

مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای

سال اول، شماره اول، تابستان ۱۳۸۸

دریافت: ۱۳۸۸/۲/۸ - پذیرش: ۱۳۸۸/۸/۴

صص ۱۰۷-۱۲۸

## تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT

عیسی ابراهیم‌زاده، دانشیار جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران\*  
عبدالله آقاسی‌زاده، کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

### چکیده

گردشگری صنعتی است که توسعه آن نیازمند شناخت و آگاهی کافی از مسائل و عوامل مؤثر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در هر منطقه است. شهرستان چابهار در منتهی الیه جنوب شرقی ایران و در یک محیط بکر و دور از هیاهوی شهرهای پرجمعیت و شلوغ کشور قرار دارد و با توجه به ویژگی‌های محیطی، جاذبه‌های فرهنگی و انسانی آن (شهرستان چابهار با ۲۲۸ جاذبه گردشگری شامل: ۷۴ مورد جاذبه طبیعی، ۴۴ مورد جاذبه فرهنگی - تاریخی و ۱۱۰ مورد جاذبه انسان ساخت است) و نزدیکی به کشورهای حوزه خلیج فارس، هند، افغانستان و پاکستان و همین طور برخورداری از منطقه آزاد تجاری-صنعتی، می‌تواند با مدیریت و برنامه‌ریزی علمی به قطب توریستی مهمی در سطح منطقه تبدیل گردد و یکی از محورهای مهم گردشگری کشور باشد. تحلیل‌های حاصل از مدل SWOT نشان می‌دهد که این شهر علی‌رغم برخورداری از ظرفیت تبدیل شدن به یک منطقه نمونه گردشگری، تعدد تصمیم‌گیران و مسایل مدیریتی، کمبود زیرساخت‌ها و ضعف تبلیغات را به عنوان موانع اساسی در راه رسیدن به این هدف در مقابل خود دارد. با این حال، وجود زمینه اشتغال‌زایی، درآمد ارزی و سرمایه‌گذاری زیر بنایی، به ترتیب با امتیازهای وزنی ۰/۴۰، ۰/۲۸ و ۰/۱۸ مهمترین فرصت‌ها و وجود آثار تاریخی، جاذبه‌های ورزشی - تفریحی و برخورداری از سواحل شنی و جذابیت‌های طبیعی به عنوان نقاط قوت و جاذب در کنار امکان توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی، تقویت تبلیغات، تعامل و هم‌فکری بین مسئولان منطقه آزاد و سازمان‌های مرتبط با گردشگری و مردم و توسعه اکوتوریسم، از مهم‌ترین رهیافت‌ها به منظور توسعه گردشگری این ناحیه تلقی می‌گردند.

واژه‌های کلیدی: گردشگری و توسعه، ناحیه ساحلی چابهار، مدل SWOT

## ۱- مقدمه

## ۱-۱- طرح مسأله

اصولا توسعه اقتصادی در هر کشوری نیازمند سرمایه‌گذاری در بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف اقتصادی آن کشور است و بدون سرمایه‌گذاری در طرح‌های زیربنایی و روبنایی، نمی‌توان انتظار گسترش اشتغال، تولید و رفاه اقتصادی را داشت. برای تحقق این مهم، امروزه بسیاری از کشورهای جهان، تمایل شدیدی به جذب سرمایه‌های خارجی پیدا کرده‌اند (شاکری و سلیمی، ۱۳۸۵: ۱). سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های گردشگری و استفاده از توان‌های بالقوه منطقه‌ای به منظور جذب گردشگر، یکی از راه‌های مناسب، بدین منظور است. توسعه گردشگری به عنوان مجموعه فعالیت‌های اقتصادی، تأثیر بسزایی در تقویت بنیان‌های اقتصادی جوامع دارد و نقش گردشگری به عنوان منبع جدیدی برای ایجاد اشتغال، کسب درآمد، دریافت‌های مالیاتی بیشتر، جذب ارز و تقویت زیرساخت‌های اجتماعی که موجب رشد و توسعه سایر صنایع می‌شود، در مطالعات متعدد مورد تأیید قرار گرفته است (کاظمی، ۱۳۸۷: ۱). امروزه با شروع قرن بیست و یکم صنعت گردشگری به یکی از پر درآمدترین صنایع دنیا تبدیل شده، رقابت فشرده‌ای در میان بسیاری از کشورهای جهان برای جذب جهانگردان به چشم می‌خورد و صنعت توریسم به عنوان صنعتی پویا و با ویژگی‌های منحصر به فرد، بخش مهمی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه یافته و در حال

توسعه را به خود اختصاص داده است؛ به طوری که براساس پیش‌بینی انجام شده‌ای توسط سازمان جهانگردی در سال ۲۰۲۰، حدود یک میلیارد و پانصد و شصت میلیون نفر به گردشگری خواهند پرداخت و درآمدهای ناشی از گردشگری بین‌المللی در این سال به یک ونیم تریلیون دلار خواهد رسید (Unwto, 2007). این صنعت به عنوان فعالیتی که در دنیای امروزی توان اثرگذاری بر فرآیند توسعه متوازن و خردورزانه را در تمامی دنیا به نمایش گذاشته، مورد توجه طیف وسیعی از سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نظام‌های سیاسی و مدیریت اجرایی در همه کشورهای دنیا قرار گرفته است. جوامع سازمانی بویژه نظام‌های اجرایی دریافته‌اند که در فرآیند گردشگری، آثار مثبت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، زیست‌محیطی، تکنولوژیک و غیره فراوانی مستتر است و در فرآیند گردشگر فرستی نیز توانمند سازی نیروی انسانی، منافع سیاسی، بین‌المللی و ترویج فرهنگ بومی در سایر نقاط دنیا ضروری است (ابراهیم زاده و همکاران، ۱۳۸۶: ۲۶۷).

تحقق توسعه پایدار گردشگری در گرو لحاظ نمودن سه رویکرد همه‌جانبه نگر و کل‌گرا، آینده‌نگر و مساوات‌گرا است. نگرش اول بر این باور است که توسعه، هنگامی پایدار است که در بستر سیاسی، اقتصادی و اکولوژیک ملاحظه گردد. در رویکرد دوم، برآورد احتیاجات کنونی گردشگران، جامعه میزبان و به موازات آن محافظت و پاس‌داشت از محیط زیست و حفظ فرصت‌های برابر برای آیندگان مطرح است. در

رویکرد سوم، مساوات درون نسلی و فرا نسلی در استفاده از امکانات، داده‌ها و منابع مورد نظر است" (تولایی، ۱۳۸۶: ۱۴۲). هدف‌های گردشگری پایدار، بهبود کیفیت زندگی جامعه میزبان، رعایت برابری یا مساوات بین دو نسل و درون یک نسل، حفظ کیفیت محیط زیست از طریق حفظ سیستم زیست محیطی، حفظ یکپارچگی و انسجام فرهنگی و همبستگی اجتماعی بین جوامع و ایجاد تسهیلات و امکانات است؛ به گونه‌ای که دیدار کنندگان بتوانند تجربه‌های ارزشمندی کسب کنند (گی، ۱۳۸۶: ۳۱۵). کمیسیون جهانی توسعه اقتصادی ۱، توسعه پایدار را توسعه‌ای می‌داند که ضمن برآورده ساختن نیازهای کنونی، لطمه‌ای به منابع مورد نیاز نسل‌های آینده وارد نیابد «برامول ولین ۲»، توسعه پایدار گردشگری را در گرو انجام طرح‌هایی می‌داند که ضمن اجرای آنها، احیای دراز مدت محیط طبیعی و منابع انسانی در فعالیت‌های گردشگری تحقق پیدا کند" (الوانی و پیروزبخت، ۱۳۸۵: ۱۰۷). گردشگری و اقتصاد گردشگری در حال حاضر، در حال تبدیل شدن به یکی از ارکان اصلی اقتصاد تجاری جهان است. افزون بر این، بسیاری از برنامه‌ریزان و سیاستگذاران توسعه نیز از صنعت گردشگری به عنوان رکن اصلی توسعه پایدار یاد می‌کنند. برای دست یابی به توسعه گردشگری به عواملی، نظیر؛ ساختار مناسب سازمانی، برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی، قوانین و

مقررات گردشگری و جذب سرمایه نیاز است. برای ایجاد توسعه پایدار و مناسب در صنعت گردشگری وجود مدیریتی توانا و منسجم و هماهنگی بین بخش دولتی و بخش خصوصی بسیار حایز اهمیت است" (مدهوشی و ناصرپور، ۱۳۸۲: ۷). یک جنبه مهم در برنامه‌ریزی توسعه گردشگری که معمولاً بر آن تاکید نمی‌گردد، شرکت دادن عامه مردم در فرآیند برنامه‌ریزی و تصمیم گیری است. واقعیت آن است که برنامه‌ریزی برای ساکنان یک ناحیه (مالکان اصلی منابع گردشگری آن ناحیه) انجام می‌شود، بنابراین، باید به آن‌ها فرصت داده شود تا در فرآیند برنامه‌ریزی و تعیین آن اشکال، در توسعه آتی گردشگری منطقه شرکت کنند و دیدگاه خود را در مورد نحوه توزیع منافع حاصل و نوع جامعه‌ای که در آینده می‌خواهند در آن زندگی کنند، اظهار نمایند. اگرچه درگیر نمودن مردم در فرآیند برنامه‌ریزی، مستلزم تخصیص زمان بیشتری برای فرآیند برنامه‌ریزی است، اما از آنجا که چنین صرف وقتی تضمین کننده حضور، حمایت و پشتیبانی ساکنان محلی، از برنامه‌های تنظیم شده و مشارکت سرمایه آنان در طرح‌های توسعه است، از هر نظر قابل توجیه خواهد بود.

