

تدوین و انتخاب استراتژی توسعه گردشگری استان چهارمحال و بختیاری بر اساس ماتریس SWOT و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

هوشنگ سرور^۱

منیژه لاله پور^۲

مهدی اسلامی^۳

نسرين حیدری^۴

چکیده

چهارمحال و بختیاری با دارا بودن آب و هوایی چهار فصل و مزیت های فراوان در حوزه گردشگری (آثار ثبت شده ملی و بین المللی) یکی از مستعدترین مناطق کشور به منظور توسعه گردشگری است. هدف این تحقیق ارزیابی استراتژیک و ارائه استراتژی های بهینه بخش گردشگری استان به منظور تبیین جایگاه آن در توسعه گردشگری می باشد. پژوهش حاضر از جمله تحقیقات کاربردی- توسعه ای می باشد که روش تحقیق آن ترکیبی از (پیمایشی و توصیفی- تحلیلی) می باشد. برای جمع آوری اطلاعات و داده های مورد نیاز از بررسی های کتابخانه ای و مطالعات میدانی همچون مشاهده و مصاحبه استفاده گردید و فهرستی از وضعیت کلی گردشگری منطقه جمع آوری و بررسی شده است و با استفاده از مدل SWOT از تلاقی این عوامل با هم استراتژی های مناسب استان در چهار دسته SO، ST، WO، WT تعیین گردید. در ادامه برای انتخاب بهترین استراتژی جهت توسعه گردشگری استان ماتریس QSPM بکار گرفته شده است. جهت تعیین وزن ها عوامل SWOT بر اساس مصاحبه و تکمیل پرسشنامه از کارشناسان و گردشگران کمک گرفته شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد، راهبرد متنوع سازی مناسب ترین راهبرد، برای توسعه گردشگری استان می باشد، راهبرد ۲ ST با میانگین ۳/۲۸ با تأکید بر تدوین طرح های گردشگری به صورت نقطه ای در استان و شکل دهی قطب های گردشگری در شهرستان های استان با توجه به توانایی به عنوان بهترین راهبرد پیشنهاد شده است.

کلید واژه ها: استراتژی گردشگری، استان چهارمحال و بختیاری، تحلیل SWOT، ماتریس استراتژیک کمی (QSPM)

۱- استادیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه مراغه h.sarvar۱۳۵۱@gmail.com

۲- استادیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه مراغه M.lalepour@gmail.com

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه مراغه Mahdi.eslami۶۷@gmail.com

۴- دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه یزد heydari.cho@gmail.com

صنعت گردشگری پدیده اواخر قرن بیستم و اوایل قرن بیست یکم است. اقتصاددانان این صنعت را سومین پدیده اقتصادی پویا و رو به رشد پس از صنعت نفت و خودروسازی می دانند (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۸) و براساس آمار و ارقام منتشره از سوی سازمان جهانی گردشگری در هزاره جدید به بزرگترین منبع درآمدی جهانی تبدیل گردیده (Tohidy, ۲۰۱۱: ۴۱۳; Liu at all, ۲۰۰۷: ۲۰۱۱) و در گردش مالی کشورها جایگاه ویژه ای دارد. حوزه ی گردشگری به عنوان صنعتی پویا با ویژگی های منحصر به فرد بخش مهمی از فعالیت های اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه را به خود اختصاص داده است (عبدی و باقری، ۱۳۹۳: ۲۶۶). هم اکنون گردشگری بیش از هر فعالیت اقتصادی و صنعتی دیگر در جهان موجب حرکت سرمایه و انتقال پول شده است و مصارف و درآمدهای حاصل از آن به مراتب بیشتر و سریع تر از تولید ناخالص ملی و صادرات جهانی کالا و خدمات رشد می یابد. براساس داده های سازمان جهانی توریسم، تعداد گردشگران در سطح جهان در سال ۲۰۱۰ برابر با ۹۴۰ میلیون نفر بوده است، که نسبت به سال قبل از آن رشدی برابر ۶/۷ درصد داشته و درآمد جهانی حاصل از توریسم نیز در این سال حدود ۹۱۹ میلیون دلار بوده است. همچنین پیش بینی می شود که در سال ۲۰۲۰ بیش از یک میلیارد و ۶۰۲ میلیون نفر در سراسر جهان به گردشگری خواهد پرداخت (ابراهیم زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲). این آمار نشان می دهد که طی دهه های اخیر، صنعت گردشگری در جهان، توسعه چشمگیری یافته و تغییرات اقتصادی و اجتماعی شگرفی را سبب شده است (کریمی و محبوب فر، ۱۳۹۰: ۳۱). این تغییرات چشمگیر باعث ایجاد اشتغال، ارز آوری، تعادل منطقه ای، کمک به صلح جهانی، کمک به سرمایه گذاری در میراث فرهنگی، بهسازی محیط، کمک به بهسازی زیستگاه های حیات وحش، توسعه نواحی روستایی و شهری دارای جاذبه های گردشگری و جلوگیری از برون کوچی جمعیت و مانند آن شده است (ضرابی و محبوب فر،

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری.....۱۲۱۱۱۱

۱۳۹۲: ۳۸). ایران به عنوان یکی از کشورهای در حال توسعه برای ایجاد یک توسعه ی همه جانبه و پایدار و همچنین جایگزینی منابع جدید کسب درآمد به جای منابع نفتی نیازمند استفاده از تمامی امکانات و قابلیت های خود می باشد. یکی از منابع جدیدی که می تواند جای نفت را در ایران به خوبی بگیرد و نقش آن را به خوبی برای اقتصاد ایران ایفا کند صنعت گردشگری می باشد. این کشور با بهره گیری از سوابق تاریخی و فرهنگی و ویژگی های طبیعی و معیشتی خود توان گردشگری قابل توجهی را داراست. کشور ما از لحاظ جاذبه های توریستی یکی از ۱۰ کشور بزرگ جهان محسوب می شود. این کشور با داشتن ۷۰۰ کیلومتر مرز آبی در دریای مازندران و بیش از ۲۰۰۰ کیلومتر در سواحل خلیج فارس و دریای عمان و مالکیت بیش از ۲۰ جزیره در خلیج فارس و با قرار گرفتن در بین مدارهای ۲۵ تا ۴۰ درجه عرض شمالی دارای طیف وسیعی از چشم اندازها و آب و هوای متفاوت است (یاوری و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۲). اما طبق آخرین آماری که سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ایران رسماً اعلام کرده، در سال ۱۳۸۹ تنها تعداد ۳ میلیون و ۱۲۱ هزار و ۲۸۱ گردشگر وارد کشور شده است و در بین ۱۸۵ کشور رتبه ۱۳۳ را به دست آورده است (سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ایران، ۱۳۹۰). این مملکت دارای یک میلیون و ۶۴۸ هزار کیلومتر مربع مساحت و با آب و هوای متنوع و گوناگون و از تاریخ و فرهنگ بسیار کهن برخوردار است و هر نقطه از این کشور دارای جاذبه های گردشگری بسیار می باشد (ایروانی و پورخسروانی، ۱۳۹۱: ۳۷). یکی از این نقطه ها (استان ها) کشور دارای جاذبه های متنوع و گوناگون استان چهارمحال و بختیاری می باشد. استان چهارمحال و بختیاری با توجه به دارا بودن مناطق ممتاز گردشگری مانند رودخانه های کارون و زاینده رود، آبشارهای زیبا، وفور چشمه ها، کوههای سر به فلک کشیده مانند زاگرس و زردکوه، تاریخ کهن و میراث فرهنگی کم نظیر، دارای قابلیت های بسیار زیاد برای جذب گردشگر می باشد که در مجموع می تواند بر اقتصاد منطقه تأثیر قابل توجهی داشته باشد. با این وجود، شواهد نشان می دهد این استان علی رغم دارا بودن

