

مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی توسعه پایدار گردشگری استان کرمان با

تاکید بر گردشگری کویر شهداد

مجید کریم پور ریحان^۱

دانشیار جغرافیای طبیعی و آمایش، دانشگاه تهران، تهران، ایران

شهرزاد شریف جاهد

دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۲۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۲۷

چکیده

تحقیق حاضر با تاکید بر رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی، درصدد تدوین راهبردهای اجرایی و مؤثر به منظور توسعه پایدار صنعت گردشگری منطقه کویر شهداد می‌باشد. این منطقه به دلیل دارا بودن قابلیت‌ها و منابع ارزشمند خود، توانایی تبدیل به جاذبه‌های گردشگری را دارد و با برنامه‌ریزی دقیق و کارآمد می‌تواند به عنوان قطب گردشگری در کشور معرفی شود. در این راستا، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی قادر به تبدیل منابع منطقه به جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری است و در نتیجه اثرات بالقوه مثبتی از جمله افزایش اشتغال، افزایش سطح رفاه اجتماعی مردم منطقه، حفظ و توسعه منابع موجود، منابع تاریخی و طبیعی منطقه را خواهد داشت. در گام نخست، مصاحبه و نظرخواهی از طریق پرسشنامه از کارشناسان، مسئولین و مدیران حوزه گردشگری در منطقه کویر شهداد انجام شد. در گام دوم با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا و تحلیل SWOT که یک جهت‌گیری راهبردی است، داده‌ها و اطلاعات تحلیل می‌شود، سپس با استفاده از ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی IE جهت شناسایی اثرات مورد انتظار منطقه و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM راهبردهای توسعه صنعت گردشگری منطقه کویر شهداد طبقه‌بندی و اولویت‌بندی می‌شود. نتایج حاصل از بررسی‌ها و محاسبات نمایانگر آن است که این منطقه در بخش گردشگری در محیط خارجی با فرصت و در محیط داخلی با قدرت روبرو است. بنابراین این قابلیت بسیار بالایی را جهت توسعه و ارتقای ظرفیت‌های گردشگری خود برای تبدیل شدن به یک مقصد گردشگری توسعه یافته دارد.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه پایدار، کویر شهداد، ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی، ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی

مقدمه

امروزه پدیده گردشگری به لحاظ درآمدزایی فراوان آن، بسیاری از کشورهای جهان را بر آن داشته است که سرمایه‌گذاری زیادی را به این بخش اختصاص دهند. جلب و جذب گردشگر به منظور بازدید از مکان‌های دیدنی به سرمایه‌گذاری بسیاری در زمینه آماده‌سازی مکان‌های مورد بازدید، احداث جاده‌های مطلوب و قابل دسترس، هتل‌های چند ستاره، وسایل نقلیه مناسب و نظایر این‌ها نیازمند است، اما در این میان جذب گردشگرانی که به منظور دیدن انواع مناظر طبیعی به منطقه سفر می‌کنند، با کمترین سرمایه‌گذاری نسبت به سایر انواع گردشگری میسر می‌گردد. با توجه به این که قسمت اعظم کشور ایران در قلمرو مناطق خشک و بیابانی قرار دارد، شناخت دقیق و اصولی بیابان‌ها و راه‌های بهره‌برداری از آن‌ها، از ضروریات اساسی توسعه و اقتصادی و اجتماعی منطقه و حتی کل کشور است و لزوم توجه به پتانسیل‌های این مناطق، بخصوص کویر شهداد، در زمینه صنعت اکوتوریسم و ژئوتوریسم را ضروری می‌سازد. فرصت‌های موجود در مناطق بیابانی کشور با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌ناپذیر، کارآفرینان و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی را در حوزه‌های گوناگون بخصوص حوزه گردشگری به امید آینده‌ای روشن سوی خود کشانده و فرصت‌های اقتصادی را زمینه سرمایه‌گذاری‌های مطمئن و سودآور کرده است. در همین راستا، تهیه برنامه‌های راهبردی در حوزه گردشگری برای بیابان‌ها، این فرصت را دوچندان خواهد نمود. همچنین ساماندهی فعالیت‌های گردشگری و بهره‌مندی از فواید اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، زیست‌محیطی و ... این صنعت نیازمند ارائه الگوها و مدل‌های خاصی است که براساس آن‌ها بتوان رهنمودها و راهبردهایی با چشم‌انداز بلندمدت به منظور کسب انتفاع و حفظ محیط طراحی نمود. قابلیت‌های استراتژیک منطقه کویر شهداد (لوت) در عرصه گردشگری یکی از مزیت‌های رقابتی صنعت گردشگری کشور در رقابت با مقصدهای جایگزین در کشورهای حاشیه جنوبی خلیج فارس و دریای عمان محسوب می‌گردد و استفاده کامل از ظرفیت‌های نهفته این منطقه در گرو اعمال مدیریتی ژرفاندیش و متکی به برنامه‌های راهبردی با چشم‌انداز بلندمدت است.