#### ۱-۲- اهمیت و ضرورت

با توجه به اینکه ساختار اقتصادی ایران بعد از اکتشاف و بهره برداری از منابع نفتی به شدت متکی به صادرات نفت و درآمد ارزی حاصل از آن بوده است و تلاش‌های صورت گرفته برای خروج از این وضعیت و اتخاذ سیاست‌های اقتصادی غیرنفتی نتیجه چندانی در بر

نداشته است، اینک برای ایجاد توسعه ای همه جانبه و پایدار و همچنین جایگزینی منابع جدید کسب درآمد به جای منابع نفتی در کشور، نیازمند استفاده از تمامی امکانات و قابلیت‌ها هستیم. این در حالی است که ایران یکی از دیدنی ترین کشورهای جهان است. به طوری که کشور ما جزو ده کشور اول جهان از لحاظ جاذبه‌های (فرهنگی و تمدنی) گردشگری و جزو پنج کشور اول جهان از نظر تنوع (محیط طبیعی) گردشگری و جزو سه کشور اول جهان از نظر تنوع صنایع دستی است (زنگی آبادی و دیگران، ۱۳۸۵: ۱). همچنین ایران در منطقه جنوب آسیا رتبه دوم جذب بیشترین گردشگر و درآمد حاصل از گردشگری بعد از هند را به خود اختصاص داده است (WTO, 2000: 11). شهرستان چابهار با دارا بودن جاذبه‌های کم نظیر طبیعی، مانند سواحل امن و آرام دریا، تپه‌های دیدنی گل فشان و جنگل‌های حرا، جاذبه‌های فرهنگی بکر، مانند آیین‌های سنتی، رقص‌های محلی و صنایع دستی با شهرت جهانی، بازارهای عرضه مستقیم کالا در منطقه آزاد تجاری- صنعتی و غیره (کاظمی، ۱۳۸۷: ۲) می تواند به یک مقصد مهم گردشگری در سطح استان و کشور و حتی بین المللی تبدیل شود، زیرا چنانکه می دانیم، مناطق گریز یا نقاط مد نظر گردشگران در سفر به شهرها، جاذبه‌های تاریخی، میدانهای جنگ، بناها و پارکهای بازسازی شده و چشم اندازهای شکل گرفته از شهرهاست (Aitchison, 2002, 23) و در عین حال، گردشگری شهری نیز هنگامی می تواند مفید واقع شود که در رابطه

با دیگر کارکردهای شهری باشد، بنابراین، از آنجا که مفهوم پایداری شهری خود دربرگیرنده تعامل سه عامل: محیطی، اجتماعی- اقتصادی، فرهنگی و کالبدی است (Camagni, 1998, 116)، بنابراین، برنامه ریزی در رابطه با گردشگری شهری پایدار نیز در برگیرنده سه سطح بازار، رشد شهری و اجتماعات محلی؛ است. ضمن اینکه گردشگری روستایی نیز می تواند زمینه‌های مختلف فعالیت‌های گردشگری، چون بازدید از سکونتگاه‌ها، رویدادها، جشنواره‌ها، ورزش‌ها و تفریحات گوناگون روستایی را در بر گیرد (Soteriades, 2002, 617). اینک شرایط طبیعی، مورفولوژیک، عناصر اقلیمی همراه با ساختار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ناحیه چابهار، اشکال گوناگون و متنوعی از فضاهای شهری و روستایی را به وجود آورده‌اند که هر کدام به لحاظ کارکردهای طبیعی و انسانی از سایر نواحی متمایزند. در این مقاله، به بررسی عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای آن در شهرستان چابهار اقدام گردید، تا با ایجاد دیدی علمی و مبتنی بر واقعیت‌های موجود، ضمن شناسایی عوامل دخیل در گسترش گردشگری در چابهار، به ارایه راهبردهای اجرایی توسعه گردشگری آن پرداخته شود.

### ۱-۳- عوامل مؤثر بر صنعت گردشگری

عوامل بسیاری بر این صنعت خدماتی تاثیر می‌گذارند که شامل دو دسته عوامل افزایشی و عوامل کاهششی هستند.

## ۱-۴- روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی است. برای جمع آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از بررسی‌های اسنادی و کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی استفاده و با توجه به اطلاعات به دست آمده، به بررسی جاذبه‌ها، امکانات، خدمات و وضعیت کلی گردشگری در منطقه پرداخته سپس برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از مدل SWOT استفاده شد. برای این منظور محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) منطقه مطالعه گردید و سپس برای تکمیل اطلاعات به دست آمده، به وسیله پرسش نامه، از مردم و مسئولان مرتبط با گردشگری در شهرستان چابهار (به عنوان جامعه میزبان) نیز نظر خواهی شد که با وزن دهی به موارد مورد نظر به تکمیل ماتریس SWOT و در نهایت به ارایه راهبردها و استراتژی‌های مناسب توسعه گردشگری چابهار پرداخته شد. در این تحقیق، نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران مشخص گردید که شامل دو گروه مردم (۱۵۰ نفر) و مسئولان مرتبط با گردشگری (۳۰ نفر) بوده است. معمولاً به منظور تعیین اندازه نمونه، روش‌های متعددی ذکر شده است، اما به طور کلی، روش‌های مذکور را می‌توان در چهار گروه جای داد که عبارتند از: براساس قضاوت‌های شخصی، براساس حدنصاب‌های ارائه شده، براساس محاسبات آماری و برآورد نمونه در پرتو امکانات (ازکیا و دربان آستانه، ۱۳۸۲: ۲۶۹-۲۷۰). بدین منظور، در این پژوهش

## ۱-۳-۱- عوامل افزایشی: رشد جمعیت، تغییرات

توزیع سنی و افزایش شهرنشینی، کاهش ساعات کار و افزایش تعطیلات، عوامل آموزشی و پرورشی، سطح سواد و فرهنگ، روابط اجتماعی، استفاده از وسایل نقلیه شخصی و فعالیت‌های ترویجی صنعت گردشگری کشور، از عوامل مؤثر در افزایش صنعت گردشگری محسوب می‌شوند.

## ۱-۳-۲- عوامل کاهشی: بی‌ثباتی سیاسی،

جنگ‌های داخلی و خارجی، ناآرامی‌ها و ترورها، انقلاب‌ها و هواپیما ربایی‌ها، جزو عوامل مؤثر در کاهش گردشگر به نقاط مختلف محسوب می‌گردند (علی عسگری، ۱۳۷۳: ۲۴).

## رویکرد سیستمی در گردشگری

این رویکرد گردشگری را به عنوان مجموعه‌ای از عناصر و بخش‌های مرتبط با هم می‌داند که به عنوان یک کل واحد در جهت تحقق اهدافی خاص حرکت می‌کند. اگر سیستم را مجموعه‌ای از عناصر مرتبط و پیوسته بدانیم که یک کل واحد را تشکیل می‌دهند و هدفی خاص را دنبال می‌کنند، آنگاه درک گردشگری به مثابه یک سیستم، رویکرد جامعی برای شناخت این پدیده خواهد بود؛ پدیده‌ای که متشکل از اجزای مختلف از جمله موسسات تجاری، گردشگران، جامعه و محیط است (کاظمی، ۱۳۸۵: ۳۴-۳۶). در این پژوهش با چنین رویکردی به گردشگری و عوامل مؤثر بر آن در ناحیه ساحلی چابهار پرداخته شده است.

این حجم آماری یعنی ۱۵۰ مربوط به مردم محلی است. برای مشخص کردن تعداد نمونه برای گروه مدیران و مسئولان ارگان‌های مرتبط با گردشگری چابهار، تقریباً بین همه افراد این گروه پرسشنامه توزیع و تکمیل گردید. تعداد افراد این گروه ۳۰ نفر است.

