰/۰۹	۴	۰/۰۳۷	S12 وجود جاذبه های بی نظیر طبیعت گردی همانند دشت هویج، آبشارها (مواب و ...)
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	S13 قدمت تاریخی و دیرزینستی کانون های جمعیتی
۰/۱۱	۴	۰/۰۲۷	S14 وجود جاذبه های چهار فصل گردشگری در منطقه (اسکی، کوهنوردی و ...)
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S15 جوانی جمعیت (۶۸ درصد جمعیت ۱۵-۲۹ ساله)
۰/۰۱	۳	۰/۰۰۳۳	S16 مهاجرپذیری روستا (خالص مهاجرت ۹ درصد)
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	S17 میزان پایین مرگ و میر (میزان خام مرگ و میر ۹/۴ در هزار)
۰/۰۴	۳	۰/۰۲	S18 پایین بودن بعد خانوار روستا (۷/۳ نفر)
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S19 باسواد بالای جمعیت روستا (۸۳ درصد)
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	S20 استقبال از کار در بخش های مختلف مرتبط با توریسم، از جمله ایجاد امکانات خدماتی
۰/۰۲	۴	۰/۰۰۵	S21 مشارکت ۷۰ درصدی اهالی در حل مشکلات روستا
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S22 نگرش مثبت روستاییان به تغییرات فرهنگی در روستا (۶۰ درصد)
۰/۰۲	۴	۰/۰۰۵	S23 وجود امنیت برای گردشگران با توجه به نرخ پایین آسیب های اجتماعی در روستا
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	S24 جایگاه مناسب شورای اسلامی روستا در ساختار قدرت و تصمیم گیری روستایی
۰/۰۶	۴	۰/۰۱۵	S25 حوزه کشش مناسب در جذب گردشگر در سطح منطقه ای
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	S26 اشتغال بالا در بخش کشاورزی (باغداری)
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S27 توسعه تدریجی فعالیت های خدماتی در ساختار اشتغال
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	S28 رونق دامداری در روستا (به ویژه زنبورداری)
۰/۰۲	۳	۰/۰۰۶۶	S29 وجود محصولات دامی و باغی
۰/۰۰۳	۲	۰/۰۰۱۵	S30 وجود معدن سنگ لاشه افجه
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S31 دید و منظر مناسب به روستا از ارتفاعات
۰/۰۳	۴	۰/۰۰۷۵	S32 سیستم حمل و نقل عمومی مناسب از لواسان به روستا
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S33 وجود دو دسترس اصلی به روستا (از سمت لواسانات و نیکنام ده)
۰/۰۲	۳	۰/۰۰۶۶	S33 شکل گیری معماری روستا به صورت ارگانیک و بافت درون گرایی روستا
۰/۰۲	۳	۰/۰۰۶۶	S34 وجود معماری و مصالح بومی در بافت قدیم روستا نظیر استفاده از سنگ، خشت و چوب
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	S35 ارتقاء کیفیت مسکن
۰/۰۴	۴	۰/۰۱	S36 افزایش کاربریهای خدماتی و تجاری در اثر فعالیت های گردشگری
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	S37 وجود مراکز بهداشتی عرضه مواد غذایی

تفصیلات

"ت7" ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر گردشگری.