این پژوهش با تاکید بر رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی، منابع گردشگری، سازمان‌ها، بازارها و برنامه‌های مقصد گردشگری را مورد بررسی قرار داده است. در واقع بیشتر جنبه راهبردی دارد و بر روی شناخت، تطبیق و تحلیل موضوعات ضروری و اضطراری تاکید دارد. اهمیت آن از این جهت است که جنبه‌های اقتصادی، زیست‌محیطی، اجتماعی و سازمانی را مورد بررسی قرار داده است. هدف اساسی در استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی، تطبیق منابع منطقه با تهدیدها و فرصت‌های محیط و در کنار آن شناخت نقاط قوت و ضعف بوده، به طوری که ماندگاری و پایداری دراز مدت منابع حاصل شود. تجزیه تحلیل وضع موجود این امکان را به فرایند برنامه‌ریزی توسعه گردشگری کویر شهداد می‌دهد تا بر مبنای واقعیت‌های موجود و حاکم بر وضع موجود عوامل را شناسایی نموده و پایه‌ای عینی برای برنامه‌ریزی راهبردی، ساختاری و عملیاتی تعیین کرد. برنامه‌ریزی راهبردی در مقایسه با سایر رویکردها، قابلیت انعطاف بیشتری با شرایط بحرانی دارد. این قابلیت از آنجا ناشی می‌شود که این برنامه‌ریزی دغدغه یافتن نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را دارد و دائماً در حال بررسی موضوعات مهم و راهبردی سیستم و محیط سیستم است. استان کرمان با توجه به تنوع جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و تاریخی، یکی از نقاط

کلیدی و پهنه‌های قابل اتکا در توسعه صنعت گردشگری کشور به شمار می‌آید. پرداختن به توسعه صنعت گردشگری کویر شهداد در چارچوب مفاهیم توسعه‌ی پایدار گردشگری موفق نیز نیازمند به‌کار بردن تمهیدات و تکنیک‌هایی است که چشم‌اندازها و راهبردهای توسعه‌ای را تبدیل به برنامه‌های عملیاتی و اقدامات قابل اجرا و منطبق با محیط (طبیعی و اجتماعی) بنماید.

مطالعات دیگر نشان می‌دهد که مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه پایدار گردشگری نقش اساسی دارند. مهم‌ترین مطالعاتی که سال‌های اخیر در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی توسعه پایدار گردشگری انجام شده را می‌توان به صورت زیر دانست.

• کدیور و سقایی (۱۳۸۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در صورت عدم سازماندهی مناطق گردشگری نه تنها پایداری محیط با خطر مواجه می‌شود بلکه امنیت اجتماعی مکان مربوطه دچار چالش می‌شود. همچنین نتایج تحقیق تقدیسی و عنبرانی (۱۳۸۶) نشان داد که اگر یک منطقه از لحاظ جاذبه غنی، ولی از لحاظ امکانات رفاهی مورد توجه قرار نگیرد در ارتباط با پذیرش گردشگر با شکست مواجه می‌شود.

• تقدیسی و عنبرانی (۱۳۸۶) به این نتیجه رسیدند که اگر یک منطقه از لحاظ جاذبه غنی، ولی از لحاظ امکانات رفاهی مورد توجه قرار نگیرد در ارتباط با پذیرش گردشگر با شکست مواجه می‌شود.

• محمدی یگانه و رستمی (۱۳۸۸) توسعه گردشگری را راه حلی کلی برای رفع همه مشکلات یک جامعه نمی‌دانند، اما آن را یکی از شیوه‌هایی که آثار اقتصادی مهمی داشته و می‌تواند به کند شدن روند تخلیه سکونت گاه‌های جامعه میزبان کمک کند برشمرده‌اند.

• شجاعی (۱۳۸۶) به این نتیجه رسیده است که به دلیل مدیریت ضعیف و برنامه‌ریزی نادرست، مسئولان به توسعه گردشگری توجه چندانی نداشته و گردشگران از نظر جامعه میزبان افرادی غریبه‌اند که با آداب و رسوم و فرهنگ میزبان کاملاً بیگانه‌اند.

• میشل و هال (۲۰۰۵) آموزش نیروی انسانی، آموزش فعالیت‌های بازاریابی و همچنین فعالیت‌های اجتماعی را از عوامل مؤثر در خصوص افزایش سود بیشتر سازمان‌های گردشگری می‌دانند.

• همچنین چاویی (۲۰۰۳)، شارپلی (۲۰۰۲) نیز در تاریخ پژوهش خود عدم توجه سازمان‌های مرتبط با صنعت گردشگری به تحقیقات آکادمیک و دانشگاهی را به عنوان یکی از موانع اصلی در توسعه گردشگری می‌دانند.

مبانی نظری

کشورهایی که به متنوع‌سازی اقتصاد روی آورده‌اند و می‌خواهند خود را از اقتصاد تک پایه‌ای برهانند، در جستجوی شناخت راه‌های آن یا خلق روش‌های جدید هستند. یکی از این روش‌ها گردشگری است که بیشتر کشورها، به ویژه کشورهایی که به لحاظ موقعیت مکانی از این مزیت برخوردارند، آن را در برنامه‌های توسعه ملی خود گنجانده‌اند، تا از این طریق فرآیند توسعه ملی خود را سرعت بخشند (بروج، ۱۳۹۱). امروزه صنعت گردشگری به عنوان صنعتی پویا و دارای ویژگی‌های بارز و منحصر به فرد، بخش مهمی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه را به خود اختصاص داده است. گردشگری یکی از ایجاد کنندگان اصلی اشتغال است. گردشگری تأثیر مهمی روی محیط‌های ساخته شده و طبیعی و روی فرهنگ جوامع میزبان دارد. این تأثیرات بسته به

چگونگی مدیریت و توسعه می‌تواند مثبت یا منفی باشد (مکینتاش و رابرت، ۱۹۹۵). این صنعت در بر دارنده تمامی پدیده‌ها و روابط حاصل از تعامل گردشگران، عرضه کنندگان و فروشندگان محصولات گردشگری، دولت‌ها و جوامع میزبان، در فرآیند جذب و پذیرایی از گردشگران است.

توسعه گردشگری پایدار نوعی از توسعه است که در آن نیازهای گردشگران و مقصد در حال حاضر برآورده شود، ضمن آنکه این منابع حفاظت شده و همچنین فرصت‌های آتی برای استفاده آینده از آن‌ها افزایش یابد (کلانتری، ۱۳۸۷).