#### ۱-۵- قلمرو پژوهش

شهرستان چابهار بین مدار ۲۵ درجه و ۱۷ دقیقه عرض شمالی و نصف النهار ۶۰ درجه و ۳۷ دقیقه طول شرقی در منتهی الیه جنوب شرقی ایران و در کنار دریای عمان واقع است. جمعیت این شهرستان در سال ۱۳۸۵ از سوی مرکز آمار ایران ۲۱۶۶۸۱ نفر اعلام شده است که از این میزان، ۷۷۱۲۸ نفر آن مربوط به شهر چابهار است (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۵). شهر بندری چابهار، با وسعتی حدود ۱۰/۹ کیلومتر مربع بر دهانه خلیجی به همین نام، با ارتفاع ۷ متر از سطح دریا واقع گردیده است (سلطان زاده، ۱۳۸۶: ۳).

این بندر تاریخی از موقعیت ویژه استراتژیک، به عنوان دروازه کشور برای ورود به آب‌های بین‌المللی با مبدا مسیرهای ترانزیتی غیر قابل رقابت، برخوردار است. متوسط دمای آن ۲۳ درجه و تغییرات دما بین ۱۰ و ۳۴ درجه متغیر است (ابراهیم زاده و دیگران، ۱۳۸۶: ۴۶). با توجه به وفور منابع آبی، موقعیت جغرافیایی، آب و هوای منحصر به فرد و برخورداری از جاذبه‌های فرهنگی و محیطی، نزدیکی به کشورهای حوزه خلیج فارس، هند، افغانستان و پاکستان، این منطقه پتانسیل لازم برای تبدیل شدن به یک منطقه ترانزیتی و توریستی را دارا

بر اساس محاسبات آماری و از فرمول تعدیل شده کوکران ۱ استفاده شده است.

$$n = \frac{\frac{t^2 p - q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left[ \left( \frac{t^2 p - q}{d^2} \right) - 1 \right]}$$

در این فرمول داریم:

n: حجم نمونه

N: جامعه آماری (هدف)

P: درصد توزیع صفت در جامعه (یعنی نسبت

افزادی که دارای صفت مورد مطالعه هستند).

q: درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه

هستند.

d: تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه با میزان

تخمین محقق برای وجود آن صفت در جامعه که حداکثر

نسبت آن ۰/۰۵ است و دقت نمونه گیری نیز به آن

بستگی دارد.

T: اندازه متغیر در توزیع طبیعی (توزیع نرمال

مربوط به منحنی گاوس) است که از جدول مربوط در

سطح احتمال مورد نظر استخراج می‌شود.

$$p = 0.95$$

$$q = 0.05$$

$$d^2 = 0.0025$$

$$N = 77128$$

$$t = 2.81$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{(2.81^2 \times 0.95 \times 0.05) / 0.0025}{\left[ 1 + \frac{1}{77128} \left( \frac{2.81^2 \times 0.95 \times 0.05}{0.0025} - 1 \right) \right]}$$

cochran

است (چابهار نگین شرق ایران، ۱۳۸۴: ۲). خلیج چابهار همان طور که از اسمش پیداست (چهار بهار) از آب و هوای مناسبی در تمامی طول سال برخوردار است و همچنین دارای جاذبه‌های متنوع طبیعی و زیست محیطی است. چابهار با این طبیعت بکر و زیبا از جاذبه‌های خاص و ژئو توریستی نیز برخوردار است که در بعضی موارد، همچون گل فشان‌ها، کوه‌های مریخی و غیره، جزو نادرترین‌های جهان هستند. این جاذبه‌های طبیعی و ژئوتوریستی به همراه فرهنگ غنی و سنتی و قدمت تاریخی آن، مجموعه‌ای از بهترین جاذبه‌های گردشگری را در پهنه‌ای کوچک در دورترین نقطه کشور و در کنار سواحل زیبای دریای عمان به وجود آورده که با برنامه ریزی دقیق و بلند مدت و با مدیریتی کارآمد می‌تواند به یک منطقه ویژه توریستی تبدیل شود. بعضی از محققان به ۱۰۱ جاذبه گردشگری در چابهار اشاره کرده‌اند (کاظمی و کمالیان، ۱۳۸۵: ۱). همچنین در طرح جامع گردشگری استان سیستان و بلوچستان به بیش از ۲۰۰ مورد جاذبه گردشگری در چابهار اشاره گردیده است (ابراهیم زاده و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۸-۳۲) که خود گویای منابع غنی و پتانسیل‌های فراوان گردشگری در سطح این منطقه است. به طور کلی، جاذبه‌های گردشگری چابهار به سه قسمت: ۱- جاذبه‌های طبیعی و ژئوتوریستی. ۲- جاذبه‌های فرهنگی و تاریخی. ۳- جاذبه‌های انسان ساخت، قابل تفکیک است. تمساح پوزه کوتاه، تالاب لیپار، ساحل تیس، خلیج چابهار، گل فشان‌ها، بقعه سید غلام رسول، قلعه تاریخی

تیس (معروف به قلعه پرتغالی‌ها)، روستای تاریخی تیس و منطقه آزاد چابهار، از مهم‌ترین جاذبه‌های گردشگری چابهار است. این جاذبه‌ها به علاوه فرودگاه، بنادر تجاری، هشت هتل و مهمان پذیر و حدود هفتصد تخت اقامتی، دوازده رستوران و غیره نشان دهنده توان بالای منطقه در زمینه گردشگری است (آقاسی زاده، ۱۳۸۷: ۱۲۷-۱۲۰). همچنین در سال‌های اخیر ایجاد منطقه آزاد تجاری- صنعتی چابهار باب جدیدی را در گردشگری این شهرستان گشوده است، به طوری که همه روزه تعداد زیادی از مسافران برای انجام تجارت و یا خرید از این منطقه بازدید می‌کنند. در مورد آمار گردشگری چابهار باید گفت که اطلاعات یکسانی در دست نیست. در طرح جامع گردشگری استان سیستان و بلوچستان، آمار گردشگری چابهار را در سال ۱۳۸۵، حدود ۱۸۱۳۲ نفر دانسته‌اند (ابراهیم زاده و دیگران، ۱۳۸۶: ۷۸). بر اساس اطلاعات اخذ شده از روابط عمومی منطقه آزاد چابهار از تیر ماه ۱۳۸۵ تا تیر ماه ۱۳۸۶ جمعاً ۲۳۰ هزار گردشگر از منطقه آزاد چابهار دیدن کرده‌اند، در حالی که در سال ۱۳۸۷ تا ۱۵ خرداد ماه، تعداد آن ۴۱۰ هزار نفر اعلام شده است. همچنین تعداد گردشگران خارجی به منطقه آزاد چابهار ۷۰۰۰ نفر ذکر گردیده که نسبت به سال گذشته دو هزار نفر افزایش داشته است. اکثر مسافران و گردشگران خارجی از کشورهای پاکستان، افغانستان، هند، بنگلادش و چین بوده‌اند (روابط عمومی سازمان منطقه آزاد چابهار، ۱۳۸۷). البته، باید به این نکته اشاره کرد که اکثر بازدید کنندگان منطقه آزاد ساکن شهرستان

برای تحلیل وضعیت و تدوین راهبرد است و این امور از طریق:

- بازشناسی و طبقه بندی قوت‌ها و ضعف‌های درونی سیستم؛

- بازشناسی و طبقه بندی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط خارج سیستم؛

- تکمیل ماتریس سوات؛ و تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم در آینده؛ صورت می‌گیرد (گلکار، ۱۳۸۴: ۴۹). به عبارت دیگر، مدل SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدات برون سیستمی است. مدل SWOT تحلیلی سیستماتیک را برای شناسایی این عوامل و انتخاب استراتژیی که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد می‌نماید، ارائه می‌دهد. از دیدگاه این مدل، یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها در چهار حالت کلی SO، WO، ST و WT پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های استراتژی از بین آنها انتخاب می‌شوند (هریسون و کارون، ۱۳۸۲: ۱۹۲). برای ساختن ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت باید هشت مرحله را طی کرد:

- فهرستی از فرصت‌های عمده‌ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد،

- فهرستی از تهدیدات عمده موجود در محیط خارج سازمان؛

چابهار و شهرستان‌های اطراف هستند و کمتر از ۲۴ ساعت در منطقه حضور دارند و طبق تعریفی که از گردشگر توسط WTO ارایه شده، نمی‌توان همه آنها را جزو گردشگران منطقه محسوب کرد. به طور کلی، در مورد گردشگر ورودی به چابهار، با استفاده از آمار مسافرانی که از سوی سازمان پایانه‌های مسافربری استان سیستان و بلوچستان ارایه شده است و همین طور درصد اشغال اقامتگاهی و با ملحوظ قرار دادن درصدی از مسافران که در چادرهای شخصی یا در منزل اقوام به سر می‌برند، و با توجه به مطالعات میدانی نگارندگان، گردشگر ورودی سالانه به چابهار را به طور متوسط در حدود ۱۵۰ تا ۲۰۰ هزار نفر می‌توان تخمین زد (آقاسی زاده، ۱۳۸۷: ۱۱۵-۱۱۳).

