

## برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری بر اساس مدل ارزیابی متوازن و تأثیر آن بر جذب گردشگر و توسعه شهرستان املش

دکتر نصرالله مولایی هاشجین<sup>۱</sup>، حیدر ابراهیمی<sup>۲</sup>

### چکیده

شهرستان املش یکی از شهرستانهای شرق استان گیلان است که علیرغم برخورداری از جاذبه‌های گردشگری با چشم‌اندازهای زیبا و غنی از آثار باستانی و به ثبت رسیده، به جهت در بن‌بست قرار گرفتن آن و عدم توجه مسئولین محلی در زمینه برنامه‌ریزی و اقدام در جهت معرفی جاذبه‌ها و توسعه زیرساخت‌ها موجب شده است تا گردشگران از وجود پتانسیل‌های شهرستان اطلاع چندانی نداشته باشند و در نتیجه توریسم در املش کم‌رنگ جلوه نماید. هدف از انجام این پژوهش برنامه‌ریزی بر روی جاذبه‌های گردشگری املش با استفاده از یک سیستم مدیریتی نوین در تعیین طرح‌ها و اقدام در جهت معرفی جاذبه‌ها به منظور توسعه گردشگری بوده که طی آن به ساکنین محدوده به مثابه جامعه ذینفعان نگریسته می‌شود.

روش پژوهش توصیفی و تحلیلی است. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده و فرضیات در زمینه توانمندی جاذبه‌ها و نقش برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس مدل ارزیابی متوازن در شکوفایی توریسم در املش بیان شده است. در بررسی و آزمون فرضیه از نسبت‌های P و در قالب آزمون Z عمل گردیده است و با استفاده از نتایج پرسشنامه‌ها، فرضیات با ۹۵٪ سطح اطمینان آزمون گردیدند.

با توجه به نتایج تحقیق و آزمون فرضیه‌ها، توانمندی جاذبه‌های توریستی املش و نقش مدل ارزیابی متوازن در برنامه‌ریزی‌ها و در جهت توسعه و رونق گردشگری شهرستان، تأیید گردیده است.

املش با مواهب طبیعی و تاریخی آن، قابلیت و توانایی آن را دارد تا برحسب پیگیری‌های مسئولین محلی و شهرستان و طی برنامه‌ریزی راهبردی با استفاده از یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی به نام مدل ارزیابی متوازن، موجبات توسعه و رونق توریسم در املش را فراهم سازد و بدین طریق با ایجاد فرصت‌های شغلی، جلب مشارکت عمومی و نهادینه ساختن فرهنگ توریسم‌پذیری و نیز نظام بخشی شیوه‌های مختلف تبلیغات و ایجاد بستر مناسب جهت جلب بخش خصوصی و در نتیجه تقویت زیرساخت‌ها که منجر به جلب و جذب توریست داخلی و خارجی می‌شود رشد و بالندگی شهرستان را رقم زند.

**کلیدواژگان:** جاذبه‌های گردشگری، توریسم، برنامه‌ریزی راهبردی، مدل ارزیابی متوازن، گردشگر، املش

۱. استاد گروه جغرافیا، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی

**مقدمه**

امروزه گردشگری یکی از بزرگترین و متنوع‌ترین فعالیت‌ها مطرح و در زمره کارآمدترین و پردرآمدترین سرمایه‌گذاری‌ها به حساب می‌آید به نحوی که چنانچه برنامه‌های درست و اصولی در این زمینه صورت پذیرد می‌تواند در سریعترین زمان ممکن ضمن بازگرداندن سرمایه اولیه، سود قابل توجهی بدنبال داشته باشد.

هوای آلوده شهرهای صنعتی بویژه در فصل تابستان، جمعیت شهرها را به فرار و گریز از شهرها وامی‌دارد و به موازات استحکام زیربنای اقتصادی خانواده‌ها، حرکت انسانها در افق‌های دورتر و در سینه کوهستان‌ها یا پهنه آبها انجام می‌گیرد. یکی از فضای پاک و سالمی که جمعیت شهری را به سوی خود می‌خواند دو ناحیه مشخص و ممتاز ساحلی و کوهستانی هستند.

گردشگری در گیلان از نظر اقتصادی اهمیت دارد و رونق این فعالیت می‌تواند فاصله و شکافهای اقتصادی مردم شمال را با مردم سایر نقاط بکاهد و باعث اشتغال تعداد زیادی از مردم این ناحیه گردد. شهرستان املش بدلیل غنای جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی آن، در گستره جغرافیایی گیلان منحصر به فرد می‌باشد. هدف از انجام تحقیق حاضر، برنامه‌ریزی جهت شناسایی و معرفی جاذبه‌های گردشگری محدوده مورد مطالعه با بهره‌گیری از مدل ارزیابی متوازن (BSC) به منظور جذب گردشگر و توسعه توریسم و رونق شرایط اقتصادی و اجتماعی شهرستان املش می‌باشد.

اهمیت گردشگری و جهانگردی و لزوم بررسی و تحقیق در مورد آن با توجه به نقش‌های مهم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن بر هیچ کسی پوشیده نیست این فعالیت در دنیای کنونی به صورت یکی از مهم‌ترین عوامل تولید ثروت، کار، ایجاد پویایی جابجایی انسان‌ها و ثروت ملت‌ها درآمده است. انسان امروزی در راستای دسترسی به اهدافی چون آشنایی با حقایق تاریخی گذشتگان، بهره‌گیری از مواهب طبیعی، فرار از آشفتگی‌ها و روزمره‌گی‌های زندگی شهری و... توریسم را وسیله مناسبی برای نیل بدان‌ها می‌داند. اغلب کشورهای جهان که حداقل‌هایی را برای جذب توریسم دارند، اقدامات و سرمایه‌گذاری‌های فراوانی را در مورد رونق و توسعه توریسم انجام داده‌اند و این در حالیست که به نظر می‌رسد این امر در ایران مورد بی‌مهری و بی‌توجهی قرار گرفته است (مولایی هاشجین و ملک‌پور، ۱۳۸۲: ۴۲۴).

بر همین اساس یکی از نقاط کمتر شناخته شده گردشگری استان گیلان، شهرستان املش است.

زیرا این شهرستان به دلیل برخورداری از کوه‌های پوشیده از جنگل، جلگه‌های سرسبز، دره‌ها و رودخانه‌ها و چشمه‌سارها، جاذبه‌های تاریخی و محدوده‌های کوهستانی- ییلاقی با چشم‌اندازی زیبا از موقعیت ممتازی در پهنه جغرافیایی استان برخوردار است. یکی از ضرورت‌های این تحقیق، بهره‌گیری از یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی است که از طریق آن بتوان با تبیین چشم‌اندازهای موجود، همسوسازی سازمان، تخصیص بهینه منابع، در بهبود و توسعه منابع توریسم در املش در راستای جذب توریسم و افزایش درآمدهای محلی آن اقدام نمود. این عوامل نه تنها تأثیرات اقتصادی در استان بر جا می‌گذارد بلکه باعث بهبود شرایط اجتماعی مردم محلی نیز می‌گردد. در تحقیق حاضر دو فرضیه، از طریق یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی می‌توان بین عوامل داخلی و خارجی و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت مؤثر در رونق توریسم توازن برقرار نموده و توریسم را در شهرستان املش شکوفا کرد و مدل ارزیابی متوازن یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی است که می‌تواند با تبیین چشم‌اندازهای موجود، همسوسازی سازمان، تخصیص بهینه منابع و یکپارچه‌ساز برنامه‌ریزی، منجر به بهبود و توسعه مطلوب توریسم در املش گردد مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است.

#### پیشینه تحقیق

بديهی است که برای درک و فهم بهتر ابعاد یک پدیده، مطالعه و بررسی پیشینه آن بسیار مفید و کارساز خواهد بود (شفیعی، ۱۳۸۳: ۱۰). مطالعات حاکی است که اولین بار فردی بنام پوسنیان اهل یونان در سال ۱۷۰ میلادی، کتابی به نام راهنمای میهمانان مشتمل بر ده جلد منتشر کرد که مسافران را راهنمایی می‌نموده است. متعاقب آن در نیمه دوم سده سیزدهم، مارکوپولواز اروپا به آسیا سفر کرد و کتابی درباره آن سفر نوشت که نخستین منبع اطلاعاتی غرب درباره زندگی شرق آن زمان است لکن با اختراع دستگاه چاپ، کتاب‌های دیگری در زمینه مسافرت، چاپ و انتشار یافت که از جمله در سال ۱۳۵۷ میلادی کتاب *سر جان مندویل* به نام مسافرت که شرح مسافرت به نقاطی دور و نزدیک دنیا بود و به چندین زبان منتشر شد.