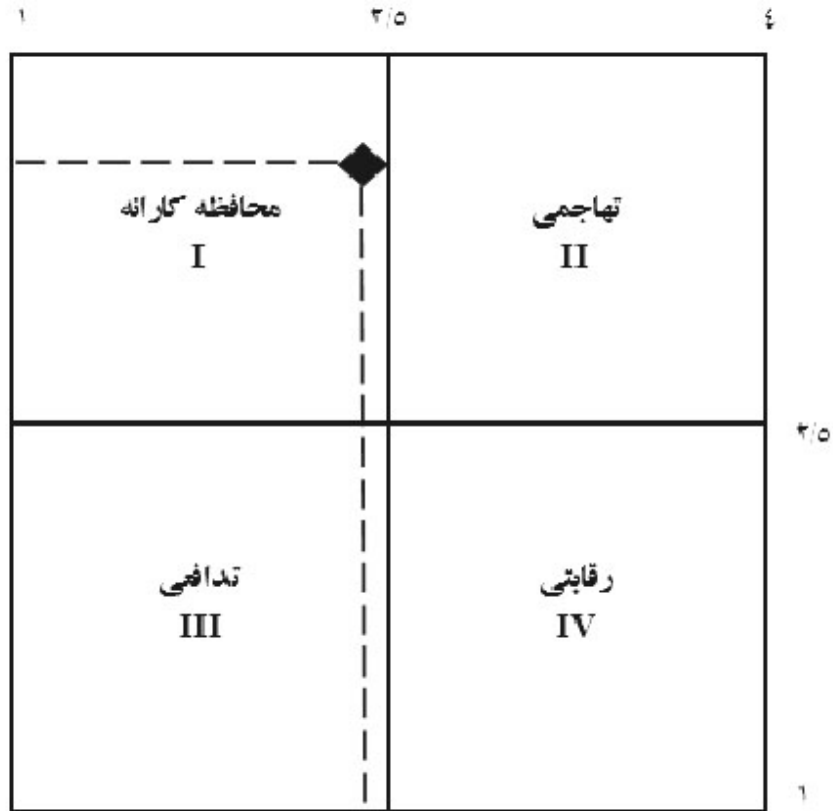
امتیاز	رتبه	ضریب	عوامل داخلی	نقاط ضعف
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	وجود گسل های فعال در منطقه	نقاط ضعف
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	دمای پایین در ماههای سرد سال (در حدود ۲-۷-)	
۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	چرای بی رویه و نابودی مراتع در منطقه	
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	گسترش روستا در شیب بیش از ۱۰-۵ درجه	
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	قطع شاخه های درختان جهت روشن کردن آتش	
۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	آلودگی زیست محیطی پیرامون رودخانه از طریق پراکنش پسماند	
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	فشار بیش از حد به منابع آب و خاک روستا در اثر فعالیت های گردشگری	
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	تفکیک قطعات باغی	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	نیود زیرساخت های مناسب برای تصفیه فاضلاب و تبدیل شدن رودخانه ها	
۰/۰۴	۳	۰/۰۱۳	نیود زیرساخت های مناسب برای جمع آوری زباله	
۰/۰۴	۳	۰/۰۱۳	جمع آوری نامناسب زباله در روستا	
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	نادیده گرفتن حریم جانپه های طبیعی (رودخانه افجه)، تاریخی، فرهنگی	
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	رشد طبیعی و محدود روستا به دلیل پایین بودن میزان مولید	
۰/۰۴	۳	۰/۰۱۳	جایگاه نسبتاً ضعیف تحویل کردها در ساختار قدرت و تصمیم گیری در روستا	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	نهادینه نشدن کنترل اجتماعی رسمی	
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	وضع نامطلوب امکانات آموزشی در روستا	
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	تعارض و تفاوت میان فرهنگ گردشگران و اهالی روستا	
۰/۰۲	۳	۰/۰۰۶	گرایش غالب گردشگران روستا به استفاده اختصاصی از فضای روستا	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	زمینه اجتماعی نامناسب برای ورود گردشگران	
۰/۰۴	۳	۰/۰۱۳	عدم رونق فعالیت صنایع دستی روستا	
۰	۲	۰	نیود واحدهای صنعتی و کارگاهی	
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	عدم ایجاد ارزش افزوده مناسب در اقتصاد روستا از قیل فعالیت های گردشگری	
۰/۰۴	۳	۰/۰۱۳	نیود اقامتگاه یا مسافرخانه در روستا در جهت درآمد زایی در اقتصاد روستا	
۰/۰۵	۳	۰/۰۱۶	نیود بازار یا بازارچه در روستا جهت فروش محصولات بومی روستا	
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	فعالیت کارگران افغانی در زیر بخش ساختمان	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	عدم انضمام بافت سنتی و مدرن روستا	
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	نیود فضاهای خدماتی اقامتی در روستا	
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	ناهمگنی مصالح ساخت و ساز جدید و معماری بومی	
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	ساماندهی نامناسب گره های محلی در بافت روستا	
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	عدم میدان و فضاهای مکتب در بافت روستا	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	عبوری شدن محور اصلی روستا	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	عدم دسترسی سواره در بخش هایی از بافت روستا	
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	دسترسی محدود به سوخت های فسیلی	
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	تغییر کاربری بسیاری از باغات به ویلاسازی	
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	نیود امکانات اقامتی در روستا	
۲/۴۶۳		۱	مجموع امتیاز (نقاط ضعف و قوت)	

و راهبردهای کلان باید به گونه ای تدوین شود که بتوان بر ضعف های موجود غلبه نمود.