## ۲- تکنیک SWOT

تکنیک یا ماتریس SWOT، که گاهی TOWS نیز نامیده می‌شود، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها<sup>۳</sup> و قوت‌های<sup>۴</sup> داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است. این روش (SWOT) نتیجه مستقیم مدل دانشکده تجاری هاروارد است. در واقع، این روش بهترین استراتژی برای سازمان‌هاست (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱: ۴۰). به طور اجمالی می‌توان گفت که این تکنیک ابزاری

<sup>۱</sup>Threats  
<sup>۲</sup>Opportunities  
<sup>۳</sup>Weaknesses  
<sup>۴</sup>Strengths



## ۱-۲- بررسی محیطی

قبل از اینکه یک سازمان بتواند مرحله تدوین را آغاز کند، باید محیط بیرونی خود را بررسی و پوشش کند تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه را کشف کند، همچنین باید محیط داخلی را نیز کاوش کند تا بتواند به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد. بررسی محیطی عبارت است از: نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان (هانگر و آل، ۱۳۸۱: ۶۰-۶۱). به طور کلی، چارچوب تحلیل SWOT در این پژوهش به صورت زیر است:

- فهرستی از نقاط قوت داخلی و عمده سازمان؛

- فهرستی از نقاط عمده ضعف داخلی سازمان؛

- نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی را با هم

مقایسه کنید و نتیجه در خانه مربوط در گروه استراتژی‌های SO قرار دهید؛

- نقاط ضعف داخلی را با فرصت‌های موجود در

خارج مقایسه کنید و نتیجه را در گروه استراتژی‌های WO قرار دهید؛

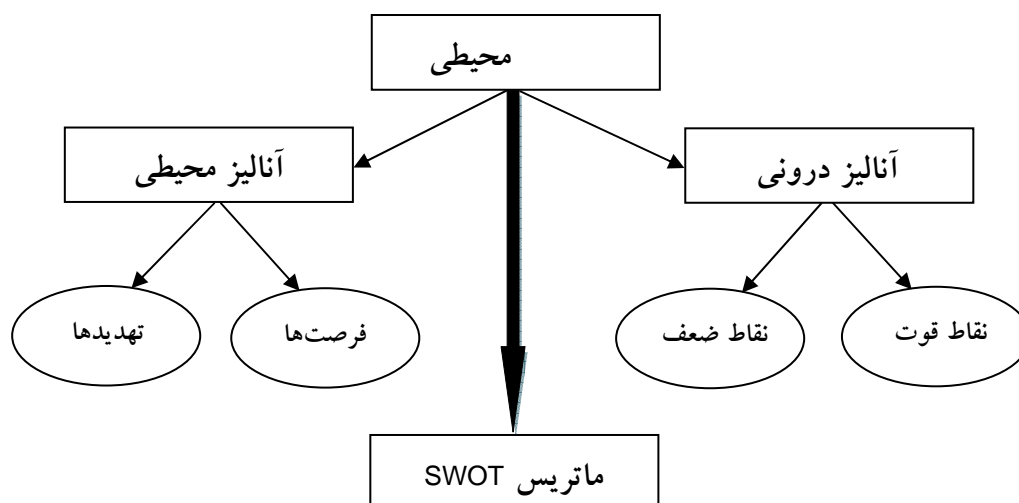
- نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه

گردد، نتیجه را در گروه استراتژی‌های ST قرار دهید؛

- نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه

نموده، نتیجه را در گروه استراتژی‌های WT قرار دهید

(دیوید، ۱۳۸۰: ۳۶۴ - ۳۶۶).



چارچوب تحلیل SWOT (محمدی ده چشمه و زنگی آبادی، ۱۳۸۷: ۳)

## ۲-۲- تدوین راهبردها

ماتریس سوات امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت را فراهم می‌آورد. البته، در جریان عمل برخی از راهبردها با یکدیگر هم پوشانی داشته، یا به طور هم زمان و هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می‌آیند. در واقع، بر حسب وضعیت سیستم، چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه کنشگری متفاوت هستند، می‌توان تدوین کرد:

۲-۲-۱- راهبرد دفاعی: هدف کلی راهبرد دفاعی یا حداقل-حداقل ۱، که می‌توان آن را «راهبرد بقا» نیز نامید، کاهش ضعف‌های سیستم برای کاستن و خنثی سازی تهدیدهاست.

۲-۲-۲- راهبرد انطباقی: راهبر انطباقی یا راهبرد حداقل- حداکثر ۲، تلاش دارد با کاستن از ضعف‌ها حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد. یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت‌هایی شود، ولی به واسطه ضعف‌های سازمانی خود قادر به بهره برداری از آن نباشد. در چنین شرایطی، اتخاذ راهبرد انطباقی می‌تواند امکان استفاده از فرصت را فراهم آورد.

۲-۲-۳- راهبرد اقتضایی (حداکثر-حداقل): این راهبرد برپایه بهره گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌شود و هدف آن به حداکثر

رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است. با وجود این، از آنجا که تجارب گذشته نشان داده است که کاربرد نابجای قدرت می‌تواند نتایج نامطلوبی به بار آورد، هیچ سازمانی نباید به طور نسنجیده از قدرت خود برای رفع تهدیدات استفاده کند.

۲-۲-۴- راهبرد تهاجمی (حداکثر-حداکثر): تمام سیستم‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند همزمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. بر خلاف راهبرد دفاعی که یک راه حل واکنشی<sup>۳</sup> است راهبرد تهاجمی یک راه حل کنشگر<sup>۴</sup> است، در چنین وضعیتی سازمان با استفاده از نقاط قوت خویش برای گسترش بازار تولیدات و خدمات خود گام بر می‌دارد (گلکار، ۱۳۸۴: ۵۳).

## ۳- تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر گردشگری

## چابهار

این مدل، یکی از روش‌های مورد استفاده برای سازماندهی عوامل خارجی در قالب مقوله‌های فرصت‌ها و تهدیدها و عوامل داخلی اعم از قوت‌ها و ضعف‌هاست. این روش برای تجزیه و تحلیل عوامل تأثیر گذار و فراروی یک سیستم (شهر، منطقه، روستا و غیره) با استفاده از عوامل درجه بندی با توجه به اهمیت داده شده به هر یک از عوامل تأثیر گذار است. برای تهیه و ساخت جدولی از این عوامل و چگونگی تأثیر گذاری

<sup>۳</sup> Reactive

<sup>۴</sup> Proactive

Mini-Mini Strategy

\*Mini-Maxi Strategy

برای هر عامل، یک امتیاز وزنی از ۱ تا ۵ به دست می‌آید، که به طور متوسط (میانگین) این امتیاز عدد ۳ است.

سرانجام، امتیازات وزنی تمام عوامل خارجی و داخلی در ستون ۴ را به طور جداگانه با یکدیگر جمع می‌زنیم و امتیاز وزنی را محاسبه می‌کنیم. امتیاز وزنی کل نشان می‌دهد که یک سیستم چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی اش پاسخ می‌دهد. همیشه متوسط امتیاز وزنی کل در یک سیستم در یک زمینه، عدد ۳ است (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴: ۹۲-۹۰)، چنانچه بالاتر از آن باشد، اهمیت آن بیشتر و اگر کمتر از آن باشد، از اهمیت و تأثیر گذاری کمتری برخوردار است.

### ۳-۱- نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی مؤثر بر

#### گردشگری چابهار (EFAS)

برای سازماندهی عوامل خارجی در قالب مقوله‌های فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی سیستم، با استفاده از عوامل درجه بندی و با توجه به اهمیت هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها و با توجه به میزان تأثیر گذاری هر یک از آنها بر کارکردهای منطقه ای چابهار، محاسبه و به شرح جدول ذیل تعیین گردید:

آن بر کارکردهای گردشگری و تحلیل آن مراحل زیر انجام گرفته است:

در ستون یک (عوامل خارجی و داخلی)، مهم ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی سیستم را نام می‌بریم.

