

فصلنامه ژئوپلیتیک - سال ششم، شماره دوم، تابستان ۱۳۸۹

صص ۲۱۴-۱۸۲

## بررسی اثرات ژئوپلیتیکی توسعه گردشگری منطقه‌ای با بهره‌گیری از رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی

نمونه موردی: منطقه گردشگری چادگان، کهنسوار طرار

روزبه زمانیان\* - دانشجوی دکتری شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات  
حمید فتحی - کارشناس ارشد شهرسازی گرایش برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، دانشگاه شهید بهشتی  
سارا نهیبی - دانشجوی دکتری شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۲/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۳/۱۷

### چکیده

صنعت گردشگری به‌عنوان یک عامل اقتصادی عمده و بسیار مؤثر در سال‌های اخیر مورد توجه زیادی قرار گرفته و به این علت سعی می‌شود که حتی‌الامکان از عوامل مؤثر در کاهش جریان گردشگری جلوگیری به‌عمل آمده و امکانات لازم جهت رشد و گسترش صنعت گردشگری فراهم گردد. با توجه به اینکه ژئوپلیتیک در مقیاس خرد، به معنای «رقابت» بین دولت‌های محلی یا ایالت‌های مختلف یک مملکت برای برتری و قدرت است و از آنجا که این برتری یابی و قدرت با استفاده از امکاناتی که محیط جغرافیایی در اختیار می‌گذارد و یا امکاناتی که می‌توان از محیط جغرافیایی اخذ نمود امکان‌پذیر می‌شود، استفاده از فرصت‌های گردشگری موجود در یک منطقه جغرافیایی می‌تواند دستیابی به قدرت را تقویت نماید.

برنامه‌ریزی راهبردی و مفاهیمی چون «راهبرد» و «تاکتیک» در کوششی که برای ارائه رهیافت‌های عملی در مدیریت و تصمیم‌سازی، به‌صورتی که قادر به رویارویی با محیط‌های خیلی پیچیده، نامعلوم و پیش‌بینی‌ناپذیر باشند، شکل گرفت. برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری قابلیت آن را دارد تا با گنجاندن زمینه‌های تصمیم‌گیری، بیان دلایل پشتوانه تصمیمات و مطرح کردن تصمیمات به‌صورت خط مشی (پیشنهادات اجرایی)، به‌عنوان یک فرآیند مؤثر در زمینه گردشگری عمل نماید.

بر این اساس هدف این مقاله تعیین نحوه به‌کارگیری فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در برنامه‌ریزی گردشگری در مقیاس فرامحلی و منطقه‌ای است. با توجه به اهمیت گردشگری در اقتصاد جهانی و در نظر گرفتن تأثیر آن بر توسعه منطقه‌ای، در این مقاله ابتدا تعاریف خاص مرتبط با موضوع و مبانی نظری فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مورد بررسی

E-mail: r\_zamanian@yahoo.com

\* نویسنده عهده‌دار مکاتبات

قرار گرفته است، در ادامه با تکیه بر فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و فنون مرتبط با آن در فعالیتهای گردشگری شهرستان چادگان و فریدون شهر (محدوده برنامه‌ریزی کهسوار طرار) واقع در استان اصفهان یک مطالعه موردی صورت گرفته است. در نهایت، تعیین و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه گردشگری از نتایج کاربردی این نوشتار می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: ژئوپلیتیک، برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه گردشگری، کهسوار طرار، استان اصفهان.