نتیجه نهایی از ارزیابی عوامل داخلی (مجموع نمره نهایی 2/463) بیانگر آن است که نقاط قوت گردشگری منطقه از نقاط ضعف گردشگری آن به نسبت کمتر است

"ت8" جایگاه روستا در ماتریس عوامل داخلی و خارجی.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (IFE)

بر نگهداری و حمایت درونی اتخاذ شود. البته باید توجه داشت که به علت نزدیکی موقعیت روستا به خانه II ، باید نگاهی به راهبردهای تهاجمی برای منطقه نیز داشت که به صورت ماتریس زیر آمده است:

نتایج حاصل از ترسیم اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (2/463) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (3/1) می باشد. این بدان معنا است که روستای گردشگری افجه در خانه (I) قرار گرفته است که می بایست راهبردی محافظه کارانه مبتنی

"9" ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف. (SWOT) روستا.

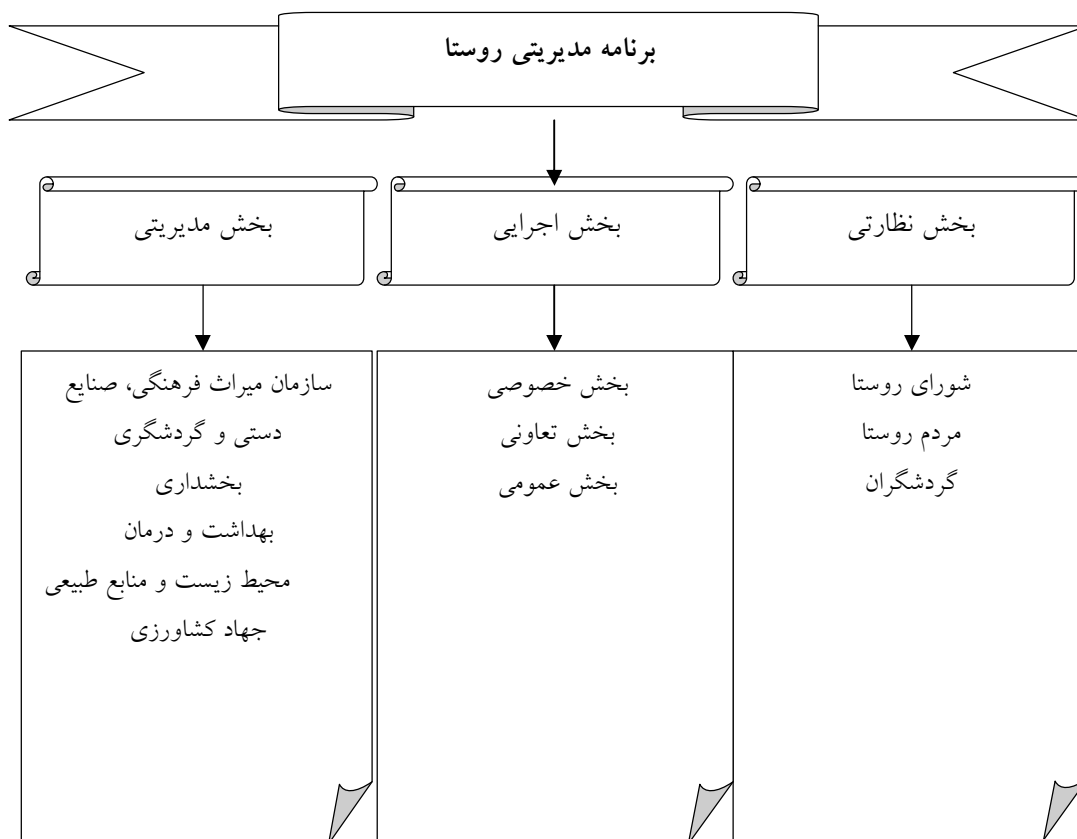
نقاط ضعف W	نقاط قوت S	
در جدول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر گردشگری روستا، نقاط ضعف از W1 تا W35 لیست شده اند.	در جدول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر گردشگری روستا، نقاط قوت از S1 تا S37 توضیح داده شده است که نشان S1 تا S37 دهنده 37 نقطه قوت شناسایی شده برای منطقه هستند.	
راهِبرد های WO	راهِبرد های SO	فرصت‌ها O
1- استفاده از کدهای اخلاقی گردشگری و قوانین زیست محیطی به منظور جلوگیری از تخریب محیط زیست و باغات توسط گردشگران O5, W5-6-7- O25- W6-9-10-3W-9-10-24-27 - بهبود سیمای بصری منطقه با اعمال مدیریت مناسب اثرات گردشگری O25-24-27, W26-28-29-30	1- توسعه و رشد جاذبه های طبیعی روستا با اولویت طبیعت گردی به منظور ایجاد فرصت های شغلی برای جامعه میزبان ( S1 تا S10, O1, O4, O6) 2- بهره گیری از ورزش ها و فعالیت های 2 برفی و کوهستانی در بلند مدت به منظور کاهش الگوی تقاضای فصلی و بهینه نمودن ( O3, S1, S2, O2, ) پتانسیل های منطقه 3- گسترش فعالیت های بازاریابی در 3 بزرگترین بازار هدف کشور (تهران) S33, O9 - استفاده از نیروی انسانی بومی در مباحث 4, S15 تا S21 خدماتی و مدیریتی O15, O16	در جدول ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر گردشگری روستا، فرصت ها از O1 تا O32 لیست شده اند.
راهِبرد های WT	راهِبرد های ST	تهدیدات T -
WT1 : پرهیز از افزایش ورود گردشگران بدون توجه به ظرفیت تحمل محیط WT2 : پرهیز از عرضه خدمات گردشگری تنها برای طیف خاصی از گردشگران WT3 : پرهیز از ساخت و ساز در نقاط با ریسک طبیعی بالا ( مناطق سیل خیز، محدوده های گسلی و ... )	ST1 توسعه منابع انسانی بخش گردشگری در منطقه ST2 تاکید بر بازارهای کنونی جهت حفظ موقعیت کنونی منطقه در مقابل رقبای ST3 ترغیب و تشویق سرمایه گذاران در بخش گردشگری منطقه ST4 تاکید بر فرهنگ گردشگری پذیری بالای ساکنان منطقه	در جدول ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر گردشگری روستا، تهدیدات از T1 تا T33 لیست شده اند.