در ستون دو (وزن)، به هر یک از این عوامل و بر اساس اثر احتمالی آنها بر موقعیت استراتژیک فعلی سیستم (بر اساس نتایج یافته‌های حاصل از شناخت و تجزیه و تحلیل وضع موجود) وزنی از یک (مهم ترین) تا صفر (بی اهمیت ترین) می‌دهیم. هر چقدر وزن بیشتر باشد، تاثیر بر موقعیت کنونی و آینده آن سیستم بیشتر خواهد بود (جمع ستون ۲ بدون توجه به تعداد عوامل، ۱ است).

در ستون سه (درجه بندی)، به هر عامل و بر اساس اهمیت و موقعیت کنونی سیستم به آن عامل خاص امتیازی از ۵ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف)، (بر اساس نتایج یافته‌های حاصل از شناخت و تجزیه و تحلیل وضع موجود) می‌دهیم. این درجه بندی نشان می‌دهد که سیستم چگونه به هر یک از عوامل خارجی پاسخ می‌دهد.

در ستون چهار (امتیاز وزنی)، وزن را در درجه هر عامل (ستون ۲ ضرب در ستون ۳) ضرب می‌کنیم تا به این وسیله امتیاز وزنی آن به دست آید. به این ترتیب،

<sup>۱</sup>External factors analysis summary (EFAS)

جدول شماره ۱- نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (فرصت‌ها)

فرصت‌ها	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱) اشتغال زایی و ایجاد درآمد ارزی برای کشور	۰/۱	۴	۰/۴
۲) عدم وجود منابع و چشم اندازهای طبیعی و فرهنگی در مناطق آزاد رقیب	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۳) سرمایه گذاری در تأسیسات زیر بنایی و روبنایی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۴) مبادلات فرهنگی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۵) امکان دسترسی به بازارهای بین المللی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۶) نزدیکی به کشورهای پاکستان و افغانستان و حوزه خلیج فارس	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۷) قابلیت تبدیل شدن به مرکز پزشکی درمانی کشورهای منطقه	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۸) ایجاد فرودگاه جدید و افزایش تعداد پروازها	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۹) احداث پایانه مسافری بندر چابهار	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۱۰) توسعه سواحل دریای عمان به عنوان یکی از راهبردهای توسعه	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
جمع	۰/۵۱		۱/۳۴

جدول شماره ۲- نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (تهدیدها)

تهدیدها	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱) تبلیغات منفی در سطح جهانی علیه ایران	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۲) رقابت منطقه‌ای با منطقه آزاد گوادر و مناطق آزاد حاشیه جنوبی خلیج فارس	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
۳) پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۴) پراکنش نامناسب فصلی بازدید کنندگان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۵) سرمایه گذاری خارجی اندک در بخش گردشگری	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۶) آب و هوای گرم و شرجی در اکثر ایام سال و کمبود آب شرب	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۷) محرومیت شدید منطقه و هجوم جمعیت مهاجر	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۸) تهدیدهای زیست محیطی و ایجاد خسارت به آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۹) مسائل مذهبی و اعتقادی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۱۰) دگرگونی در ساختار جامعه	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
جمع*	۰/۴۹		۱/۸۴

\* شایان ذکر است که جمع کل وزن امتیازات عوامل خارجی ۱ و امتیاز وزنی آنها ۳/۱۸ بوده است.

و ایجاد فرودگاه بین المللی و افزایش تعداد پروازها هر دو با امتیاز وزنی ۰/۲۸ به عنوان دومین فرصت پیش رو و سرمایه گذاری در تأسیسات زیر بنایی و رو بنایی با امتیاز وزنی ۰/۱۸ در اولویت بعدی قرار دارد. در عین حال، مولفه‌های رقابت منطقه ای با منطقه آزاد گوادر در پاکستان و مناطق آزاد حاشیه جنوبی خلیج فارس با امتیاز

با توجه به جداول فوق مهم ترین فرصت‌هایی که شهرستان چابهار در زمینه توسعه توریسم از دیدگاه پرسش شوندگان (مسئولان شهری و منطقه آزاد، مردم محلی و گردشگران) با آن روبه روست عبارتند از: اشتغال زایی که با امتیاز وزنی ۰/۴۰ به عنوان اولین فرصت شناخته شده است، ایجاد درآمد ارزی برای کشور

### ۲-۳- نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی مؤثر بر گردشگری چابهار (IFAS) (Internal factors analysis summary)

برای سازماندهی و طبقه بندی عوامل داخلی در دو مقوله نقاط قوت و ضعف، به منظور ارزیابی روش مدیریت و واکنش سیستم به این عوامل خاص، با توجه به اهمیت مورد انتظار در گردشگری چابهار، بررسی و ضرایب تأثیر آنها به تفکیک جدول زیر تعیین گردید.

جدول شماره ۳- نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (نقاط قوت)

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	نقاط قوت
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱) آثار تاریخی و میراث فرهنگی غنی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۲) آب و هوای مطبوع در فصل سرد سال
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۳) تنوع محیط‌های طبیعی و بکر بودن آنها و چشم اندازهای متنوع جغرافیایی
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۴) برخورداری از سواحل دریای عمان و نزدیکی به کشورهای حوزه خلیج فارس و همسایه
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۵) مستعد بودن منطقه جهت سرمایه گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۶) وجود محیطی آرام و دور از هیاهوی شهرهای بزرگ
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۷) جاذبه‌های ورزشی و تفریحی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۸) موقعیت جغرافیایی
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۹) فقدان محدودیت زمین جهت استفاده توریستی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱۰) اتصال به پیکره سرزمینی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱۱) مهیا بودن حمل و نقل هوایی و دریایی
۱/۴۳		۰/۴۰	جمع

بکر بودن آنها و چشم اندازهای متنوع جغرافیایی با امتیاز وزنی ۰/۱۵ در رده‌های دوم و سوم قرار دارند. همچنین می‌توان گفت از نظر پرسش شوندگان سه عامل ضعف مدیریتی و عدم ثبات در مدیریت، ضعف تبلیغات و عدم هماهنگی سازمان با دیگر سازمان‌های مرتبط در زمینه گردشگری از یک سو و با مردم از سویی دیگر، هر سه با امتیاز وزنی ۰/۲۸ به عنوان مهم ترین نقاط ضعف شناخته شده‌اند و کمبود راه‌های ارتباطی مناسب و فقدان ارتباط

وزنی ۰/۳۶ به عنوان مهم ترین تهدید، تبلیغات منفی در سطح جهانی علیه ایران با امتیاز وزنی ۰/۲۸ به عنوان دومین عامل و تهدیدهای زیست محیطی و اکولوژیک و تخریب و ایجاد خسارت به آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی با امتیاز وزنی ۰/۱۸ به عنوان سومین عامل و پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی و سرمایه گذاری اندک در بخش گردشگری هر دو با امتیاز وزنی ۰/۱۵ چهارمین تهدید روبه روی منطقه آزاد چابهار در زمینه توسعه گردشگری است.

از دیدگاه پرسش شوندگان مهم ترین نقاط قوتی که منطقه آزاد و شهرستان چابهار در زمینه توریسم از آن برخوردار است، عبارتند از: آثار تاریخی و میراث فرهنگی غنی با امتیاز وزنی ۰/۲۸ در رده اول، برخورداری از ۳۰۰ کیلومتر ساحل دریای عمان و نزدیکی مناطق ساحلی با کشورهای جنوبی خلیج فارس، هند و پاکستان با امتیاز وزنی ۰/۲۴ در رده دوم، جاذبه‌های ورزشی و تفریحی با ۰/۲۰ و تنوع محیط‌های طبیعی و

ریلی نیز با امتیاز ۰/۲۴ در رده بعدی نقاط ضعف قرار دارند.

#### جدول شماره ۴- نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (نقاط ضعف)

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	نقاط ضعف
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱) ضعف مدیریتی و فقدان ثبات در مدیریت
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۲) کمبود راه‌های ارتباطی مناسب و فقدان ارتباط ریلی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۳) فاصله زیاد فرودگاه از منطقه
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۴) ضعف تبلیغات
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۵) نبود مکان‌های اقامتی و پذیرایی مناسب برای همه اقشار
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۶) کمبود تسهیلات بهداشتی، درمانی و خدماتی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۷) نامناسب بودن زیر ساخت‌های محیطی و کالبدی
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۸) نامناسب بودن تاسیسات و تجهیزات تفریحی و ورزشی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۹) دوری از مراکز جمعیتی و مراکز بزرگ شهری کشور
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱۰) عدم هماهنگی با سازمان‌های مرتبط در زمینه گردشگری با مردم
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۱۱) نبود حداقل امکانات رفاهی در سایت‌های گردشگری
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱۲) فقدان حیات شبانه در کانون‌های جمعیتی و مقصد گردشگری
۱/۹۷		۰/۶۰	جمع*

\* شایان ذکر است که جمع کل وزن امتیازات عوامل خارجی ۱ و امتیاز وزنی آنها ۳/۱۸ بوده است.