توسعه گردشگری در کنار آثار اقتصادی دارای آثار اجتماعی- فرهنگی و محیطی نیز می‌باشد. پایداری توسعه از مهمترین ملزوماتی است که در برنامه‌ریزی گردشگری باید نقش اصلی را داشته باشد (فرج‌زاده اصل، ۱۳۸۷). استفاده از اصطلاح توسعه پایدار در گردشگری در اواخر دهه ۱۹۸۰ متداول شد. اما مفهوم توسعه پایدار در ادبیات گردشگری توسط بسیاری از محققان در اواخر دهه ۱۹۷۰ بکار برده شده است. گردشگری پایدار، نیازهای گردشگران زمان حال و جوامع میزبان را برآورده می‌کند و در عین حال فرصت‌ها را برای آینده توسعه و گسترش می‌دهد و منابع را به گونه‌ای مورد استفاده قرار می‌دهد، که همزمان با حفظ ارزش‌های فرهنگی، فرایندهای اکولوژیکی و تنوع زیستی، به نیازهای اقتصادی، اجتماعی و زیبا شناختی پاسخ داده شود. گردشگری پایدار گردشگری است که یکپارچگی فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی یا زیست محیطی مقصد گردشگری را در طولانی مدت به خطر نیاندازد (رضوانی، ۱۳۸۷).

جدول شماره (۱): شاخص‌های توسعه پایدار گردشگری

اقتصادی	زیست محیطی	اجتماعی فرهنگی	سیاسی و نهادی
-ثبات سیاسی	-کیفیت هوا	-میزان افراد محلی درگیر در -	-سیاسی و نهادی
-سهام گردشگری در تولید ناخالص ملی	-بهداشت محیط	-برنامه‌های آموزشی	-حکومت قانون
-میزان ایجاد فرصت‌های شغلی	-سختی	-رضایت جامعه میزبان	-مشارکت و کنترل محلی
-خدمات گردشگری	-مدیریت انرژی	-بهداشت	-ظرفیت نهادی
-عدالت و رفاه اجتماعی	-تصفیه فاضلاب	-آموزش	-میزان اقتدار دولت در پاسخگویی به نیازهای مردم در بخش تفریح و اوقات فراغت
-فصلی بودن	-مدیریت زیاده	-بهبود کیفیت زندگی	-مشارکت مردم از طریق نهادهای اجتماعی و سیاسی در طرح‌های توسعه گردشگری
	-میزان مصرف آب و انرژی	-حفاظت از ارزش‌های فرهنگی	
	-ظرفیت تحمل		

منبع: (سازمان ملل متحد، ۱۹۹۶)

برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری

مفهوم مدرن برنامه‌ریزی راهبردی از چهار دهه گذشته (حدود سال‌های ۱۹۵۵ تا ۱۹۶۰) ابتدا در بخش خصوصی آمریکا به کار گرفته شده است. پس از ورود این نظریه و تفکر به بخش خصوصی و مشاهده مزایای آن، در بخش عمومی هم مورد استفاده قرار گرفته است. برنامه‌ریزی راهبردی به موازات و در واقع با اندکی تأخیر از برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی و در آمریکا رایج شده است. این رویکرد برنامه‌ریزی بعد از دهه ۱۹۶۰ و به دنبال فعالیت‌های نظری برخی صاحب‌نظران رواج پیدا نموده است

هال (۲۰۰۰) اشاره می‌کند که استراتژی در جهت برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری پایدار به دنبال دستیابی به حفاظت از ارزش‌های منابع گردشگری، افزایش تجارب بازدید کنندگان که در تعامل با منابع گردشگری و حداکثر بازده اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی به ذینفعان در جامعه میزبان است. این فرایند شامل توسعه فیزیکی، یک برنامه

جامع و یکپارچه برای گردشگری در مقصد، به وضوح بیانگر مجموعه‌ای از اهداف و مقاصد است که ارائه دهنده تمرکز برای انجام طرح است، ایجاد سیستم‌های نظارت و ارزیابی پیشرفت به سوی اهداف و مقاصد و رویکرد برنامه‌ریزی که شامل ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود و پیش‌بینی در یک محیط است.

در دهه گذشته، گردشگری نه تنها برای توسعه اقتصادی سازمان ملل نقش مهمی داشته، بلکه در جهانی شدن روابط اقتصادی ارتباط دارد. به عنوان یک صنعت بر اساس فعالیت‌های واردات و صادرات، گردشگری جریان پول بین کشورها و یا مناطق را ترویج داد. از آن جا که به عقیده بسیاری از پژوهشگران، گردشگری به عنوان یک پدیده ساختاری است. با این حال، گونزالز و رویز (۲۰۰۶) شرح داده‌اند که گردشگری نه تنها به عنوان یک پدیده در اقتصاد کلان، بلکه به عنوان پدیده‌ای است که توسعه را در مقیاس محلی با پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم بر روی افراد و مکان‌ها در نظر گرفته است.