در ایران در سال ۱۳۵۰، یک سال قبل از پایان برنامه عمرانی چهارم، قرارداد طرح جامع گردشگری در ایران بین سازمان برنامه و شرکت خارجی توریست کنسولت مشاوران توسعه

گردشگری منعقد شد و انجام این طرح حدود دو سال و نیم (از مهر ۱۳۵۰ تا بهمن ۱۳۵۲) به طول انجامید. این مهم‌ترین واقعه در توریسم ایران در قبل از انقلاب اسلامی محسوب می‌شود که طرح فوق‌هیچگاه امکان اجرا را نیافت. همچنین در طی همان سالها چند طرح مطالعاتی انجام گرفت ولی به مرحله اجرا و عمل در نیامد که در این راستا مواردی مانند؛ طرح جامعه گردشگری کرانه‌های دریای خزر، طرح ایجاد مراکز گردشگری در کلاردشت و دشت نظیر، طرح ایجاد مراکز گردشگری در کرد، طرح جامع آبهای معدنی سرعین و لاریجان، طرح جامع گردشگری جزایر کیش و مینو و طرح جامع گردشگری سد لتیان از آن جمله‌اند.

همچنین آقای حسین شکوئی در سال ۱۳۵۴ کتابی تحت‌عنوان "مقدمه‌ای بر جغرافیای گردشگری" تألیف کرد، که در آن مفهوم گردشگری و اصول کلی جغرافیایی حاکم بر آن را به تفصیل مورد توجه قرار داده، سپس به فعالیت گردشگری در سیاحتگاههای شناخته شده جهان و بالاخره به شرح برنامه‌ریزی گردشگری پرداخته بود (گنجی، ۱۳۷۶: ۲۴۸). اما بررسی سوابق مربوطه حاکی از این است کار چندان مهمی در زمینه توانمندی‌ها و قابلیت‌های گردشگری با رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس مدل ارزیابی متوازن در سطح استان گیلان انجام نشده است، لیکن چندین کار تحقیقی در زمینه توریسم صورت گرفته که می‌توان به مواردی نظیر؛ طرح منطقه‌ای برای توسعه گیلان و مازندران (۱۳۶۹)، طرح جامع توسعه استان گیلان، صنعت و معدن و توریسم، مرحله یکم شناخت و تحلیل وضع موجود سازمان برنامه و بودجه، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گیلان و همچنین کتاب بزرگ گیلان (۱۳۸۷) اشاره نمود.

اما مطالعات در زمینه موضوع اصلی تحقیق و در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی توریسم بر اساس مدل ارزیابی متوازن بسیار محدود است و رساله‌ای که در آن از مدل ارزیابی متوازن در جهت جذب گردشگری در کشور انجام گرفته باشد مشاهده نگردید. لیکن در مورد مدل ارزیابی متوازن کتب و مقالاتی در زمینه‌های مختلف مهندسی صنایع، مدیریت صنعتی و غیره انجام گرفته است که از جمله می‌توان کتاب *سازمان استراتژی محور توسط رابرت اس کاپلان* و *دیوید پی نورتون* با موضوع علوم انسانی، مدیریت، اقتصاد، بازرگانی، حسابداری که توسط آقای پرویز بختیاری ترجمه شده است و همچنین کتاب ارزیابی متوازن، گام به گام راهنمایی طراحی و پیاده‌سازی، نوشته پل-آر-نیون ترجمه پرویز بختیاری و دیگران (۱۳۸۶) و مقالاتی مانند؛ *خداداد، (BSC) شاهکاری از کاپلان و نورتون در خدمت کنترل استراتژیکی* (۱۹۹۸)،

رفیع‌زاده، ضرورت‌های تغییر مدیریت دولتی سنتی به مدیریت دولتی (۱۳۸۶)، استیری و شفیع‌خانی، کارت امتیاز متوازن (BSC) در مقابل مدل سرآمدی (EFQM) (۱۳۸۴)، پرگل تبریزی، بررسی مدل کارت ارزیابی متوازن به‌عنوان مدلی برتر در ارزیابی استراتژی‌های سازمان (۱۳۸۷) و لوردس تورس و دیگران، عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت استراتژیک در دولت‌های محلی (۱۳۸۷) اشاره نمود.

### روش‌شناسی تحقیق

هدف کلی این تحقیق بررسی و شناخت قابلیت‌ها و توانمندی‌های شهرستان املش در جهت جذب توریسم و توسعه آن با استفاده از یک سیستم مدیریتی راهبردی در تعیین طرح‌ها و برنامه‌هایی که در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر ضروری هستند و اهداف جزئی آن عبارت است از:

- بهبود سیستم مدیریت شهری و روستایی در جهت توسعه و رونق گردشگری در ناحیه به منظور بالا بردن سطوح درآمدی ساکنین و افزایش اشتغال در شهرستان.
  - تعیین نقش مهم مدیریت شهری و روستایی از طریق همسو کردن و یکپارچه‌سازی همه توان‌ها و نیروهای موجود در ناحیه در جهت شناساندن پتانسیل‌های گردشگری اعم از طبیعی، فرهنگی، تاریخی و یادمانی و نیز در جهت جذب گردشگران داخلی و خارجی.
- نوع روش تحقیق عبارتست از توصیفی - تحلیلی که بر اساس روش‌شناختی و در چارچوب روند تحقیق، برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری شهرستان املش بر اساس مدل ارزیابی متوازن و بررسی تأثیر آن بر جذب گردشگر و رشد و توسعه عمل خواهد شد. جامعه آماری در این تحقیق، دهیاران و رؤسای شوراهای اسلامی، رؤسای ادارات، استادان دانشگاه و دانشجویان بودند که در مورد برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری شهرستان املش بر اساس مدل ارزیابی متوازن و بررسی تأثیر آن بر جذب گردشگر و شکوفایی توریسم نظر می‌دهند. در این تحقیق اطلاعات به‌صورت پرسشنامه و کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است. برای تعیین اندازه نمونه مبادرت به تعیین تعداد روستاهای نمونه<sup>۱</sup>

۱. تعیین تعداد روستاهای نمونه براساس فرمول: 
$$N = \frac{N(z_1 - z_2) \sqrt{v_2}}{(N-1) \alpha + z_2 \sqrt{v_2}}$$

گردید و تعداد ۳۹ روستا در سطح پنج دهستان در دو بخش و نیز شهرهای شهرستان تعیین شد. اما برای تعیین اندازه واقعی نمونه، پرسشنامه طراحی شده، بین ۱۴ نفر از مخاطبین جامعه مورد مطالعه توزیع، واریانس محاسبه شده ۵/۳۱۸ و اندازه جامعه نمونه با احتمال خطای ۵ درصد بر اساس فرمول مربوطه، ۱۵۵ بدست آمد که در دو نوع شامل عمومی و تخصصی بین پاسخگویان توزیع شده، لیکن تعداد ۱۱۵ پرسشنامه تکمیل و مسترد گردید.

برای توصیف یافته‌ها از جداول توزیع فراوانی و نمودارها استفاده و در زمینه استنباط، از آزمون Z و نسبت‌های P بهره‌گیری شده است. همچنین از آنجایی که عموماً در برنامه‌ریزی در هر حوزه یکسری از عوامل در قالب عوامل داخلی و خارجی نقش‌آفرین بوده و به این عوامل توجه ویژه‌ای می‌شود. بر همین اساس در این تحقیق به قابلیت‌ها و جاذبه‌های موجود در محدوده مورد مطالعه به‌عنوان عوامل داخلی و به سیاستگذاری‌های دولت، قوانین، برنامه‌های توسعه گردشگری در سطح کلان، استان و شهرستان، پیگیری‌های مسئولین استانی و شهرستانی، تبلیغات، زیرساخت‌ها، خدمات عمومی، نقش مردم و فرهنگ عمومی، امنیت و ... به‌عنوان عوامل خارجی در نظر گرفته شده است.

برای تعیین پایائی تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ با ضریب ۸۹ درصد استفاده شده است و در رابطه با تعیین اعتبار نیز علاوه بر آشنایی محقق با موضوع مورد مطالعه و استفاده از پرسشنامه مناسب، نظرات صاحب‌نظران مرتبط نیز اخذ و در تدوین پرسشنامه لحاظ گردید و براین اساس پرسشنامه نهایی تنظیم و در نتیجه، روایی وسیله اندازه‌گیری به‌طریق محتوایی و صوری حاصل شده است. در این پژوهش، توریسم و گردشگران به‌عنوان متغیر وابسته و جاذبه‌های گردشگری در قالب جاذبه‌های طبیعی و جاذبه‌های فرهنگی به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده‌اند. در تحقیق حاضر دو پرسش و فرضیه مطرح گردیده است.