استعدادهای فراوان، تاکنون نتوانسته گردشگران زیادی را به خود اختصاص دهد و در صورت جذب قادر به نگهداری آن نبوده است، این امر به دلیل کمبود امکانات و تسهیلات گردشگری می باشد. سرمایه گذاری در بخش خدمات از طرف بخش خصوصی و نقش حمایتی دولتی می تواند علاوه بر تقویت اقتصادی منطقه در شناساندن و شناسایی آداب و رسوم و فرهنگ های گوناگون نقش مهمی ایجاد کند و این پیشرفت تنها از طریق تبادل فرهنگ میسر است. لذا برای کاهش اثرات منفی گردشگری استان و بهره گیری از منافع آن باید اقدام به تدوین استراتژی نمود. فرآیند تدوین استراتژی از دو بخش "بررسی استراتژی" و "انتخاب استراتژی" تشکیل شده است. بدین معنی که چگونه می توان از میان انواع استراتژی ها، استراتژی مطلوب را انتخاب کرد و ابزارهای مناسب برای شناخت و ارزیابی استراتژی کدامند؟ (فیضی، ۱۳۸۹: ۲۵۱). در تدوین استراتژی صنعت گردشگری نیز باید نکات مهمی را در نظر داشت و با پرداختن به این موضوعات استراتژی گردشگری را تدوین و سیاست گذاری نمود. بر این اساس تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی است: نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت های توسعه گردشگری در استان چهارمحال و بختیاری کدامند؟ و چه استراتژی هایی برای توسعه ی صنعت گردشگری در این استان مناسب ترند؟

پیشینه تحقیق

۱- کاظمی، مهدی و همکاران (۱۳۹۲)، مقاله ای به عنوان "تدوین و انتخاب استراتژی توسعه گردشگری استان لرستان با مدل SWOT و QSPM" با استفاده از روش کتابخانه ای و میدانی (پرسشنامه) به ارزیابی گردشگری استان پرداختند که نتیجه بدست آمده استراتژی تدافعی را مناسب ترین استراتژی برای گردشگری استان می داند.

۲- قدمی، مصطفی (۱۳۹۰)، مقاله ای تحت عنوان "ارزیابی و تدوین استراتژی مقصد در چارچوب توسعه پایدار کلانشهر مشهد" با روش تحقیق توصیفی - تحلیلی مبتنی بر مشاهدات میدانی نوشته اند که نتیجه بدست آمده نشان می دهد حوزه گردشگری مشهد در

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری.....۱۳۳۱۱۱

راستای توسعه پایدار گردشگری با ضعف های عمیق تری نسبت به قوتها روبروست. اما به لحاظ محیط بیرونی با فرصت های متعدد و قوی تری روبرو می باشد.

۳- هادیانی، زهره و همکاران (۱۳۹۱)، در مقاله ای به عنوان " برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری براساس تحلیل SWOT (مطالعه موردی : شیراز) " به روش تحقیق توصیفی - تحلیلی و به روش کتابخانه ای و میدانی به تهیه تحقیق پرداختند که نتیجه آن نشان می دهد که در اولویت اول راهبردهای محافظه کارانه و راهبردهای تهاجمی در اولویت دوم برنامه ریزی قرار دارند.

۴- ضرابی، اصغر و محمدرضا محبوب فر (۱۳۹۲) مقاله ای به عنوان " کاربرد مدل QSPM و SWOT در تدوین استراتژی توسعه گردشگری شهر کاشان " از روش کتابخانه ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده کرده اند. نتیجه بدست آمده نشان می دهد این شهر علیرغم برخورداری از ظرفیت تبدیل شدن به یک منطقه نمونه گردشگری در سطح ملی و بین المللی، تعدد تصمیم گیران، ضعف مدیریتی، فقدان ثبات در مدیریت گردشگری منطقه و همچنین نامناسب بودن زیر ساخت های محیطی و کالبدی را به عنوان موانع اساسی در جهت رسیدن به این هدف در مقابل خود دارد و همچنین مدل QSPM بیانگر آن است که از میان ۵ استراتژی برگزیده، استراتژی تأکید بر توسعه گردشگری فرهنگی - تاریخی به دلیل وجود مزیت های نسبی این نوع گردشگری در منطقه، نسبت به دیگر استراتژی ها از اولویت بالایی برخوردار است.

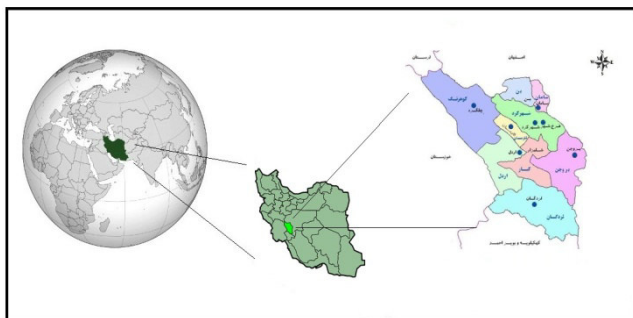
محدوده مورد مطالعه

استان چهار محال و بختیاری « معروف به بام ایران» سرزمینی مرتفع، در قلمرو مرکزی فلات ایران و در میان رشته کوههای زاگرس قرار گرفته است. مساحت استان براساس آخرین برآورد انجام گرفته در سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان حدود ۱۶۴۰۳ کیلومتر مربع می باشد. از نظر موقعیت جغرافیایی محدوده استان در عرض شمالی ۳۱ درجه و ۱۴ دقیقه تا ۳۳ درجه و ۴۷ دقیقه و در طول شرقی ۴۹ درجه و ۴۹ دقیقه تا ۵۱ درجه و ۳۴ دقیقه قرار گرفته است. این استان

از شمال به استان اصفهان (شهرستان فریدن)، از جنوب به استان کهگیلویه و بویر احمد (بویر احمد سفلی)، از غرب به استانهای لرستان و خوزستان (شهرهای ایذه و مسجد سلیمان) و از شرق به استان اصفهان (شهرستانهای نجف آباد، شهرضا، سمیرم و لنجان) محدود می شود. بخش وسیعی از استان را سلسله جبال زاگرس از شمال غربی به طرف جنوب شرقی پوشانده است و بخش دیگر این استان را جلگه هایی تشکیل میدهد که شامل مزارع سبز و خرم و باغهای نسبتاً وسیع است. قسمت کوهستانی آن را ارتفاعات متعددی تشکیل می دهند که مهمترین آنها زرد کوه است که بلندترین قله آن حدود ۴۴۲۱ متر از سطح دریا ارتفاع دارد. استان چهارمحال و بختیاری با داران بودن جاذبه های شناخته شده طبیعی - تاریخی و مذهبی یکی از مناطق بکرگردشگری کشور بشمار می آید. تالابها، چشمه ها، آبشارها، رودخانه ها، غارها و سایر چشم اندازهای طبیعی، پوشش طبیعی و جنگلی استان یکی از زیباترین پتانسیلهای گردشگری کشور می باشد. آبشار دره عشق، پارک جنگلی پروز، چشمه پیر غار، غار سراب بابا حیدر، غار یخی چما، حاشیه زاینده رود و مناطق تاریخی و مذهبی را می توان نام برد. چهارمحال و بختیاری را به نامهای گوناگون خوانده اند. یکی آن را دیار دلاور مردمان اصیل و نجیب و جشنواره رنگ ها و فرهنگ خوانده و دیگری سرزمین سرچشمه های پر آب، رود خروشان و لاله های واژگون را زیبای خفته در زاگرس نامیده است. تأملی کوتاه و سیری در توانمندی ها و جاذبه های متعدد و متنوع این دیار بر تمامی این اسامی صحنه می گذارد. سابقه زندگی در این استان به دوره های پیش از تاریخ، یعنی هزاره ی ششم قبل از میلاد، میرسد در این زمان مردم برای یافتن غذا و شکار حیوانات وحشی از نقطه ای به نقطه دیگر می رفتند و از غار ها به عنوان سکونتگاه هایی موقت استفاده می کردند مهاجران آریایی، از ۳۰۰۰ سال قبل، این منطقه را نیز مانند سایر مناطق ایران به اشغال خود در آوردند در دوره قبل از اسلام، این منطقه اهمیت ارتباطی بیشتری داشت اما در دوره ساسانیان با توجه به اهمیت فعالیت های کشاورزی یکجانشینی در منطقه افزایش یافت. در قرون اولیه هجرت با مهاجرت ترکان کوچ

