# ارزیابی استراتژیک قابلیت های توسعه گردشگری: مطالعه موردی شهر فریدونکنار

دریافت مقاله:۸۹/۹/۹ پذیرش مقاله: ۸۹/۱۱/۲۸
صفحات: ۱۲۸-۱۱۱

مصطفی قدمی: استادیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه مازندران
Email: Ghadami56@yahoo.com
سیمین تولایی : استاد دانشکده علوم جغرافیایی دانشگاه تربیت معلم تهران
Email:simintt@yahoo.com
سیدمحمدمهدی فاطمی: مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد آیت الله آملی[1]
Email: mehdi_1205@yahoo.com

**چکیده**

**امروزه، بسیاری از برنامه ریزان و سیاست گذاران توسعه، از گردشگری به عنوان رکن اصلی توسعه ی پایدار یاد می کنند و در تلاش هستند با شناسایی قابلیت های توسعه ی گردشگری مناطق و رفع موانع آن سهم بیشتری از عایدات این بخش را نصیب خود سازند. در این راستا، شهرهای ساحلی استان مازندران از مقاصد مهم گردشگری کشور می باشد که می تواند با برنامه ریزی اصولی و مناسب و شناسایی توان ها و محدودیت های گردشگری آن، نقش مؤثری در توسعه ی این مناطق و در نتیجه توسعه ی ملی و تنوع بخشی به اقتصاد ملی داشته باشد. بدین منظور در مقاله حاضر ابتدا با نظر سنجی پرسشنامه ای از ده تن از متخصصان و کارشناسان امور شهری شهر فریدونکنار و با فهرست کردن عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار در توسعه یا عدم توسعه ی گردشگری با استفاده ازمدل (SWOT)، به ارزیابی استراتژیک قابلیت های توسعه ی گردشگری حوزه ی فریدونکنار پرداخته شد. در ادامه با وزن دهی و اولویت بندی عوامل مذکور، استراتژی های درخور ارائه گردید. تجزیه تحلیل های صورت گرفته در تحقیق نشان می دهد که جهت تاکید بر رفع آسیب پذیری حوزه ی مطالعه شده، استراتژی های تدافعی باید در اولویت برنامه های توسعه ی گردشگری حوزه مذکور قرار گیرد.**

**کلیدواژگان: ارزیابی استراتژیک، قابلیت های توسعه ی گردشگری، مدلswot، استراتژی ، فریدونکنار.**

**مقدمه**

---

[1]. مازندران- فریدونکنار- شهرداری فریدونکنار

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

لزوم توجه جدی به مقوله ی سیر و سیاحت و گردشگری، به عنوان پدیده ای جدید در زندگی ماشینی قرن بیست و یکم بسیار احساس می شود و اهمیت آن روز به روز در دنیا افزایش می یابد، زیرا با روند رو به تزاید فناوری و ماشینی شدن زندگی در جوامع و گسترش اختراعات و اکتشافات جدید که انسان را به شهرها (به عنوان محورهای تحول) وابسته می کند، شهرها با مشکلات بیشماری مواجه شده اند( Butler ،2002, p.35). کشور ایران با توجه به برخورداری از تمدن کهن و آثار تاریخی فراوان و جاذبه های فرهنگی - طبیعی به تصدیق سازمان یونسکو از نظر دارا بودن جاذبه های گردشگری در ردیف دهم جهان قرار دارد. در حالی که با وجود رونق بخش گردشگری در سال های اخیر، هنوز کشور ایران جایگاه شایسته خود را در بخش گردشگری بین المللی در سطح دنیا پیدا نکرده است. از جمله مناطق پر توان کشور ایران در زمینه ی طبیعت گردی استان مازندران می باشد. موقعیت ممتاز جغرافیایی استان مازندران و قرار گرفتن در میان دریا و جنگل، با تنوع اشکال و فرایندهای طبیعی گویای ظرفیتهای بالای استان در زمینه طبیعت گردی است. شهر فریدونکنار که محدوده مورد مطالعه این پژوهش است، از جمله حوزه های گردشگری ایران است که با توجه به دارا بودن یکی از طولانی ترین سواحل شنی استان( نزدیک به ۹ کیلومتر )، اقلیم مناسب، زیستگاه پرندگان نادر بومی و مهاجر و مجاورت با مجتمع ها و شهرک های اقامتی و... می تواند محیط منحصر به فردی برای گذران اوقات فراغت گردشگران به حساب آید. با این وجود متاسفانه در سالهای اخیر، وجود موانع و ضعف هایی منجر به عدم توسعه درخور فعالتهای گردشگری در حوزه مذکور شده است. هدف این تحقیق ارزیابی استراتژیک قابلیت های توسعه ی گردشگری فریدونکنار با بیان نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدید های توسعه گردشگری حوزه و ارائه ی راهبرد های توسعه گردشگری آن می باشد.

## مبانی نظری

مروری بر ادبیات برنامه ریزی گردشگری مبین این نکته است که تاکنون چهار رویکرد عمده در مورد برنامه ریزی بخش گردشگری وجود داشته است **(**Hall,**2000**, p.**33)**:

الف- دیدگاه رشد گرا[1] : در این رویکرد از گردشگری به مثابه اهرم و ابزاری برای بهبود شاخصهای اقتصادی یک جامعه یاد می شود. ب- رویکرد فیزیکی - فضائی[2] : در این دیدگاه

[1]. Boosterism
[2]. Physical/ Spatial/ Approach

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

گردشگری به عنوان یک پدیده فضائی و منبع مورد استفاده در ساماندهی فضاها، مورد مطالعه قرار می گیرد. ج- دیدگاه اجتماعی[1] : در این دیدگاه گردشگری به مثابه پدیده ای برای شکوفائی بهبود شرایط زیستی جوامع عنوان می شود. د- رویکرد پایدار[2] : در این دیدگاه گردشگری به مثابه ابزاری توانمند در راستای اجرای سیاستهای توسعه پایدار مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد.