#### ۳-۳- تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک<sup>۱</sup>

یک از عوامل موجود در جدول‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی، انجام گرفته است. در واقع، سنگین‌ترین عوامل موجود در این دو جدول از حیث وزن، باید به جدول تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک منتقل شوند (هانگر و ویلن، ۸۶: ۱۲۷-۱۳۰). این مهم در خصوص عوامل استراتژیک تأثیر گذار بر گردشگری ناحیه ساحلی چابهار در جدول زیر خلاصه شده است:

در این مدل، با استفاده از جدول‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ترکیب آن‌ها، مهم‌ترین عوامل استراتژیک در گردشگری چابهار آرایه گردیده است. در واقع، با تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، برنامه‌ریزانی که تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ می‌کنند، می‌توانند نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها را به تعداد کمتری از عوامل محدود نمایند. این کار با بررسی دوباره وزن‌های هر

جدول شماره ۵- تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)

برنامه ریزی			امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	عوامل استراتژیک
بلند مدت	میان مدت	کوتاه مدت				
*		*	.۳۲	۴	.۰۸	S1= آثار تاریخی و میراث فرهنگی غنی
*	*		.۲۱	۴	.۰۷	S2= جاذبه‌های ورزشی و تفریحی
*		*	.۳۲	۴	.۰۸	S3= برخورداری از سواحل دریای عمان و نزدیکی با ...
*	*	*	.۳۶	۴	.۰۹	W1= ضعف تبلیغات
*	*		.۲۰	۴	.۰۵	W2= کمبود راه‌های ارتباطی مناسب
		*	.۲۸	۴	.۰۷	W3= عدم هماهنگی با سازمان‌های مرتبط در زمینه گردشگری...
		*	.۲۰	۴	۰/۰۶	W4= ضعف مدیریتی و عدم ثبات در مدیریت
*		*	.۴	۴	.۰۹	O1= اشتغالزایی و ایجاد درآمد ارزی برای کشور
		*	.۲۸	۴	.۰۷	O2= عدم وجود منابع و چشم اندازهای طبیعی و فرهنگی در ...
*	*	*	.۱۸	۴	.۰۶	O3= ایجاد فرودگاه جدید و افزایش تعداد پروازها
*		*	.۳۲	۳	.۰۸	O4= سرمایه گذاری در تاسیسات زیر بنایی و روبنایی
*		*	.۳۶	۴	.۰۹	T1= تبلیغات منفی در سطح جهانی علیه ایران
*		*	.۱۸	۴	.۰۶	T2= رقابت منطقه‌ای با منطقه آزاد گوادر در پاکستان و مناطق ...
*		*	.۱۵	۳	.۰۵	T3= تهدیدهای زیست محیطی و ایجاد خسارت به آثار تاریخی
			۳/۷۶		۱/۰۰	جمع

- توسعه خطوط هوایی برای ترانزیت مسافر و کالا در سطح منطقه و ایجاد زمینه‌های توسعه حمل و نقل دریایی؛

- استفاده از پتانسیل‌های منطقه در جهت گسترش ورزش‌های آبی و تابستانی و جذب گردشگران ورزشی؛  
- توسعه تاسیسات ساحلی، مانند ایجاد پلاژهای ساحلی، هتل و رستوران دریایی و استفاده از سواحل

اینک با تداخل هر یک از عوامل بر یکدیگر، به تدوین راهبردهای مختلف رقابتی/تهاجمی (SO)، تنوع (ST)، بازننگری (WO) و بالاخره راهبردهای تدافعی (WT) می پردازیم که در ادامه آمده است:

### ۳-۴- تدوین راهبردها

۳-۴-۱- راهبردهای رقابتی/تهاجمی (SO): در این راهبردها تمرکز بر نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی استوار است که عبارتند از:

- توسعه و بهبود راه‌های ارتباطی، از جمله تسهیل توسعه راه آهن زاهدان- چابهار برای دسترسی آسانتر و کم هزینه تر به منطقه؛

- تعامل و هم فکری بین مسئولان منطقه آزاد و سازمان‌ها و ادارات مرتبط با گردشگری در راستای پیش برد طرح‌های گردشگری؛

- استفاده از توان مشارکتی مردم در تمامی مراحل برنامه ریزی گردشگری.

۳-۴-۴- راهبردهای تدافعی (wt): این راهبردها بر رفع آسیب پذیری ناحیه ساحلی چابهار تأکید داشته، عبارتند از:

- تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای اجرای درست طرح‌های بلند مدت؛

- جلب مشارکت‌های مردمی در ترویج، حفاظت و بهره مندی پایدار از منابع طبیعی و تاریخی- فرهنگی گردشگری منطقه و جلوگیری از تخریب‌های زیست محیطی و تاریخی- فرهنگی آن.

- ارتقای سطح بهداشت در منطقه و احداث بیمارستان‌های تخصصی مدرن و به کارگیری پزشکان متخصص و تجهیز مراکز فعلی با دستگاه‌ها و تجهیزات مدرن برای جذب مسافرانی که خواهان محصولات گردشگری علمی و پزشکی هستند.

زیبا و بکر دریای عمان در راستای جذب گردشگر و ایجاد مشاغل جدید برای مردم بومی منطقه؛

- استفاده از پتانسیل‌های گردشگری تجاری منطقه آزاد چابهار.

۳-۴-۲- راهبردهای تنوع (st): در تنوع بخشی بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی متمرکز بوده و شامل موارد زیر است:

- توسعه شبکه اطلاعات گردشگری و خدمات اطلاع رسانی و آموزشی گردشگری؛

- تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه سازی در رسانه‌ها درباره قابلیت‌های گردشگری منطقه در سطح داخلی و بین المللی و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی منطقه؛

۳-۴-۳- راهبردهای باز نگری (wo): ضمن تاکید بر نقاط ضعف درونی، سعی بر بهره گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف فرا روی این ناحیه توریستی بوده و در برگیرنده موارد زیر است:

- بهبود و ارتقای محصولات گردشگری (علمی، درمانی، تجاری و تفریحی) و سرمایه گذاری مشترک دولتی- خصوصی در زمینه ایجاد و همچنین تبلیغ زیر ساخت‌ها و محصولات گردشگری منطقه به گردشگران داخلی و خارجی؛