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری.....۱۳۹۰

نشینی در این سرزمین به شدت رونق یافت و به تدریج بر قدرت روسای ایل ها افزوده شد و زندگی عشایری در منطقه، که از دوره ی صفویه به بعد سرزمین لر بختیاری نامیده می شد رونق به سزایی یافت (سازمان مسکن و شهرسازی استان چهارمحال و بختیاری، ۱۳۹۰: ۵).



شکل ۱. جایگاه محدوده مورد مطالعه در تقسیمات سیاسی کشور

روش تحقیق

پژوهش حاضر از جمله تحقیقات کاربردی- توسعه ای می باشد که روش تحقیق آن ترکیبی از (پیمایشی و توصیفی- تحلیلی) می باشد. برای جمع آوری اطلاعات و داده های مورد نیاز از بررسی های کتابخانه ای و مطالعات میدانی همچون مشاهده و مصاحبه استفاده گردید و فهرستی از وضعیت کلی گردشگری منطقه جمع آوری و بررسی شده است. در مرحله بعد، برای تجزیه و تحلیل یافته ها از مدل راهبردی SWOT بهره گرفته شد. ابتدا با تحلیل محیط درونی فهرستی از قوت ها و ضعف ها تهیه و سپس، با واکاوی محیط بیرونی فهرستی از فرصت ها و تهدیدها شناسایی گردید. سپس با نظرخواهی از جامعه آماری پژوهش (۳۰ نفر از صاحب نظران و خبرگان فعال در حوزه صنعت گردشگری و ۲۴ نفر از مدیران عالی و کارشناسان ارشد اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان چهارمحال و بختیاری و اداره شهرستان) و سپس با توجه به دیدگاه آنها هر یک از عوامل وزن دهی شده اند. قابل ذکر است که نمونه آماری تحقیق به صورت تصادفی ساده انتخاب شده است. که با پیمایش داده های پژوهش و تطبیق آن با عوامل چهارگانه SWOT در منطقه و وضعیت

گردشگری ارزیابی شد. مدل کاربردی تحقیق، مدل ترکیبی تحلیل استراتژیک SWOT و مدل برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM است. ابتدا وضع موجود صنعت گردشگری منطقه بررسی شده، سپس براساس مدل ها و الگوهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک به بررسی عوامل محیطی و داخلی، اقدام و با تعیین نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصتها، به تجزیه و تحلیل یافته های تحلیل با استفاده از مدل SWOT و ماتریس های مربوط به آن شامل: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی خارجی و ماتریس تلفیقی عوامل داخلی و خارجی و در نهایت ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM اقدام گردیده است. در نهایت با تنظیم عوامل استراتژیک داخلی و خارجی که مبنای پایه در تدوین استراتژی ها می باشند. ماتریس SWOT استخراج و براساس آن، ماتریس های برنامه ریزی استراتژیک کمی، استراتژی ها و اولویت های مناسب توسعه گردشگری استان چهارمحال و بختیاری مشخص و رهیافت های حاصل از این تجزیه و تحلیل ها به عنوان استراتژی های راهگشا ارائه شده است.

تکنیک تجزیه و تحلیل استراتژیک SWOT

در میان مدل های تدوین استراتژی، مدل SWOT کارآمدترین مدل در تدوین استراتژی صنعت گردشگری می باشد. تجزیه و تحلیل SWOT بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت ها و فرصت ها را حداکثر می کند، در عین حالی که ضعف ها و تهدیدات آن را به حداقل می رساند (۱۳۶: ۲۰۱۰، Hang and chan). این فرض ساده اگر به درستی اجرا شود، تأثیرات عمده ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثربخش خواهد داشت. این تکنیک برای اولین بار در شرکت فلوکس و اوایل دهه ۱۹۷۰ م. اجرا شده است. هدف اصلی این روش تحلیل و هدایت محیط است، این تکنیک تأکید عمده بر محتوای استراتژیک داشته و بر تعیین موقعیت یا موضع استراتژیک پدیده در یک محیط رقابتی متمرکز می باشد. این روش با استفاده از روش عقلایی و شهودی در جهت فراهم آوری مهمترین

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری.....۱۳۷۱۱۱

موقعیت استراتژیک ممکن برای آن پدیده تلاش می کند (کاظمیان، ۱۳۸۴). این تکنیک در واقع حروف اختصاری چهار عامل تحلیلی می باشد که عبارتند از: قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها^۴ می باشد. در واقع تحلیل قوت ها و ضعف ها در محیط درونی و تحلیل فرصت ها و تهدیدها از محیط بیرونی و جریانی نظام مند است که به ارائه پشتیبانی برای موقعیت تصمیم گیری می پردازد، شکل دهنده مدل کیفی SWOT می باشند.

چهار بعد تجزیه و تحلیل SWOT به شرح زیر قابل تعریف می باشند:

نقطه قوت: بخش هایی از عملیات که نقش قابل توجهی در موفقیت بخش گردشگری دارند.

نقطه ضعف: آن دسته از مشخصات بخش گردشگری که کیفیت محصول را کاهش می دهند.

فرصت ها: فرصت هایی منتهی به بهبود و گسترش قابل توجه و همچنین، توسعه تقاضای جدید و عمده می شود.

تهدیدها: هرگونه روند، رویداد یا عاملی هستند که می توانند آینده گردشگری را به شکل منفی و ناخوشایند تحت تأثیر قرار دهند. این چهار حالت کلی با همدیگر پیوند داده می شوند و گزینه های راهبردی از بین آن ها انتخاب می شوند (حاجی نژاد و همکاران، ۱۳۹۲ : ۶۰).
استراتژی های SO: به عنوان استراتژی های تهاجمی با (تلفیق قوت با ضعف) بدست می آید.
استراتژی های WO: به عنوان استراتژی های بازنگری با (تلفیق ضعف با فرصت) بدست می آید.