۱. آیا یک برنامه‌ریزی راهبردی مناسب می‌تواند عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر توریسم املش را مورد بررسی قرار داده و از طریق آن اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت را در جهت توسعه آن تعیین کند؟

۲. آیا از طریق مدل ارزیابی متوازن که یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی است می‌توان با تبیین چشم‌اندازهای موجود، یکپارچگی برنامه‌ریزی راهبردی و تخصیص بهینه منابع، باعث مدیریت توریسم و در نهایت، رونق و توسعه آن در املش شد؟

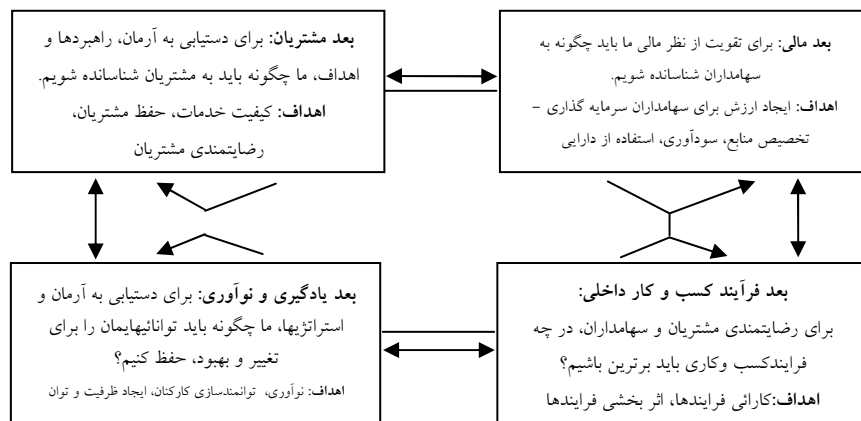
۱. از طریق یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی می‌توان بین عوامل داخلی و خارجی و اهداف بلندمدت و کوتاه مدت مؤثر در رونق توریسم توازن برقرار نموده و این فعالیت را در املش شکوفا کرد.
۲. مدل ارزیابی متوازن یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی است که می‌تواند با تبیین چشم‌اندازهای موجود، همسوسازی سازمان، تخصیص بهینه منابع و یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی، منجر به بهبود و توسعه مطلوب توریسم در املش گردد.

### مدل ارزیابی متوازن (BSC)

در اوایل دهه ۱۹۹۰، مؤسسه نولان و نورتون مطالعه‌ای را تحت‌عنوان اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های آینده آغاز کرد. نتایج این مطالعه در سال ۱۹۹۲ منجر به وجود آمدن مفهومی به نام کارت امتیازدهی متوازن که در آن مأموریت‌ها و اهداف راهبردی به مجموعه‌ای از مقیاس‌های سنجش عملکرد ترجمه می‌شوند، شد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۸).

این مدل چهار بُعد مهم دارد:

- بُعد مالی (چگونه سهام‌داران را درک نماییم)
- بُعد مشتری (چگونه مشتریان را درک نماییم)
- بُعد فرآیندی (در کدام یک از فرآیندها باید بهبود و پیشرفت داشته باشیم)
- بُعد یادگیری و نوآوری (چگونه قادر خواهیم بود بهبود و تغییر را ارایه دهیم)



شکل ۲: چارچوب کلی کارت امتیاز متوازن (BSC)

در این مدل سازمان در چهار وجه اهداف خود را تعیین می‌کند و برای تحقق این اهداف در هر وجه شاخص‌هایی را انتخاب و اهداف کمی هر یک از این سنجه‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر تعیین می‌کند. پس از آن اقدامات اجرایی جهت تحقق این اهداف برنامه‌ریزی کرده و به اجرا می‌گذارند (سیدنژاد، ۱۳۸۷).

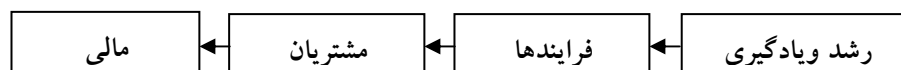
کاپلان و نورتون بین اهداف و سنجه‌های این چهار منظر، نوعی رابطه علت و معلولی یافتند به طوری که برای دستیابی به اهداف مالی (در منظر مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش‌آفرینی کرد (منظر مشتری) و این کار عملی نخواهد شد مگر با اصلاح فرآیندهای عملیاتی و تطابق آن با خواست مشتریان (منظر فرآیندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی بر ایجاد فرآیند ارزش‌آفرین. دستیابی به هدف فوق ممکن نیست مگر اینکه بتوان فضای کاری مناسبی را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کرد (منظر یادگیری و رشد) و در نهایت این مدل بین شاخص‌های مالی و غیر مالی، ساختار داخلی و خارجی سازمان و شاخص‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر تعادل برقرار می‌کند (سازمان و شهرداریها و دهیارهای کشور، ۱۳۸۷).

اگر چه مدل ارزیابی متوازن در ابتدا در جهت استفاده بخش خصوصی (سود ده) طرح‌ریزی شده بود ولی دارای پتانسیل‌هایی برای استفاده بخش عمومی نیز بود. به طوری که با پاره‌ای از تغییرات این مدل برای بخش عمومی قابل استفاده شد. به‌عنوان مثال در بخش خصوصی وجه مالی در رأس قرار داشت، در حالی که در بخش عمومی وجه مشتری دارای اولویت اول گردیده است و در وجه مالی به جای توجه صرف به سوددهی، توجه به اثر بخشی و کارائی فعالیت‌ها در جهت رفع نیازهای مشتریان در اولویت قرار گرفته است (سازمان و شهرداریها و دهیارهای کشور، ۱۳۸۷).

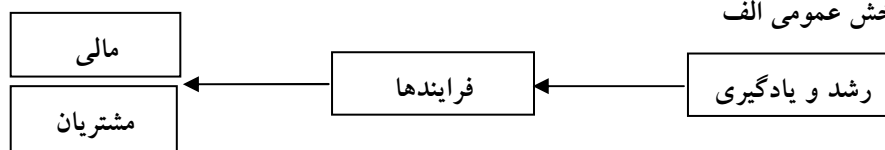
در ابعاد کارت امتیازی پیشنهاد شده برای یک بنگاه خصوصی، یک سلسله مراتب منطقی ضمنی وجود دارد که هدف نهایی در آن رشد و توسعه حوزه مالی است که این سلسله مراتب ضمنی برای یک سازمان در بخش عمومی مناسب نیست. در این سازمان‌ها بعد مشتری به‌عنوان یکی از اهداف نهایی سازمان محسوب می‌شود (نیکوسکی و دیگران، ۱۳۸۷).



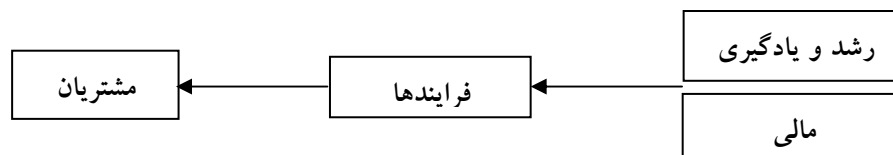
## بخش خصوصی



## بخش عمومی الف



## بخش عمومی ب



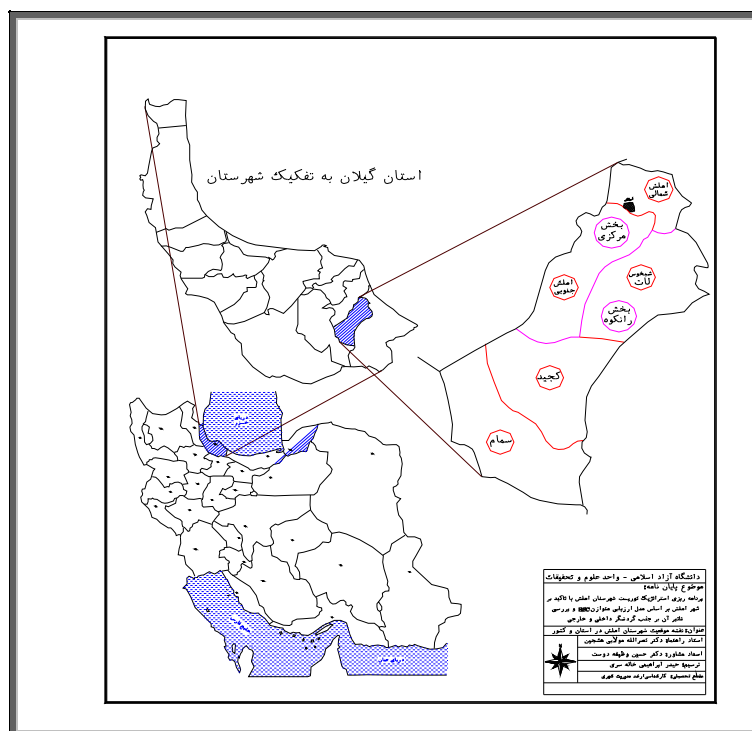
شکل ۳: سلسله مراتب منطقی و ضمنی کارت امتیازی