از دهه ۱۹۸۰، به دنبال گزارش های متعدد تهیه شده توسط صدها محقق، کارشناس دولتی و دانشگاهی و نهضت طرفداران محیطزیست، رویکردهای توسعه گردشگری و دولتها به چالش کشیده شدند و به منظور بازساخت چارچوب سنتی توسعه گردشگری و همسویی با رویکرد توسعه پایدار، به شکلی که الزامات و استانداردهای جدید طرفداران محیطزیست و پایداری یک سطح بهینه از منافع اقتصادی - اجتماعی را تأمین کند، تحت فشار قرار گرفتند (Choi, 2003, p. 77). بدین شکل از دهه ۱۹۹۰، حرکت از گردشگری انبوه به سوی رویکرد توسعه پایدار گردشگری آغاز شد(Jurowski, Uysal & Williams, 1997, p.3) و مفهوم توسعه پایدار وارد ادبیات گردشگری شد. در پی این تحولات، در سال ۱۹۹۲ در کنفرانس مجمع زمین در ریو و به خصوص در قطعنامه ۲۱ آن، برای تحقق توسعه گردشگری پایدار، توصیه های مفیدی توسط WTOو WTTC به عمل آمد. در قطعنامه ۲۱ کنفرانس ریو به موارد ذیل تاکید شده است: ارزیابی ظرفیت موجود اقتصادی جهت تحقق گردشگری پایدار، ارزیابی عوامل محیطی، فرهنگی و اقتصادی از عملیات گردشگری، تعلیم و تربیت و آموزش و آگاهی بخش عمومی، برنامه ریزی برای توسعه گردشگری پایدار، ساده سازی تبادل اطلاعات، مهارت ها، فن آوری مربوط به گردشگری پایدار بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته، ایجاد زمینه جهت همکاری و مشارکت تمام بخش های جامعه جهت دستیابی به گردشگری پایدار و طرح محصولات جدید گردشگری در فرآیند توسعه، اندازه گیری موفقیت در دستیابی به گردشگری پایدار در سطح ملی (UNCED,1992).

گردشگری پایدار رویکردی است که می تواند با ایجاد زمینه ای مناسب انتخاب ها را هدایت، ذینفعان را جهت هدف مشترک در کنار هم جمع و به شناخت کامل تر تصمیم سازان جهت متعادل سازی تاثیرات مثبت و منفی در حال حاضر و آینده، کمک کند. وقتی تصمیمی برای

[1]. Social/ Approach
[2]. Sustainable/ Approach

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

توسعه گردشگری گرفته می شود، اشکال متفاوت زیادی از آن وجود دارد که مطابق با مکان، علایق گردشگران و منابع گردشگری قابل استفاده، متغیرند(Hall and McArthur 1998, p.46).

تنوع و تفاوت رویکردها نسبت به گردشگری ریشه در تصویر جوامع گوناگون از مفهوم گردشگری دارد. فرآیند برنامه ها و طرحهای توسعه گردشگری مبین استراتژیها، رویکردها، سیاستها و خط مشی های کشورهای گوناگون نسبت به مقوله گردشگری است. این فرآیند می بایست مبتنی بر روشهای پایدار، پیوسته و قابل اجرا در سطوح ملی و حوزه ای باشند و بتوانند بعنوان بخشی از سیاست کلان اقتصادی و اجتماعی کشور، موثر واقع شوند(Hall,2000, p.53). به هرحال، گردشگری پدیده ای است چند وجهی که برنامه ریزی آن نیز مستلزم ملاحظه ابعاد گوناگون آن است. از جمله مهمترین رویکردها در مباحث گردشگری، رویکرد برنامه ریزی استراتژیک است که در کامل ترین مفاهیم خود، مبتکر، پاسخگو به احتیاجات جامعه، با مشاهده ی هم زمان برنامه ریزی و عمل، به عنوان قسمتی از یک فرایند مشترک رو به پیشرفت است (Long, 1990, p.123). در این رابطه استراتژی ابزاری برای نیل به آمال نهایی مثل اهداف مشخص شده برای مدیریت منابع گردشگری است (Chaffee, 1985, p.87). در زمینه ی برنامه ریزی و توسعه ی گردشگری پایدار، استراتژی به معنی به کار بردن مناسب مدیریت بازدیدکننده، بازار، عملیات مدیریت و برنامه ریزی برای نیل به سه هدف اساسی استراتژیکی ذیل می باشد:

۱- تامین بقای ارزشهای منابع گردشگری ۲- افزایش مهارت های بازدیدکنندگان که چگونه با منابع گردشگری روابط متقابل داشته باشند ۳- به حداکثر رساندن منافع اقتصادی، اجتماعی و محیطی برای ذینفعان در جامعه ی میهمان و میزبان( McArthurand Hall, **1993**; Hall and McArthur, p.**145 1998**). همانگونه ریچاردسون اظهار کرد: اگر تحلیل های استراتژیکی به صورت موثر اجرا گردند، می توانند اطلاعات زیادی (مخصوصا برای مصرف کنندگان بار اول) در فاکتورهایی که اساسا علت شکست یا پیروزی و تغییرات ارگانیکی هستند را ارائه دهند که این امر منجر به درک بهتر جهت پیش بینی آینده می شود (Richardson and Richardson,**1989,** p.**89**).

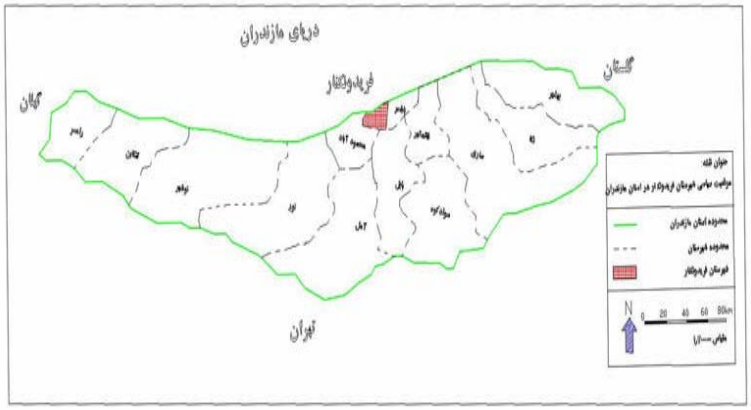
فرایند تدوین استراتژی می تواند اصلاحات ضروری در تسهیلات و خدمات را نشان دهد و همچنین باید بر فرصت های بازاریابی تاکید کند. برای رسیدن به بهترین استراتژی در امر گردشگری، همکاری لازم در بخش های تحقیقات، اطلاع رسانی، توسعه ی محصول، منابع انسانی، بازاریابی و نظارت بر اجرای قوانین لازم است(شاهنده، ۱۳۸۷: ۴۷).

