

## تأثیر مدیریت استراتژیک تالاب بر گردشگری پایدار منطقه مطالعه موردی: تالاب انزلی

داوود حسن آبادی<sup>۱</sup>

استادیار اقلیم‌شناسی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

ابراهیم قلی دوست ساسانرا

کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی گردشگری منطقه‌ای، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۸/۳

### چکیده

این نوشتار، به فاصله وضع موجود (مدیریت کنونی تالاب انزلی) با وضع مطلوب (مدیریت استراتژیک تالاب) به عنوان یک دغدغه بنیادی نگاه می‌کند. مبانی نظری مربوط به پارادایم استراتژی و مدیریت استراتژیک را بیان می‌کند و به کمک مدل SWOT ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهایی که در تالاب انزلی برای مدیریت استراتژیک آن پیشنهاد می‌دهد. اولویت بندی استراتژی‌های پیشنهادی نیز یکی از موضوعاتی است که پیگیری شده است. روش این پژوهش، روشی توصیفی و تحلیلی است به طوری که به کمک پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) از طرف کارشناسان و مسئولین (۲۴ کارشناس) و شهروندان و مردم (۱۵۲ شهروند) و گردشگران (۱۱۸ گردشگر) گردآوری شد. در فرآیند تحلیل مدیریت استراتژیک تالاب انزلی، از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس عوامل داخلی - خارجی و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی استفاده گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک، در تالاب انزلی جایگاه شایسته‌ای ندارد و اگر تالاب انزلی بخواهد با استفاده از مدیریت استراتژیک حرکت خود را به گردشگری پایدار منطقه سوق دهد، باید استراتژی‌های راهبرد «رقابتی - تهاجمی» به عنوان اولویت اصلی راهبرد خود قرار دهد که مبتنی است بر: تأکید بر توسعه توریسم طبیعی و اکوتوریسم (توریسم مسئولیت پذیرانه)، ایجاد جاذبه‌های ورزشی و تفریحی متنوع همانند شنا، اسکی، قایقرانی، ماهیگیری و ورزش‌های بادی و تورهای باران جهت رقابت با سایر مناطق رقیب و استفاده از انواع محصولات دریایی و تالابی و بهره بردن از شرایط اقلیمی برای ایجاد یک تجربه کیفی خوب، همانند خورشید گرایی، تماشای کوچ پرندگان.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استراتژیک، گردشگری پایدار، مدل SWOT، تالاب انزلی

## مقدمه

ساختار فضایی شهری در واقع نوعی فضای جغرافیایی است، فضایی کالبدی با ویژگی‌های عوامل طبیعی، اقتصادی و اجتماعی است. مفهوم فضای شهری بستگی به شکل‌های تصرف و کاربردی زمین و در نتیجه فعالیت‌ها و عملکردهای شهری دارد. فضای شهری نه تنها شامل فضای ساخته شده است، بلکه فضاهای خالی را نیز شامل می‌شود. از جمله فضاهای سبز، فضاهای ورزشی و همچنین دریاچه‌ها، تالاب‌ها و برکه‌هایی که به وسیله فضای شهری احاطه شده است (movahed, 2007).

فضای گردشگری شهری، فضایی است که منابع گردشگری در آن وجود دارد و الگوی رفتاری گردشگران تابعی از منابع گردشگری مانند جاذبه‌ها، محل اقامت، امکانات و خدمات است که تبلور آن فضای جغرافیایی را شکل می‌دهد. برنامه ریزی و توسعه‌ی گردشگری به عنوان عامل مهم در روند اقتصادی شدن امور اجتماعی فرهنگی و نگرش ابزاری و کالایی به طبیعت و به فرهنگ، توجه به دیدگاه‌های مختلف درباره‌ی گردشگری را ضروری می‌سازد. نگاه از پایین به بالا به گردشگری توجیه‌کننده‌ی نگرش توسعه‌ای در مفهومی از مشارکت مردمی در اقتصاد سرمایه داری است. نگاه از بالا به پایین به گردشگری نشان از این دارد که این پدیده علاوه بر کارکرد اقتصادی بر مفاهیم اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی نیز استوار است. دیدگاه‌های مختلف در باره‌ی گردشگری می‌تواند ما را به ابعاد مفاهیم و ساختار گردشگری و تحلیل ماهیت آن آگاه سازد. این دیدگاه‌ها که بیشتر در سه بعد بررسی می‌شود می‌تواند پوشش‌دهنده‌ی روند گردشگری در فضاهای جغرافیایی باشد. سه بعد اصلی گردشگری سرمایه مدیریت و فن آوری است (Papeli yazdi & Saghaie, 2008).

اثر بخشی نوع مدیریت و برنامه ریزی گردشگری در زمان اکنون برای پایداری گردشگری در آینده امری ضروری است. سیاست‌هایی را که برای گردشگری تنظیم می‌گردد به روی کیفیت توسعه و رشد منطقه از نظر گردشگری تأثیر می‌گذارد. از سویی با توجه به بازار رقابت جهانی، استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک به یکی از عناصر کلیدی در سیاست‌گذاری گردشگری تبدیل شده است. از سویی دیگر مدیریت استراتژیک در صنعت گردشگری این امکان را فراهم می‌کند که به شیوه‌ای خلاق و نو آور منطقه مورد نظر عمل کند و مدیریت حاکم بر منطقه برای شکل دادن به آینده به صورت انفعالی عمل نکند و فعالیت‌هایش به گونه‌ای در آید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را از مجرای استفاده منظم، معقول‌تر و منطقی‌تر انتخاب نماید (Rezvani, 2008).

مقصد گردشگری تالاب بندر انزلی به عنوان یک جاذبه‌ی طبیعی دارای میراث ارزشی و منحصر به فردی است که پژوهش حاضر موضوعات و جریاناتی را پیرامون سیاست‌گذاری‌ها و برنامه ریزی گردشگری مطرح می‌سازد. از قبیل توجه به پیچیدگی سیستم گردشگری، مشارکت ذینفعان در آینده تصمیم‌گیری، مدیریت منابع و محصولات گردشگری، تأکید بر نیروها و عوامل محط بیرونی، تأکید بر فرآیندهای بازار یابی مقصد و عوامل تعیین‌کننده رقابت پذیری مقصد و ... (Ziari, 2009).

بر همین اساس به منظور سیاست‌گذاری اجرایی و برنامه ریزی توسعه‌ی محصول و بازار مقصد گردشگری تالاب انزلی باید گفت که ترکیبی از فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به ۴ مرحله تقسیم نمود که شامل این موارد است: تحلیل موقعیت، تدوین استراتژی (مدل SWOT)، اجرای استراتژی، ارزیابی استراتژی تا از طریق تأمین نیازها و

خواسته‌های عوامل تقاضا (گردشگران)، مردم محلی و با تأکید بر دیدگاه‌های سیاست‌گذاران توسعه‌ی گردشگری (سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و...) مقصد گردشگری تالاب انزلی به چشم انداز توسعه‌ی پایدار گردشگری خود دست یابد. «گردشگری پایدار منطقه» یکی از مباحث راهبردی در سیاست‌های گردشگری است که همه‌ی کشورهای دنیا به آن توجه ویژه دارند. مدیریت تالابها در کانون منطقه‌ای هر اکوسیستم طبیعی نقش بسیار حیاتی در فضای جغرافیایی آن منطقه دارند. این پژوهش با هدف بررسی و تحلیل و تأثیر مدیریت استراتژیک تالاب در گردشگری پایدار منطقه جهت استفاده بهینه از این موقعیت، شناخت تهدیدها و استفاده حد اکثری از فرصت‌های موجود می‌باشد چارچوب نظری این پژوهش بر اساس نظریه‌ی توسعه‌ی پایدار می‌باشد که در قالب مدل مدیریت استراتژیک "SWOT" مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