سازمان فعال در بخش عمومی از جمله سازمان‌های محلی (شهرداریها) نه تنها تحت فشار زیادی از سوی ذینفعان برای بهبود عملکردشان هستند، بلکه می‌باید آثار برنامه‌های بهبود مذکور را از طریق ارزیابی اثر بخشی عملکرد نشان دهند. تعداد زیادی از این سازمان‌ها برای پاسخ به این گونه فشارها و چالش‌ها به سمت کارت امتیاز متوازن روی آورده‌اند (سازمان و شهرداریها و دهیارهای کشور، ۱۳۸۷).

## محدوده پژوهش

محدوده پژوهش شهرستان املش در شرق استان گیلان است این شهرستان ۴۰۳/۱۸ کیلومتر مربع مساحت دارد. طول آن ۳۵ کیلومتر و پهنای متوسط آن ۱۲ کیلومتر است. این شهرستان از شمال و شرق با شهرستان رودسر، از جنوب با شهرستان سیاهکل و از شمال غرب با شهرستان لنگرود همسایه است. شهرستان املش دارای سه ناحیه عمده جلگه‌ای، کوهپایه‌ای و کوهستانی است. ناحیه کوهستانی که در جنوب شهرستان قرار دارد، قسمت اعظم از مساحت شهرستان را به خود اختصاص داده است و ناحیه جلگه‌ای در شمال شهرستان و ناحیه کوهپایه‌ای در مرکز بین دو ناحیه فوق‌الذکر قرار دارد.

املش از نظر تقسیمات اداری سیاسی دارای دو بخش مرکزی و رانکوه و دو شهر به نام‌های املش و رانکوه و پنج دهستان به نام‌های املش شمالی، املش جنوبی، شیخوسلات، کجید و سمام که شامل ۱۳۵ روستای دارای سکنه و ۱۳ روستای خالی از سکنه، می‌باشد. جمعیت شهرستان املش در فاصله سالهای ۱۳۸۵ - ۱۳۷۵ از ۵۰۷۱۶ نفر به ۴۶۳۹۸ نفر کاهش یافته است. بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۰ نیز جمعیت شهرستان برابر ۴۴۲۶۱ نفر بوده که نسبت به سال ۱۳۸۵ حدود ۲۱۳۷ نفر کاهش یافته است (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۱).



شکل ۴: جایگاه شهرستان املش در استان گیلان

### جاذبه‌های گردشگری عرصه پژوهش

یکی از دلایل اصلی برای انتخاب یک مقصد برای بازدید، جاذبه‌های آن است. در جغرافیای جهانگردی چگونگی استقرار پدیده‌ها و جاذبه‌های طبیعی در رابطه با عوامل و شرایط محیط طبیعی، اهمیت به‌سزایی دارند. آب و هوای مطلوب مناطق کوهستانی و غارهای طبیعی تنوع

ناهموارها و نواحی ییلاقی، رودخانه‌های بزرگ، چشمه‌های آب‌معدنی نواحی جنگلی، پارک‌های حفاظت شده، حیات وحش و زیبایی پوشش گیاهی از جمله پدیده‌های طبیعی محسوب می‌شود.

در واقع اساس فعالیت گردشگری شهرستان املش را به تبع استان، جاذبه‌های طبیعی آن تشکیل می‌دهند. اکوتوریسم که در این شهرستان انگیزه اصلی و شکل غالب دارد، بر مبنای همین نهادهای طبیعی شکل می‌گیرد که اهم این عناصر در شهرستان املش شامل؛ رودخانه‌ها، تالاب‌ها، غارهای طبیعی کوهستان و نواحی، ییلاقی، جنگل‌ها، حیات جانوری است.

### جاذبه‌های یادمانی و تاریخی

این جاذبه‌ها که کمتر مورد توجه گردشگران قرار گرفته، یکی از اصولی‌ترین بردارهای گردشگری هستند. آماده‌سازی و معرفی این جاذبه‌ها اگر به‌طور کافی انجام گیرد می‌تواند گردشگری را در شهرستان بسوی انگیزه‌های فرهنگی و تاریخی سوق داده و از فشار بر جاذبه‌های طبیعی بکاهد. شهرستان املش از نظر دارا بودن عرصه‌های تاریخی و یادمانی بسیار غنی است که شامل؛ تمدن املش، قلعه‌ها شامل قلعه میل امام، قلعه سر ملجادشت، قلعه نفت خانی، قلعه آلن لنگا در روستای کجیدو قلعه قلاکوتی، پل تاریخی بلوردکان، محوطه‌های باستانی، گورستانهای تاریخی مانند گورستان باستانی تماجان و گورستان باستانی دیما جانکش و بناهای تاریخی، مانند؛ گورستان گرماورو تماجان، گورستان شیرچاک، گورستان تاریخی امام، حمام پیش بیجار، خانه هادی‌خان صوفی عنایتی، خانه عزیزالله خان صوفی سیاوش، منزل محمد تقی‌خان صوفی، ساختمان گوهرتاج خانم صوفی سیاوش، منزل خانم نعمتی، خانه عبدالعلی صوفی سیاوش، خانه تقی‌خان صوفی سیاوش، ساختمان پاک سرشت صوفی، خانه میرزا یوسف خان صوفی، خانه امان‌الله‌خان صوفی، خانه قدیمی معصومه صوفی سیاوش، حمام گویه، غار هفت‌خم تله‌سیاه کوه، غار تلابن گورج، غارهای تاریخی روستای کشمش، قلعه و برج گرماور، میل امام، قلاع رانکوه، عمارت‌های قدیمی در روستای ییلاقی امام هستند.

## یافته‌های توصیفی

در تحقیق حاضر از مجموع کل پاسخگویان که ۱۱۵ نفر بوده‌اند ۸۶ درصد مرد و ۱۴ درصد را زن تشکیل می‌دهاند. از نظر سنی ۶۸/۶ درصد بین ۲۰-۴۰ سال و ۲۶/۹ درصد ۴۰-۶۵ سال بوده و از نظر میزان سواد نیز ۱۳/۹ درصد زیردیپلم، ۲۵/۲ درصد دیپلم، ۱۰/۴ درصد کاردانی، ۳۰/۴ کارشناسی و ۱۱/۳ درصد نیز کارشناسی ارشد و دکترا بوده‌اند.

جدول ۱: توزیع تعداد و درصد پاسخگویان بر اساس جنس

ردیف	شرح	مرد		زن		جمع	
		تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
۱	مدیران روستا و شهری	۴۳	۹۵.۶	۲	۴.۴	۴۵	۱۰۰
۲	شهروندان شهرستان املش	۵۶	۸۰.۰	۱۴	۲۰.۰	۷۰	۱۰۰
	جمع	۹۹	۸۶	۱۶	۱۴	۱۱۵	۱۰۰

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

در رابطه با تأثیر جاذبه‌ها بر جذب گردشگر در سطح روستا، با ۸۰ درصد گزینه مثبت از دید پاسخگویان در مقابل تنها ۶/۷ درصد گزینه منفی و در سطح شهرستان با ۸۸/۸ درصد گزینه مثبت در مقابل ۲/۲ درصد گزینه منفی به تأیید رسیده است که می‌توان نتیجه گرفت جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی املش از قابلیت جذب گردشگر در سطح بالایی برخوردار است. تأثیر جاذبه‌ها و پتانسیل‌های طبیعی و فرهنگی، جذب گردشگران داخلی و خارجی بر توسعه و رونق شهرستان نیز با ۲۲ درصد از نظر پاسخگویان گزینه تأثیر بسیار زیاد و ۷۱/۱ تأثیر زیاد به تأیید رسیده است.