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

**محدوده مورد مطالعه**

قلمرو مکانی این تحقیق شهر فریدونکنار واقع در استان مازندران می باشد. این شهر در فاصله ۲۲۴ کیلومتری از شهر تهران واقع شده است. در سال ۱۳۸۵ شمار جمعیت ساکن در شهر فریدونکنار، معادل ۳۳۵۶۹ نفر اعلام شده است. تراز ارتفاعی ۲۰- متر تقریباً از نیمه های جنوبی شهر فریدونکنار عبور می کند و در شمال این ناحیه اراضی پست و هموار ساحلی تا ۲۴- متر قرار گرفته است. شهر مذکور مانند تمامی شهر های ساحلی استان مازندران به سبب داشتن آب و هوای معتدل خزری و چشم اندازهای ساحلی برای ساکنان شهرهای بزرگ و آلوده کشور بویژه تهران، جاذبه های فراوان دارد. در واقع مهمترین انگیزه مسافرت گردشگران به فریدونکنار تفریح و شنا در ساحل شنی این شهر می باشد. در زمینه ی مذکور، یافته های میدانی نشان می دهد از کل جامعه ی آماری، ۶۷/۳ درصد تفریح در ساحل را انگیزه ی سفر خود عنوان نموده اند. همچنین ۲۲/۱ درصد دیدار از اقوام و ۱۰/۶ درصد از گردشگران نیز، سایر موارد از جمله خرید برنج یا ماهی را هدف مسافرت خویش به فریدونکنار ذکر کرده اند. در زمینه ی فصل مسافرت، بالای ۹۵ درصد از گردشگران، در فصول گرم سال به فریدون کنار سفر می کنند و این در حالی است که ۸۵ درصد آن به دلیل حجم بالای تعطیلات و شرایط مناسب به منظور شنا در سواحل در تابستان صورت می گیرد. موقعیت جغرافیایی و توسعه فیزیکی خطی شهر و قرار گرفتن آن در مسیر جاده ساحلی شمال کشور، مابین حوزه های گردشگری مجاور بابلسر و محمودآباد، این شهر را با درصد قابل ملاحظه ای ازگردشگران عبوری با توقف چند ساعته روبرو ساخته است. ازکل گردشگران وارد شده به شهر ۳۹ درصد به صورت عبوری بوده که مقصد اصلی شان شهرهای اطراف است و به صورت موقت اقامتی چند ساعته در حوزه مذکور دارند (فاطمی، ۶۳:۱۳۸۶).

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]




**شکل (۱) موقعیت شهرستان فریدونکنار در استان مازندران**

## روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش از نوع توصیفی-تحلیلی است. در رویکردهای استراتژیک پرداختن به سه سوال اساسی ضروری است: ۱- کجا می خواهیم باشیم؟ ۲- اکنون کجا هستیم؟ و ۳- چگونه به آنجا می خواهیم برسیم؟ (Olsen, 2002, p.8). هدف این تحقیق، ارزیابی استراتژیک ظرفیتهای توسعه گردشگری در فریدونکنار است. از این رو با هدف دست یافتن به اصول و اهداف توسعه پایدار گردشگری، به دو پرسش اکنون درچه موقعیتی هستیم و چگونه به آنجا می خواهیم برسیم در این تحقیق پاسخ داده می شود. فرایند ارزیابی بر اساس رویکرد استراتژیک و در پیوند با رویکرد توسعه پایدار گردشگری صورت خواهد گرفت. تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به سوالات اصلی زیر است:

۱- نقاط قوت و ضعف محدوده مورد مطالعه در راستای توسعه پایدار گردشگری چیست؟

۲- فرصتها و تهدیدهای محدودهٔ مورد مطالعه در راستای توسعه پایدار گردشگری چیست؟

۳- نقش کدامیک از عوامل استراتژیک اعم از عوامل درونی یا بیرونی در وضعیت فعلی بخش گردشگری فریدونکنار قوی تر خواهد بود؟

۴- مجموعه استراتژی های مطلوب در راستای توسعه پایدار گردشگری فریدونکنار به ترتیب اولویت کدامند؟

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

در این تحقیق براساس رویکرد اصلی تحقیق(توسعه پایدارگردشگری)، ضمن مرور ویژگی های بخش عرضه و تقاضای گردشگری در فریدونکنار، مبتنی مشاهدات کارشناسی (چک لیست) و بررسی اسناد حاصل از طرح های پژوهشی، عمرانی ، اجرایی و گزارش های مستند ارگانها و سازمانهای مربوطه، داده ها و اطلاعات پایه جمع آوری و طبقه بندی شدند. سپس در راستای سوالات و هدف تحقیق از ابزار SWOT به منظور شناسایی، طبقه بندی و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی و بیرونی استفاده شده است. ابزار تحلیلی SWOT ، یکی از روش های اساسی جهت ایجاد نظم و مناسبات ویژه بین مسائل استراتژیک است و از بهترین تکنیکها برای تحلیل و هدایت محیط محسوب می شود (Yuksel et al,2007, p.33 ). این روش یک ابزار عمومی هم برای تحلیل محیط درونی (نقاط قوت و ضعف) و هم تحلیل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) است و رویکردی سیستماتیک به مسئله است که در موقعیتهای تصمیم‌گیری کمک می‌کند(Mc Doland, 1993,p143;Wheelen & Hunger, 1995, p.58). مهمترین عوامل محیط درونی و بیرونی که می‌توانند بر آیندهٔ یک فعالیت تأثیر داشته باشند، به عنوان عوامل استراتژیک مطرح اند، که در تحلیل SWOT، به صورت خلاصه و جمع بندی شده، لیست می‌شوند(Kajanus et al, 2004, P.499;. .Kajanus, 2001,p.185) در ادامه تحقیق در راستای تعیین موقعیت و تصمیم گیری استراتژیک، نتایجSWOT ، با استفاده از ابزار آنالیز درونی و بیرونیIEA[1] ،تجزیه و تحلیل شد. در این مدل به هریک از عوامل استراتژیک به تفکیک عوامل درونی و بیرونی دو نوع امتیاز اختصاص داده می شود. ابتدا به هر عامل با توجه اهمیت آن از صفر تا یک امتیاز داده می شود به طوری که جمع عوامل در هر طبقه (درونی و بیرونی) یک شود. سپس مجددا به هریک از عوامل با توجه میزان اثر گذاری و جذابیت در راستای هدف تحقیق امتیازی از ۱ تا ۴ داده می شود. حاصلضرب دو ستون امتیاز و وزن عوامل در ستونی به نام وزن نهایی نوشته می شود. مجموعه معیارها در راستای هدایت فرایند این تحقیق بویژه در بخش ارزیابی با بهره گیری از رویکرد توسعه پایدار گردشگری عبارتند از: ظرفیتهای توسعه گردشگری مقصد، مدیریت تقاضای بازدیدکننده (کیفیت خدمات گردشگری و رضایت گردشگران)، الگو و شیوه مدیریت و بهره برداری از منابع گردشگری حوزه و تطبیق بازار-محصول، تاثیر بر شرایط زندگی ساکنان محلی و کیفیت محیطی مقصد. در واقع کل فرایند تحقیق با در نظر گرفتن سه عنصر کلیدی رویکرد توسعه پایدار گردشگری صورت گرفته است.