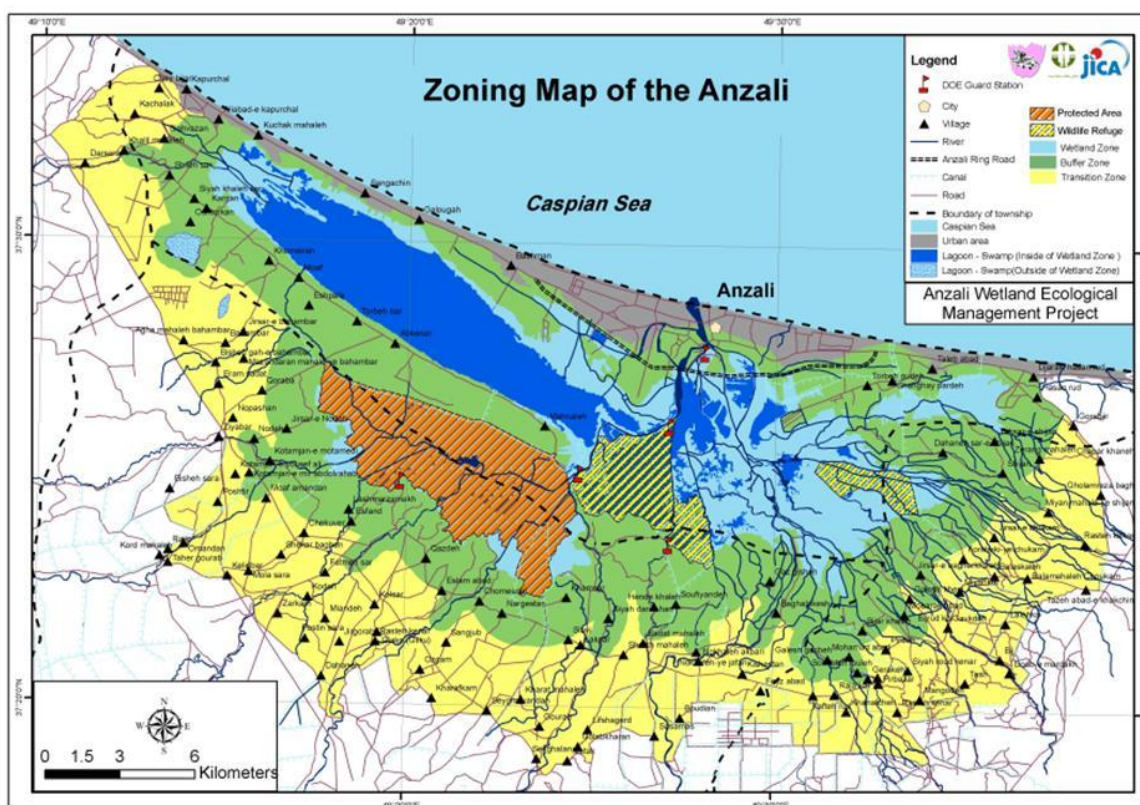
### بیان مسأله

از آنجاکه گردشگری یکی از صنایع بزرگ و در حال رشد دنیا به شمار می‌آید و تالاب‌ها یکی از مقاصد مورد نظر برای عده‌ی بیشماری از گردشگران محسوب می‌شوند بنابراین نباید اثرات غیر قابل کنترل گردشگری در مدیریت و برنامه ریزی به دست فراموشی سپرده شوند، چون می‌توانند بسیاری از منابع وابسته به آن را از بین ببرند. گردشگری به طور بالقوه منافع اقتصادی زیادی برای کشورها دربر داشته و نقش مهمی در رشد اقتصادی ایفا می‌نماید. به عنوان مثال آمریکای شمالی سالانه پذیرای بیش از ۶۰ میلیون نفر برای تماشای کوچ پرندگان است که در مجموع درآمدی بیش از ۲۰ میلیارد دلار به همراه دارد. طبیعت زیبا همچون تنوع جوامع گیاهی و جانوری نظیر تالاب انزلی آن‌ها را به مکان‌هایی مناسب برای گردشگران مبدل کرده است به طور کلی در بندر انزلی مجموعه‌ای از فعالیت‌های تفریحی در ارتباط با تالاب مانند تماشای حیات وحش، قایقرانی، شکار امکان‌پذیر است که می‌تواند درآمد بالایی را برای جوامع محلی و ملی به همراه داشته باشد. تالاب‌ها شاهکار خلقت، گنجینه طبیعت و زیستگاه بسیاری از گونه‌های جانوری و گیاهان آبی به شمار می‌آیند که نقش بسیار زیادی در جذب گردشگر دارند (Khorshid, 2010).

از جایی که تالاب انزلی در حدود ۴۰ کیلومتری شمال رشت و در جنوب غربی شهرستان بندر انزلی و دریای خزر قرار دارد و در داخل تالاب جزایر بسیار زیبایی وجود دارد تالاب انزلی از جالب‌ترین زیستگاه‌های طبیعی جانوران ایران محسوب می‌شود و در مجموع با توجه به زیبایی‌های چشمگیر خود می‌تواند به عنوان اکوسیستم آبی - طبیعی، گردشگران زیادی را به خود جلب کند اما تقریباً فاضلاب تمام خانه‌های مسکونی و اغلب کارخانه‌ها و کارگاه‌های صنعتی واقع در اطراف تالاب‌ها به درون آن یا به داخل رودخانه‌هایی که به تالاب می‌ریزند سرازیر می‌شوند. تغییر کاربری اراضی پیرامون تالاب انزلی و کاهش عمق تالاب نیز یکی دیگر از معضلات عمده‌ی تالاب محسوب می‌گردد. از طرفی دیگر رویش گیاه مهاجر آزولا سبب از بین رفتن فلور و فونهای تالاب گشته است. از جمله مشکلات دیگر تالاب عدم شناسایی مناسب و سیاست‌گذاری‌های کلی مدیران منطقه در جذب و به کارگیری صحیح نیروهای متخصص در جهت استفاده از پتانسیل‌های گردشگری تالاب و روش‌های مدیریت راهبردی است. همچنین عدم نظارت دقیق بر واگذاری شهرهای صنعتی مستقر در منطقه آزاد و عدم تکمیل تصفیه خانه فاضلاب‌های منطقه‌ی آزاد تجاری از دیگر مشکلات تالاب انزلی است و اینکه ساماندهی خدمات اقامتی، رفاهی، ارتباطی جزئی از مدیریت استراتژیک تالاب می‌باشد که استفاده بهینه در زمینه‌ی گردشگری را فراهم می‌سازد. در این پژوهش قصد

داریم به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک تالاب بر گردشگری پایدار منطقه پرداخته و در این مسیر نقش متغیرهای مستقلی مانند مدیریت استراتژیک تالاب بر متغیر وابسته که همان کیفیت و کمیت گردشگری بوده را مشخص کرده و معین کنیم که تأثیر مدیریت استراتژیک تالاب بر گردشگری پایدار تالاب انزلی تا چه حد است؟ و در پایان راهکارهایی را در جهت بهبود و توسعه‌ی زیر ساخت‌های گردشگری این منطقه ارائه دهیم.