در زمینه تأثیرات نسبی عوامل داخلی و خارجی، ۶۷/۱ درصد گزینه عوامل داخلی و ۱۸/۶ درصد گزینه عوامل خارجی را در توسعه توریسم مؤثر دانسته و در شرایط کنونی ۷۱/۴ درصد گزینه عوامل داخلی را در قبال ۲۲/۹ درصد گزینه عوامل خارجی جهت برنامه‌ریزی راهبردی توریسم املش ارجح‌تر می‌دانند. در زمینه الویت توجه به هر یک از عناصر عوامل داخلی و خارجی در جهت توسعه توریسم شهرستان، در گروه عوامل داخلی، عامل طبیعی با ۴۷/۱ درصد از نظر

پاسخگویان در اولویت نخست و سایر عوامل به ترتیب تاریخی - مذهبی و زیارتی - اجتماعی و... در اولویت‌های بعدی قرار دارند و در گروه عوامل خارجی نیز عامل پیگیری مسئولین در اولویت نخست و سایر عوامل به ترتیب عامل تبلیغات، زیرساخت‌ها، سیاستگذاری دولت، برنامه‌های توسعه گردشگری در سطوح مختلف، خدمات توریستی، مردم و فرهنگ عمومی، قوانین و امنیت در اولویت‌های بعدی جای می‌گیرند.

۹۲/۹ درصد از پاسخگویان توانایی برنامه‌ریزی مناسب در همسو نمودن عوامل داخلی و خارجی را تأیید کرده‌اند و در جهت تعیین شدت اثر فرایند همسویی عوامل داخلی و خارجی در توسعه توریسم املش ۴۲/۹ درصد از پاسخگویان گزینه خیلی زیاد، ۴۰ درصد گزینه زیاد، ۷/۱ درصد گزینه متوسط را مثبت ارزیابی کرده‌اند. همچنین اهداف بلندمدت در برنامه راهبردی توریسم املش از منظر پاسخگویان با ۵۰ درصد گزینه خیلی زیاد و ۲۸/۶ درصد گزینه زیاد در اولویت درجه اهمیت و تأثیر قرار دارد و به ترتیب اهداف میان‌مدت، کوتاه‌مدت و ضربتی در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

در زمینه نقش و تأثیر مدل ارزیابی متوازن در تبیین چشم‌اندازها، همسوسازی سازمان، تخصیص بهینه منابع و یکپارچه‌سازی برنامه، ۸۵/۷ درصد از پاسخگویان پاسخ مثبت را انتخاب و بدین طریق قابلیت کارت ارزیابی متوازن در تحقق موضوع را تأیید کرده‌اند. همچنین ۸۵/۷ درصد از پاسخگویان با انتخاب گزینه مثبت، این نکته را تأیید کرده‌اند که از طریق مدل ارزیابی متوازن می‌توان بهبود اثر بخشی مدیریت توریسم و در نهایت رونق و توسعه توریسم را در شهرستان املش محقق ساخت. بنابراین بر اساس موارد مطروحه، نتایج بدست آمده از تحقیقات و نظر اکثر پاسخگویان حاکی از آن است که از طریق مدل ارزیابی متوازن می‌توان با تبیین چشم‌اندازهای موجود، یکپارچگی برنامه راهبردی و تخصیص بهینه منابع، باعث بهبود اثربخش مدیریت توریسم و در نهایت، رونق و توسعه آن در املش شده و آنرا تحقق بخشید. با توجه به مطالب فوق مهمترین نتایج حاضر عبارتند از:

روستاهای املش از همگنی های قابل قبولی برخوردار و مشارکت مردم در عرصه‌های مختلف فراهم است. فعالیت عمده در روستاهای نمونه، باغ چای، دامداری، زراعت و کشت برنج زنبورداری، باغ فندق و گردو، صید و صیادی، صنایع دستی، نوغانداری است که مبین تنوع در مشاغل تولیدی و کشاورزی است.

ظرفیت شهرستان در حوزه گردشگری به دلیل غنای پتانسیل‌های طبیعی و فرهنگی آن بالاست. پتانسیل‌های طبیعی و فرهنگی شهرستان در زمینه جذب گردشگران داخلی و خارجی از قابلیت و ارزش بالا برخوردارند.

به دلیل تنوع پتانسیل‌ها و جاذبه‌های فرهنگی و طبیعی، قابلیت برنامه‌ریزی در جهت جذب گردشگر در فصول مختلف فراهم است.

توانایی جاذبه‌های توریستی املش در جهت تأثیر مثبت بر هریک از شاخصه‌های توسعه‌ای اعم از زیرساخت‌ها، جذب جمعیت، حفظ و ماندگاری جمعیت، رفع بیکاری و ایجاد اشتغال، توسعه فرهنگی، بهبود مناسبات اجتماعی، توسعه کالبدی، توسعه مناسبات اقتصادی به تأیید رسیده که می‌تواند موجبات رونق و توسعه گردشگری و در نتیجه توسعه شهرستان را فراهم سازد. عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر توریسم در شرایط کنونی در وضعیت مناسبی قرار دارند. لیکن عوامل داخلی از شرایط مطلوبتر برخوردارند و از این رو به این عامل باید توجه مضاعف شود.

جهت توسعه توریسم املش باید به عنصر جاذبه‌های طبیعی از گروه عوامل داخلی به‌طور ویژه پرداخت و از گروه عوامل خارجی تأثیرگذار بر توریسم عناصر پیگیری مسئولین، تبلیغات، زیرساخت‌ها و برنامه‌ریزی گردشگری به ترتیب بیش از پیش باید مورد توجه قرار گیرند. جهت توسعه توریسم املش، باید مبادرت به تهیه برنامه راهبردی نمود تا همسویی عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر توریسم و تبیین اهداف اتفاق افتد.

جهت توسعه توریسم در املش، اهداف بلندمدت می‌بایست در اولویت اهداف برنامه‌ریزی‌ها قرار بگیرد و سایر اهداف به ترتیب میان‌مدت و کوتاه‌مدت و ضربتی در اولویت‌های بعدی لحاظ شوند.

در راستای برنامه‌ریزی راهبردی توریسم شهرستان املش، در اهداف ضربتی و کوتاه‌مدت به جذب گردشگران محلی و استانی، در اهداف میان‌مدت به جذب گردشگران استانی و در اهداف بلندمدت به جذب گردشگران داخلی و خارجی پرداخته شود.

در راستای توسعه توریسم در املش، باید به جوامع مشتریان که شامل بخش خصوصی، گردشگران و ساکنین شهرستان هستند به مثابه جامعه ذینفعان نگریست و به‌طور متوازن مورد توجه قرار داد.

در برنامه‌ریزی توریسم شهرستان املش، باید به معیارهای مالی و غیرمالی توجه شود و نسبت به برقراری توازن بین آنها کوشید.

باید توجه داشت که توازن بین اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در برنامه‌ریزی راهبردی توریسم شهرستان املش برقرار گردد.

برنامه‌ریزی راهبردی توریسم شهرستان املش و اجرای آن بر اساس مدل ارزیابی متوازن موجبات رونق و توسعه آن را فراهم خواهد ساخت، چرا که از چهار منظر مالی، مشتری، وجه فرایند کاری داخلی و وجه رشد و یادگیری در فرایند برنامه نقش‌آفرین است و بدین طریق ضمن توجه به معیارهای مالی، به مطلوبیت کالا و خدمات و رضایت مشتریان و ذینفعان نیز می‌پردازد و انتفاع گردشگران، بخش خصوصی و ساکنین شهرستان را به‌طور متوازن مدنظر قرار می‌دهد و موجبات مشارکت، همراهی و همت عمومی را در زمینه اجرای برنامه‌های توریستی فراهم می‌سازد.

### یافته‌های استنباطی

**فرضیه اول:** از طریق یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی می‌توان بین عوامل داخلی و خارجی و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت مؤثر در رونق توریسم توازن برقرار نموده و توریسم را در شهرستان املش شکوفا کرد.

با توجه به آنچه در زمینه شناسایی و تعیین اثرات جاذبه‌های گردشگری پرداخته شد، یکسری عوامل اعم از داخلی و خارجی در فرایند برنامه‌ریزی توریسم تأثیرگذارند که جهت فعلیت بخشیدن قابلیت‌ها، لازمست در قالب برنامه‌ریزی راهبردی مبادرت به تعیین اولویت‌ها نمود. در این راستا ضرورت دارد با بهره‌گیری از یک رویکرد نوین در مدیریت استراتژیک که نگاه جامع بر فرایند دارد، توازن عوامل دخیل و انطباق با اهداف را برقرار ساخت، تا توسعه متوازن اتفاق افتد. بر همین اساس جهت اثبات فرضیه، بدو بایستی عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر توریسم شناسائی و به تأیید برسند و آنگاه قابلیت و تأثیر برقراری توازن بین عوامل داخلی و خارجی و اهداف برنامه مورد ارزیابی قرار گیرند. براساس بررسی‌های به‌عمل آمده و نتایج حاصل از مشاهدات عینی و تکمیل پرسشنامه توسط مدیران شهری، روستائی و کارشناسان

ذیربط در سطح شهرستان عناصر و عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر توریسم مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند.