جدول شماره ۶- ماتریس راهبردها و راهکارهای توسعه گردشگری در چابهار

<p style="text-align: center;">تحلیل SWOT</p> 	<p style="text-align: center;">فرصت‌ها:</p> <p>۱) اشتغال زایی و ایجاد درآمد ارزی برای کشور</p> <p>۲) فقدان منابع و چشم اندازهای طبیعی و فرهنگی در مناطق آزاد رقیب</p> <p>۳) سرمایه گذاری در تاسیسات زیر بنایی و روبنایی</p> <p>۴) مبادلات فرهنگی</p> <p>۵) امکان دسترسی به بازارهای بین المللی</p> <p>۶) نزدیکی به کشورهای پاکستان و افغانستان و حوزه خلیج فارس</p> <p>۷) قابلیت تبدیل شدن به مرکز پزشکی درمانی کشورهای منطقه</p> <p>۸) ایجاد فرودگاه جدید و افزایش تعداد پروازها</p> <p>۹) احداث پایانه مسافری بندر چابهار</p> <p>۱۰) توسعه سواحل دریای عمان به عنوان یکی از راهبردهای توسعه</p>	<p style="text-align: center;">تهدیدها:</p> <p>۱) تبلیغات منفی در سطح جهانی علیه ایران</p> <p>۲) رقابت منطقه‌ای با منطقه آزاد گوادر و مناطق آزاد حاشیه جنوبی خلیج فارس</p> <p>۳) پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی</p> <p>۴) پراکنش نامناسب فصلی بازدید کنندگان</p> <p>۵) سرمایه گذاری خارجی اندک در بخش گردشگری</p> <p>۶) آب و هوای گرم و شرجی در اکثر ایام سال و کمبود آب شرب</p> <p>۷) محرومیت شدید منطقه و هجوم جمعیت مهاجر</p> <p>۸) تهدیدهای زیست محیطی و ایجاد خسارت به آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی</p> <p>۹) مسائل مذهبی و اعتقادی</p> <p>۱۰) دگرگونی در ساختار جامعه</p>
<p style="text-align: center;">نقاط قوت:</p> <p>۱) آثار تاریخی و میراث فرهنگی غنی</p> <p>۲) آب و هوای مطبوع در فصل سرد سال</p> <p>۳) تنوع محیط‌های طبیعی و بکر بودن آنها و چشم اندازهای متنوع جغرافیایی</p> <p>۴) برخورداری از سواحل دریای عمان و نزدیکی به کشورهای حوزه خلیج فارس و همسایه</p> <p>۵) مستعد بودن منطقه جهت سرمایه گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری</p> <p>۶) وجود محیطی آرام و دور از هیاهوی شهرهای بزرگ</p> <p>۷) جاذبه‌های ورزشی و تفریحی</p> <p>۸) موقعیت جغرافیایی</p> <p>۹) فقدان محدودیت زمین جهت استفاده توریستی</p> <p>۱۰) اتصال به پیکره سرزمینی</p> <p>۱۱) مهیا بودن حمل و نقل هوایی و دریایی</p>	<p style="text-align: center;">راهبردهای رقابتی/تهاجمی (SO):</p> <p>۱) توسعه خطوط هوایی برای ترانزیت مسافر و کالا در سطح منطقه و ایجاد زمینه‌های توسعه حمل و نقل دریایی؛</p> <p>۲) استفاده از پتانسیل‌های منطقه در جهت گسترش ورزش‌های آبی و تابستانی و جذب گردشگران ورزشی؛</p> <p>۳) توسعه تاسیسات ساحلی مانند ایجاد پلاژهای ساحلی، هتل و رستوران دریایی و استفاده از سواحل زیبا و بکر دریای عمان در راستای جذب ۴) گردشگر و ایجاد مشاغل جدید برای مردم بومی منطقه؛</p> <p>۵) استفاده از پتانسیل‌های گردشگری تجاری منطقه آزاد چابهار.</p>	<p style="text-align: center;">راهبردهای تنوع (st):</p> <p>۱) توسعه شبکه اطلاعات گردشگری و خدمات اطلاع رسانی و آموزشی گردشگری؛</p> <p>۲) تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه سازی در رسانه‌ها درباره قابلیت‌های گردشگری منطقه در سطح داخلی و بین المللی و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی منطقه؛</p>
<p style="text-align: center;">نقاط ضعف:</p> <p>۱) ضعف مدیریتی و عدم ثبات در مدیریت</p> <p>۲) کمبود راه‌های ارتباطی مناسب و عدم وجود ارتباط ریلی</p> <p>۳) فاصله زیاد فرودگاه از منطقه</p> <p>۴) ضعف تبلیغات</p> <p>۵) نبود مکان‌های اقامتی و پذیرایی مناسب برای همه اقشار</p> <p>۶) کمبود تسهیلات بهداشتی، درمانی و خدماتی</p> <p>۷) نامناسب بودن زیر ساخت‌های محیطی و کالبدی</p> <p>۸) نامناسب بودن تاسیسات و تجهیزات تفریحی و ورزشی</p> <p>۹) دوری از مراکز جمعیتی و مراکز بزرگ شهری کشور</p> <p>۱۰) عدم هماهنگی با سازمان‌های مرتبط در زمینه گردشگری با مردم</p> <p>۱۱) نبود حداقل امکانات رفاهی در سایت‌های گردشگری</p> <p>۱۲) فقدان حیات شبانه در کانون‌های جمعیتی و مقصد گردشگری</p>	<p style="text-align: center;">راهبردهای باز نگری (wo)::</p> <p>۱) بهبود و ارتقای محصولات گردشگری (علمی، درمانی، تجاری و تفریحی) و سرمایه گذاری مشترک دولتی - خصوصی در زمینه ایجاد و همچنین تبلیغ زیر ساخت‌ها و محصولات گردشگری منطقه به گردشگران داخلی و خارجی</p> <p>۲) توسعه و بهبود راه‌های ارتباطی از جمله تسهیل توسعه راه آهن زاهدان - چابهار برای دسترسی آسانتر و کم هزینه تر به منطقه؛</p> <p>۳) تعامل و هم فکری بین مسئولان منطقه آزاد و سازمان‌ها و ادارات مرتبط با گردشگری در راستای پیش برد طرح‌های گردشگری</p> <p>۴) استفاده از توان مشارکتی مردم در تمامی مراحل برنامه ریزی گردشگری.</p>	<p style="text-align: center;">راهبردهای تدافعی (wt):</p> <p>۱) تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای اجرای درست طرح‌های بلند مدت.</p> <p>۲) جلب مشارکت‌های مردمی در ترویج، حفاظت و بهره مندی پایدار از منابع طبیعی و تاریخی - فرهنگی گردشگری منطقه و جلوگیری از تخریب‌های زیست محیطی و تاریخی - فرهنگی آن.</p> <p>۳) ارتقای سطح بهداشت در منطقه و احداث بیمارستان‌های تخصصی مدرن و به کارگیری پزشکان متخصص و تجهیز مراکز فعلی با دستگاه‌ها و تجهیزات مدرن برای جذب مسافرانی که خواهان محصولات گردشگری علمی و پزشکی هستند.</p>

#### ۴- نتیجه گیری

با توجه به یافته‌های این پژوهش، شهرستان چابهار از آب و هوای مناسبی در تمامی طول سال برخوردار است و همچنین دارای جاذبه‌های متنوع طبیعی و زیست محیطی است. در کنار این طبیعت بکر و زیبا از جاذبه‌های خاص ژئو توریستی نیز برخوردار است که به همراه فرهنگ غنی و سنتی و قدمت تاریخی آن مجموعه‌ای از بهترین جاذبه‌های گردشگری را در پهنه‌ای کوچک در دورترین نقطه کشور و در کنار سواحل زیبای دریای عمان به وجود آورده و نشان دهنده توانایی بالای این منطقه برای تبدیل شدن به منطقه نمونه گردشگری در سطح کشور و منطقه است. نتایج بررسی و تحلیل‌ها نشان می‌دهند که شهرستان چابهار با ۲۲۸ جاذبه گردشگری، می‌تواند یکی از محورهای مهم گردشگری کشور باشد. با توجه به بررسی وضعیت موجود و شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های توسعه توریسم در منطقه و از طرفی، نقاط ضعف و تهدیدهایی که در فرایند توسعه گردشگری این ناحیه وجود دارد، رهیافت‌های مؤثر بر این فرایند با توجه به مدل SWOT، بیانگر آن است که به ضعف و بی‌ثباتی در مدیریت، ضعف تبلیغات و ناهماهنگی سازمان‌های مرتبط در زمینه گردشگری با مردم، از علل اصلی توسعه نیافتگی گردشگری در چابهار هستند. راهبردهای توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای

اجرای طرح‌های بلند مدت، تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه سازی در خصوص قابلیت‌های گردشگری منطقه و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی منطقه، تعامل و هم فکری بین مسئولان منطقه آزاد و سازمان‌های مرتبط با گردشگری و با مردم و استفاده از پتانسیل‌های منطقه در جهت گسترش ورزش‌های آبی و زمستانی و تقویت اکوتوریسم، مهم‌ترین راهبردهای توسعه گردشگری آن شناخته شده‌اند. همچنین راهبردهای جانبی، مانند استفاده از پتانسیل‌های گردشگری تجاری منطقه آزاد چابهار، توسعه خطوط هوایی برای ترانزیت مسافر و کالا و توسعه گردشگری درمانی نیز در این ارتباط رهگشا خواهد بود.

#### ۵- پیشنهادها

با توجه به نارسایی‌ها و مشکلات بیان شده در توسعه گردشگری در شهرستان چابهار و برای دستیابی به رشد و شکوفایی این صنعت در منطقه و بهبود کارکردهای گردشگری منطقه آزاد در راستای توسعه گردشگری منطقه و کسب درآمدها و منافع بیشتر در بخش گردشگری موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- ۱-۵- استفاده از مدیران تحصیل کرده و آگاه به مسائل گردشگری در راس امور تصمیم‌گیری و اجرایی؛
- ۲-۵- هماهنگی بین مدیران منطقه آزاد و دیگر ارگان‌ها و موسسات مرتبط با گردشگری منطقه چابهار؛