[1] -Internal& External Analysis

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

در این راستا، تامین تقاضای گردشگران وکیفیت خدمات مربوطه، تاثیر گذاری بر جامعه محلی، ظرفیت های مقصد و مدیریت منابع گردشگری متکی بر فرایند برنامه ریزی استراتژیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و راهبردهای مناسب ارائه شد.

**جدول (۱) ماتریسswot و نحوه ی تعیین استراتژی ها**

| ماتریس SWOT | نقاط قوت S | نقاط ضعف W |
|---|---|---|
| فرصت ها O | استراتژی های SO | استراتژی های WO |
| تهدیدها T | استراتژی های ST | استراتژی های WT |

## یافته های تحقیق

به منظور ارزیابی قابلیت های توسعه گردشگری حوزه فریدونکنار و ارائه راهکارهای توسعه این بخش، شناخت عوامل چهارگانه (swot) قوتها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها و امتیازدهی به هر یک از آنها جهت ارائه راهبردها لازم و ضروری می نماید. بر این مبنا با نظرسنجی از ۱۰ تن از کارشناسان و مسئولین شهری به فهرست نمودن مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای حوزه، جهت ارائه طرح راهبردهای تهاجمی، راهبردهای بازنگری، راهبردهای تنوع بخشی و طرح راهبردهای تدافعی در این قسمت پرداخته شده است.

### نقاط قوت

از مجموع ۶ قوت عنوان شده در حوزه، مولفه داشتن سواحل آزاد و آرام شنی با میانگین ضریب اهمیت ۰/۱۵ و با امتیاز ۴ و وزن نهایی ۰/۶۰ به عنوان مهمترین مولفه از نقاط قوت حوزه شناخته شده است. قابل ذکر است که مولفه ی مذکور تنها مولفه ای می باشد که در اولویت همه ی کارشناسان و با امتیاز ۴ بیان گردیده است. همانگونه که در قسمت محدوده ی مورد مطالعه عنوان گردید، شهر فریدونکنار با داشتن ۷/۸ کیلومتر ساحل شنی و همچنین آزاد بودن بالای ۶۰ درصد از این نوار ساحلی، محیط مناسبی جهت گذران اوقات فراغت افراد ایجاد کرده است. از جمله توانهای بالقوه و منحصر به فرد این ساحل، توان بالای ایجاد پارک های شنی و آبی و همچنین ایجاد مکان هایی جهت برگزاری ورزش های ساحلی می باشد. علاوه بر این مولفه ی اساسی، وجود مجتمع ها و شهرک های گردشگری خزرشهر، فرزادشهر، دریاکنار و

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

دریاسر در مجاورت شهر، با ضریب اهمیت ۰/۰۹ و با امتیاز ۳ و در نتیجه با وزن نهایی ۰/۲۷ به عنوان اهمیت دوم قوت ها بیان گردید. نحوه ی اقامت در این مجتمع های مسکونی و شهرک ها به دو صورت دائمی و فصلی می باشد. مجتمع های مذکور در فصول گرم سال پذیرای حجم عظیمی از گردشگران جهت تفریح و گذران اوقات فراغت می باشد.

همچنین دو مولفه ی وجود تالاب ها و آب بندان ها و وجود انواع پرندگان مهاجر و بومی، هر یک با ضریب اهمیت ۰/۰۶ و نیز با امتیاز ۳ و با وزن نهایی برابر ۰/۱۸ در اولویت های بعدی قوت ها قرار گرفته اند. فریدونکنار مقصد زمستانی اصلی پرندگان آبزی مهاجر، به ویژه درنای سیبری است[1] که درمعرض خطر جدی قرار دارد. موقعیت این جلگه که محل برخورد مسیرهای کوچ پرندگان از نقاط مختلف آسیا و اروپاست شمار قابل ملاحظه ای از پرندگان مهاجر را به خود جذب می کند، به طوری که این حوزه به راستی یکی از بزرگترین مکان های زمستان گذرانی پرندگان در جهان است. مؤسسه بین المللی زندگی پرندگان[2] این حوزه را "پناهگاه مهم پرندگان در خاورمیانه" می داند که ۶۲/۵ درصد از جمعیت پرندگان آن را گونه های مهاجر تشکیل می دهند. پرندگان آبزی، با میانگین حداقل ۱۵۵۰۰۰ پرنده که هر ساله در اواسط زمستان (ژانویه) سرشماری می شوند، مهمترین ویژگی فریدونکنار هستند. پرشمارترین گونه ها عبارتند از خوتکای معمولی، فیلوش، غاز خاکستری، اردک سرسبز، خروس کولی و گیلانشاه دم سیاه. به علاوه بیش از ۴۰ گونه دیگر (۲۲ تیره) از سایر پرندگان در حوزه یافت می شود (سازمان حفاظت محیط زیست، ۴۵:۱۳۸۶).