نتیجه

1. توسعه و رشد جاذبه های طبیعی روستا با اولویت طبیعت گردی به منظور ایجاد فرصت های شغلی برای جامعه میزبان
2. پرهیز از افزایش ورود گردشگران بدون توجه به ظرفیت تحمل محیط
3. بهبود زیرساخت های گردشگری منطقه
4. استفاده از کدهای اخلاقی گردشگری و قوانین زیست محیطی به منظور جلوگیری از تخریب محیط زیست و باغات توسط گردشگران
5. ترغیب و تشویق سرمایه گذاران در بخش گردشگری منطقه

در این مرحله مقایسه‌ای بین اطلاعات به دست آمده در ماتریس (SWOT) و ماتریس (IE) انجام گرفت. در ماتریس (SWOT) چهار دسته راهبرد متناسب با وضعیت داخلی و خارجی مشخص گردید و در ماتریس (IE) مشخص شد که موقعیت روستا در جدول چهار خانه‌ای (IE) در بخش محافظه کارانه قرار دارد، می بایست با تأکید بر راهبردهای محافظه کارانه، راهبردهای تهاجمی نیز برای بلند مدت در اولویت بعدی قرار گیرد. با توجه به موارد گفته شده راهبردهای اولویت دار روستا به شرح ذیل خواهد بود:

## "ت 10" برنامه مدیریتی روستا.



گردشگری شهرستان نیز مکلف است وضعیت گردشگری روستای را گزارش دهد. بازوهای اجرایی طرح، بخش خصوصی، تعاونی و عمومی است. که بخش خصوصی با نظارت شورا و همچنین هدایت سازمان میراث فرهنگی و بخش عمومی و تعاونی با نظارت بخشداری و تعاونی فعالیت می نماید. همچنین بخشداری، بهداشت، منابع طبیعی و سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری متولیان و برنامه ریزان این بخش هستند که نتایج مدیریتی آنها با هماهنگی و تایید شورا از طریق نماینده سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری قابل اجرا می باشد.