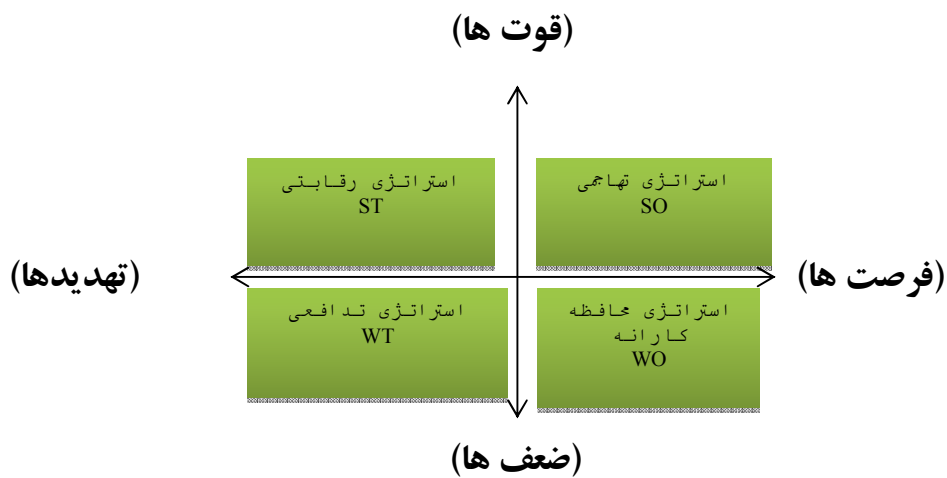
استراتژی های ST: به عنوان استراتژی های تنوع با (تلفیق قوت و تهدید) بدست می آید.
استراتژی های WT: به عنوان استراتژی های تدافعی با (تلفیق ضعف و تهدید) بدست می آید.

تدوین راهبردها

ماتریس SWOT امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت را فراهم می آورد. البته در جریان عمل برخی از راهبردها با یکدیگر همپوشانی داشته یا به طور همزمان هماهنگ با

یکدیگر به اجرا در می آیند. در واقع برحسب وضعیت سیستم چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه کنشگری متفاوت هستند، می توان تدوین کرد.

جدول شماره ۱ (ماتریس SWOT)



منبع (الماسی و دورفرد، ۱۳۹۰: ۱۰۴)

راهبرد تدافعی: هدف کلی راهبرد دفاعی یا حداقل - حداقل که می توان آن را « راهبرد بقا

« نیز نامید، کاهش ضعف های سیستم برای کاستن و خنثی سازی تهدیدها می باشد.

راهبرد انطباقی: راهبرد انطباقی یا راهبرد حداقل - حداکثر تلاش دارد با کاستن از ضعف

ها، حداکثر استفاده را از فرصت های موجود ببرد. یک سازمان ممکن است در محیط خارجی

خود متوجه وجود فرصت هایی شود ولی بواسطه ضعف های سازمانی خود قادر به بهره

برداری از آن نباشد، در چنین شرایطی اتخاذ راهبرد انطباقی می تواند امکان استفاده از فرصت

را فراهم آورد.

راهبرد اقتضایی: راهبرد اقتضایی یا راهبرد حداکثر - حداقل بر پایه بهره گرفتن از قوت های

سیستم برای مقابله با تهدیدها تدوین می شود و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به

حداقل رساندن تهدیدها می باشد. با وجود این، از آنجا که تجارب گذشته نشان داده است

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری..... ۱۳۹۱/۱۱

کاربرد نابجای قدرت می تواند نتایج نامطلوبی به بار آورد، هیچ سازمانی نباید به طور نسنجیده از قدرت خود برای رفع تهدیدها استفاده کند.

راهبرد تهاجمی: در راهبرد تهاجمی یا حداکثر- حداکثر تمام سیستم ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند همزمان قوت و فرصت های خود را به حداکثر برسانند. برخلاف راهبرد دفاعی که یک راه حل واکنشی است، راهبرد تهاجمی یک راه حل کنشگر است. در چنین وضعیتی سازمان با استفاده از نقاط قوت خویش برای گسترش بازار تولیدات و خدمات خود گام بر می دارد (گلکار، ۱۳۸۴: ۵۳).

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFEM) و عوامل داخلی (IFEM) و مراحل آن

برای تهیه و ساخت جدولی از عوامل تأثیرگذاری خارجی و داخلی و چگونگی آنها بر کارکرد های توسعه گردشگری منطقه چهارمحال و بختیاری و تحلیل آن، مراحل چهارگانه زیر را انجام داده ایم:

الف) در ستون اول، مهمترین عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) فراروی سیستم را تدوین کردیم.

ب) در ستون دوم، به هر یک از عوامل داخلی و خارجی بر اساس جواب پرسشنامه ها و بر اثر احتمالی آنها بر موقعیت استراتژیکی فعلی سیستم، وزنی از صفر (بی اهمیت ترین) تا ۱ (مهمترین) داده ایم. در واقع هر چقدر وزن به ۱ نزدیکتر باشد تأثیر آن در موقعیت کنونی و آینده آن سیستم بیشتر خواهد بود.

پ) در ستون سوم، به هر یک از عوامل داخلی و خارجی بر اساس اهمیت و موقعیت کنونی سیستم، به آن عامل خاص درجه ای از (۱=ضعیف ترین) تا (۴=بسیار خوب) می دهیم، این رتبه بندی نحوه موقعیت هر عامل توسط سیستم را ارزیابی می کند.

۱۳۰ // فصلنامه جغرافیا، شماره بیست و هشتم، پاییز و زمستان ۱۳۹۲

ت) در ستون چهارم، هر یک از عوامل داخلی و خارجی و وزن هر عامل را در درجه بندی آن (ستون ۲ را ضربدر ستون ۳) ضرب می کنیم، تا بدین وسیله امتیاز وزنی آن بدست آید. سرانجام امتیازهای وزنی موجود در ستون چهارم را به طور جداگانه با یکدیگر جمع کرده و امتیاز وزنی هر کدام از عوامل و داخلی و خارجی را محاسبه کرده ایم. امتیاز وزنی کل، نشان دهنده اینکه یک سیستم چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی اش پاسخ می دهد. در ماتریس ارزیابی، هیچگاه مجموع امتیازهای نهایی سیستم به بیش از ۴ و هیچگاه به کمتر از ۱ نمی رسد. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی قوتهای پیش رو، بر نقاط ضعف غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده ی غلبه ضعف ها بر قوت ها خواهد بود.

نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی موثر بر گردشگری استان چهارمحال و بختیاری (IFAS)

برای سازماندهی عوامل داخلی در قالب مقوله های قوت و ضعف فراروی سیستم، با استفاده از عوامل درجه بندی و با توجه به اهمیت هر یک از نقاط (قوت و ضعف) و با توجه به میزان تأثیرگذاری هر یک از آنها بر کارکردهای گردشگری چهارمحال و بختیاری محاسبه و به شرح جدول زیر تعیین گردید:

جدول شماره ۲- نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (نقاط قوت)

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	نقاط قوت (S)
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S۱- وجود محیط بکر در مناطق گردشگری
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S۲- تمایل سرمایه گذاری بخش خصوصی در بخش گردشگری
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	S۳- تنوع پوشش گیاهی
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	S۴- بهره مندی از سابقه تمدنی و تاریخی کهن و سایت های طبیعی و تاریخی در نقاط مختلف استان
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	S۵- آب و هوای مطبوع در فصول گرم سال
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	S۶- وجود چشمه های فراوان به عنوان یک سایت با توان اکولوژی بالا

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری..... ۱۳۱۱۱۱

۰/۳۲	۴	۰/۰۸	S۷- توسعه اکوتوریسم صنعتی، تجاری و بسترسازی برای سرمایه گذاری دولتی و خصوصی
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	S۸- برنامه ریزی برای سازماندهی دهکده اکوتوریستی در استان با توجه به توان ها
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	S۹- گسترش ارتباطات و اطلاع رسانی، تبلیغات و برگزاری نشست ها و همایشهای سراسری با هدف شناخت و توسعه بیشتر صنعت اکوتوریسم فراتر از سطح ملی و حتی بین المللی
۱/۹۲	----	۰/۶۳	جمع