در همین راستا، نیاز به ایجاد فرایندهای جدید برای برنامه‌ریزی و توسعه صنعت گردشگری است. این فرایندها باید فعالیت‌هایی را ترویج دهند که نیازهای گردشگران و بازدیدکنندگان را در حالی فراهم کند که اشتغال و ثروت را برای جوامع محلی محقق سازد. در واقع، این فعالیت‌ها باید متفکرانه و برنامه‌ریزی شده باشند و به توسعه مزیت‌های رقابتی کمک کند. ترکیبی از اهداف و اقدامات، نمی‌تواند از طریق شانس و یا به عنوان یک مجموعه تصمیم‌گیری صرف، توسط مقامات دولتی و خصوصی اتفاق بیفتد. مقصد باید چشم‌انداز روشنی برای آینده داشته باشد، و چگونگی حرکت در مسیر آن، واجد شرایط و ضروری است. این فراخوان دقیق و گسترده نیازمند مشارکت فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بوده که مرکزی برای توسعه پایدار گردشگری در سطح ملی، منطقه‌ای و یا محلی است. با این حال، با توجه به تجزیه و تحلیل مشکلات و موانع اصلی برای توسعه فرآیند برنامه‌ریزی رسمی واضح است که این را باید بر اساس چشم‌انداز مشترک همه ذینفعان در مقصد، و مسئولیت هر یک در نظر گرفت. یکی دیگر از ابعاد این نتایج موانع فقدان منابع بیشتر نهادهای دولتی و منطقه‌ای مقصد برای انجام کامل برنامه‌ریزی استراتژیک است (کاستا و تیر، ۲۰۰۰؛ کوپر، ۲۰۰۰)

محدوده مورد مطالعه

کویر لوت (شهاداد)

بیابان لوت یکی از ارزشمندترین بخش‌های طبیعت متنوع ایران است. چاله‌ای که گودترین نقاط داخل فلات ایران را در بر می‌گیرد و میزبان شگفتی‌ها و پدیده‌های منحصر به فردی در سطح کشور و جهان می‌باشد. آنچه که به نام کویر لوت خوانده می‌شود در حقیقت کویر نیست، چرا که کویر در معنی ساده، شوره‌زار و نم‌زار را در بر می‌گیرد و این در حالی است که لوت، دارای خاک می‌باشد و خاک غالب آن ماسه است، و این بستری را فراهم می‌آورد که در صورت وجود رطوبت قادر به میزبانی پوشش گیاهی خواهد بود. از نگاهی دیگر نیز، بر اساس طبقه‌بندی «کوپن» به دلیل بارندگی کمتر از ۵۰ میلیمتر در سال و تبخیر بسیار بالا، یک بیابان واقعی محسوب می‌گردد. البته در این بیابان ماسه‌ای، کویر (شوره‌زار) نیز دیده می‌شود. لوت قسمتی از فلات مرکزی ایران است که بین طول‌های جغرافیایی ۲۸ درجه و ۳۸ دقیقه تا ۳۳ درجه و ۱۰ دقیقه شمالی قرار گرفته است. این پهنه عظیم و شگفت‌انگیز از شمال به

نای‌بند، دیهوک و دشت کویر، از غرب به راور، بهاباد، شهداد و گلباف، از جنوب به جبال‌بارز، شوره‌گز، فهرج و نرماشیر و از شرق به بیرجند و هامون هیرمند محدود می‌گردد و در کل با مساحتی بیش از صد هزار کیلومتر مربع میان «دشت کویر» و «گود زره افغانستان» به شکل چاله‌ای بزرگ قرار گرفته است که می‌توان از آن به عنوان یکی از بزرگ‌ترین چاله‌های جهان نام برد (جهانشاهی، ۱۳۸۹).

بیابان لوت نمایشگاهی طبیعی از اشکال و پدیده‌های جالب و شگفت‌انگیزترین عارضه‌های بیابانی دنیا است. سایر جاذبه‌های این منطقه عبارتند از:

کلوت‌ها (در اندازه‌های کوچک و بزرگ و اشکال مختلفی همچون صخره‌ای، تخم‌مرغی، مشتی) - تپه‌ها و هرم‌های ماسه‌ای (قورد) - پهنه‌های وسیع ماسه و ریگ با طیف رنگی قهوه‌ای روشن تا خاکستری سیاه (نظیر گدار باروت، که چون خاک آن سیاه و شبیه باروت است به این نام خوانده می‌شود) - دشت‌هایی از گدازه‌های بازالتی چاله چاله نظیر «آتشفشان گندم بریان» - پهنه‌های ماسه‌ای موج، پیکان‌های ماسه‌ای و برخان‌ها - بزرگ‌ترین نیکا‌های جهان در لوت مرکزی (گلدان‌های طبیعی یا تپه‌های ماسه‌ای پوشیده از درختان گز) - مرتفع‌ترین ریدوها (گونه‌ای از نیکاها با ابعادی بزرگتر و پیچیده‌تر) - پلیگون‌ها (پهنه‌هایی به شکل چند ضلعی‌های متعدد که حاصل قشر نمکی ضخیم و تبخیر شدید سطح زمین است) - کویر پاشتری (سطح این نوع زمین‌ها اینطور به نظر می‌رسد که پس از بارندگی زیاد خیس شده و تعدادی شتر روی آن راه رفته‌اند) - ماسه‌زارهای عاری از پوشش گیاهی - رودخانه‌های دائمی و فصلی - آبشارهای رود شور - دریاچه‌های دائمی (دریاچه ملک محمد و چشمه گزی‌هامون) - تنگ رتیل و تنگ زبان مار



نقشه شماره (۱): موقعیت کویر شهداد در استان کرمان

روش تجزیه و تحلیل

تحقیق مورد نظر از نوع کاربردی و توصیفی تحلیلی می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات اسنادی - کتابخانه است. جامعه آماری مورد مطالعه تمامی اعضای جامعه آماری پژوهش (خبرگان گردشگری شامل کارشناسان، مسئولین و مدیران استانی و محلی) زمان‌بر و غیراقتصادی است. و روش نمونه‌گیری گلوله برفی می‌باشد دلیل انتخاب روش نمونه‌گیری / گلوله برفی که یکی از روش‌های نمونه‌گیری تحقیق کیفی است، مسائل مربوط به دشواری‌های

دسترسی به مسئولین و مدیران استانی و محلی از نظر محدودیت زمانی و مکانی است. در نهایت برای تحلیل داده‌ها از مدل مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید، مدل SWOT و QSPM استفاده شده است.