جدول ۲: توانایی جاذبه‌های گردشگری شهرستان املش در جذب گردشگر

نظرات منفی		نظرات مثبت		شرح
درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۷/۷	۳	۹۲/۳	۳۶	توانایی جاذبه‌های گردشگری روستاها در جذب گردشگر
۲/۴	۱	۹۷/۶	۴۰	توانایی جاذبه‌های گردشگری شهرستان در جذب گردشگر

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

ملاحظه می‌شود که املش از مواهب طبیعی و فرهنگی در سطح مناسب برخوردار بوده که می‌توانند در جهت جذب توریسم و گردشگر نقش‌آفرین و تأثیرگذار باشند و بدین طریق در توسعه و رونق توریسم املش نیز مؤثر واقع گردند. اما در این راستا ضرورت دارد با بهره‌گیری از یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی که نگاه جامع بر فرآیند دارد، توازن عوامل دخیل و انطباق با اهداف را برقرار ساخت تا توسعه متوازن اتفاق بیافتد. بر همین اساس، عناصر عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر توریسم که مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند:

#### • آزمون تأثیر عوامل طبیعی شهرستان بر توسعه توریسم

**فرض صفر:** عوامل طبیعی شهرستان املش نمی‌توانند در توسعه توریسم تأثیرگذار باشند  $H_0$ .  
**فرض مقابل:** عوامل طبیعی شهرستان املش می‌توانند در توسعه توریسم تأثیرگذار باشند  $H_1$ .  
 اگر فرضیه صفر در سطح مورد نظر پذیرفته شود و فرضیه‌های مقابل رد گردد نتیجه می‌گیریم که جاذبه‌های طبیعی املش نمی‌توانند در توسعه توریسم نقش بیافرینند و اگر چنانچه فرض اول رد شود بیانگر این است که جاذبه‌های طبیعی املش، توان و قابلیت تأثیر بر توسعه صنعت توریسم را داراست. بر همین اساس فرایند اثبات برحسب هریک از عوامل داخلی و خارجی در قالب جداول ارائه شده است.



جدول ۳: عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر توریسم املش

نتیجه آزمون	مقدار آزمون Z	کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		نظرات شرح عوامل داخلی و خارجی
		درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
رد	Z=7/6	۰	۰	۳/۱	۲	۳۳/۳	۲۲	۶۳/۶	۴۲	عامل طبیعی
قبول	Z=7	۱/۵	۱	۶/۲	۴	۴۴/۶	۲۹	۴۷/۷	۳۱	عامل تاریخی
رد	Z=5	۳/۱	۲	۱۶/۹	۱۱	۳۶/۹	۲۴	۴۳/۱	۲۸	عامل مذهبی
رد	Z=3	۴/۷	۳	۲۶/۶	۱۷	۴۸/۴	۳۱	۲۰/۳	۱۳	عامل اجتماعی
رد	Z=4/6	۳/۴	۲	۱۸/۳	۱۱	۴۰/۱	۲۴	۳۸/۳	۲۳	عامل سیاستگذاری دولت
رد	Z=3/3	۳/۳	۲	۲۶/۷	۱۶	۴۱/۷	۲۵	۲۸/۳	۱۷	عامل قوانین
رد	Z=1/69	۱۸/۶	۱۳	۲۱/۴	۱۵	۲۲/۹	۱۶	۳۷/۱	۲۶	عامل برنامه های توسعه گردشگری در استان
رد	Z=6/3	۰	۰	۱۱/۱	۷	۵۰/۸	۳۲	۳۸/۱	۲۴	عامل وجود برنامه های درازمدت میان مدت و کوتاه مدت
رد	Z=6/1	۰	۰	۱۲/۳	۸	۴۳/۱	۲۸	۴۴/۶	۲۹	عامل وجود برنامه در توسعه گردشگری در سطح شهرستان
رد	Z=3	۱/۵	۱	۲۹/۷	۱۹	۳۷/۵	۲۴	۳۱/۳	۲۰	عامل برنامه های ضربتی
رد	Z=4/5	۱/۵	۱	۲۰/۹	۱۴	۲۵/۴	۱۷	۵۲/۲	۳۵	عامل پیگیری مسئولین
رد	Z=6/2	۱/۵	۱	۹/۴	۶	۲۹/۷	۱۹	۵۹/۴	۳۸	عامل تبلیغات
رد	Z=6/4	۱/۵	۱	۷/۷	۵	۳۲/۳	۲۱	۵۸/۵	۳۸	عامل زیرساخت ها
رد	Z=6/2	۱/۵	۱	۹/۴	۶	۲۹/۷	۱۹	۵۹/۴	۳۸	عامل خدمات توریستی
رد	Z=6/9	۰	۰	۶/۳	۴	۳۵/۰	۲۲	۵۸/۷	۳۷	عامل نقش مردم و فرهنگ عمومی
رد	Z=8	۰	۰	۱/۵	۱	۳۰/۲	۱۹	۶۸/۳	۴۳	عامل امنیت

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

$$1. H_0: P \leq 50\%$$

$$H_1: P > 50\%$$

$$P = \frac{X}{N} = \frac{7}{96} = 0.0729$$

$$Z = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1-P_0)}{N}}} = \frac{0.0729 - 0.5}{\sqrt{\frac{0.5(1-0.5)}{96}}} = -1.64$$

$$Z = \frac{0.0729 - 0.5}{\sqrt{\frac{0.5(1-0.5)}{96}}} = -1.64$$

$$Z_{0.05} = 1.64$$

$$-1.64 > 1.64$$

جدول ۴: تأثیر توازن بین عوامل داخلی و خارجی توریسم و نقش کارت ارزیابی متوازن در برقراری توازن

نتیجه آزمون	آزمون Z $Z\alpha\%5=1/64$	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		نظرات شرح	
		درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد		
رد	قبول										
✓	-	Z= 5/8	۰	۰	۱۳/۹	۹	۴۱/۵	۲۷	۴۴/۶	۲۹	تأثیر توازن بین عوامل داخلی و خارجی در صنعت توریسم
✓	-	Z= 4/9	۰	۰	۱۹/۷	۱۳	۴۵/۵	۳۰	۳۴/۸	۲۳	تأثیر مدل ارزیابی متوازن در ایجاد توان بین عوامل داخلی و خارجی

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

جدول ۵: تأثیر توازن بین اهداف در برنامه‌ریزی راهبردی و نقش مدیریت بر مبنای هدف در برقراری توازن

نتیجه آزمون	آزمون Z $Z\alpha\%5=1/64$	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		نظرات شرح سوال	
		درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد		
رد	قبول										
✓	-	Z= 6/7	۰	۰	۸/۹	۶	۶۲/۷	۴۲	۲۸/۴	۱۹	تأثیر توازن بین اهداف در برنامه‌ریزی راهبردی
✓	-	Z= 5/9	۰	۰	۱۲/۳	۸	۴۴/۶	۲۹	۴۳/۱	۲۸	نقش مدیریت بر مبنای هدف در برقراری توازن بین اهداف

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

با توجه به نتایج حاصل از تحقیق و بر اساس نظر اکثریت پاسخگویان و نتایج حاصل از آزمونهای انجام شده، که بدو تأثیر هر یک از عناصر عوامل داخلی و خارجی در توسعه توریسم امزش با اطمینان بالای ۹۵ درصد پذیرفته شده و آنگاه تأثیر برقراری توازن بین عوامل داخلی و خارجی و نیز نقش مدیریت بر مبنای هدف در ایجاد توازن با ۹۵ درصد اطمینان به اثبات رسیده است و در ادامه تأثیر بین اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت در توسعه توریسم امزش و نقش و تأثیر مدیریت بر مبنای هدف در ایجاد توازن بین اهداف هم با ۹۵ درصد اطمینان

پذیرفته شده است، لذا می‌توان از طریق یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی (مدیریت بر مبنای هدف) بین عوامل داخلی و خارجی و اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت مؤثر در رونق توریسم املش توازن و توریسم را در املش شکوفا کرد.

**فرضیه دوم:** مدل ارزیابی متوازن یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی است که می‌تواند با تبیین چشم‌اندازهای موجود، همسوسازی سازمان، تخصیص بهینه منابع و یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی، منجر به بهبود و توسعه مطلوب توریسم در املش گردد.