مأخذ: یافته های محقق ها

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

امتیازوزنی	درجه بندی	وزن	نقاط ضعف (W)
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	W۱ - ضعف اطلاع رسانی جهت آشنایی با مناطق گردشگری استان
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	W۲ - عدم اطلاع رسانی و آگاهی لازم برای شرکت بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در بخش گردشگری
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W۳ - عدم وجود نیروهای ماهر و متخصص جهت راهنمایی گردشگران
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	W۴ - کمبود زیرساخت های گردشگری به خصوص اکو گردشگری در استان
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	W۵ - نامناسب بودن جاده های ارتباطی در استان
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	W۶ - نبود تابلوهای راهنما در داخل محوطه آثار و فقدان نور پردازی در داخل آنها
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	W۷ - نبود ارتباطات فیزیکی، اجتماعی و فرهنگی بین آثار با ارزش گردشگری
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	W۸ - کمبود امکانات رفاهی، اقامتی، بهداشتی و ورزشی در مناطق دارای جاذبه استان
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	W۹ - نبود محافظ و نگهداران جهت جلوگیری از تخریب آثار با ارزش گردشگری
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	W۱۰ - عدم تمایل ساکنین منطقه جهت سرمایه گذاری در بخش گردشگری به دلایل مختلف
۱/۸۱	----	۰/۵۶	جمع

مأخذ: یافته های محقق ها

از دیدگاه پرسش شوندگان مهمترین نقاط قوتی که استان چهارمحال و بختیاری در زمینه گردشگری از آن برخوردار است، عبارتند از: بهره مندی از سابقه تمدنی و تاریخی کهن و سایتهای طبیعی و تاریخی در نقاط مختلف استان و همچنین برنامه ریزی برای سازماندهی دهکده اکوتوریستی در استان با توجه به توان ها با امتیاز وزنی ۰/۳۶ در رده اول، توسعه اکوتوریسم صنعتی، تجاری و بسترسازی برای سرمایه گذاری دولتی و خصوصی با امتیاز وزنی ۰/۳۲ در رده دوم و وجود چشمه های فراوان به عنوان یک سایت با توان اکولوژی بالا با امتیاز

۱۳۲ // فصلنامه جغرافیا، شماره بیست و هشتم، پاییز و زمستان ۱۳۹۲

وزنی ۰/۲۱ رده سوم را به خود اختصاص داده است. همچنین از نظر پرسش شوندگان سه عامل، عدم تمایل ساکنین منطقه جهت سرمایه گذاری در بخش گردشگری به دلایل مختلف و کمبود زیرساخت های گردشگری به خصوص اکو گردشگری در استان با امتیاز وزنی ۰/۲۸ به عنوان مهمترین و بزرگترین نقطه ضعف شناخته شد. نامناسب بودن جاده های ارتباطی در استان با امتیاز ۰/۲۴ در رده دوم و همچنین کمبود امکانات رفاهی، اقامتی، بهداشتی و ورزشی در مناطق دارای جاذبه استان با امتیاز وزنی ۰/۱۲ به عنوان سومین نقطه ضعف گردشگری منطقه شناخته شده اند. طبق جدول شماره ۱ و ۲ جمع امتیاز وزنی عوامل داخلی ۳/۷۳ می باشد که بزرگتر از ۲/۵ بوده که نشان دهنده ی غلبه نقاط قوت بر ضعف ها می باشد.

نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی موثر بر گردشگری استان چهارمحال و بختیاری (EFAS)

هدف این مرحله سنجش محیط خارجی محدوده ی مورد مطالعه، جهت شناسایی فرصت ها و تهدیدهایی است که محدوده در ارتباط با گسترش گردشگری، با آن مواجه می باشد. اگر چنانچه جمع کل امتیاز نهایی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی فرصت های پیش رو، بر تهدیدها غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده ی غلبه تهدیدها بر فرصت ها خواهد بود. براساس مطالعات انجام شده و بررسی وضعیت محیط پیرامون گردشگری استان چهارمحال و بختیاری، مجموعه فرصت ها و تهدیدهای موجود و موثر در این منطقه و میزان تأثیر گذاری هر یک از آنها بر کارکردهای منطقه گردشگری چهارمحال و بختیاری محاسبه و به شرح جداول ذیل تعیین گردید:

جدول شماره ۴- نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (فرصت ها)- مأخذ: یافته های محقق ها

فرصت ها (O)	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
O۱- حمایت مسئولان کشور از توسعه پایدار گردشگری با رویکرد اشتغال زایی و کسب و کار	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
O۲- امکان بهبود و گسترش شبکه های ارتباطی بین شهری و روستایی با معرفی مناطق گردشگری استان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
O۳- تنوع بخشیدن به محصولات گردشگری استان جهت جلب گردشگران استان در تمام طول سال	۰/۰۶	۳	۰/۱۸

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری..... ۱۳۳۱/۱

۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۰۴ - تهیه و اجرای برنامه های نظارتی و حفاظتی برای مناطق گردشگری
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۰۵ - ظرفیت ها و قابلیت های بالا در گردشگری استان
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۰۶ - بهسازی اماکن و زیرساختهای گردشگری و ارائه خدمات جدید
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۰۷ - وجود سرمایه های سرگردان و جلب سرمایه گذاری های بومی و غیر بومی جهت سرمایه گذاری
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۰۸ - استفاده از رسانه ها و کانون های تبلیغاتی جهت معرفی فرهنگ غنی و طبیعت بکر استان
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۰۹ - تلاش به منظور شناخت ارزش های اکولوژیستی برای ساکنان و فرهنگ سازی و ایجاد رشته های دانشگاهی با محوریت توریسم در استان
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۰۱۰ - افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و تفریح در میان مردم شهری و مردم حومه در استان
۱/۶۲	---	۰/۵۶	جمع

جدول شماره ۵- نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (تهدیدها)

امتیازوزنی	درجه بندی	وزن	تهدیدها (T)
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	T۱ - عدم بهره برداری مناسب از فرصت های گردشگری استان به دلیل عدم وجود ظرفیت ساختار و برنامه ریزی های لازم
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	T۲ - از بین رفتن جاذبه های گردشگری استان در پی توجهی به این منابع و بهره برداری نامتعادل و ناپایدار از آن
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	T۳ - کمبود نیروی انسانی متخصص و معرب در دستگاه های ستادی به ویژه استانی برای تشویق و ترغیب و ارائه رهنمودهای لازم به سرمایه گذاران در بخش گردشگری
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	T۴ - اجرای برنامه های حمایتی دولت در خصوص برنامه های گردشگری
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T۵ - تأثیرات سوء فرهنگی، اجتماعی گردشگران وارد شده بر فرهنگ غنی منطقه
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	T۶ - عدم رعایت قوانین و مقررات زیست محیطی
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	T۷ - ضعف در بخش مدیریت توریسم و اکوتوریسم
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	T۸ - افزایش قیمت زمین و بورس بازی و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	T۹ - افزایش آلودگی زیست محیطی توسط گردشگران
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	T۱۰ - بی توجهی گردشگران در آسیب رساندن به بناهای تاریخی در استان
۱/۷۸	---	۰/۵۶	جمع

مأخذ: یافته های محقق ها

با توجه به جداول فوق مهمترین فرصت هایی که استان چهارمحال و بختیاری در زمینه توسعه گردشگری از دیدگاه پرسش شوندگان (مسئولان و صاحب نظران) با آن روبه روست عبارتند از: بهسازی اماکن و زیرساختهای گردشگری و ارائه خدمات جدید با امتیاز وزنی ۰/۳۲ به عنوان اولین و مهمترین فرصت شناخته شد و امکان بهبود و گسترش شبکه های ارتباطی بین