### معرفی منطقه مورد مطالعه



نقشه شماره ۱: نقشه تالاب انزلی

Source: Natural Resources of Guilan Province

بندر انزلی از شهرهای ساحلی در استان گیلان در کشورمان است که مرکز شهرستان انزلی است. بندر انزلی بزرگترین و اولین بندر شمالی ایران در حاشیه در یای خزر قرار داشته و طی قرون متمادی از این بندر به عنوان راه مهم ارتباط اقتصادی با تمدن مشرق و مغرب زمین محسوب می‌شده است و این شهر پس از مرکز استان گیلان دومین شهر پر جمعیت می‌باشد. مردم انزلی از تیره کادوسی‌ان بر اثر روابط خوب با کادوسی‌ان و همکاری ایشان با کوروش هخامنشی در لشکر کشی‌های وی نام محل خود را از روی سرزمین انزان (انسان پارس) انتخاب کرده و یونانی‌ها آن را انزلوی گویند.

بندر انزلی در منطقه‌ای جلگه و ساحلی‌ای در طول جغرافیایی ۴۹ درجه و ۲۸ دقیقه و عرض جغرافیایی ۳۷ درجه و ۲۸ دقیقه واقع شده است و ارتفاع آن از سطح دریا منهای ۲۶ متر می‌باشد. جمعیت شهری آن ۱۱۰۶۴۳ نفر بوده است و مساحت آن بالغ بر ۲۷۵ کیلومتر مربع می‌باشد که سهم مساحت شهری آن ۳۱/۴۹ کیلومتر مربع بوده و از

لحاظ تمرکز جمعیتی یکی از متراکم‌ترین شهرهای ایران است که در فاصله ۴۰ کیلومتری از رشت (مرکز استان گیلان) قرار دارد و تا تهران ۳۸۰ کیلومتر فاصله دارد.



تصویر شماره ۱: تالاب انزلی

Source: Natural Resources of Gilan Province

حوضه‌ی تالاب انزلی با مساحت تقریبی ۳۴۱۰ کیلومتر مربع دارای حداکثر ارتفاعی در حدود ۳۱۰۵ متر در کوه‌های البرز در جنوب و حداقل ارتفاعی در حدود ۲۸ - متر در محل اتصال خود به دریای خزر دارد (پل غازیان). حوضه‌ی تالاب انزلی از نظر ژئومورفولوژی به دو نوع از شکل‌های زمین تقسیم می‌شود. دشت‌های پهن و زمین‌های پست در شمال و نواحی کوهستانی در جنوب دشت‌ها، دشت‌ها و زمین‌های پست دشت انزلی نامیده می‌شوند که بطور تقریبی ۶۰ کیلومتر پهنا (۴۰ - ۶۰) کیلومتر درازا دارد. نواحی کوهستانی نیز تقریباً ۷۰ کیلومتر پهنا و ۲۵ کیلومتر درازا دارند. دشت انزلی و نواحی کشاورزی پایین‌تر از ۱۰۰ متر شیب طبیعی کم‌تر از یک درصد است. که در نواحی کوهستانی بالاتر از ۲۵۰۰ - ۳۰۰۰ درصد می‌رسد (Jaeika, 2003).



تصویر شماره ۲: گونه‌های گیاهی تالاب انزلی

Source: Natural Resources of Gilan Province

گرم‌ترین ماه سال با حداکثر مطلق ۸/۳۶ درجه سانتی‌گراد و سردترین ماه سال حداقل مطلق ۴/۱۱ درجه سانتی‌گراد در بهمن ماه می‌باشد. بارندگی اقلیم بین ۴۰۰ تا ۲۰۰۰ میلیمتر در سال متغیر است و از غرب به شرق کاهش می‌یابد و این در حال است که شهر بندر انزلی به عنوان پر باران‌ترین شهر ایران است و متوسط سرعت باد ۳۰ متر بر ثانیه است. رطوبت نسبی ۸۰ تا ۸۵ درصد متغیر است. بطور کلی تالاب دارای تابستان‌های گرم و مرطوب و زمستان‌های ملایمی است. نوسان‌های آب در تالاب انزلی و اراضی حاشیه‌ای آن در ارتباط مستقیم با نوسان‌های آب دریای خزر و سیلاب‌های فصلی بالادست می‌باشد.

## تجزیه و تحلیل

### عوامل داخلی مؤثر بر مدیریت استراتژیک تالاب انزلی

هدف این مرحله سنجش محیط داخلی منطقه‌ی مطالعه شده جهت شناسایی نقاط قوت به اهداف و ضعف است یعنی جنبه‌هایی که در راه دستیابی به اهداف برنامه ریزی و اجرای تکلیف‌های آن زمینه‌های مساعد یا باز دارنده دارد، مد نظر می‌باشد. از اینرو در این قسمت سه مقوله‌ی راهبردهای موجود، عملکردها و منابع مورد توجه و بررسی قرار گرفته و تحت عنوان نقاط قوت و نقاط ضعف و در چارچوب ابعاد گردشگری پایدار (اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، اکولوژیکی و نهادی) به شرح جدول شماره ۳ تقسیم بندی شد.

جدول شماره ۱: ماتریس عوامل داخلی مؤثر بر مدیریت استراتژیک تالاب

نقاط قوت	نقاط ضعف
اقتصادی	*عدم تمایل منطقه آزاد انزلی جهت سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری به دلایل مختلف از جمله افزایش سودآوری زمین و خرید و فروش اراضی، عدم آشنایی با صنعت گردشگری
اجتماعی- فرهنگی	*نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات بهداشتی و خدماتی و تجهیزات اقامتی و رفاهی *عدم وجود نیروهای متخصص و آموزش دیده در این منطقه
اکولوژیکی	*نامناسب بودن زیر ساختها ی محیطی و کالبدی همانند جاده‌ها و فاضلاب‌ها *نامناسب بودن تأسیسات و تجهیزات رفاهی و تفریحی
نهادی	*عدم اعتقاد مسئولان و مدیران محلی به اشتغال زایی به وسیله‌ی گسترش صنعت گردشگری به عنوان یکی از سازو کارهای مناسب. *عدم مدیریت و برنامه ریزی در راستای صیانت از فرهنگ‌های سنتی و محلی *عدم ساماندهی و مدیریت امنیت منطقه برای جلوگیری از تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران در منطقه و تصویر سازی *عدم مدیریت استراتژیک تالاب انزلی

Source: authors

### عوامل خارجی مؤثر بر مدیریت استراتژیک ناحیه مطالعه شده

هدف این مرحله کندو کاو و آثار محیط خارجی در ناحیه‌ی مطالعه شده جهت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهایی است که منطقه در ارتباط با گسترش گردشگری با آن مواجه است. بنابراین بر اساس مطالعات انجام شده و بررسی وضعیت محیط پیرامون، منطقه مطالعه شده، مجموعه فرصت‌ها و تهدیدهای موجود و مؤثر بر این منطقه از لحاظ گردشگری در قالب ابعاد توسعه‌ی منطقه‌ی گردشگری (اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، اکولوژیکی و نهادی) مورد توجه و بررسی قرار گرفت که در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول شماره ۲: ماتریس عوامل مؤثر خارجی بر مدیریت استراتژیک تالاب