جدول شماره (۲): چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی‌ها

مرحله اول: مرحله ورودی		
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	ماتریس بررسی رقابت	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
EFE	CPM	IFE
مرحله دوم: مرحله مقایسه		
ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک	ماتریس داخلی و ماتریس خارجی
SWOT	SPACE	IE
مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری		
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی		
QSPM		

منبع: یافته‌های پژوهش

یافته‌ها

ارزیابی عوامل خارجی بخش گردشگری منطقه (ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)) در جدول شماره (۳) دو گروه عوامل را از یکدیگر جدا نموده و در نهایت با جمع زدن کل امتیازات عوامل، کل امتیاز محیط خارجی را محاسبه کرده است. براساس نتایج بدست آمده بخش گردشگری منطقه با ۲۱ فرصت در محیط خارجی روبرو بوده و دارای ۱۴ تهدید محیطی است. مهم‌ترین فرصت‌ها افزایش اوقات فراغت و میل به سفر، تشکیل کارگروه توسعه گردشگری شهرداری کرمان و رشد بخش بازار گردشگری و مهم‌ترین تهدیدها دسترسی به جاذبه‌های گردشگری منطقه، ناامنی در منطقه و فاصله از مراکز جمعیتی مهم گردشگر فرست است. بنابراین منطقه باید این دسته از عوامل را به دقت به صورت دوره‌ای بررسی نماید.

جدول شماره (۳): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش گردشگری

عوامل اصلی خارجی		
ردیف	فرصت‌ها	ضریب اهمیت
۱	بهبود رشد اقتصادی	۰/۰۲۲
۲	بهبود وضع اقتصادی مردم محلی	۰/۰۱۸
۳	درآمد حاصل از گردشگری در منطقه	۰/۰۱۵
۴	کاهش نرخ مالیات مرتبط با فعالیت‌های گردشگری	۰/۰۱۸
۵	گرایش بیشتر فعالیت‌های اقتصادی منطقه به سمت فعالیت‌های گردشگری	۰/۰۲۰
۶	افزایش اوقات فراغت و میل به سفر	۰/۰۴۱
۷	ایجاد انگیزه برای کارآفرینی و افزایش تولید صنایع دستی مردم منطقه	۰/۰۳۲
۸	نگرش مثبت مردم محلی نسبت به گردشگری و وجود فرهنگ مهمانپذیری بالا در استان و محدوده مورد مطالعه	۰/۰۳۷
۹	جوان بودن ساختار جمعیتی کشور	۰/۰۳۱
۱۰	ثبات سیاسی کشور	۰/۰۳۰
۱۱	تشکیل کارگروه توسعه گردشگری شهرداری کرمان	۰/۰۴۵
۱۲	تعداد کم رقبای فعال داخلی در زمینه گردشگری	۰/۰۳۰
۱۳	مقدار تقاضای گردشگری	۰/۰۳۷
۱۴	رشد بخش بازار گردشگری	۰/۰۴۷
۱۵	اندازه بخش بازار گردشگری	۰/۰۳۱
۱۶	منابع انسانی متخصص و کارآزموده	۰/۰۱۸
۱۷	منابع مالی بخش خصوصی خارج از منطقه	۰/۰۲۷

۱۸	مشوق‌های مالی و وام‌های بلند مدت دولت جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی برای توسعه زیرساخت‌ها	۰/۰۳۰	۴	۰/۱۲۰
۱۹	مراقبت بیشتر از گونه‌های گیاهی و جانوری به واسطه توجه بیشتر مسئولین ملی و استانی به منطقه	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۶۳
۲۰	امکان استفاده از اعتبارات ملی و استانی به منظور ارتقاء و بهبود صنعت گردشگری در منطقه	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
۲۱	وجود محور شهداد نهبندان	۰/۰۳۷	۴	۰/۱۴۸
	جمع فرصت‌ها	۰/۶۱۲		۲/۰۶۲
	تهدیدات			
۱	افزایش نرخ تورم	۰/۰۱۴	۱	۰/۰۱۴
۲	افزایش نرخ مالیات	۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳
۳	افزایش نرخ بیکاری	۰/۰۱۴	۲	۰/۰۲۸
۴	افزایش نرخ ارز	۰/۰۱۷	۲	۰/۰۳۴
۵	ناامنی در منطقه	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰
۶	قوانین و مقررات در منطقه	۰/۰۲۷	۲	۰/۰۵۴
۷	حضور مقاصد رقیب فعال در سطح ملی همچون کویر مرنجاب، کویر مصر و ...	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
۸	وجود رقبای فعال خارجی در زمینه گردشگری بیابان همچون دویی	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲
۹	تبلیغات منفی رسانه‌های خارجی نسبت به ایران	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷
۱۰	مدت اقامت گردشگران در منطقه	۰/۰۲۷	۲	۰/۰۵۴
۱۱	خطرات زیست محیطی به واسطه حضور انبوه گردشگران	۰/۰۲۰	۱	۰/۰۲۰
۱۲	دسترسی به جاذبه‌های گردشگری منطقه	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲
۱۳	فاصله از مراکز جمعیتی مهم گردشگر فرست	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
۱۴	خشکسالی و وقوع طوفان‌های شنی در منطقه	۰/۰۲۷	۲	۰/۰۵۴
	جمع تهدیدات	۰/۳۸۸		۰/۵۷۵
	جمع عوامل خارجی	۱		۲/۶۳۷

منبع: یافته‌های پژوهش

ارزیابی عوامل داخلی بخش گردشگری (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE))