۱۳۴ // فصلنامه جغرافیا، شماره بیست و هشتم، پاییز و زمستان ۱۳۹۲

شهری و روستایی با معرفی مناطق با امتیاز وزنی ۰/۲۴ در رده دوم و همچنین وجود سرمایه های سرگردان و جلب سرمایه گذاری های بومی و غیر بومی جهت سرمایه گذاری با امتیاز وزنی ۰/۲۱ در رده های سوم قرار گرفته است. و از نظر آنها (پرسش شوندگان) سه عامل به عنوان تهدیدهای مهم گردشگری منطقه به حساب می آید: افزایش قیمت زمین و بورس بازی و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن با امتیاز وزنی ۰/۳۲ به عنوان بزرگترین و مهمترین تهدید منطقه شناخته شد. از بین رفتن جاذبه های گردشگری استان در بی توجهی به این منابع و بهره برداری نامتعادل و ناپایدار از آن و همچنین ضعف در بخش مدیریت توریسم و اکوتوریسم با امتیاز وزنی ۰/۲۴ در رده دوم تهدیدها قرار گرفت و عدم بهره برداری مناسب از فرصت های گردشگری استان به دلیل عدم وجود ظرفیت ساختار و برنامه ریزی های لازم با امتیاز ۰/۲۱ در رده سوم تهدیدها قرار گرفته اند. طبق جدول شماره ۳ و ۴ جمع امتیاز وزنی عوامل خارجی ۳/۴۰ می باشد. که بزرگتر از ۲/۵ بوده که نشان دهنده ی شرایط مطلوب در این بخش می باشد، این وضعیت نشانگر این است که وضعیت استان چهارمحال و بختیاری در ارتباط با عوامل خارجی جهت توسعه صنعت گردشگری نیز در وضعیت مطلوبی قرار داشته و فرصت های موجود بیشتر از تهدیدها می باشند. بطوریکه فرصت های مناسبی جهت رونق دهی صنعت گردشگری در این استان وجود داشته که جهت رسیدن به وضعیتی مطلوب و بهتر نیازمند ارائه استراتژی های مناسب استان جهت از بین بردن نقاط ضعف و خنثی کردن تهدیدهای موجود می باشد.

جدول شماره ۶- ترکیب عوامل داخلی و خارجی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری

عوامل خارجی		عوامل داخلی	
O	T	S	W
۱/۶۲	۱/۷۸	۱/۹۲	۱/۸۱
مجموع ضرایب عوامل مرکب			
WO	ST	SO	WT
۳/۴۳	۳/۷۰	۳/۵۴	۳/۵۹

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری..... ۱۳۵۱۱۱

مأخذ: یافته های محقق ها

بر اساس ارقام بدست آمده در جدول شماره ۶ بزرگترین عدد بدست آمده مربوط به نقاط قوت و تهدیدهای گردشگری استان چهارمحال و بختیاری می باشد. (ST=۳/۷۰). بدین ترتیب بایستی با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندها و تمامی فرصت های خارجی بهره برداری کرد.

جدول شماره ۷- راهبردهای توسعه گردشگری استان چهارمحال و بختیاری

موضوعات تحلیل	استراتژی های گردشگری استان چهارمحال و بختیاری	موضوعات تحلیل
استراتژی های گردشگری استان چهارمحال و بختیاری	استراتژی های گردشگری استان چهارمحال و بختیاری	استراتژی های گردشگری استان چهارمحال و بختیاری
<p>- استفاده اقتصادی از منابع اکوتوریستی و توجه به مقوله اکوتوریسم صنعتی و تجاری با احداث کارخانه ها و کارگاه های مرتبط</p> <p>- تدوین طرح های گردشگری به صورت نقطه ای در استان و شکل دهی قطب های گردشگری در شهرستان های استان با توجه به توانایی</p> <p>- بسترسازی برای سرمایه گذاری در مناطق گردشگری از طرف بخش خصوصی با اعطای کمک ها و فعالیت های دولتی</p> <p>- ایجاد تورهای گردشگری در شرایط و رویدادهای مختلف و ساخت مستند از جاذبه ها و گونه های گردشگری منطقه</p> <p>- توسعه تبلیغات و فعالیتهای آگاه سازی در رسانه ها در مورد گردشگری منطقه در سطح داخلی و بین المللی</p> <p>- گسترش امکانات و تسهیلات مورد نیاز طبیعت گردان، به خصوص به تسهیلات اقامتی با هدف جذب گردشگران و توجه به اکوتوریسم ورزشی</p>	<p>- تلاش برای برقراری ارتباط بیشتر با قطب گردشگری کشور و استفاده از تجارب کارشناسی آنها با توجه به موقعیت نسبی استان</p> <p>- برنامه ریزی برای سازماندهی دهکده های اکوتوریستی در استان با توجه به توانمندی ها</p> <p>- گسترش رهیافت های سبز و برنامه ریزی برای کنترل مراتع و جنگل ها با هدف شکل دهی به گردشگری پایدار استان</p> <p>- گسترش ارتباطات و اطلاع رسانی و تبلیغات با هدف شناخت و توسعه صنعت گردشگری استان</p> <p>- بهره برداری بهینه و سازمان دهی مطلوب منابع آبی با توجه به جنبه های طبیعی و زیباشناختی با هدف جذب گردشگر</p> <p>- استفاده معقولانه از پتانسیلهای گردشگری استان با جذابیت خاص خود جهت توسعه همه جانبه</p> <p>- راه اندازی و توسعه تسهیلات ارتباطی با کیفیت ویژه جهت سهولت سفر به منطقه گردشگری</p>	استراتژی های گردشگری استان چهارمحال و بختیاری

<p>- تدوین طرح جامع آب با هدف استفاده بهینه، کاهش آلودگی، جذب اکوتوریسم آبی، دریایی</p> <p>- برگزاری کلاس های آموزشی با هدف بالا بردن تخصص کاری برای کارکنانی که به نحوی با فعالیت های اجرایی در حیطه جهانگردی در ارتباط هستند</p> <p>- ایجاد واحدهای مستقل به نام اکوتوریسم در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان</p> <p>- ایجاد شورای سیاست گذاری گردشگری با مشارکت سازمان های مرتبط در استان</p> <p>- کنترل و جلوگیری از تخریب جنگل ها و مراتع و گونه های گیاهی و نابودی گونه های جانوری با اهداف انسانی و ساخت وساز و...</p> <p>- گسترش امکانات و زیرساخت های لازم در مکان های گردشگری استان</p> <p>- تأکید بر توسعه گردشگری فرهنگی - تاریخی و طبیعی به دلیل وجود مزیت های تسیبی این نوع گردشگری در استان</p>	<p>استراتژی تدافعی (WT)</p>	<p>- توانمندسازی مناطق گردشگری و ایجاد مراکز راهنمایی بین راهی استان و توجه به زیرساخت ها و امکانات لازم برای رفاه بازدید کنندگان به خصوص وسایل گرمایشی، سرمایشی و سرویس بهداشتی</p> <p>- گسترش ارتباط بخصوص جاده های در نقاط گردشگری استان از شهر تا نقاط روستایی</p> <p>- ایجاد واحدهای مستقل به نام اکوتوریسم در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری به عنوان متولی گردشگری طبیعی</p> <p>- تدوین قوانین و مقررات ویژه جهت استفاده بهینه از جاذبه ها و فرآورده های گردشگری و جلوگیری از تخریب، آلودگی و از بین رفتن منابع</p> <p>- استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه به منظور ایجاد تشکل های تعاونی مردمی و همچنین ترویج و آموزش گردشگری</p> <p>- بازنگری در نحوه توزیع امکانات، خدمات و تسهیلات گردشگری و اولویت دهی و تخصیص مجدد این نوع امکانات به مناطق گردشگری با قابلیت بالا و متوسط و پایین</p>
--	-----------------------------	--