- ۳-۵- مشارکت دادن مردم در امر تصمیم سازی و تصمیم گیری و اجرای برنامه‌های گردشگری،
- ۴-۵- ایجاد تشکیلات سازمانی منسجم در بخش گردشگری و بهسازی تشکیلات اجرائی فعلی،
- ۵-۵- سرمایه گذاری مناسب در بخش‌های فرهنگی و آموزش مردم محلی جهت برقراری ارتباط مناسب با گردشگران، با برگزاری دوره‌های آموزشی؛
- ۶-۵- ایجاد تبلیغات گسترده و مناسب و تهیه و توزیع بوروشورهای تبلیغاتی در داخل کشور و کشورهای همسایه برای آشنایی بیشتر گردشگران از امکانات و جاذبه‌های گردشگری منطقه؛
- ۷-۵- بهبود زیرساخت‌های حمل و نقل داخلی و خارجی: ساخت فرودگاه بین‌المللی در شهرستان چابهار و ایجاد و گسترش پروازهای داخلی و خارجی، تکمیل پروژه راه آهن چابهار و اتصال این شهرستان به شبکه ریلی کشور، ایجاد خطوط کشتیرانی و غیره؛
- ۸-۵- معرفی مزیت‌های نسبی چابهار در زمینه سرمایه گذاری‌های گردشگری از سوی مدیران منطقه برای متقاضیان سرمایه گذاری؛
- ۹-۵- انجام هزینه‌های لازم در زمینه مطالعات و تحقیقات بازاریابی؛
- ۱۰-۵- زمینه سازی برای رفع موانع و تنگناهای اجرایی و اصلاح مقررات موجود؛
- ۱۱-۵- ایجاد ظرفیت‌های جدید گردشگری در سطح منطقه؛
- ۱۲-۵- برنامه ریزی مناسب برای کاهش هزینه‌های تمام شده برای گردشگران از طریق: ایجاد تورهای گردشگری گروهی، ارائه تخفیفات ویژه از طریق شرکت‌های هواپیمایی و مسافرتی و هتل‌ها و ارائه تخفیفات استثنایی به گردشگران خارجی برای جذب بیشتر آنها به این منطقه؛
- ۱۳-۵- راه اندازی بانک اطلاعات گردشگری و بهره گیری از راهنماهای گردشگری؛
- ۱۴-۵- حفظ، نگهداری و بازسازی جاذبه‌های گردشگری در سطح منطقه در راستای توسعه پایدار؛
- ۱۵-۵- ساخت امکانات و تسهیلات لازم در سایت‌های گردشگری؛
- ۱۶-۵- توسعه و تقویت روابط دیپلماتیک و اقتصادی ایران با دیگر کشورها؛
- ۱۷-۵- ایجاد تمهیداتی برای جذب بیشتر گردشگر خارجی و تخصیص نقاط خاصی از ساحل و محدوده‌های منطقه به آنان؛
- ۱۸-۵- توسعه و بهبود امکانات رفاهی و تفریحی و ساخت پروژه‌های ورزشی برای جذب گردشگر ورزشی،
- ۱۹-۵- بهبود زیرساخت‌های اقامتی و غذاخوری در سطح استانداردهای جهانی و متناسب با سلیقه‌های متفاوت و طبقه‌های مختلف اجتماعی؛

پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

۲- ابراهیم زاده، عیسی و همکاران، (۱۳۸۶)، فهرست نقشه‌های منابع، پتانسیل‌ها و خدمات موجود گردشگری شهرستان چابهار، طرح جامع گردشگری استان سیستان و بلوچستان، زاهدان.

۳- الوانی، سید مهدی و معصومه پیروز بخت، (۱۳۸۵)، فرآیند مدیریت جهانگردی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

۴- تولایی، سیمین، (۱۳۸۶)، مروری بر صنعت گردشگری، انتشارات دانشگاه تربیت معلم، تهران.

۵- چابهار نگین شرق ایران، (۱۳۸۶)، منطقه آزاد تجاری- صنعتی چابهار.

۶- روابط عمومی سازمان منطقه آزاد، (۱۳۷۸)، چابهار، (www.cfzo.org).

۷- زنگی آبادی، علی، جمال محمدی و دیبا زیرک باش، (۱۳۸۵)، تحلیل گردشگری داخلی شهر اصفهان، مجله جغرافیا و توسعه، سال چهارم، شماره پیاپی ۸، پاییز و زمستان.

۸- سلطان زاده، احمد، (۱۳۸۶)، بانک اطلاعات پایه استان و شهرستان‌های تابعه در بخش‌های مختلف (شهرستان چابهار)، معاونت برنامه ریزی استانداری سیستان و بلوچستان، زاهدان.

۵-۲۰- با توجه به اینکه نخستین و مهم ترین عامل در جذب جهانگردان، تامین امنیت منطقه سفر است و هیچ گردشگری را نمی توان مجبور کرد که پا به منطقه ای بگذارد که از نظر او ناامن است، لذا ارگان‌های مربوطه در زمینه امنیت و گردشگری با هماهنگی و داشتن برنامه‌های منسجم شرایط امنیت کامل را برقرار کنند و با تبلیغات گسترده ذهنیت گردشگران را در مورد اوضاع امنیتی منطقه تغییر دهند؛

۵-۲۱- ایجاد شرکت‌ها و موسسات گردشگری در چابهار و استقرار دفاتر آنها در شهرهای توریستی کشور و بعضا در خارج از کشور و داشتن فعالیت‌های هدفمند در جهت بازاریابی صنعت گردشگری و توسعه تبلیغات؛

۵-۲۲- احیای مشاغل سنتی منطبق با فرهنگ بومی منطقه مانند صنایع دستی و عرضه آن به گردشگران؛

۵-۲۳- حضور فعال در نمایشگاه‌های گردشگری داخلی و خارجی و همین طور برپایی نمایشگاه‌های مختلف در سطح منطقه؛

۵-۲۴- برپایی جشن‌ها و جشنواره‌های مختلف در طول سال به خصوص در فصول گردشگری و تعطیلات؛

۵-۲۵- تاسیس بیمارستان‌های تخصصی و فوق تخصصی و بهره گیری از پزشکان مجرب در این مراکز برای جذب گردشگران درمانی از کشورهای همسایه؛

## منابع

۱- آقاسی زاده، عبدالله، (۱۳۸۷)، بررسی نقش منطقه آزاد تجاری- صنعتی چابهار در توسعه توریسم منطقه ای،

- چهارمحال و بختیاری به روش SWOT، مجله محیط شناسی، سال ۳۴، شماره ۴۷، پاییز.
- ۱۷- مدهوشی، مهرداد و نادر ناصرپور، (۱۳۸۲)، ارزیابی موانع توسعه گردشگری در استان لرستان، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۲۸، پاییز.
- ۱۸- مرادی مسیحی، وراز، (۱۳۸۱)، برنامه‌ریزی استراتژیک در کلان شهرها، انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری، تهران، چاپ اول.
- ۱۹- مرکز آمار ایران، (۱۳۸۵ و ۱۳۸۶)، سرشماری عمومی نفوس و مسکن، تهران، (www.sci.org.ir).
- ۲۰- هانگر، جی دیوید و توماس ال، ویلن، (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ اول.
- ۲۱- هریسون، جفری و جان کارون، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، انتشارات هیات، چاپ اول، تهران.
- 22- Aitchison, Cara and Other; Leisure and Tourism Landscapes, Routledge, 2002.
- 23- Camagni, Roberto and Other; Towards Sustainable City Policy, Ecological Economica, Vol 24, 1998.
- ۹- شاکری، عباس و فریدون سلیمی، (۱۳۸۵)، عوامل مؤثر بر جذب سرمایه گذاری در منطقه آزاد چابهار و اولویت بندی آنها با استفاده از تکنیک ریاضی AHP، پژوهشنامه اقتصادی، شماره ۲۰، بهار.
- ۱۰- علی عسگری، عبدالعلی، (۱۳۷۳)، سازماندهی و مدیریت بخش جهانگردی کشور، پایان نامه دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران.
- ۱۱- فرد آر. دیوید، (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ دوم.
- ۱۲- کاظمی، مهدی و امین رضا کمالیان، (۱۳۸۵)، بررسی توانمندی‌ها و موانع توسعه صنعت گردشگری در چابهار، دانشگاه سیستان و بلوچستان، معاونت پژوهش و فناوری، زاهدان، فروردین.
- ۱۳- کاظمی، مهدی، (۱۳۸۵)؛ مدیریت گردشگری، انتشارات سمت، تهران.
- ۱۴- کاظمی، مهدی، (۱۳۸۷)، تحلیل ادراک شهروندان زاهدانی در توسعه ی گردشگری چابهار، مجله جغرافیا و توسعه، سال ششم، شماره ۱۲، پاییز و زمستان.
- ۱۵- گلکار، کورش؛ (۱۳۸۴)، مناسب سازی تکنیک تحلیلی سوات (SOWT) برای کاربرد در طراحی شهری؛ مجله صفا، شماره ۴۱، سال پازدهم، پاییز و زمستان.
- ۱۶- محمدی ده چشمه، مصطفی و علی زنگی آبادی، (۱۳۸۷)، امکان سنجی توانمندی‌های اکوتوریسم استان

24- Soteriades, Morios; Tourism and Environmental in Rural Areas, www.Fund. Acbe/prelude, 2002.

25- Unwto, Tourism Highlights 2007 Edition,(www.unwto.com), 2007

26- WTO (World Tourism Organization), tourism 2020 vision, vol. 6, south Asia, Madrid, Spain, 2000.