فرصت‌ها	تهدیدها
اقتصادی	*افزایش انگیزه‌ی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در این منطقه
	*مقرون به صرفه نبودن فعالیتهای گردشگری در این منطقه
	*افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری
	*افزایش توجه دولت به برون سپاری، برنامه ریزی مشارکتی و سرمایه‌گذاری تالاب انزلی
اجتماعی - فرهنگی	*امکان ایجاد جاذبه‌های ورزشی و تفریحی متنوع در منطقه نسبت به سایر تالاب‌های ایران
	*افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب (استان مازندران) در مقایسه با این منطقه
	*ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران در منطقه
	*از بین رفتن فرهنگ‌های سنتی و محل مانند زبان و آداب و رسوم و نوع پوشاک و ...
اکولوژیکی	*استفاده از این منطقه برای نگهداری و حفاظت از منابع طبیعی
	*امکان استفاده از شرایط اقلیمی مانند خورشید گرایی در جذب گردشگران نسبت به سایر نقاط
	*از بین رفتن تالاب انزلی و گونه‌های گیاهی و جانوری (فلور و فون) و آثار تخریبی آن توسط عوامل خارجی مانند آژولا *آلودگی منابع خاک، آب و اقلیم و اکوسیستم این منطقه
نهادی	*وجود نهادها و سازمانهای مختلف دولتی و غیر دولتی جهت حمایت از تالاب انزلی
	*عدم ارائه مجوز و تسهیلات از سوی دولت جهت گسترش و توسعه‌ی خدمات، تجهیزات و تأسیسات گردشگری در این منطقه

Source: authors

## تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر مدیریت استراتژیک تالاب انزلی و پیرامون آن، پس از بررسی اطلاعات لازم از قبیل نظرات مردم محلی، مسئولین و کارشناسان، گردشگران، شناسایی شده و در ماتریس ارزیابی قرار گرفتند. تعداد عوامل درونی مشتمل بر ۱۴ عامل (۶ نقطه قوت و ۸ نقطه ضعف) و عوامل بیرونی شامل ۱۱ عامل (۵ فرصت و ۶ تهدید) هستند پس از شناسایی عوامل یاد شده، با بهره گیری از نظرات مردم محلی، مسئولین و کارشناسان و گردشگران منطقه به کمی کردن متغیرهای مربوطه اقدام شد که نشان‌دهنده‌ی وزن نسبی، میانگین رتبه‌ای، امتیاز وزنی و رتبه بندی هر یک از نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها در محدوده‌ی مطالعاتی از دیدگاه افراد یاد شده می‌باشد. در ستون اول، مهم‌ترین متغیرهای ابعاد چهار گانه داخلی و خارجی تعیین و شناسایی گردیدند.

در ستون دوم، وزن نسبی هر یک از عوامل داخلی و خارجی براساس اثر احتمالی آنها بر موقعیت استراتژیک کنونی تعیین گردید. در ستون بعدی امتیاز وزن متغیرها تعیین شده، رتبه از ۱ تا ۵ (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) بر اساس طیف لیکرت دریافت کردند. که میانگین رتبه‌ای متغیرها را تشکیل می‌دهد. در ستون بعدی امتیاز وزنی متغیرها محاسبه شده است و در ستون بعدی نیز بر اساس میزان امتیاز وزنی کسب شده، رتبه بندی متغیرها صورت گرفت. و نهایتاً با در نظر گرفتن امتیازات وزنی واحدهای تحلیل، مجموع امتیاز وزنی هر یک از عوامل داخلی و خارجی مشخص شدند.

**الف) مردم:** در جدول ۵ وزن نسبی، میانگین رتبه‌ای، امتیاز وزنی و رتبه هر یک از متغیرها در ابعاد ۴ گانه نشان داده شده است. نتایج بررسی‌ها در مورد مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک تالاب انزلی نشان می‌دهد که از نظر مردم متغیر وجود چشم اندازه‌های زیبا و منحصر به فرد در تالاب انزلی و نواحی مجاور تالاب با میانگین رتبه‌ای ۴/۷۵

و امتیاز وزنی ۰/۴۶۰ به عنوان مهمترین نقطه‌ی قوت و متغیر وجود وضعیت بالای آگاهی و سواد در بین مردمان این منطقه و حس همکاری و مشارکت در صنعت توریسم با میانگین رتبه‌ی ۲/۱۵ و امتیاز وزنی ۰/۰۹۴ به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه‌ی قوت مشخص شده است. همچنین متغیر نامناسب بودن زیر ساختهای محیطی و کالبدی همانند جاده‌ها و فاضلاب‌ها با میانگین رتبه‌ی ۴/۷۸ و امتیاز وزنی ۰/۴۶۸، به عنوان مهمترین نقطه ضعف و عدم مدیریت استراتژیک تالاب انزلی در راستای گردشگری پایدار منطقه با میانگین رتبه‌ی ۱/۴۴ و امتیاز وزنی ۰/۰۴۱ به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه‌ی ضعف مشخص شده‌اند.

نتایج بررسی‌ها نشان‌دهنده‌ی این است که متغیر امکان ایجاد جاذبه‌های ورزشی و تفریحی متنوع در منطقه و به وجود آوردن سطح تمایز مانند تورهای باران و ورزشهای بادی با میانگین رتبه‌ی ۴/۷۵ و امتیاز وزنی ۰/۵۳۹ به عنوان مهمترین فرصت و متغیر افزایش توجه دولت به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری با میانگین رتبه‌ی ۱/۸۹ و امتیاز وزنی ۰/۰۹۲ کم اهمیت‌ترین فرصت تعیین شده‌اند. همچنین متغیر از بین رفتن تالاب انزلی و گونه‌های گیاهی و جانوری (فلور و فون) و آثار تخریبی آن توسط عوامل خارجی مانند آژولا و زباله‌ها و رسوبات و آلودگی‌های موجود در تالاب با میانگین رتبه‌ی ۴/۳۶ و امتیاز وزنی ۰/۴۹۲ به عنوان مهمترین تهدید و متغیر عدم وجود برنامه ریزی و سرمایه‌گذاری‌های دولتی در این ناحیه با میانگین ۱/۸۹ و امتیاز وزنی ۰/۰۹۲ به عنوان کم اهمیت‌ترین تهدید در محدوده‌ی مطالعاتی تعیین شده‌اند.

ب) گردشگران: شاخص‌های یاد شده از نظر گردشگران نیز بررسی شده است نتایج نشان می‌دهد متغیر وجود چشم اندازهای زیبا و منحصر به فرد در تالاب انزلی و نواحی مجاور تالاب با میانگین رتبه‌ی ۴/۷۹ و امتیاز وزنی ۰/۴۵ به عنوان مهمترین نقطه‌ی قوت و متغیر متغیر وجود وضعیت بالای آگاهی و سواد در بین مردمان این منطقه و حس همکاری و مشارکت در صنعت توریسم با میانگین رتبه‌ی ۰/۰۸۷ و امتیاز وزنی ۰/۰۶۹ به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه‌ی قوت مشخص شده است. همچنین متغیر نامناسب بودن زیر ساختهای محیطی و کالبدی همانند جاده‌ها و فاضلاب‌ها با میانگین رتبه‌ی ۴/۶۹ و امتیاز ۰/۴۳۶ به عنوان مهمترین نقطه ضعف و متغیر عدم مدیریت استراتژیک تالاب انزلی در راستای گردشگری پایدار منطقه با میانگین رتبه‌ی ۱/۴۷ و امتیاز وزنی ۰/۰۴۲ به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه‌ی ضعف مشخص شده‌اند.