استراتژی محافظه کارانه (WO)

مأخذ: یافته های محقق ها

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM

با تعیین ابعاد چهارگانه مدل سوات و اندازه گیری ابعاد چهارگانه آن و نیز مشخص شدن موقعیت راهبردی شهر در ماتریس ترکیبی با توجه به قرار گرفتن وضعیت موجود در حالت اتخاذ راهبردهای تنوعی، در این مرحله از تحقیق با تعیین عوامل اصلی موفقیت راهبردها، با استفاده از ماتریس (QSPM) به اندازه گیری کمی هر یک از راهبردهای مورد نظر خواهیم پرداخت. برای تهیه این ماتریس مراحل زیر طی شده است:

۱- ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آن ها به جدول برنامه ریزی استراتژیک منتقل شده، سپس کلیه ی استراتژی های قابل قبول پیشنهاد شده، در ردیف بالای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک فهرست می شوند.

۲- برای تعیین جذابیت هر استراتژی در یک مجموعه از استراتژی ها، بنا به اهمیت آنها در تدوین هر استراتژی امتیازی از ۱ تا ۴ داده می شود.

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری..... ۱۳۷۱/۱

۳- برای به دست آوردن جمع امتیاز جذابیت وزن های مرحله اول در امتیاز جذابیت مرحله دوم ضرب شده است، بدین ترتیب مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر استراتژی به دست می آید.

۴- از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه ریزی استراتژیک، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی ها به دست می آید، که نشان دهنده ی استراتژی هایی است که جذابیت بیشتری برخوردار هستند (ابراهیم زاده و آقاسی زاده، ۱۳۹۰: ۱۱۵). با توجه به عوامل داخلی و خارجی نمره داده شده و جذابیت آنها مشخص گردید. نتایج این ماتریس در جدول شماره ۱۰ در بخش نتیجه گیری آورده شده است.

جدول شماره ۸- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) صنعت گردشگری استان

چهارمحال و بختیاری (عوامل داخلی) - مأخذ: یافته های محقق ها

استراتژی ها								ضرب اهمیت	عوامل داخلی	
ST۴		ST۳		ST۲		ST۱				
جمع نمره	جذابیت	جمع نمره	جذابیت	جمع نمره	جذابیت	جمع نمره	جذابیت			
۰/۰۴	۱	۰/۱۶	۴	۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	S۱	قوت ها (S)
۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	S۲	
۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۳	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	S۳	
۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	S۴	
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	S۵	
۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	S۶	
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۲۴	۳	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	S۷	
۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۳۶	۴	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	S۸	
۰/۱۰	۲	۰/۱۵	۳	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	S۹	
۰/۱۶	۴	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W۱	ضعف ها (W)
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	W۲	
۰/۱۲	۴	۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	W۳	
۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	W۴	
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W۵	
۰/۱۵	۳	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W۶	

دو فصلنامه جغرافیا، شماره بیست و هشتم، پاییز و زمستان ۱۳۹۲

۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	W۷
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۲۸	۴	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	W۸
۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W۹
۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W۱۰
۱/۹۹		۲/۳۱		۳/۴۵		۲/۱۹			جمع امتیاز

جدول شماره ۹- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری (عوامل خارجی)

استراتژی ها								ضریب اهمیت	عوامل خارجی
ST۴		ST۳		ST۲		ST۱			
جمع نمره	جذابیت	جمع نمره	جذابیت	جمع نمره	جذابیت	جمع نمره	جذابیت		
۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	O۱
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	O۲
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	O۳
۰/۲۰	۴	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	O۴
۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	O۵
۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	O۶
۰/۲۸	۴	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	O۷
۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	O۸
۰/۱۵	۳	۰/۲۰	۴	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	O۹
۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	O۱۰
۰/۰۷	۱	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	T۱
۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۳۲	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T۲
۰/۱۵	۳	۰/۲۰	۴	۰/۱۰	۲	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	T۳
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	T۴
۰/۰۹	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	T۵
۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T۶
۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	T۷
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۲۴	۳	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T۸
۰/۲۰	۴	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	T۹
۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	T۱۰
۲/۳۳		۲/۶۸		۳/۱۲		۲/۶۱			جمع امتیاز

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری.....۱۳۹۱/۱۱

مأخذ: یافته های محقق ها

نتیجه گیری

استان چهارمحال و بختیاری « معروف به بام ایران » سرزمینی مرتفع، در قلمرو مرکزی فلات ایران و در میان رشته کوههای زاگرس قرار گرفته است. یکی از استان های خوش آب و هوای کشور ایران محسوب می شود. در این تحقیق که در راستای تحلیل وضعیت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری و زمینه سازی برای تحقق استراتژی های توسعه گردشگری انجام گرفته، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (نقاط فرصت و تهدید) شناسایی شدند. در بین نقاط بهره مندی از سابقه تمدنی و تاریخی کهن و سایتهای طبیعی و تاریخی در نقاط مختلف استان و همچنین برنامه ریزی برای سازماندهی دهکده اکوتوریستی در استان با توجه به توان ها و توسعه اکوتوریسم صنعتی، تجاری و بسترسازی برای سرمایه گذاری دولتی و خصوصی و همچنین وجود چشمه های فراوان به عنوان یک سایت با توان اکولوژی بالا به عنوان مهم ترین مزیت های این منطقه جهت توسعه گردشگری به حساب می آیند. همچنین سه عامل، عدم تمایل ساکنین منطقه جهت سرمایه گذاری در بخش گردشگری به دلایل مختلف و کمبود زیرساخت های گردشگری به خصوص اکو گردشگری در استان و نامناسب بودن جاده های ارتباطی در استان و همچنین کمبود امکانات رفاهی، اقامتی، بهداشتی و ورزشی در مناطق دارای جاذبه استان، مهمترین نقاط ضعف جهت توسعه گردشگری در این استان بوده اند.

بهسازی اماکن و زیرساختهای گردشگری و ارائه خدمات جدید عنوان اولین و مهمترین فرصت شناخته شد و امکان بهبود و گسترش شبکه های ارتباطی بین شهری و روستایی با معرفی مناطق و همچنین وجود سرمایه های سرگردان و جلب سرمایه گذاری های بومی و غیر بومی جهت سرمایه گذاری در زمینه گردشگری، مهمترین فرصت های گردشگری استان می باشند. و از بین تهدیدها، افزایش قیمت زمین و بورس بازی و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد

۱۴۰ // فصلنامه جغرافیا، شماره بیست و هشتم، پاییز و زمستان ۱۳۹۲

تجهیزات و تهسیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن به عنوان بزرگترین و مهمترین تهدید منطقه شناخته شد. از بین رفتن جاذبه های گردشگری استان در بی توجهی به این منابع و بهره برداری نامتعادل و ناپایدار از آن و همچنین ضعف در بخش مدیریت توریسم و اکوتوریسم و همچنین عدم بهره برداری مناسب از فرصت های گردشگری استان به دلیل عدم وجود ظرفیت ساختار و برنامه ریزی های لازم، به عنوان مهم ترین تهدیدهای پیش روی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری قلمداد می شود.