مولفه های داشتن بازار ماهی و برنج مرغوب و وجود رودخانه ی مرکزی شهر، هر یک با ضریب اهمیت ۰/۰۵ و امتیاز ۳ و همچنین با وزن نهایی برابر ۰/۱۵ در اولویت های بعدی نقاط قوت حوزه قرار گرفته اند.

### نقاط ضعف

از مجموع ۶ ضعف عنوان شده در حوزه، مولفه نبود امکانات رفاهی- اقامتی و تفریحی با میانگین ضریب اهمیت ۰/۱۳ و با امتیاز ۱ و وزن نهایی ۰/۱۳ به عنوان مهمترین مولفه از نقاط ضعف حوزه شناخته شده است.

1. Grus leucogeranus
2 .Birdlife International

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

مولفه ی کمبود زیرساخت های شهری و گردشگری از لحاظ کمی و کیفی، با ضریب اهمیت ۰/۱۱ و با امتیاز ۱ و در نتیجه با وزن نهایی ۰/۱۱ به عنوان اهمیت دوم ضعف ها بیان گردید. بافت فرسوده شهر فریدونکنار که بخش مرکزی شهر را نیز شامل می گردد، با ۱/۶۲ کیلومترمربع مساحت از کل مساحت ۸/۱ کیلومتر مربع ای محدوده ی شهر را در بر گرفته است (طرح هادی شهر فریدونکنار،۱۳۸۶ ). بافت مذکور با معابر کم عرض، فاضلاب های رو باز و ساختمان های تخریبی با چهره ای نامناسب جلوه می کند که نتیجه ی عدم رعایت قوانین و الگوهای شهرسازی است. این وضعیت بیانگر ضعف زیرساخت های شهر ی در قلب شهر فریدونکنار می باشد. همچنین مولفه ی ضعف فرهنگی مردم در رویارویی با گردشگران، با ضریب اهمیت ۰/۱۰ و با امتیاز ۱ و وزن نهایی ۰/۱۰، در اولویت سوم ضعف ها قرار گرفت. متاسفانه طبق تحقیقات به عمل آمده در سال های اخیر، شهر فریدونکنار در این زمینه ضعیف عمل کرده است.

همانگونه که در جدول (۲) مشاهده می گردد، مولفه های عدم آگاهی مسئولین از اهمیت گردشگری و به روز نبودن مسئولین و نداشتن شبکه های ارتباطی شهری و بین شهری مناسب، هر یک با ضریب اهمیت برابر ۰/۰۷ و امتیاز ۲ و همچنین با وزن نهایی برابر ۰/۱۴، در اولویت های بعدی نقاط ضعف حوزه قرار گرفته اند. در ادامه مولفه ی ضعف تبلیغاتی و عدم اطلاع رسانی از اماکن دیدنی، با ضریب اهمیت ۰/۰۶ و با امتیاز ۲ و در نتیجه با وزن نهایی ۰/۱۲ به عنوان یکی دیگر از نقاط ضعف توسعه ی گردشگری حوزه عنوان گردید.

**فرصت ها**

از مجموع ۶ فرصت عنوان شده در حوزه ی مورد مطالعه، مولفه ی معرفی ساحل فریدونکنار به عنوان منطقه نمونه ی گردشگری با میانگین ضریب اهمیت ۰/۱۴ و با امتیاز ۴ و وزن نهایی ۰/۵۶ به عنوان مهمترین فرصت حوزه شناخته شد.

در پی این مولفه ی مهم، وجود انگیزه ی سرمایه گذاری بخش خصوصی در سواحل، با ضریب اهمیت ۰/۰۷ و با امتیاز ۴ و در نتیجه با وزن نهایی ۰/۲۸، به عنوان اهمیت دوم فرصت های حوزه جهت توسعه ی گردشگری بیان گردید. با بررسی های به عمل آمده در حال حاضر چند پروژه ی بزرگ ساختمانی در این شهر در حال احداث می باشد که شامل مجتمع فرهنگیان (سه سازه ی۱۱ طبقه) و مجتمع جام جم (۴ سازه ی ۸ طبقه)، دو مورد ساختمان ۷ طبقه و چندین مورد ۵ الی ۶ طبفه نیز در حال احداث می باشند. قابل ذکر است که سرمایه

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

گذارانی نیز جهت احداث پارک های ساحلی و شنی به شهرداری مراجعه نموده اند که شهرداری در حال مذاکرات و بررسی شرح خدمات آنها می باشد (شهرداری فریدونکنار، ۱۳۸۹).

همچنین دو مولفه ی تاکید دولت بر گردشگری جهت توسعه حوزه ای و وجود نیروهای مدیریتی و اجرایی متخصص در زمینه ی گردشگری، هر یک با ضریب اهمیت ۰/۰۷ و نیز با امتیاز ۳ و با وزن نهایی برابر ۰/۲۱ در اولویت های بعدی فرصت ها قرار گرفته اند.

در ادامه همانگونه که در جدول (۳) مشاهده می گردد، مولفه های ارتقای کیفی جاده های ارتباطی ساحلی و فریدونکنار به آمل و تهران، با ضریب اهمیت ۰/۰۶ و امتیاز ۳ و با وزن نهایی ۰/۱۸ و مولفه ی ایجاد بازارچه ی مرزی با وجود بندر چند منظوره با ضریب اهمیت ۰/۰۴ و امتیاز ۳ و با وزن نهایی ۰/۱۲ در اولویت های بعدی فرصت های حوزه قرار گرفته اند.