نتایج بررسی‌ها نشان‌دهنده‌ی این است که متغیر امکان ایجاد جاذبه‌های ورزشی و تفریحی متنوع در منطقه و به وجود آوردن سطح تمایز مانند تورهای باران و ورزشهای بادی با میانگین رتبه‌ی ۴/۴۹ و امتیاز وزنی ۰/۵۱۶ به عنوان مهمترین فرصت و متغیر افزایش توجه دولت به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری با میانگین رتبه‌ی ۱/۸۰ و امتیاز وزنی ۰/۰۸۲ کم اهمیت‌ترین فرصت تعیین شده‌اند. همچنین متغیر از بین رفتن تالاب انزلی و گونه‌های گیاهی و جانوری (فلور و فون) و آثار تخریبی آن توسط عوامل خارجی مانند آژولا و زباله‌ها و رسوبات و آلودگی‌های موجود در تالاب با میانگین رتبه‌ی ۴/۶۰ و امتیاز وزنی ۰/۵۴۲ به عنوان مهمترین تهدید و متغیر عدم وجود برنامه ریزی و سرمایه‌گذاری دولتی در این ناحیه با میانگین ۱/۸۰ و امتیاز وزنی ۰/۰۸۲ به عنوان کم اهمیت‌ترین تهدید در محدوده‌ی مطالعاتی تعیین شده‌اند.



ج) مسئولین: علاوه بر مردم و گردشگران، از ۲۴ نفر از مسئولین و کارکنان سازمانهای مرتبط با گردشگری منطقه نیز نظر خواهی شد که نتایج نشان می‌دهد از نظر آنها نیز متغیر وجود چشم اندازهای زیبا و منحصر به فرد در تالاب انزلی و نواحی مجاور تالاب با میانگین رتبه‌ای ۴/۸۳ و امتیاز وزنی ۰/۴۷۳ به عنوان مهمترین نقطه‌ی قوت و متغیر وجود وضعیت بالای آگاهی و سواد در بین مردمان این منطقه و حس همکاری و مشارکت در صنعت توریسم با میانگین رتبه‌ای ۲/۱۵ و امتیاز وزنی ۰/۰۹۴ به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه‌ی قوت مشخص شده است. همچنین متغیر نامناسب بودن زیر ساخت و کالبدی همانند جاده‌ها و فاضلابها با میانگین رتبه‌ای ۴/۵ و امتیاز وزنی ۰/۴۰۹ به عنوان مهمترین نقطه ضعف و متغیر عدم مدیریت و برنامه ریزی در راستای صیانت از فرهنگ‌های سنتی و محلی با میانگین رتبه‌ای ۱/۶۶ و امتیاز وزنی ۰/۰۵۴ به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه‌ی ضعف مشخص شده‌اند.

نتایج بررسی‌ها نشان‌دهنده‌ی این است که متغیر ایجاد جاذبه‌های ورزشی و تفریحی متنوع در منطقه و به وجود آوردن سطح تمایز مانند تورهای باران و ورزشهای بادی با میانگین رتبه‌ای ۴/۶۶ و امتیاز وزنی ۰/۵۵۹ به عنوان مهمترین فرصت و متغیر افزایش توجه دولت به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری با میانگین رتبه‌ای ۱/۵ و امتیاز وزنی ۰/۰۵۷ کم اهمیت‌ترین فرصت تعیین شده‌اند. همچنین متغیر آلودگی منابع آب و خاک و اقلیم که در افزایش تمایل گردشگران نواحی رقیب مؤثر بوده است. با میانگین رتبه‌ای ۴/۳۳ و امتیاز وزنی ۰/۴۸۰ به عنوان مهمترین تهدید و متغیر عدم وجود برنامه ریزی و سرمایه‌گذاری دولتی در این ناحیه با میانگین رتبه‌ای ۱/۵ و امتیاز وزنی ۰/۰۵۷ به عنوان کم اهمیت‌ترین تهدید در محدوده‌ی مطالعاتی تعیین شده‌اند.

محاسبات انجام شده نشان می‌دهد که امتیاز مربوط به مزیت‌ها (قوت‌ها و فرصت‌ها) برابر با ۳/۹۳۳ و امتیاز مربوط به محدودیت‌ها (ضعف‌ها و تهدیدها) معادل ۳/۶۶۸ می‌باشد.

جدول شماره ۵ نشان‌دهنده‌ی مجموع وزن‌ها، میانگین وزن‌ها، وزن نسبی و رتبه هر کدام از متغیرها است. و همچنین جدول شماره ۵ نشانگر وضعیت کلیه‌ی ابعاد چهارگانه‌ی مدل "SWOT" می‌باشد.

جدول شماره ۳: ماتریس تحلیل SWOT (رتبه بندی و الویت سنجی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها ز دید مردم، مسئولان و گردشگران

ردیف	گردشگران		مسئولین و کارشناسان			مردم			تحلیل		
	رتبه	امتیاز وزنی	رتبه	امتیاز وزنی	میانگین رتبه‌ای	وزن نسبی	رتبه	امتیاز وزنی	میانگین رتبه‌ای	وزن نسبی	
1	۰/۴۵	۴/۷۹	۰/۹۵	۴/۷۳	۴/۸۳	۰/۰۹۸	۱	۰/۴۶۰	۴/۷۵	۰/۰۹۷	S1=وجودچشم اندازهای زیبا و منحصر به فرد در تالاب انزلی و نواحی مجاور تالاب
3	۳/۹۹	۴/۴۹	۰/۸۹	۴/۴۲	۴/۶۶	۰/۰۹۵	۲	۰/۴۲۹	۴/۵۷	۰/۰۹۴	S2=وجودجاذبه های ورزشی و تفریحی این منطقه مانند شناسکی، قایقرانی و ماهیگیری
2	۴/۰۰	۴/۵۰	۰/۸۹	۲/۴۸	۳/۵	۰/۰۷۱	۵	۰/۳۱۹	۳/۹۴	۰/۰۸۱	S3=وجود آداب و رسوم و فرهنگ متعصب محلی و نیز مکانهای تاریخی و دیدنی
6	۱/۶۹	۱/۸۷	۰/۲۷	۰/۹۵	۲/۱۶۰	۰/۰۴۴	۶	۰/۰۹۴	۲/۱۵	۰/۰۴۴	S4=وجودوضعیت بالای آگاهی و سواد در بین مردمان این منطقه و حس همکاری و مشارکت در صنعت توریسم
5	۳/۸۱	۴/۳۹	۰/۸۷	۴/۰۹	۴/۵	۰/۰۹۱	۳	۰/۳۸۷	۴/۳۵	۰/۰۸۹	S5=سنتعد و آماده بودن منطقه جهت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی توریسم درجهت استفاده از منابع طبیعی و انسانی
4	۳/۸۲	۰/۴۴۰	۰/۸۷	۳/۸۱	۴/۳۳	۰/۰۸۸	۴	۰/۳۲۹	۴/۰۲	۰/۰۸۲	S6=وجود انواع محصولات دریایی و تالابی مانند صنایع دستی و انواع ماهی‌ها برای فروش