در ادامه با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش روی صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری فهرست و وزن دهی به هریک از آنها انجام گرفت. سپس با استفاده از تحلیل همزمان ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) لزوماً راهبرد تنوعی (ST) برای توسعه گردشگری منطقه مورد مطالعه تعیین شد. همچنین یافته های به دست آمده از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) جذابیت استراتژی های دسته ST مشخص می گردد (جدول ۱۰).

جدول شماره ۱۰: اولویت بندی استراتژی های منتج از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک)

QSPM) صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری

استراتژی ها	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	میانگین نمرات	رتبه
ST _۲	۳/۴۵	۳/۱۲	۳/۲۸	۱
ST _۳	۲/۳۱	۲/۶۸	۲/۴۹	۲
ST _۱	۲/۱۹	۲/۶۱	۲/۴۰	۳
ST _۴	۱/۹۹	۲/۳۳	۲/۱۶	۴

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری.....۱۴۱۱۱۱

مأخذ: یافته محقق ها

مطابق جدول ۱۰: از بین راهبردهای تدوین شده راهبرد تدوین طرح های گردشگری به صورت نقطه ای در استان و شکل دهی قطب های گردشگری در شهرستان های استان با توجه به توانایی (ST۲) با داشتن بالاترین نمره (۳/۲۸) دارای بیشترین جذابیت و راهبرد ایجاد تورهای گردشگری در شرایط و رویدادهای مختلف و ساخت مستند از جاذبه ها و گونه های گردشگری منطقه (ST۴) با داشتن نمره (۲/۱۶) دارای کمترین جذابیت می باشد. از این رو برای بهتر عملی شدن راهبردهای بدست آمده پیشنهادهایی ارائه می گردد:

- تهیه طرح جامع گردشگری استان با توجه به قابلیت های و توانمندیهای بالقوه و بالفعل استان
- توسعه گردشگری طبیعی و تاریخی با توجه به قابلیت ممتاز از طریق تجهیز راه های ارتباطی و تجهیز ارتفاعات منطقه
- توسعه تبلیغات و فعالیتهای آگاه سازی در رسانه ها در مورد گردشگری منطقه در سطح داخلی و بین المللی
- بازننگری در نحوه توزیع امکانات، خدمات و تسهیلات گردشگری و اولویت دهی و تخصیص مجدد این نوع امکانات به مناطق گردشگری با قابلیت بالا و متوسط و پایین
- توانمندسازی مناطق گردشگری و ایجاد مراکز راهنمایی بین راهی استان و توجه به زیرساخت ها و امکانات لازم برای رفاه بازدید کنندگان به خصوص وسایل گرمایشی، سرمایشی و سرویس بهداشتی

منابع و مآخذ

- ۱- ایروانی، محمدرضا و محسن پورخسروانی " مبانی گردشگری "، انتشارات آسمان نگار، چاپ اول ۱۳۹۱
- ۲- ابراهیم زاده، عیسی و محمود ضیائی و علی دلشاد " اصول و فرآیند برنامه ریزی راهبردی توسعه توریسم (مدل کاربردی سیستان و بلوچستان) "، انتشارات صحرا شرق، بهار ۱۳۹۱
- ۳- الماسی، حسن و مرجان سادات دورفرد " تدوین استراتژی گردشگری کشور براساس تحلیل ماتریس SWOT مطالعه موردی: سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران "، فصلنامه گردشگری و توسعه، شماره اول، تهران، ۱۳۹۰
- ۴- ابراهیم زاده، عیسی و عبدالله آقاسی زاده " تأثیر منطقه آزاد چابهار بر توسعه گردشگری حوزه نفوذ آن با بهره گیری از مدل رگرسیون و آزمون T- test "، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۲۱، ۱۳۹۰
- ۵- حاجی نژاد، علی، دانا رحیمی و زهرا تقی زاده " تدوین برنامه استراتژیک توسعه گردشگری در مناطق نمونه گردشگری روستایی نمونه موردی: هجیج در شهرستان پاوه "، فصلنامه آمایش سرزمین، دوره پنجم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۲
- ۶- حکمت نیا، حسن، میرنجف موسوی، " کاربرد مدل در جغرافیا با تأکید بر برنامه ریزی شهری و ناحیه ای "، چاپ اول، انتشارات علم نوین، سال ۱۳۸۵
- ۷- سازمان میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری استان چهارمحال و بختیاری، فرصت های سرمایه گذاری استان چهارمحال و بختیاری، معاونت سرمایه گذاری و توسعه گردشگری ۱۳۹۰
- ۸- سازمان میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری ایران (۱۳۹۰). آمار گردشگران ورود به ایران.
- ۹- فیضی، داود " مدیریت استراتژیک: کلیدهای موفقیت در بازارهای رقابتی، چاپ اول، انتشارات سمنان
- ۱۰- ضرابی، اصغر و محمدرضا محبوب فر " کاربرد مدل QSPM و SWOT در تدوین استراتژی توسعه گردشگری شهر کاشان "، فصلنامه برنامه ریزی فضایی، سال سوم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۲، صص ۳۷-۵۸
- ۱۱- قدمی، مصطفی " ارزیابی و تدوین استراتژی مقصد در چارچوب توسعه پایدار گردشگری کلانشهر مشهد "، فصلنامه مطالعات و پژوهش های شهری و منطقه ای "، شماره ۹، تابستان ۱۳۹۰، صص ۵۹-۸۲
- ۱۲- کریمی، جعفر و محمدرضا محبوب فر " کاربرد اقلیم در طرح توسعه صنعت توریسم "، انتشارات ارکان دانش، اصفهان، زمستان ۱۳۹۰

تدوین و انتخاب استراتژی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری..... ۱۴۳۱/۱۱

۱۳- کاظمی، مهدی، محمودرضا اسماعیلی و الله یار بیگی فیروزی " تدوین و انتخاب استراتژی توسعه گردشگری استان لرستان براساس تحلیل SWOT و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی"، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۳۲، پاییز ۱۳۹۲، صص ۶۰-۴۷

۱۴- کاظمیان، غلامرضا "جزوه درسی کارگاه برنامه ریزی شهری و منطقه ای"، گروه جغرافیا، دانشگاه تربیت مدرس، تهران ۱۳۸۴

۱۵- گلکار، کوروش "مناسب سازی تکنیک تحلیل SWOT برای کاربرد در طراحی شهری"، مجله صفا، شماره ۴۱، تهران، پاییز و زمستان ۱۳۸۴

۱۶- هادیانی، زهره، محسن احدنژاد، شمس اله کاظمی زاد و حکیمه قنبری " برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری با روش SWOT مطالعه موردی: شیراز"، مجله جغرافیا و برنامه ریزی محیطی، شماره ۴۷، سال ۱۳۹۱

۱۷- یاور، حسین، مریم رضایی، سپیده حسین زاده "عوارض و نتایج توریسم"، انتشارات آذر، ناشر همکار انتشارات سیمای دانش، تهران، آذر ماه ۱۳۹۰

۱۸- Hong C. W. and chan N. W (۲۰۱۰). Strength – Weakness – Opportunities – Threats Analysis of Penang National Park for strategic Ecotourism Management World Applied sciences Journal ۱۰ (special Issue of Thourism & Hospitality)

۱۹- Lee, T.H. and Liu, R. T (۲۰۱۱). Strategy formulation for the recreational areas of Central Taiwan: An application of SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threat) analysis Journal of Hospitality Management and Tourism, Vol. ۲, No. ۳.

۲۰- Tohid, F (۲۰۱۱). Economic Impact of Tourism Industry, International Journal of Business and Management, Vol. ۶, No. ۸.