چنانچه در نمودار بالا نمایش داده شده است، برنامه مدیریتی از سه بخش اصلی تشکیل شده است. بخش اول شامل بخش نظارتی است. عمده ترین فعالان این بخش شوراها، مردم محلی و گردشگران هستند که بایستی ساز و کار میان آنها تعریف شود. شورای روستا با تعیین فردی به عنوان ناظر توسعه فعالیت های گردشگری، فعالیت های بخش دولتی و خصوصی را مورد ارزیابی قرار می دهد و به صورت ماهانه گزارشی از وضع موجود را به بخشداری گزارش می دهد. همچنین مردم محلی نیز می توانند نظرات خود را به بخشداری و دهیار منتقل نمایند. از طرفی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و

## برنامه توسعه

در ذیل وضعیت بخش‌های مختلف صنعت گردشگری روستائیان و برنامه‌های توسعه ارائه می‌شود:

### بخش جاذبه‌ها

وضعیت: تقریباً می‌توان گفت تمامی جاذبه‌ها به صورت منبع باقی مانده است.

برنامه کلی توسعه: ساماندهی جاذبه‌های گردشگری و تبدیل آن به محصول گردشگری بر مبنای توسعه پایدار

### بخش دسترسی‌ها

وضعیت: وضعیت کلی دسترسی به نسبت مناسب است اما با توجه به تقاضای گردشگری در وضع موجود، جوابگوی گردشگران به‌ویژه در ایام تعطیلات نمی‌باشد.

برنامه کلی توسعه: بهبود و ارتقای وضعیت دسترسی

### بخش اقامت

وضعیت: در حال حاضر امکان اقامت در مراکز اقامتی وجود ندارد.

برنامه کلی توسعه: بهبود وضعیت اقامتی به منظور افزایش ماندگاری گردشگران

### بخش پذیرایی

وضعیت: جوابگوی تقاضای گردشگران در شرایط کنونی نیست.

برنامه کلی توسعه: بهبود وضعیت پذیرایی

### بخش زیرساخت

وضعیت: مطلوبیت زیرساخت‌های روستای چندان مطلوب نمی‌باشد.

برنامه کلی توسعه: تأمین زیرساخت‌های اولیه

### بخش بازاریابی

وضعیت: میزان شناخت از روستا مطلوبیت کامل نداشته اما کاملاً ناشناخته هم نیست.

برنامه کلی توسعه: تقویت نظام اطلاع‌رسانی

## بخش نیروی انسانی

وضعیت: نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده مطلوب نیست.

برنامه کلی توسعه: گسترش و آموزش نیروی انسانی مرتبط با گردشگری

## طرح‌های پیشنهادی توسعه گردشگری در روستای افجه

طرح تفصیلی شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و جلب سرمایه‌گذاران

طرح مطالعات امکان‌سنجی توسعه مجتمع‌های درختی و باغات روستا با رویکرد گردشگری و بدون نیاز به تغییر کاربری باغات

طرح تعیین ظرفیت تحمل مؤثر روستا پس از بهره‌برداری پروژه‌های پیشنهادی کوتاه مدت

طرح مطالعات ساماندهی حریم رودخانه و تدوین نقش و کارکرد آن در توسعه گردشگری روستا

طرح مطالعات امکان‌سنجی توسعه ورزش‌های حرفه‌ای زمستانی و ایجاد مجموعه‌های ورزشی

طرح توسعه آموزش، توسعه و تأمین نیروی انسانی گردشگری

برنامه اصلاح و بهبود باغات روستا

تدوین برنامه مرتبط با برگزاری تورهای آشناسازی مدیران دولتی با قابلیت‌های گردشگری منطقه و تعیین نقش هرکدام از این ارگان‌ها در ارتقای گردشگری روستا

تدوین ضوابط مرتبط با ساخت و ساز و اعمال فشار به منظور عدم استفاده از مصالح غیر بومی

برنامه نظارت و کنترل بر تغییر کاربری‌های کشاورزی به کاربری‌های گردشگری و جلوگیری از تغییر کاربری‌های غیرقانونی