ردیف	گردشگران		مسئولین و کارشناسان		مردم		تحلیل SWOT		توضیحات			
	وزن نسبی	میانگین رتبه‌ای	وزن نسبی	میانگین رتبه‌ای	وزن نسبی	میانگین رتبه‌ای	وزن نسبی	میانگین رتبه‌ای				
۱	۰/۴۳۶	۴/۶۹	۰/۰۹۳	۱	۰/۴۰۹	۰/۰۵۰	۰/۰۹۱	۱	۰/۴۶۸	۴/۷۸	۰/۰۹۸	W1=نامناسب بودن زیرساختهای محیطی و کالبدی همانند جاده‌ها و فاضلابها
۷	۰/۰۵۵	۱/۶۹	۰/۰۲۳	۳	۰/۱۶۱	۲/۸۳	۰/۰۵۷	۷	۰/۰۹۰	۲/۱۰	۰/۰۴۳	W2=عدم اعتقاد مسئولان و مدیران محلی به اشتغالزایی به وسیله‌ی گسترش گردشگری
۶	۰/۱۲۲	۲/۵۱	۰/۰۴۹	۵	۰/۰۵۴	۱/۶۶	۰/۰۳۳	۲	۰/۳۱۸	۲/۵۰	۰/۰۵۱	W3=عدم مدیریت و برنامه ریزی در راستای صیانت از فرهنگ‌های سنتی و محلی
۴	۰/۲۶۸	۳/۶۸	۰/۰۷۳	۳	۰/۱۶۱	۲/۸۳	۰/۰۵۷	۶	۰/۲۲۷	۳/۳۴	۰/۰۶۸	W4=عدم ساماندهی و تصویرسازی مثبت در راستای رونق گردشگری
۳	۰/۳۳۲	۴/۱۱	۰/۰۸۱	۲	۰/۲۴۸	۳/۵	۰/۰۷۱	۳	۰/۲۶۸	۳/۶۳	۰/۰۷۴	W5=عدم تمایل مردم انزلی جهت سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری به دلایل مختلف از جمله افزایش سوداگری زمین و خرید و فروش اراضی
۵	۰/۲۴۲	۳/۵۲	۰/۰۶۹	۳	۰/۱۶۱	۲/۸۳	۰/۰۵۷	۵	۰/۲۵۲	۳/۵۰	۰/۰۷۲	W7=نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات بهداشتی و خدماتی رفاهی
۲	۰/۳۴۶	۴/۱۸	۰/۰۸۳	۴	۰/۰۶۶	۳/۳۳	۰/۰۲۰	۴	۰/۲۵۳	۳/۵۲	۰/۰۷۲	W8=عدم وجود نیروهای متخصص و آموزش دیده در راستای ایجاد تجربه‌ی کیفی مناسب

ردیف	گردشگران		مسئولین و کارشناسان		مردم		تحلیل SWOT		توضیحات		
	وزن نسبی	میانگین رتبه‌ای	وزن نسبی	میانگین رتبه‌ای	وزن نسبی	میانگین رتبه‌ای	وزن نسبی	میانگین رتبه‌ای			
۴	۰/۳۱۱	۰/۵۰	۰/۰۸۹	۳	۰/۴۴۵	۴/۱۶	۰/۰۳۴۷	۳/۶۶	۰/۰۹۵	O1=افزایش توجه دولت به بیرون سپاری و برنامه ریزی مشارکتی (از پایین به بالا) یا فراهم آوردن فرصت برای پخش بخش خصوصی در ارائه‌ی خدمات و زیرساخت‌های گردشگری منطقه	
۵	۰/۰۸۲	۰/۸۰	۰/۰۴۶	۵	۰/۰۵۷	۱/۵	۰/۰۳۸	۱/۸۹	۰/۰۴۹	O2=افزایش توجه دولت به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری	
۲	۰/۴۹۷	۰/۴۰	۰/۱۱۳	۲	۰/۴۸۰	۴/۳۳	۰/۱۱۱	۰/۴۱۸	۴/۰۲	۰/۱۰۴	O3=امکان استفاده از شرایط اقلیمی (مانند خورشید گرایی) در جذب گردشگران نسبت به سایر نقاط
۱	۰/۵۱۶	۰/۴۹	۰/۱۱۵	۱	۰/۵۵۰	۴/۶۶	۰/۱۲۰	۰/۵۳۹	۴/۵۷	۰/۱۱۸	O4=امکان ایجاد جاذبه‌های ورزشی و تفریحی در منطقه و به وجود آوردن سطح تمایز مانند تور باران و ورزش‌های بادی
۳	۰/۳۳۲	۰/۱۲	۰/۱۰۵	۴	۰/۴۱۲	۴	۰/۱۰۳	۰/۴۴۴	۴/۱۵	۰/۱۰۷	O5=استفاده از منابع طبیعی (گیاه آرزولا) و مواد تخریبی (مانند زباله‌ها و پسماندها) در جهت افزایش رونق اقتصادی منطقه

گردشگران		مسئولین و کارشناسان		مردم		تحلیل SWOT	
رتبه	امتیاز وزنی	رتبه	امتیاز وزنی	رتبه	امتیاز وزنی	رتبه	امتیاز وزنی
۲	۰/۴۳۱	۳	۰/۳۶۵	۳	۰/۳۴۱	۳	۰/۹۷۴
۶	۰/۰۸۲	۵	۰/۰۵۷	۶	۰/۰۹۲	۱/۸۹	۰/۰۴۹
۳	۰/۳۹	۱	۰/۴۸۰	۲	۰/۴۰۹	۳/۹۸	۰/۱۰۳
۴	۰/۳۴۵	۴	۰/۲۰۳	۴	۰/۲۸۷	۳/۳۴	۰/۰۸۶
۱	۰/۵۲۲	۲	۰/۴۱۲	۱	۰/۴۹۲	۳/۳۶	۰/۱۱۳
۵	۰/۱۶۱	۲	۰/۴۱۲	۵	۰/۲۲۸	۲/۹۷	۰/۰۷۷

Source: Research findings

### ارائه راهکارهای استراتژیک برای گردشگری پایدار تالاب انزلی

برای تدوین راهبردهای برنامه ریزی استراتژیک تالاب انزلی ابتدا عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و سپس عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تعیین می‌گردد و در نهایت راهبردهای SO، ST، WO و WT تدوین می‌شوند.

جدول شماره ۴: ماتریس خلاصه‌ی راهبردها و راعکارهای لازم در ناحیه‌ی مطالعه شده

تحلیل SWOT	O1=افزایش توجه دوات به بیرون سپاری...	T1=مقرون به صرفه بودن فعالیتهای ...
	O2=افزایش توجه دولت به سرمایه...	T2=عدم وجود برنامه ریزی و سرمایه...
	O3=امکان استفاده از شرایط اقلیمی...	T3=آلودگی منابع آب و خاک و اقلیم که...
	O4=امکان ایجاد جاذبه‌های ورزشی...	T4=ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود...
	O5=استفاده از منابع طبیعی (گیاه آزولا)...	T5=از بین رفتن تالاب انزلی و گونه‌های...
		T6=عدم ارائه مجوز و تسهیلات از سوی...
S1=وجود چشم انداز های زیبا و...	استراتژی رقابتی/تهاجمی (SO)	استراتژی تنوع بخشی (ST):
S2=وجود جاذبه‌های ورزشی و...	۱-تأکید بر توسعه‌ی توریسم طبیعی و اکوتوریسم.	۱-تنوع بخشی به فعالیتهای امکانات و خدمات توریستی به منظور به کارگیری طیف گسترده‌ای از جامعه‌ی محلی و همچنین جلب رضایت گردشگران
S3=وجود آداب و رسوم و فرهنگ...	۲-ایجاد جاذبه‌های ورزشی و تفریحی متنوع همانند شنا، اسکی، قایقرانی، ماهیگیری و ورزش‌های بادی و تورهای باران	۲-سرمایه‌گذاری جهت مرتفع کردن آلودگی‌های موجود در منابع آب و خاک و اقلیم و مشارکت مردم محلی و سرمایه‌گذاری دولتی
S4=وجود وضعیت بالای آگاهی...	جهت رقابت با سایر مناطق رقیب	۳-ظرفیت پذیری و تعیین حد مطلوب تراکم جمعیت گردشگران در جهت کاهش تخلفات اجتماعی منطقه
S5=مستعد و آماده بودن منطقه جهت...	۳-استفاده از انواع محصولات دریایی و تالابی و شرایط اقلیمی برای ایجاد	
S6=وجود انواع محصولات دریایی...	و شرایط اقلیمی برای ایجاد یک تجربه‌ی کیفی خوب و فروش محصولات گردشگری به گردشگران	