## ۱- مقدمه

علی‌رغم موانع و محدودیتهای بسیار صنعت گردشگری - مانند اثر شدید نوسانات فصلی در تقاضا، دوره نسبتاً محدود فعالیتهای گردشگری و بودجه عظیم برای آغاز ساخت زیرساخت‌ها و روبناهای گردشگری- بسیاری از کشورهای جهان، این صنعت را به‌عنوان بهترین مدل برای توسعه اقتصادی انتخاب کرده‌اند. در سال ۲۰۰۷ م. بیش از ۹۰۳ میلیون نفر در دنیا به قصد گردشگری مسافرت کرده‌اند که این رقم نسبت به سال ۲۰۰۶ م. رشدی برابر با ۶/۶ درصد داشته است. در این میان فرانسه به تنهایی در سال ۲۰۰۷ م. پذیرای بیش از ۷۵ میلیون گردشگر بوده است؛ اما علی‌رغم گسترش روزافزون و پر شتاب صنعت گردشگری در سطح دنیا و با وجود منابع فراوان، آمارهای موجود حاکی از عدم موفقیت این صنعت در کشور ایران است به‌طوری که در سال ۲۰۰۳ م. کشور ایران به‌لحاظ جذب گردشگر از بین ۲۰۰ کشور جهان در مقام ۷۰، بین کشورهای جنوب آسیا از میان ۹ کشور دارای مقام ۲ و در کشورهای راه ابریشم مقام ۱۳ را بین ۱۹ کشور دارا بوده است (W.T.O, 2008, Volume 6). همچنین با مرور برنامه اول، دوم و سوم توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی کشور و مقایسه آن با آمار و نتایج حاصل به‌وضوح دیده می‌شود که این صنعت هرگز به اهداف تعیین شده خود نرسیده است و این امر در حالی است که اهداف تعیین شده برای این صنعت آن چنان هم غیرقابل دسترس نبوده است.

توجه به نقش صنعت گردشگری در توسعه منطقه‌ای و در نتیجه آن دستیابی به برتری و قدرت بر اساس دیدگاه‌های رقابتی با تحول عمده‌ای که در صنعت گردشگری و مسافرت‌ها در ۴۰ سال گذشته رخ داده است وارد دوران جدیدی شده است. برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۱</sup> در توسعه

### 1. Strategic Planning

گردشگری با توجه به شرایط عدم ثبات موجود در این بخش و ماهیت اینگونه برنامه‌ریزی می‌تواند کاربرد داشته باشد. بهره‌گیری از این نوع برنامه‌ریزی با توجه به اینکه اصول آن در روند تکامل خود با تعدیل نگرش و پرداختن به موضوعات نظری و شناختی، بیشتر به برنامه‌ریزی عملی، نحوه اجرا و مشارکت می‌پردازد، در برنامه‌ریزی برای توسعه گردشگری قابل به‌کارگیری می‌باشد، که در این مقاله به آن پرداخته می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مزایای زیادی است که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد.
- تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند.
- هر نیازی را که برای تعریف مجدد ضروری است تعیین می‌کند.
- برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می‌کند.
- به تصمیم‌گیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از موضوع داشته باشند.
- دیدی هدفمند از مسائل ارائه می‌دهد.
- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیت‌ها ارائه می‌دهد.
- به‌نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد.
- زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می‌رساند.
- تفکر آینده‌نگر را تشویق می‌کند.

## ۲- روش تحقیق

روش تحقیق این مقاله مبتنی بر روش تحلیل - استنباطی، با استفاده از رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی و بهره‌گیری از مدل‌های دلفی<sup>۱</sup>، تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف<sup>۲</sup> و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۳</sup> می‌باشد. همچنین روش کتابخانه‌ای و پیمایشی نیز در جمع‌آوری آمار و اطلاعات لازم مورد استفاده قرار گرفته است. از آنجاکه از مهمترین

1 . Delphi

2 . S.W.O.T.

3 . Q.S.P.M.

مشکلات نظام‌های برنامه‌ریزی در کشورهای در حال توسعه نبود آمار و اطلاعات هدفمند و ضروری است، همواره در انتخاب مدل مناسب برای برنامه‌ریزی در این کشورها باید که فیلد و نامعلومی‌های مربوط به اطلاعات و آمار توجه داشت. انتخاب این رهیافت برای انجام این مطالعه دقیقاً بر اساس توجه به این نکته صورت گرفته است. زیرا این رهیافت ضمن آن که زمینه مشارکت گروه‌های مختلف ذی‌نفع و ذی‌نفوذ را فراهم می‌نماید، در مواردی که کمبود اطلاعات وجود دارد امکان استفاده از آراء مختلف برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را فراهم می‌سازد. بدین ترتیب این نوشتار بر اساس رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه توسعه گردشگری قصد آن را دارد تا با تولید راهبردهای گزینه گردشگری در مقیاس ناحیه‌ای و فرمانطقه‌ای - در یک نمونه موردی - و اولویت‌بندی آنها امکان آن را فراهم آورد تا جایگاه برنامه‌ریزی راهبردی را در فرایند توسعه گردشگری مشخص نماید.