اکنون می‌توان نتایج بدست آمده در تمامی جدول‌ها را در یک جدول جمع‌بندی نمود. جدول شماره (۴) دو گروه عوامل را از یکدیگر جدا نموده و در نهایت با جمع زدن کل امتیازات عوامل، امتیاز محیط داخلی را محاسبه کرده است. بر اساس نتایج بدست آمده بخش گردشگری منطقه مذکور با ۱۱ قوت در محیط داخلی روبرو بوده و دارای ۲۴ ضعف می‌باشد. مهم‌ترین قوت‌ها چشم‌اندازهای زیبا و منحصر به فرد و تنوع جاذبه‌های طبیعی و سطح توانایی و مهارت نیروی انسانی شاغل در گردشگری همچون راهنمایان مسلط به منطقه می‌باشد و مهم‌ترین ضعف‌ها روند رشد سرمایه‌گذاری در منطقه و ابزارهای مختلف تبلیغاتی در داخل و خارج از منطقه و ضعف در نظام برنامه‌ریزی کارآمد در منطقه است. بنابراین منطقه باید این دسته از عوامل را به دقت به صورت دوره‌ای بررسی نماید.

جدول شماره (۴): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش گردشگری

عوامل اصلی داخلی		ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
ردیف	نقاط قوت			
۱	چشم‌اندازهای زیبا و منحصر به فرد و تنوع جاذبه‌های طبیعی	۰/۰۳۲	۴	۰/۱۲۸
۲	جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی	۰/۰۱۸	۳	۰/۰۵۴
۳	سافاری و قابلیت موتور سواری در تپه‌های شنی	۰/۰۲۰	۴	۰/۰۸۰
۴	نزدیکی به گرم‌ترین نقطه کره زمین	۰/۰۲۱	۴	۰/۰۸۴
۵	مناسب بودن برای رصد ستارگان	۰/۰۲۱	۴	۰/۰۸۴
۶	شرایط آب و هوایی مناسب در پاییز و زمستان	۰/۰۱۹	۴	۰/۰۷۶
۷	نزدیکی به مقاصد گردشگری مهم همچون روستای گردشگری سیرج	۰/۰۱۸	۳	۰/۰۵۴
۸	صنایع دستی منطقه	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۶۳
۹	دسترسی به برخی جاذبه‌ها همچون کلوت‌ها، نیکاه‌ها و... از طریق جاده اصلی	۰/۰۲۴	۴	۰/۰۹۶

۰/۰۷۲	۴	۰/۰۱۸	وجود شبکه برق در منطقه	۱۰
۰/۱۶۰	۴	۰/۰۴۰	سطح توانایی و مهارت نیروی انسانی شاغل در گردشگری همچون راهنمایان مسلط به منطقه	۱۱
۰/۹۶۱		۰/۲۵۲	جمع نقاط قوت	
			نقاط ضعف	
۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	کمبود واحدهای اقامتی در منطقه	۱
۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	مراکز پذیرایی و نوشیدنی منطقه	۲
۰/۰۴۰	۲	۰/۰۲۰	خدمات مسافرتی و جهانگردی	۳
۰/۰۴۸	۲	۰/۰۲۴	خدمات اطلاع رسانی گردشگری منطقه	۴
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	خدمات بهداشتی، پزشکی و ایمنی	۵
۰/۰۳۶	۲	۰/۰۱۸	دسترسی به برخی از جاذبه‌های منحصر بفرد همچون گندم بریان، ریگ یلان و...	۶
۰/۰۴۰	۲	۰/۰۲۰	شبکه و ناوگان حمل و نقل	۷
۰/۰۲۱	۱	۰/۰۲۱	تأمین آب منطقه	۸
۰/۰۳۴	۲	۰/۰۱۷	ارتباطات راه دور	۹
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	پاکسازی و جمع آوری زباله	۱۰
۰/۰۶۸	۲	۰/۰۳۴	وجود نگرش سیستمی و استراتژیک در زمینه گردشگری در سطح مدیران منطقه	۱۱
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	نظام برنامه‌ریزی کارآمد	۱۲
۰/۰۶۰	۲	۰/۰۳۰	دانش تخصصی مدیران در زمینه گردشگری	۱۳
۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	هماهنگی بین سازمان‌های مرتبط با توسعه گردشگری منطقه	۱۴
۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	تعیین بازارهای هدف و اهداف بازاریابی منطقه	۱۵
۰/۰۵۴	۲	۰/۰۲۷	دانش تخصصی مدیران و کارکنان بخش بازاریابی	۱۶
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	ابزارهای مختلف تبلیغاتی در داخل و خارج از منطقه	۱۷
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	وضعیت تبلیغات در بخش گردشگری	۱۸
۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	جذب نیروهای تحصیلکرده دانشگاهی در بخش گردشگری منطقه	۱۹
۰/۰۶۶	۲	۰/۰۳۳	تعداد نیروی کار متخصص در بخش گردشگری	۲۰
۰/۰۶۴	۲	۰/۰۳۲	جامعه محلی پویا در گردشگری	۲۱
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	میزان انتفاع مردم محلی از گردشگری در منطقه	۲۲
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	وضعیت مالی سازمان‌های مرتبط با گردشگری منطقه	۲۳
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	روند رشد سرمایه گذاری در منطقه	۲۴
۱/۰۵۱		۰/۷۴۸	جمع نقاط ضعف	
۲/۰۱۲		۱	جمع عوامل داخلی	

منبع: یافته‌های پژوهش

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

با استفاده از این تکنیک جذابیت نسبی استراتژی‌های انتخاب شده در مرحله قبل مشخص می‌گردد، یعنی تعیین می‌زانی که می‌توان از عوامل سرنوشت‌ساز داخلی و خارجی گردشگری منطقه به صورتی موفقیت‌آمیز استفاده کرد. البته با توجه به اینکه استراتژی اصلی و انتخابی منطقه، استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO) است با این وجود، همه استراتژی‌ها در ماتریس QSPM برای اولویت‌بندی توسط خبرگان منطقه مورد ارزیابی قرار گرفت. هدف آن بود که آیا استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO) در مقایسه با سایر استراتژی‌ها (SO, ST, WT) جزء اولویت‌های اول خبرگان قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که خبرگان از استراتژی‌های محافظه‌کارانه به عنوان استراتژی‌های انتخاب شده اطلاع نداشته‌اند. پس از آنکه نمره‌های جذابیت تمام استراتژی‌ها را از طریق ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی بدست آوردیم، آن‌ها را بر اساس نمره جذابیت، از بالاترین نمره به پایین‌ترین نمره، اولویت‌بندی می‌کنیم که در جدول شماره (۵) نشان داده شده است.