**جدول (۲) میانگین وزن نهایی عوامل درونی موثر بر توسعه گردشگری فریدونکنار**

| **عوامل درونی** (قوت ها و ضعف ها) | ضریب اهمیت (۱-۰) | امتیاز (۴-۱) | وزن نهایی |
|---|---|---|---|
| **قوت ها** | | | |
| 1- داشتن سواحل آزاد و آرام وشنی | ۰/۱۵ | ۴ | ۰/۶۰ |
| ۲- وجود مجتمع ها و شهرک های گردشگری خزرشهر، فرادشهر و دریاکنار در مجاورت شهر | ۰/۰۹ | ۳ | ۰/۲۷ |
| ۳- وجود تالاب ها و آب بندان ها | ۰/۰۶ | ۳ | ۰/۱۸ |
| ۴- داشتن بازار ماهی و برنج مرغوب | ۰/۰۵ | ۳ | ۰/۱۵ |
| ۵- وجود انواع پرندگان مهاجر و بومی | ۰/۰۶ | ۳ | ۰/۱۸ |
| ۶- وجود رودخانه ی مرکز شهر | ۰/۰۵ | ۳ | ۰/۱۵ |
| **ضعف ها** | | | |
| ۷- نبود امکانات رفاهی – اقامتی و تفریحی | ۰/۱۳ | ۱ | ۰/۱۳ |
| ۸- کمبود زیرساخت های شهری و گردشگری از لحاظ کمی و کیفی | ۰/۱۱ | ۱ | ۰/۱۱ |
| ۹- عدم آگاهی مسئولین از اهمیت گردشگری و به روز نبودن مسئولین | ۰/۰۷ | ۲ | ۰/۱۴ |
| ۱۰- نداشتن شبکه های ارتباطی شهری و بین شهری مناسب | ۰/۰۷ | ۲ | ۰/۱۴ |
| ۱۱- ضعف فرهنگی مردم در رویارویی با گردشگران | ۰/۱۰ | ۱ | ۰/۱۰ |
| ۱۲- ضعف تبلیغاتی و عدم اطلاع رسانی از اماکن دیدنی | ۰/۰۶ | ۲ | ۰/۱۲ |
| **مجموع** | | ۱ | **۲/۲۷** |

منبع: محاسبات نگارنده

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

**جدول (۳) میانگین وزن نهایی عوامل بیرونی**

| **عوامل بیرونی**(فرصت ها و تهدیدها) | ضریب اهمیت (۱-۰) | امتیاز (۴-۱) | وزن نهایی |
|---|---|---|---|
| **فرصت ها** | | | |
| ۱- معرفی ساحل فریدونکنار به عنوان منطقه نمونه ی گردشگری | ۰/۱۴ | ۴ | ۰/۵۶ |
| ۲- تاکید دولت بر گردشگری جهت توسعه ناحیه ای | ۰/۰۷ | ۳ | ۰/۲۱ |
| ۳- ارتقای کیفی جاده های ارتباطی ساحلی و فریدونکنار به آمل و تهران | ۰/۰۶ | ۳ | ۰/۱۸ |
| ۴- وجود انگیزه ی سرمایه گذاری بخش خصوصی در سواحل | ۰/۰۷ | ۴ | ۰/۲۸ |
| ۵- وجود نیروهای مدیریتی و اجرایی متخصص در زمینه ی گردشگری | ۰/۰۷ | ۳ | ۰/۲۱ |
| ۶- ایجاد بازارچه ی مرزی با وجود بندر چند منظوره | ۰/۰۴ | ۳ | ۰/۱۲ |
| **تهدیدها** | | | |
| ۷- فقدان طرح ها و برنامه های توسعه گردشگری مقصد | ۰/۱۲ | ۱ | ۰/۱۲ |
| ۸- عدم کنترل ساخت و سازهای بی رویه و غیر قانونی در سواحل و تخریب محیط زیست | ۰/۰۷ | ۲ | ۰/۱۴ |
| ۹- عدم رضایت گردشگران از شهر فریدونکنار(نسبت به رقبا) | ۰/۰۹ | ۲ | ۰/۱۸ |
| ۱۰- وجود حوزه های گردشگری رقیب مثل بابلسر | ۰/۱۱ | ۲ | ۰/۲۲ |
| ۱۱- فقدان امنیت در حوزه ی خاورمیانه در جهت جذب گردشگران خارجی | ۰/۰۵ | ۲ | ۰/۱۰ |
| ۱۲- ضعف قوانین مدیریتی در برنامه ریزی های حوزه ای | ۰/۱۱ | ۱ | ۰/۱۱ |
| مجموع | ۱ | | ۲/۴۳ |

**منبع: نگارنده**

### تهدید ها

از مجموع ۶ تهدید عنوان شده از سوی کارشناسان، مولفه ی فقدان طرح ها و برنامه های توسعه گردشگری مقصد با میانگین ضریب اهمیت ۰/۱۲ و با امتیاز ۱ و وزن نهایی ۰/۱۲ به عنوان مهمترین تهدید توسعه ی گردشگری حوزه شناخته شد. در سالهای اخیر، متاسفانه فقدان سیاست های کلان جذب گردشگران داخلی و خارجی در برنامه ریزی های توسعه ی ملی و حوزه ای، مهمترین تهدید جهت توسعه ی این در کشور و مناطق به حساب می آید.

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

مولفه ی ضعف قوانین مدیریتی در برنامه ریزی های حوزه ای با ضریب اهمیت ۰/۱۱ و با امتیاز ۱ و در نتیجه با وزن نهایی ۰/۱۱، به عنوان اهمیت دوم تهدید های توسعه ی گردشگری حوزه بیان گردید. همچنین مولفه ی وجود حوزه های گردشگری رقیب مثل بابلسر با ضریب اهمیت ۰/۱۱ و نیز با امتیاز ۲ و با وزن نهایی ۰/۲۲ به عنوان تهدید بعدی شناخته شد.

در ادامه مولفه ی عدم رضایت گردشگران از شهر فریدونکنار(نسبت به رقبا)، با ضریب اهمیت ۰/۰۹ و امتیاز ۲ و با وزن نهایی ۰/۱۸، و مولفه ی عدم کنترل ساخت و سازهای بی رویه و غیر قانونی در سواحل و تخریب محیط زیست با ضریب اهمیت ۰/۰۷ و امتیاز ۲ و با وزن نهایی ۰/۱۴ و همچنین مولفه ی فقدان امنیت در حوزه ی خاورمیانه در جهت جذب گردشگران خارجی با ضریب اهمیت ۰/۰۵ و امتیاز ۲ و با وزن نهایی ۰/۱۰، به عنوان مهمترین تهدید های حوزه بیان گردیدند.