در این فرضیه بدو باید قابلیت‌ها و توانایی مدل ارزیابی متوازن BSC در تبیین اهداف و چشم‌اندازها، همسوسازی سازمانی و تخصیص بهینه منابع تأیید و آنگاه کلیات آن به اثبات برسد. لذا با توجه به نتایج حاصله از یافته‌های تحقیق فرایند آزمون و اثبات فرضیه‌ها در قالب جداول ذیل ارائه گردیده است:

جدول ۶: تأثیر مدل ارزیابی متوازن در فرایند تخصیص بهینه منابع

نتایج آزمون	آزمون Z	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		نظرات
		درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
رد	Z=7/5	۱/۵	۱	۳/۰	۲	۳۹/۴	۲۶	۵۶/۱	۳۷	تأثیر مدل ارزیابی متوازن در فرایند تخصیص بهینه منابع
قبول	Zá%5=1/64									

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

جدول ۷: توزیع تعداد و درصد پاسخگویان در زمینه ضرورت همسوسازی مجموعه سازمانی

جهت نیل به اهداف و چشم‌انداز توریسم املش

درصد تجمعی	درصد	تعداد	شرح
۸۲/۹	۸۲/۹	۵۸	بله
۹۲/۹	۱۰	۷	خیر
۱۰۰	۷/۱	۵	اظهار نشده
-	۱۰۰	۷۰	جمع

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

جدول ۸: نقش مدل ارزیابی متوازن در فرایند همسوسازی سازمانی در توریسم شهرستان املش

نتیجه آزمون	رد	آزمون Z $Z\alpha\%5=1/64$	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		نظرات
			درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
✓	-	Z=6/6	۰	۰	۱۸/۷	۱۲	۵۱/۶	۳۳	۲۹/۷	۱۹	نقش کارت ارزیابی متوازن در فرایند همسوسازی سازمانی در صنعت توریسم املش

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

جدول ۹: قابلیت کارت ارزیابی متوازن در تحقق چشم‌اندازهای همسوسازی سازمانی

تخصیص منابع و یکپارچه‌سازی برنامه‌ها در توریسم املش

اظهارات پاسخگو	تعداد	درصد	درصد تجمعی
بله	۶۰	۸۵/۷	۸۵/۷
خیر	۴	۵/۷	۹۱/۴
اظهار نشده	۶	۸/۶	۱۰۰
جمع	۷۰	۱۰۰	-

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

جدول ۱۰: تأثیر کارت ارزیابی متوازن در بهبود و توسعه مطلوب توریسم املش

نتیجه آزمون	رد	آزمون Z $Z\alpha\%5=1/64$	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		نظرات
			درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
✓	-	Z=6	۰	۰	۱۳/۸	۹	۳۸/۵	۲۵	۴۷/۷	۳۱	تأثیر کارت ارزیابی متوازن در بهبود و توسعه مطلوب توریسم املش

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

جدول ۱۱: توانایی مدل ارزیابی متوازن در جهت بهبود و رونق صنعت توریسم املش

اظهارات پاسخگو	تعداد	درصد	درصد تجمعی
بله	۵۸	۸۲/۹	۸۲/۹
خیر	۳	۴/۳	۸۷/۲
اظهار نشده	۹	۱۲/۹	۱۰۰
جمع	۷۰	۱۰۰	-

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

جدول ۱۲: تأثیر مدل ارزیابی متوازن در توسعه و رونق صنعت توریسم در شهرستان املش

نتیجه آزمون	Z	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		نظرات
		درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
رد	Z=7/5	۰	۰	۱/۷	۱	۳۴/۴	۲۱	۶۳/۹	۳۹	تأثیر مدل ارزیابی متوازن BSC در توسعه و رونق صنعت توریسم در شهرستان املش
قبول										

ماخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۰

با توجه به جداول فوق، فرضیه دوم با اطمینان بالای ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود یعنی مدل ارزیابی متوازن که یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی است می‌تواند با تبیین چشم‌اندازهای موجود، همسوسازی سازمان تخصیص بهینه منابع و یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی، بهبود و توسعه مطلوب توریسم در املش را مهیا سازد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بدون شک امروزه توریسم به‌عنوان یک فعالیت پردرآمد و اشتغال‌زا، در صحنه‌های جهانی اهمیت زیادی پیدا کرده و به‌عنوان یکی از فعالیت‌های سودآور اجتماعی و اقتصادی مورد توجه بسیاری از کشورهای جهان قرار گرفته است. به نحوی که حتی بنای اقتصادی برخی از کشورها بر پایه این صنعت استوار گردیده است. طبق آمارهای جهانی، توریسم بیش از ۱۰ درصد سهم تولید ناخالص دنیا را به خود اختصاص داده است که این سهم نیز به‌طور فزاینده‌ای در حال افزایش است. همچنین عامل توریسم موجب رونق و گسترش خدمات و اشتغال نیروی انسانی در بسیاری از مناطق یکی از امیدبخش‌ترین فعالیت‌هایی است که از آن به‌عنوان گذرگاه توسعه<sup>۱</sup> یاد می‌کنند (سار بروک، ۱۹۹۸: ۲۰۳).

بر همین اساس، می‌تواند کشور ایران و بویژه شهرها و مناطق سرشار از جاذبه‌های آن دروازه‌های خود را بروی هزاران نفر از مشتاقان جهانگرد که مایلند از شهرها، آثار تاریخی بجامانده از تمدن‌های مختلف مراکز مذهبی و موزائیک فرهنگی ایران دیدن کنند، باز نمایند تا

1. Tourism pass port to development

نیل به اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور که می‌بایست تا پایان برنامه سند چشم‌انداز به قدرت برتر منطقه تبدیل شود، تحقق یابد.

در همین راستا، نتایج تحقیق حاکی از آن است که شهرستان املش در استان گیلان یکی از شهرستانهای غنی از پتانسیل‌ها و جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی است که می‌تواند یکی از پرجاذبه‌ترین شهرستان‌های استان برای جلب گردشگر مبدل شود. سالانه صدها هزار نفر از این شهرستان در فصول مختلف دیدن می‌کنند، و لیکن به دلیل عدم برنامه‌ریزی صحیح و اصولی در جهت معرفی پتانسیل‌ها و توسعه زیرساخت‌ها موجب شده است تا املش شاهد حضور گردشگران عبوری باشد چرا اینکه، گردشگران نیاز به مکانی برای اقامت و استراحت دارند. لذا دلیل عدم وجود زیرساخت‌ها بالاخص اماکن اقامتی و مراکز رفاهی و خدماتی، قابلیت تبدیل گردشگران عبوری به گردشگران پایدار و ماندگار فراهم نشده است.

لذا می‌توان نتیجه گرفت که از یکسو، گردشگران اطلاع‌چندانی از جاذبه‌های شهرستان ندارند و از سوی دیگر به مقوله زیرساخت‌ها و خدمات توریستی و رفاهی محدود نیز توجه نشده است. لاجرم لازمست به این ظرفیت و شرایط ممتاز توجه ویژه شود و مسئولین شهرستان اهتمام ورزیده و همت بگمارند تا نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی توریسم شهرستان املش بر اساس مدل ارزیابی متوازن اقدام و زمینه را جهت توسعه توریسم که می‌تواند به رونق و توسعه املش بیانجامد، فراهم سازند تا بدین طریق ضمن جلب بخش خصوصی در جهت سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه زیرساخت‌ها و خدمات توریستی، مردم نیز ایفای نقش نمایند و فرهنگ توریسم‌پذیری در جامعه اتفاق افتد، چرا اینکه، مدل ارزیابی متوازن، به ساکنین شهرستان نیز به عنوان عنصر تأثیرگذار و برخوردار در فرایند اجرای برنامه، توجه دارد و از آنان جامعه مشتریان و ذینفعان خواهد ساخت. در این صورت است که مردم به پتانسیل‌ها به‌عنوان منابع مفید خواهند نگرینست و ضمن حفظ و حراست از منابع و مواهب موجود، در حمایت از اجرای برنامه‌های راهبردی توریسم شهرستان، از هیچ کوششی دریغ نمی‌کنند. در نتیجه اتفاق نظر عمومی، اعم از مسئولان، بخش خصوصی و مردم منطقه در راستای اجرای برنامه راهبردی توریسم در شهرستان املش شکل می‌گیرد و موجبات رونق و توسعه توریسم و جذب گردشگران داخلی و خارجی را فراهم خواهد ساخت.