جدول شماره (۵): اولویت‌بندی استراتژی‌های گردشگری منطقه

ردیف	اولویت‌بندی استراتژی‌ها	نمره‌های جذابیت
۱	WO4- طرح‌ریزی فعالیت‌های بازاریابی در جهت معرفی بیشتر جاذبه‌ها و تعدیل فصلی بودن تقاضای گردشگری به منطقه	۶/۸۲۸
۲	SO1- توسعه بیشتر فعالیت‌های مرتبط با بیابان گردی (desert tourism) در منطقه	۶/۷۱۲
۳	WO3- تهیه بسته‌های سرمایه‌گذاری جهت ترغیب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در زمینه زیرساخت‌ها و خدمات پزشکی و ایمنی در منطقه	۶/۶۰۶
۴	ST1- استفاده از گردشگری فرهنگی و میراث در کنار گردشگری مبتنی بر طبیعت در منطقه	۵/۹۶۵
۵	WO2- احداث اکوکمپ‌های کویری بیشتر و تبدیل کاروان سراهای منطقه به اقامتگاه‌های سنتی	۵/۷۲۶
۶	SO2- توسعه گردشگری ماجراجویانه در منطقه	۵/۷۱۵
۷	ST2- مشخص کردن تعدادی از جاذبه‌ها و توسعه و بهبود مسیر آن‌ها بعنوان مسیرهای بازدید امن برای گردشگران	۵/۳۹۷
۸	WT3- جذب نیروی متخصص و آموزش اصول گردشگری پایدار و مسئولانه	۵/۲۵۸
۹	SO3- توسعه گردشگری نجوم	۵/۱۱۱
۱۰	WO1- آموزش جامعه محلی برای مشارکت بیشتر در گردشگری منطقه	۴/۹۶۸
۱۱	WT2- توجه به توسعه پایدار و ظرفیت تحمل منطقه و همچنین تلاش در جهت به حداقل رساندن تأثیرات منفی ناشی از گردشگری	۴/۷۴۷
۱۲	WT1- تدوین، بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات به منظور تسهیل فعالیت‌های گردشگری منطقه	۴/۷۲۲

منبع: یافته‌های پژوهش

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

باید این واقعیت را پذیرفت که گردشگری ناپذیری انکارناپذیر در زندگی جوامع دارد که نمی‌توان آن را نادیده گرفت؛ بلکه باید با نظری بلند و مدیریتی و با برنامه، عالمانه، آگاهانه‌ریزی درست در جهت توسعه آن (گردشگری) تلاش کرد. توسعه گردشگری می‌تواند با برنامه‌ها و محدودیت‌ریزی اصولی و مناسب و شناسایی فرصت‌ها نقش مؤثری در توسعه مناطق شهری و در نتیجه توسعه ملی و تنوع بخشی به اقتصاد ملی برعهده داشته باشد و با توجه به این مهم، می‌توان با یک «برنامه‌ریزی صحیح گردشگری» به منافع حاصل از اقتصاد گردشگری دست یافت. در این بین، برنامه‌ریزی راهبردی به دلیل داشتن ویژگی‌هایی از قبیل فرایند تصمیم‌گیری منطقی، تفکر بلندمدت و آینده‌نگری، هدایت مدیران، و ... می‌تواند با یک تدوین و اجرای صحیح مفید واقع شود. چشم انداز صنعت گردشگری در منطقه کویر شهداد که برای افق زمانی ۱۰ ساله‌ای تا ۱۴۰۴ تنظیم شده است، تلاش می‌نماید تا آرمانی‌ترین شرایط را برای صنعت گردشگری ترسیم کند. البته این چشم‌انداز بایستی همواره مورد بازبینی و تجدید نظر قرار گیرد. منطقه کویر شهداد با انواع عارضه‌های طبیعی که در آن وجود دارد، از جمله ریگستان، کلوته‌ها، رودهای دائمی و فصلی، گندم بریان و ... مقصدی اصلی برای فعالیت‌های اکوتوریسم، ژئوتوریسم، ماجراجویانه، طبیعت گردی و ورزشی در دل کویر است که بهشتی برای علاقه‌مندان به طبیعت کویری محسوب می‌شود و مقصدی است که با توجه به اصول توسعه پایدار موجبات ایجاد منافع ذینفعان و سرمایه‌گذاران را فراهم می‌نماید.