همانند استفاده از	۴-تهیل در ارائه‌ی مجوز از سوی دولت
خورشید گرایی و فروش صنایع دستی و انواع ماهی‌ها	در جهت گسترش خدمات گردشگری به جامعه محلی.
۴-تأکید بر استفاده از منابع طبیعی مانند گیاه آژولا و سایر پسماندهای موجود در جهت افزایش رونق اقتصادی منطقه	
۵-استفاده از آداب و رسوم و فرهنگ منطقه و تعصب محلی در جهت ایجاد هماهنگی بین دولت و بخش خصوصی برای استفاده از برنامه ریزی مشارکتی.	
۶-شناسایی و توسعه یجاذبه‌ها و امکانات برای رقابت با سایر مناطق رقیب	
۷-استفاده از نیروهای متخصص به منظور ایجاد تشکلهای مردمی و سازمانها نهاد	
۸-بهره گیری بهینه و هدفمند از افزایش انگیزه در جهت استفاده مؤثر از جاذبه‌های طبیعی و ورزشی و اقلیمی و فرهنگی منطقه	
W1=نامناسب بودن زیر ساختهای..	استراتژی تدافعی (WT)
W2=عدم اعتقاد مسئولان و مدیران...	۱-زمینه سازی و تشویق مردم در جهت توسعه گردشگری تالاب انزلی با استفاده از ایجاد منافع جامعه‌ی محلی توسط حمایتهای دولتی
W3=عدم مدیریت و برنامه ریزی ...	۲-آموزش و اطلاع رسانی به مردم در نحوه‌ی برخورد با گردشگران و همچنین تربیت نیروهای متخصص و آموزش دیده در راستای ایجاد تجربه‌ی کیفی مناسب برای گردشگران
W4=عدم ساماندهی و تصویر سازی..	۳-تدوین راهکارهای مناسب جهت تصویرسازی مثبت از شهر انزلی نزد گردشگران
W5=عدم مدیریت استراتژیک تالاب..	۴-تدوین قوانین ویژه به منظور استفاده بهینه از جاذبه‌ها و فرآورده‌ها برای گردشگران جهت جلوگیری از تخریب و از بین رفتن چشم انداز موجود در تالاب
W6=عدم تمایل مردم انزلی جهت...	
W7= نامناسب بودن و ناکافی بودن...	
W8 =عدم وجود نیروهای متخصص و....	
استراتژی بازنگری (WO)	۱-بازنگری به نحوه‌ی مدیریت و برنامه ریزی و حمایتهای دولتی از منطقه‌ی توریستی تالاب انزلی
	۲-بازنگری به نحوه‌ی توزیع تسهیلات و خدمات توریستی و سایر خدمات در منطقه اطراف تالاب انزلی
	۳-بازنگری به قوانین و مقررات اراضی (زمین کشاورزی و مسکونی اطراف تالاب انزلی) به منظور بهره برداری بیشتر از تالاب و جلوگیری از بورس بازی و گران شدن زمین در منطقه‌ی آزاد انزلی
	۴-بازنگری به نوع و نحوه‌ی استفاده از فن مدیریت تالاب و جلوگیری از برنامه ریزی بخشی بین سازمان‌های اجرایی مرتبط با تالاب

Source: Research findings

### انتخاب راهبردهای قابل قبول

راهبردهای قابل قبول از میان جدول تلفیقی و نهایی فوق انتخاب می‌گردد. فرآیند انتخاب راهبردهای قابل قبول در دو گام زیر انجام گرفته است:

**الف:** تشکیل ماتریس راهبردها و الویت‌های اجرایی و تعیین موقعیت گردشگری شد. ماتریس یاد شده بر اساس امتیاز حاصل از نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها حاصل شده است. امتیاز هر بخش با اعمال ضرایب به میانگین نظرات گروه‌های مشارکت‌کننده (مسئولین و کارشناسان، گردشگران، مردم) محسوب می‌گردد.

ب: موقعیت گردشگری شهر انزلی در ماتریس راهبردها و الویت های اجرایی تعیین کنندهی راهبردهای قابل قبول برای SO (نقاط قوت و فرصت) در بخش گردشگری تالاب این شهر می باشد.

جدول شماره ۵: نتیجه گیری عوامل

عوامل داخلی		عوامل خارجی	
S	W	O	T
۲/۰۴۴	۱/۷۸۸	۱/۸۸۹	۱/۸۸

Source: Research findings

جدول شماره ۶: مجموع ضرایب عوامل ترکیب

WO	ST	WT	SO
۳/۶۷۷	۳/۹۲۴	۳/۶۶۸	۳/۹۳۳

Source: Research findings

بر اساس ارقام بدست آمده در جدول فوق، بزرگترین عدد بدست آمده مربوط به نقاط قوت و فرصتهای موجود برای تالاب می باشد که معادل عدد ۳/۹۳۳ است بنابراین در وهله اول با استفاده از نقاط قوت داخلی و فرصتهای موجود خارجی بهره برداری کرد.

### نتیجه گیری و دستاوردهای علمی و پژوهشی

همانگونه که مشخص شد اولویت بندی برنامه ریزی گردشگری تالاب از طریق تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر گردشگری این شهر با بهره گیری از ماتریس SWOT مدل برنامه ریزی راهبردی کمی تعیین و مشخص گردید. با توجه به موقعیت گردشگری تالاب انزلی استفاده از راهبرد «رقابتی - تهاجمی» (SO) به عنوان الویت اصلی راهبرد و «تنوع» (ST) به عنوان الویت دوم تعیین شد. در صورت تحقق الویت اول می توان به پی جویی راهبردهای تنوعی، محافظه کارانه، تدافعی در الویت های بعدی پرداخت. بدین منظور جدول برنامه ریزی راهبردی کمی به تفکیک برای انواع راهبردها (WT, WO, ST, SO) تدوین شده است. بر اساس راهبرد «هجومی» (SO) مهم ترین راهبردهای لازم برای ایجاد گردشگری پایدار منطقه عبارتند از:

- ۱- تأکید بر توسعهی توریسم طبیعی و اکوتوریسم.
- ۲- ایجاد جاذبه های ورزشی و تفریحی متنوع همانند شنا، اسکی، قایقرانی، ماهیگیری و ورزشهای بادی و تورهای باران جهت رقابت با سایر مناطق رقیب
- ۳- استفاده از انواع محصولات دریایی و تالابی و شرایط اقلیمی برای ایجاد یک تجربه ی کیفی خوب و فروش محصولات گردشگری به گردشگران همانند استفاده از خورشید گرایی و فروش صنایع دستی و انواع ماهی ها
- ۴- تأکید بر استفاده از منابع طبیعی مانند گیاه آژولا و سایر پسماندهای موجود در جهت افزایش رونق اقتصادی منطقه
- ۵- استفاده از آداب و رسوم و فرهنگ منطقه و تعصب محلی در جهت ایجاد هماهنگی بین دولت و بخش خصوصی برای استفاده از برنامه ریزی مشارکتی.
- ۶- شناسایی و توسعه ی جاذبه ها و امکانات برای رقابت با سایر مناطق رقیب
- ۷- استفاده از نیروهای متخصص به منظور ایجاد تشکلهای مردمی و سازمان نهاد

۸- بهره‌گیری بهینه و هدفمند از افزایش انگیزه در جهت استفاده‌ی مؤثر از جاذبه‌های طبیعی و ورزشی و اقلیمی و فرهنگی منطقه

اولویت دوم راهبرد «تنوع بخشی» (ST) است که از تلفیق نقاط قوت S و تهدید T به دست آمده است. مهمترین راهبرد گردشگری پایدار بر اساس این استراتژی عبارتند از:

۱- تنوع بخشی به فعالیتها، امکانات و خدمات توریستی به منظور به کارگیری طیف گسترده‌ای از جامعه‌ی محلی و همچنین جلب رضایت گردشگران

۲- سرمایه‌گذاری جهت مرتفع کردن آلودگی‌های موجود در منابع آب و خاک و اقلیم و مشارکت مردم محلی و سرمایه‌گذاری دولتی

۳- ظرفیت پذیری و تعیین حد مطلوب تراکم جمعیت گردشگران در جهت کاهش تخلفات اجتماعی منطقه

۴- تسهیل در ارائه‌ی مجوز از سوی دولت در جهت گسترش خدمات گردشگری به جامعه محلی.

دستاورد این پژوهش اینست که توسعه‌ی گردشگری در تالاب انزلی بیش از هر چیز از طریق توجه به فرصت‌های موجود و تقویت نقاط قوت در سه گام «تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک محقق می‌شود که تفکر استراتژیک شامل معماری هنرمندانه‌ی استراتژی بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم ناپیوستگی‌های کسب و کار و طرح ریزی اقدامات بر اساس یادگیری‌های جدید است که نیازمند بینشی عمیق در ارتباط با محیط داخلی و خارجی است که بعبارت دیگر تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است و در واقع پیش بینی آینده نیست بلکه تفکر به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند و مدیران موفق از این نوع تفکر بهره می‌جویند و به نوعی اولین گام در مدیریت استراتژیک می‌باشد. همچنین پس از تدوین استراتژی فضای مدیریت استراتژیک ایجاب می‌کند تا برنامه‌ریزی‌های تدوین شده عملیاتی گردند. و در واقع اجرای استراتژیک در بر گیرنده‌ی تصمیم‌های به موقع و حتی غیر خطی در خصوص تخصیص منابع است که ارزیابی و کنترل چگونگی انجام فرآیند جزو یکی از مهمترین مراحل مدیریت استراتژیک است. مدیران تمام سطوح از اطلاعات اقدامات تصحیح کننده و رفع اشتباهات استفاده می‌کنند. اگرچه ارزیابی و کنترل، آخرین عنصر مهم مدیریت استراتژیک است اما می‌تواند نقاط ضعف موجود در طرح‌های استراتژیک قبلاً اجرا شده را نیز آشکار سازد و تکامل یک فرآیند را با افزایش ضریب بهره وری بالا را محقق سازد.

## References

- Ali Ahmadi, A. & Marzieh Babayeianpour (2004), Methodology of Theorizing in Strategic Management, Management Quarterly of Tomorrow, No. 7 & 8
- Ali Asgari, A, & Amir Hossein Mokbari (2011), Strategic Media Management and Presentation of a New Conceptual Model (Considerations on the Usage of Common Models in Media Organizations), Journal of Research on Communication, No. 65
- Armstrong, Michael (2007), Strategic Human Resource Management. Seyyed Mohammad Arabi and Davood Yazdani Translation. Tehran: Qurban Studies Office Publication, Third Edition.
- Babaei, Kh. (2002), Strategic Management, Quarterly Journal of Science and Technology, No. 56
- Brown/S.L. and Eisenhardt/K.M/ (1998):"competing on the edge:" strategy as Range planning/Structured chaos / long.vol."31No, 5.pp.786-9.
- David, Fredr (2009). Strategic Leadership. Translated by Ali Parsayian and Seyyed Mohammad Arabi. Tehran: Publications Office of Cultural Research, thirteenth edition.

- Esty, D., M.E.Porter, (2001).Ranking national environmental regulation and performance: a leading indicator of future competitiveness Oxford University Press.
- France, Lesley (1999).Sustainable Tourism, Applied Geography, Routledge.
- Hanger, J.D. Willen, Thomas A. (2007). Strategic Management Structure. Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Davoud-ye Zadeh.
- Harrison, Jeffrey and Karon, John (2003). Strategic Management. Behrouz Ghasemi's Translation. Tehran: Publishing Board.
- Kazemi, Mahdi and Ismaili, Mahmood Reza and Beigi Firoozi, Allah Yar (2011) - Development and selection of tourism development strategy in Lorestan province based on swot analysis and Quantitative Strategic Planning Matrix, Geography and Development Magazine, Sistan and Baluchestan University, in print.
- Khalili Shourini & Memarzadeh (1998), Strategic Management, Controlled Quarterly, No. 5 & 6
- Khorshid, Sedigheh and Ranjbar, Reza (2010). Strategic Analysis, SWOT Matrix-Based Development and Selection, and Fuzzy Multi-index Measurement Techniques. Quarterly Journal of Industrial Management of the Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj. 12th Summer.
- Mirzajani, Al. & Hojjat Khodaparast & Hadi Babaei & Ali Abedini & Amazid Dadi Ghandi (2009), The process of freezing Anzali wetland using information from 10 years old 1992-2002, The Journal of Environmental Studies, Vol. 36, No. 52
- Movahed Ali (2007): Urban Tourism, Shahid Chamran University of Ahvaz, First edition
- Papeli Yazdi Mohammad Hossein and Saghiae Mahdi (2008) (Nature and Concepts), Tehran: Organization for the Study and Compilation of Humanities Books of Universities (Secondary), Second Edition
- Ramezani, B. (2004), Recognition of Drought Process Using Rainfall Data in Anzali Wetland Basin, Quarterly Journal of Geographic Space, No. 12
- Ranjbarian, Bahram and Zahedi, Mohammad (2010). Tourism development. Fourth Garden Publishing House, Third Edition.
- Rezvani, Mohammad Reza (2008). Rural Tourism Development with Sustainable Tourism Approach. Tehran: Tehran University Press, First Edition
- Talaei, F. & E. Jaredelad (2015), Anzali Wetland Challenges and its Remedies in the Framework of the Ramsar Convention, International Legal Quarterly, No. 52
- Vaziri Gohari, Hamid Reza and Zahra Rezaei (2016), Strategic Planning in Organizations with the help of Swot Model, Journal of Future Studies and Policy Studies, Vol. 2 - No. 3
- Ziari, Karmatollah (2009). Regional Methods and Methods. Tehran: Tehran University Press, Eighth Edition.