**جدول (۴) اولویت بندی عوامل تاثیرگذار استراتژیک بر توسعه ی گردشگری فریدونکنار**

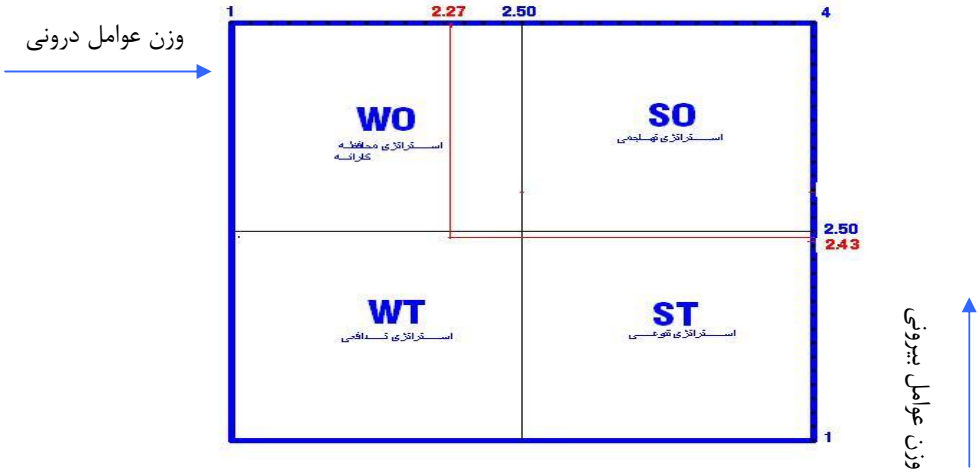
| عوامل داخلی | عوامل بیرونی |
|---|---|
| **اولویتبندی نقاط قوت (S)**<br>S۱– داشتن سواحل آزاد و آرام<br>S۲- وجود مجتمع ها و شهرک های توریستی خزرشهر، فرادشهر و دریاکنار در مجاورت شهر<br>S۳- وجود تالاب ها و آب بندان ها و رودخانه ی مرکز شهر S۴- وجود انواع پرندگان مهاجر و بومی<br>S۵- داشتن بازار ماهی و برنج مرغوب | **اولویتبندی فرصتها(O)**<br>O۱- تاکید دولت بر گردشگری جهت توسعه حوزه ای و پیامد آن معرفی ساحل فریدونکنار به عنوان حوزه ی نمونه گردشگری<br>O۲- وجود انگیزه ی سرمایه گذاری بخش خصوصی در سواحل<br>O۳- وجود نیروهای مدیریتی و اجرایی متخصص در زمینه ی گردشگری<br>O۴- ارتقای کیفی جاده های ارتباطی ساحلی و فریدونکنار به آمل و تهران<br>O۵- ایجاد بازارچه ی مرزی با وجود بندر چند منظوره |
| **اولویتبندی نقاط ضعف (W)**<br>W۱- نبود امکانات رفاهی- اقامتی و تفریحی<br>W۲- کمبود زیرساخت های شهری و گردشگری از لحاظ کمی و کیفی<br>W۳- ضعف فرهنگی مردم در رویارویی با گردشگران<br>W۴- عدم آگاهی مسئولین از اهمیت گردشگری و به روز نبودن مسئولین<br>W۵- نداشتن شبکه های ارتباطی شهری و بین شهری مناسب | **اولویتبندی تهدیدها (T)**<br>T۱- فقدان طرح ها و برنامه های توسعه گردشگری مقصد<br>T۲- عدم رضایت مناسب گردشگران از شهرفریدونکنار (نسبت به رقبا) با وجود حوزه های گردشگری رقیب مثل بابلسر<br>T۳- ضعف قوانین مدیریتی در برنامه ریزی های منطقه ای<br>T۴- عدم کنترل ساخت و سازهای بی رویه و غیر قانونی در سواحل و تخریب محیط زیست<br>T۵- فقدان امنیت در حوزه ی خاورمیانه در جهت جذب گردشگران خارجی |

**منبع: نگارنده**

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

در پایان با توجه به میانگین وزنی هر یک از عوامل داخلی و خارجی به اولویت بندی عوامل تاثیرگذار (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید) بر توسعه ی گردشگری فریدونکنار، با استفاده از روش IEA به تعیین الویت استراتژیها پرداخته شد.

شکل شماره ۲ نمودار بیانگر اولویت استراتژی حوزه مورد مطالعه می باشد که با توجه به مجموع وزن نهایی هر یک از دو عامل درونی(۲/۲۷) و بیرونی (۲/۴۳)ترسیم گردیده است.




**شکل (۲)نمودار تعیین اولویت استراتژی در حوزه فریدونکنار با روش IEA**

بر اساس نتایج آنالیزIEA مبتنی بر اهمیت مجموعه عوامل درونی و بیرونی موثر بر فرایند توسعه گردشگری فریدونکنار، استراتژی های تدافعی(WT) می بایست در اولویت برنامه های توسعه ی گردشگری حوزه مذکور قرار گیرد.

### استراتژی های تدافعی(W-T) - راهبرد پرهیز از خطر

تاکید این نوع استراتژی ها، برطرف سازی ضعفهای حوزه به منظور کاهش میزان خطر تهدیدات است که البته در این راه کمک ها و مساعدت دولتی و مردمی از الزامات است. بر این اساس از جمله مهمترین استراتژی های تدافعی عباتند از:

- تهیه طرح های ساختاری و استراتژیک توسعه گردشگری

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

•استراتژی حفاظت و پاسداشت منابع گردشگری در برابر فعالیتهای مخرب ( ساخت و ساز در سواحل و حریم تالاب ها، صید غیرمجاز پرندگان وماهی ها)

•جلب همکاری نهادهای دولتی در تخصیص منابع مالی جهت توسعه خدمات و زیرساختهای گردشگری

•تدوین برنامه های آموزش عمومی گردشگری در بین جامعه محلی و افزایش تمایل و نگرش مثبت جامعه محلی نسبت به توسعه گردشگری

•طراحی و اجرای برنامه های معیشت جایگزین از صید بی رویه پرندگان به اقدامات پایدار گردشگری (از جمله پرنده نگری).