## ت 11" برنامه‌های توسعه روستا.

ردیف	بخش‌ها	وضعیت	برنامه کلی توسعه
۱	بازاریابی	میزان شناخت از روستا مطلوبیت کامل نداشته اما کاملاً ناشناخته هم نیست.	تقویت نظام اطلاع رسانی
۲	جاذبه‌ها	به صورت منبع باقی مانده است	ساماندهی جاذبه های گردشگری و تبدیل آن به محصول گردشگری بر مبنای توسعه پایدار
۳	دسترسی	وضعیت نسبتاً مطلوب	بهبود و ارتقای وضعیت دسترسی
			بهبود ناوگان حمل و نقل
			تقویت پایانه های مسافری
۴	اقامت	در حال حاضر امکان اقامت وجود ندارد	بهبود وضعیت اقامتی به منظور افزایش ماندگاری گردشگران
۵	پذیرایی	جوابگوی تقاضای گردشگران در شرایط کنونی نیست	بهبود وضعیت پذیرایی
۶	زیرساخت	در وضعیت مطلوبی قرار ندارد	تأمین زیرساخت های اولیه
۷	نیروی انسانی	نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده مطلوب نیست	گسترش و آموزش نیروی انسانی مرتبط با گردشگری

### پی‌نوشت‌ها

1. Matrix Threats – Opportunities – Weakness Strengths
2. Delphi technique
3. Matrix Internal – External
4. Ecotourism
5. Green Tourism
6. Agritourism
7. Farm-Tourism
8. Adventure tourism
9. Internal Factor Evaluation Matrix
10. External Factor Evaluation Matrix

### منابع

- آر دیوید، فرد. (1389)، مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد اعرابی و علی پاسبان، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ هفتم.
- رضوانی، محمد رضا. (1387)، توسعه گردشگری روستایی با رویکرد گردشگری پایدار، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
- سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری. (1385)، مقدمه بر گردشگری روستایی.
- سرور، رحیم؛ پریزادی، طاهر؛ حسینی امینی، حسن. (1389)، جایگاه تکنیک دلفی در مدیریت و برنامه ریزی شهری،

*tourism employment: a developing country perspective.* Tourism Management 27.PP.159-170.

- Mathieson, A., & Wall, G. (1982), *Tourism: Economic, physical and social impacts.* New York: Longman.

- Russell, D., & Stabile, J. (2003), *Ecotourism in practice: Trekking the Island Highlands of Makira Island.* Solomon Islands. In D. Harrison(Ed.), *Pacific Tourism* (pp. 38-57). New York: Cognizant Communication Corporation.

- Russo, Antonio and Borg, Janvander. (2002), *Planning considerations for cultural tourism: A case study of four European cities.* Tourism Management, ELSevier.

فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، سال دوم، شماره چهارم، زمستان 1389.

- سید حسینی، محمدرضا. (1383)، گردشگری محور توسعه استان یزد، خلاصه مقالات همایش تحول در توسعه استان، موسسه مدیریت و مهندسی توسعه استان.

- شمس الدینی، علی. (1389)، گردشگری روستایی، راهکاری سازنده برای توسعه روستایی نمونه موردی روستای فهلیان، فصلنامه علمی پژوهشی مسکن و محیط روستا.

- قادری، زاهد. (1383)، گردشگری روستایی، سازمان شهرداریها و دهیارهای کشور.

- قاسمی، ایرج. (1388)، برنامه‌ریزی کالبدی حوزه‌های گردشگری روستایی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، تهران.

- کویین، برایان؛ مینتس برگ و ام، جیمز؛ رابرت، جیمز. (1376)، مدیریت استراتژیک - فرایند استراتژی، ترجمه محمد صحابی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ دوم، صص 300.

- مرادی مسیحی، وراز. (1384)، برنامه‌ریزی استراتژیک در کلان شهرها، شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری، تهران.

- معصومی، مسعود. (1388)، درآمدی بر رویکردها در برنامه‌ریزی توسعه گردشگری محلی، شهری و منطقه‌ای. سمیرا، تهران.

- میرکتولی، جعفر؛ مصدق، راضیه. (1389)، بررسی نقش روستایی و نقش آن در رونق صنایع دستی نمونه موردی استر آباد جنوبی، فصلنامه مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال دوم، شماره هفتم.

- نجفی، کبری. (1385)، نگاهی کوتاه به جاذبه‌های اکوتوریسم ایران، سازمان شهرداریها و دهیارهای کشور.

- هانگر، دیوید. (1384)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

- هزار جریبی، جعفر. (1390)، احساس امنیت اجتماعی از منظر گردشگری، جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، سال بیست و دوم، پیاپی 42، شماره دوم، تابستان 1390.

- Cohen, R., & Kennedy, P. (2000). *Global sociology.* Houndsmills, Basingstoke, UK: Macmillan Press.

- Liua, Abby, Wall, Geoffrey. (2006), *Planning*