پژوهش حاضر برای تحلیل داده‌ها از مدل مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید، مدل SWOT و QSPM استفاده شده کرده است و در نهایت بر اساس نتایج بدست آمده و رتبه‌بندی نهایی، دوازده اولویت‌بندی استراتژی استخراج شد و با توجه به اولویت‌بندی فوق اقداماتی جهت اجرایی شدن هر یک از راهبردها در نظر گرفته می‌شود که لازم است سازمان‌های متولی به آن‌ها توجه داشته باشند. اقدامات راهبردهای گردشگری منطقه به طور کل شامل تبدیل منابع به جاذبه‌های گردشگری، توسعه بازار گردشگری، توسعه تاسیسات، خدمات و تسهیلات گردشگری، برنامه

- فعالیت‌های بازاریابی گردشگری و توسعه زیرساخت‌های گردشگری می‌باشد. هر یک از اقدامات راهبردی بر اساس اولویت‌بندی استراتژی‌های گردشگری منطقه به شرح زیر می‌باشد
- ✓ تأمین بودجه‌های تبلیغاتی و ترویجی به صورت مستقل و از محل اعتبارات سازمان‌های متولی منطقه، از جمله سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری
 - ✓ تورهای چند روزه و شبمانی در کویر و بازدید از نقاط دوردست، بکر و منحصر به فرد
 - ✓ بهبود و شفاف‌سازی روش‌ها و فرایندهای حاکم بر سرمایه‌گذاری و فعالیت بخش خصوصی از طریق تسهیل دسترسی به اطلاعات در این خصوص توسط دستگاه‌های اجرایی مرتبط
 - ✓ معرفی سایت‌های تاریخی - فرهنگی از جمله کاروانسراهای کویر لوت
 - ✓ برگزاری مسابقات ماشین سواری و موتور سواری بر روی تپه‌های ماسه‌ای
 - ✓ تسهیل قوانین جهت جذب سرمایه‌گذاران برای احداث انواع کمپ‌های کویری و رعایت اصول توسعه پایدار در زمینه احداث اکوکمپ‌ها
 - ✓ تهیه نقشه‌ای دقیق با جزئیات مناسب از مسیرهای منطقه
 - ✓ ترویج فرهنگ مدیریت و بکارگیری منابع تخصصی انسانی در صنعت گردشگری
 - ✓ مشخص کردن چند مکان شاخص و ایده‌آل برای رصد ستارگان در منطقه
 - ✓ آموزش جامعه محلی بمنظور توانمند سازی و ذینفع شدن از منافع گردشگری
 - ✓ مشخص کردن جاذبه‌ها و بخش‌های آسیب‌پذیرتر منطقه بمنظور برنامه‌ریزی‌های خاص‌تر برای آن‌ها
 - ✓ اصلاح قوانین و مقررات مربوط به مالکیت زمین و مشخص کردن مناطق امن برای گردشگری

منابع

- ایوانز، نیگل؛ کمپبل، دیوید و استون هاوس، جورج (۲۰۱۲). مدیریت استراتژیک سفر و گردشگری. ترجمه: اعرابی، سید محمد؛ اعرابی، فاطمه السادات و اعرابی، فائزه السادات (۱۳۹۳). مهکامه.
- تجلی، محمد حسین (۱۳۷۹). نقش توان‌های توریستی در توسعه اقتصادی شهر کرمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تهران.
- جهانشاهی، محمد (۱۳۸۹). جاذبه‌های طبیعت گردی استان کرمان. اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان کرمان با همکاری اداره برنامه‌ریزی نشر اداره کل روابط عمومی، امور فرهنگی و اجتماعی سازمان
- جهانیان، منوچهر (۱۳۸۸). راهنمای عمومی کویر و بیابان و نقش آن در توسعه گردشگری ایران. سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- چاک، وای. گی. (۱۳۸۷). جهانگردی در چشم اندازی جامع، با همکاری آدآردوفایو-سولا. ترجمه: پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد. آر. (۱۹۹۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه: پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد (۱۳۹۲). دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ۲۶.
- زمردیان، محمد جعفر (۱۳۷۳). نگرشی بر ژئومورفولوژی کویر لوت با تأکید بر مخروط افکنه‌ها. مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، سال ۲۷، شماره اول.
- زند، رسول (۱۳۸۹). کوه‌های استان کرمان: نگرشی بر جغرافیا - کوه‌ها و غارها. خدمات فرهنگی کرمان.
- شجاعی، منوچهر (۱۳۸۶). بررسی سیاست‌های دولت در صنعت گردشگری و ارائه الگوی توسعه پایدار صنعت گردشگری کشور. مجله دانش مدیریت، سال بیستم، شماره ۷۸.

- علی احمدی، فتح الله و تاج الدین، ایرج (۱۳۸۹). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، چاپ سیزدهم. تهران: انتشارات تولید دانش.
- قادری، اسماعیل (۱۳۹۲). مقدمه‌ای بر جغرافیای جهانگردی ایران، چاپ اول. انتشارات مهکامه.
- قادری، زاهد (۱۳۸۳). اصول برنامه‌ریزی توسعه پایدار گردشگری روستایی، چاپ اول. انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
- محمودی، فرج الله (۱۳۵۰). چند گفتار درباره مسائل طبیعی دشت لوت. گزارش‌های جغرافیایی. مؤسسه جغرافیا.
- مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی استراتژیک در کلان شهرها. سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران.
- مرادی، فرهاد (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه صنعت گردشگری منطقه آزاد کیش. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- مستوفی، احمد (۱۳۵۱). شهداد و جغرافیای تاریخی دشت لوت. نشریه گزارش‌های جغرافیایی، شماره هشت.
- نجمی، شمس الدین و رفیع زاده، علی محمد (۱۳۸۱). سیمای جهانگردی استان کرمان. مدیریت سازمان ایرانگردی و جهانگردی استان کرمان.
- هال و جنکینز (۱۹۹۵). سیاست گذاری جهانگردی. ترجمه: اعرابی، سید محمد و ایزدی، داوود (۱۳۷۸). دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Bramwell, B. and Lane, B. (1993). Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1).
- Hall, C. M. (2000). Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships. Harlow: Pearson Outcomes. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(3).
- Haywood, K. M. (1990). Responsible and Responsive Tourism Planning in the Community. *Tourism Management*, 9(2).
- Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000). *Strategic Management: Process, Content and Implementation*. Oxford: Oxford University Press.
- Makridakis, S. C. (1990). *Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century*. New York: The Free Press.