## نتیجه گیری

با توجه به منابع نظری و مطالعات به عمل آمده به منظور ارزیابی استراتژیک قابلیت های گردشگری فریدونکنار به وسیله ی تکنیکswot و با استفاده از نظر سنجی از کارشناسان امور شهری و گردشگری بومی، ظرفیت ها و محدودیت های گردشگری حوزه مذکور مشخص و راهبردهایی جهت توسعه ی این بخش ارائه گردید. در مجموع می توان نتایج بدست آمده را در دو جنبه کمی وکیفی ارائه کرد: نتایج جنبه های کمی نقاط قوت؛ ضعف، فرصت ها و تهدیدها با توجه به جدول اولویت بندی نهایی عوامل موثر داخلی و خارجی را نشان می دهد، از میان نقاط قوت مطالعه شده در حوزه، برخورداری از ساحل آزاد، آرام و شنی به عنوان مهمترین نقطه ی قوت جهت توسعه ی گردشگری حوزه معرفی گردید که به منظور استفاده ی مناسب و بهینه از این ساحل منحصربه فرد، نیاز به ساماندهی و تهیه و اجرای طرحهای گردشگری ساحلی الزامی است. همچنین در بین نقاط ضعف شناخته شده، کمبود امکانات رفاهی- اقامتی و تفریحی به عنوان مهمترین ضعف توسعه گردشگری حوزه بیان گردید که می توان با جذب مشارکت مردمی وسرمایه گذاری بخش های خصوصی در زمینه اجرایی کردن طرح های گردشگری به توسعه ی امکانات از این دست نایل آمد. از میان فرصتهای بیرونی مطرح، مولفه ی تاکید دولت بر توسعه ی گردشگری مناطق و معرفی ساحل فریدونکنار به عنوان حوزه نمونه گردشگری در اولویت فرصت ها قرار داشته است. بدین منظور به وسیله راهکارهای ارائه شده و تسریع در تهیه و اجرای طرح گردشگری حوزه ی نمونه می توان حداکثر استفاده را از این امتیاز و فرصت مناسب در جهت گردشگری به عمل آورد. علاوه بر این از میان تهدیدهای خارجی، فقدان طرح ها و برنامه های توسعه گردشگری مقصد به عنوان مهمترین تهدید خارجی

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

شناخته شده در حوزه منجر به ارائه راهکارهای تدافعی گردیده است. نتایج اصلی تحقیق نشان می دهد حوزه ی فریدونکنار علی رغم دارا بودن ظرفیتهای های بالقوه و بالفعل گردشگری، به علت تعدد و عمق میزان ضعف ها و تهدیدها و عدم بهره گیری درخور از معدود فرصت های ایجاد شده، فاصله ی زیادی با شرایط مطلوب یک حوزه ی گردشگری دارد. از این رو پیاده سازی استراتژی های تدافعی در مقطع کنونی مناسب ترین استراتژی برا ی حرکت به سوی توسعه پایدار گردشگری فریدونکنار پیشنهاد می شود.

**منابع و ماخذ**


۱. پارساییان علی و سید محمد اعرابی (۱۳۷۷) **جهانگردی در چشم اندازی جامع**.

۲. سازمان حفاظت محیط زیست استان مازندران (۱۳۸۶) **طرح مدیریتی حفاظت از سایت منطقه تیراندازی ممنوع فریدونکنار**.

۳. شاهنده، بهرام (۱۳۷۸) **نظام مدیریت زیست محیطی و توسعه پایدار در حوزه آزاد قشم**، وزارت معادن و فلزات.

۴. شهرداری فریدونکنار(۱۳۸۹) **طرح توجیهی مقدماتی منطقه ی نمونه گردشگری ساحل فریدونکنار**.

۵. مهندسین مشاور بعد تکنیک( ۱۳۸۶) **طرح هادی شهر فریدونکنار**.

Butler, R.W., (2002) ***Ecotoursm-Hasid achieved Maturity or HAS the Bubble Burst Pacific Rim tourism2000.*** New Zealand.

Chaffee.E.E, (1985) ***three models of strategy,*** academy of management review, 10(1):89-96

Choi, S.Hwan (2003) ***Measurement of Sustainable Development progress for Managing Community Tourism***, Dissertation for PHD) Texas A&M University, p. 77.


[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

Dredge ,D. and Moore, S., (1992) ***A methodology for the integration of tourism in town planning***, Journal of Tourism Studies, 3(1):8-21

Hall, C.M. And McArthur, S. (1998) ***integrated heritage management***, stationary office, London.

Hall,M.C., (2000) ***Tourism Planning,Policies, Processes and relationships***.Pearson Education.Harlow

Jurowski, C., Uysal, M. & Williams, D. R. (1997**). *A theoretical analysis of host community resident reactions to tourism***. Journal of tourism research. 36 (2), 3-11.

Kajanus ,. Jyrki kangas, Mikko Kurttila, (2004). ***The use of value focused thinking and the a ' WOT hybrid method in tourism management***, Tourism Management, Vol25, 499-506.

Kajanus, M. (2001). ***Strategy and innovation model for the entrepre – neurial forest owner***. Academic Dissertation in forest planning, University of joensuu.

Long, P.T., R.R. Perdue and L. Allen (1990) ***Rural Resident tourism Perceptions and Attitudes by Community Level of Tourism***, Journal of Travel research, 28(3)

McArthur, S. and Hall, C.M. (1993) ***Strategic planning for visitor heritage management: integrating people and places through participation*.** Oxford University press. Auckland.

McDonald, M. H. B. (1993) ***The marketing planner***. Oxford : butter worth Heinemann, pp.143

Olsen, J. E and Haslett, T (2002) ***Strategic Management in Action, Systemic Practice and Action Research***, Vol. 15, No. 6, December 2002,

Richardson,B and Richardson,R. (1989) ***Business Planning: An Approach to Strategic Management***, Pitman, London.

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]

Roby ardiwidjajaq, **(1998)** ***Strategic Sustainable Tourism Development in Indonesia***, p7.

United Nations Conference on Environment & Development (UNCED) (1992*)* ***Rio Declaration on Environment & Development***. Rio de Janeiro, Brazil : (UNCED).

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995) ***Strategic management and business policy (5th ed.).*** Reading, MA : Addison – Wesley.

Yuksel, I and ˇdeviren, M. D (2007) ***Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm***, Information Sciences, no 177.pp440-458.

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28 ]