موقعیت کوهستانی و بیلاقی بیلاق املش با مواهب طبیعی و تاریخی آن، قابلیت و توانایی آن

را دارد تا برحسب پیگیری‌های مسئولین محلی و شهرستانی و طی برنامه‌ریزی راهبردی با استفاده از یک رویکرد نوین در مدیریت راهبردی به نام مدل ارزیابی متوازن (BSC) موجبات توسعه و رونق توریسم در املش را فراهم سازد و بدین طریق با ایجاد فرصت‌های شغلی، جلب مشارکت عمومی و نهادینه ساختن فرهنگ توریسم‌پذیری و نیز نظام بخشی شیوه‌های مختلف تبلیغات و ایجاد بستر مناسب جهت جلب و جذب بخش خصوصی و در نتیجه تقویت زیرساخت‌ها که منجر به جلب و جذب توریست داخلی و خارجی می‌شود رشد و بالندگی متوازن شهرستان را رقم زد.

برهمن اساس برای رشد و توسعه صنعت توریسم در شهرستان املش استفاده از پیشنهادات و راهکارهایی که ذیلاً آمده است می‌تواند برای بهبود وضعیت مثمر ثمر باشد:

در برنامه‌ریزی‌ها باید به تبلیغات از طریق صدا و سیما، سینماها، ماهواره‌ها، شبکه‌های اینترنتی، نشریات اعم از؛ روزنامه‌ها و مجلات و گاهنامه‌ها، نمایشگاه‌ها جزوات و کاتالوگ‌ها و ویتрина و گزارشات عمومی و بالاخص با تهیه دفترچه‌های راهنمای گردشگری از مناظر دیدنی روستاها توجه شده و می‌توان به معرفی پتانسیل‌ها و جاذبه‌های شهرستان پرداخت.

برگزاری جشنواره‌های بومی و محلی صنایع دستی، غذاهای محلی، آوازا و سازهای محلی و شناساندن سنت‌های بومی به گردشگران در قالب برنامه‌های میان‌مدت و درازمدت اعطای تسهیلات بانکی کم‌بهره به ساکنین روستاها و شهرها برای احداث اقامتگاه‌های خانگی سستی به عنوان یکی از قابلیت‌های گردشگری طی برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت، تهیه، تصویب و اجرای طرح‌های گردشگری در سطح شهرستان و بویژه در روستاهای برخوردار از پتانسیل و جاذبه‌های گردشگری در قالب برنامه‌های میان‌مدت و درازمدت.

در تهیه طرح‌های هادی روستایی و جامع شهری، پهنه گردشگری لحاظ و به عناصر توریستی اعم از طبیعی، فرهنگی، تاریخی و زیارتی توجه شود.

با لایروبی استخرهای طبیعی و آب‌بندان‌ها و ماهی‌دارکردن آنها، ضمن تولیدات پروتئینی مطمئن و ایجاد اشتغال، با اجرای مسابقات ماهیگیری در سطح روستاها، که یک حرکت توریستی - ورزشی است می‌تواند به‌عنوان یک راهکار ارزنده در برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت توریسم منطقه مورد توجه قرار گیرد.

ایجاد انجمن توریستی و گردشگری در روستاهای مستعد یا در سطح دهستانها و بخش برای

شناسایی قابلیت‌های گردشگری و کوشش در ارتقای توریسم در برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت توریسم.

تشکیل کمیته راهبردی متشکل از سازمان‌های دولتی ذیربط، بخش خصوصی، سازمان‌های محلی و مذهبی جهت بررسی موضوعات توریستی و کوشش در جهت ارتقای توریسم طی برنامه‌ریزی میان‌مدت و درازمدت.

مدیریت و حفظ و نگهداری از جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و تاریخی املش اعم از تالاب‌ها، مناطق ییلاقی، خانه‌های قدیمی خاندان صوفی و... که از آثار ارزشمند توریستی و گردشگری هستند با اتخاذ تدابیر مقتضی از سوی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری به بخش خصوصی و محلی واگذار و تسهیلاتی به آنان تخصیص داده شود تا با تهیه برنامه و طرح‌های گردشگری در محیط پیرامون آنها و ترمیم و بازسازی فرسودگی‌ها، به درآمدزایی برسند و موجبات تحول منطقه‌ای را فراهم سازند.



**کتابشناسی**

۱. اعرابی، سیدمحمد و صالحی، مسلم (۱۳۸۷)، تکنیک‌ها و مدل‌های ارزیابی استراتژی و نتایج آنها، ویژه‌نامه شماره ۳ مدیریت استراتژیک شهری، ماهنامه ۸۷ شهرداری؛
۲. پل آر، نیون (۱۳۸۶)، ارزیابی متوازن، گام به گام، راهنمای طراحی و پیاده‌سازی ترجمه پرویز بختیاری، صنم‌اله قلی، آناهیتا خزائی، شیما مشایخی، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول؛
۳. پیرس و رایبسون، ترجمه سهراب خلیلی شورنیز، برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک؛
۴. تبریزی، پرگل (۱۳۸۷)، بررسی مدل کارت ارزیابی متوازن (BSC) بعنوان مدلی برتر در ارزیابی استراتژی‌های سازمان، ویژه‌نامه مدیریت استراتژیک شهری، شماره ۳؛
۵. تورس، لوردس، پینا و سیته، آنایتانو (۱۳۸۷)، عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت استراتژیک در دولت‌های محلی، ویژه‌نامه شماره ۳، مدیریت استراتژیک شهری؛
۶. حبیبی، هومن (۲۰۰۹)، کارت ارزیابی متوازن (Bsc)balance score card، سایت تخصصی مهندسين صنايع ايران؛
۷. داس ویل، راجر (۱۳۸۲)، مدیریت جهانگردی سیاسی، راهبردها و آثار؛
۸. رابینو، (بی‌تا)، ولایات دارلمرز ایران، گیلان، ترجمه جعفر خمایی‌زاده، بنیاد فرهنگ ایران تهران؛
۹. رهنمایی، محمدتقی (۱۳۶۹)، خلاصه و نتیجه‌گیری گزارشات طرح منطقه‌ای گیلان و مازندران، وزارت مسکن و شهرسازی مرکز مطالعات و تحقیقات شهرسازی و معماری؛
۱۰. رهنمایی، محمدتقی (۱۳۷۷)، طرح جامع جهانگردی گیلان، معاونت پژوهشی دانشگاه تهران، مؤسسه جغرافیا، جلد ۱؛
۱۱. ژرژ، کازس، فرانسوار پویه (۱۳۸۲)، جهانگردی شهری، ترجمه صلاح‌الدین محلاتی، دانشگاه شهید بهشتی؛
۱۲. سیدنژاد، سیدحیی، مردادماه (۱۳۸۷)، مدل تعادلی سازمان، ماهنامه مهندسی مدیریت شماره ۱۰؛
۱۳. کاپلان، رابرت‌اس و نورتن، دیدیویی (۱۹۹۸)، سازمان آموزش و پرورش استان گیلان استراتژی محور، مترجم پرویز بختیاری؛
۱۴. مرکز آمار ایران، نتایج تفصیلی سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۱، شهرستان املش؛
۱۵. مولایی هشتجین، نصرالله (۱۳۸۵)، صنایع دستی و توسعه گردشگری در استانهای ساحلی دریای خزر (فرصت‌ها، چالشها و راهکارها)؛
۱۶. نعمتی و نسرین (۱۳۸۴)، مجموعه مقالات همایش ظرفیت‌های اقتصادی ایران با تاکید بر وضعیت گردشگری ایران در بستر جهانی شدن؛

۱۷. نیوسکی، مایک ویس و لافسون، سینوفورا (۱۳۸۷)، توسعه کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های محلی، سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور، ماهنامه شماره ۳؛
۱۸. واعظی‌نژاد، محمد (بی‌تا)، مدیریت استراتژیک، مطالعه تطبیقی، وبلاگ تخصصی مدیریت و برنامه‌ریزی آینده‌پژوهی - مدیریت تکنولوژی؛
۱۹. والا، فرانسوا و بیچریل، یونل (۱۳۸۴)، گردشگری بین‌المللی، ترجمه گوهریان محمدابراهیم کتابچی و محمد مهدی امیر کبیر؛

20. Apostolopoulos, Y, S. Leivadi, and A. Yinnakis. (2000), *The sociology of Tourism*;
21. Mowforth, Martin and Lanmunt (2003), *Tourism and sustain ability*, Routledge, London;
22. Weaver. D. and M, oppermann (2000), *Tourism management*, John Wiley and Sons Australia, Ltd;
23. Zygmund knysewshi (2004), *Aspects of religious tourism in France. A wordily program spiritual places.*