### ۳- تعاریف خاص و مبانی نظری برنامه‌ریزی راهبردی

**گردشگر<sup>۱</sup>:** گردشگری مسافرتی است که با قصد تفریح و لذت انجام می‌شود. سازمان جهانی گردشگری<sup>۲</sup>، گردشگر را شخصی تعریف کرده است که به مکانی غیر از محیط معمولی خود مسافرت می‌کند، کمتر از ۱۲ ماه متوالی در آنجا به سر می‌برد و هدف اصلی از این مسافرت این نیست که در مکان مورد بازدید در برابر دریافت پول کار کند.

**راهبرد:** اگر هدف<sup>۳</sup>، رسیدن به مقصدی باشد که برای آن برنامه‌ریزی<sup>۴</sup> شده است، راهبرد (استراتژی) نشان دهنده مسیرهای اصلی «ممکنی» است که راهبرد‌گزینی را به آنجا نزدیک می‌گرداند. از این‌رو به مسیرهای «ممکن» اشاره می‌شود که معمولاً برای رسیدن به هدف چند مسیر اصلی موسوم به راهبرد وجود دارد. هر کدام از راهبردها دارای محدودیت‌ها و امکانات خاص خود می‌باشند. فرد یا جمع نیز براساس امکانات و محدودیت‌های خود برای رسیدن به مقصد یکی از این مسیرها را انتخاب می‌نماید. راهبردها تصمیم‌هایی هستند که اهداف کلان<sup>۵</sup> را

- 1 . Tourism
- 2 . World Tourism Organization
- 3 . Objective
- 4 . Planning
- 5 . Goals

هماهنگ می‌کنند، شرایط ایده‌آل سیستم مورد مداخله را تعقیب کرده و جهت‌گیری عمومی عمل و اقدام را برای نیل به اهداف عملیاتی روشن می‌کنند (پاکزاد، ۱۳۸۵: ۱۷۱).

**برنامه ریزی راهبردی:** برنامه‌ریزی راهبردی از سال‌های آخر دهه ۱۹۶۰ میلادی در کشورهای بیشتر توسعه یافته ابتدا در بخش خصوصی و سپس در مدیریت بخش عمومی مطرح گردید. این نوع از برنامه‌ریزی بیشتر فعالیت‌گرا است و در مقایسه با برنامه‌ریزی سنتی با تصمیم‌گیری و اجرا سر و کار دارد. در این نوع از برنامه‌ریزی، تصمیم‌ساز با چندین تفکر هنجاری، تحلیلی، آینده‌نگر، بازگشت‌کننده سر و کار دارد و بدین ترتیب قابلیت جرح و تعدیل سیاست‌ها را فراهم می‌آورد. این نوع برنامه‌ریزی نیازمند به ساختار سازمانی و چارچوب‌های روند کاری ویژه خود دارد که در واقع در جهت به اجرا رساندن سلسله‌مراتبی از سیاست‌های تهیه شده در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی است. برنامه‌ریزی راهبردی وجود قیود، تهدیدها، نامعلومی‌ها را درک کرده و در پی کاهش یا غلبه بر آنهاست؛ چراکه نیاز به درک و تفسیر محیط‌های درونی و بیرونی دارد (دانشپور، ۱۳۸۲: ۲۰).

**ژئوپلیتیک:** جغرافیای سیاسی شاخه‌ای از علم جغرافیا است که تأثیرپذیری و تأثیرگذاری سیاست و قدرت در محیط جغرافیایی و به بیان دیگر، تأثیر تصمیمات سیاسی بر محیط جغرافیایی را مورد کاوش و بررسی قرار می‌دهد. نقش ویژه جغرافیای سیاسی، سازماندهی سیاسی فضا در سطح محلی، ملی و منطقه‌ای است. دانش ژئوپلیتیک در طول دوران تکوین خود تفاوت‌های فراوانی در تعریف خود داشته است. رویکرد جدید دانش ژئوپلیتیک با توجه به آنکه ساختار جدیدی از قدرت و سلسله‌مراتب آن بوجود آمده است و تحولات به‌وجود آمده در ساختار قدرت جهان به زیان ابزار و اهرم نظامی و به سود عوامل اقتصادی و دانش فنی تغییر کرده است. ذکر این نکته ضروریست که در ژئوپلیتیک جدید نیز، قدرت نظامی در سلسله‌مراتب تشکیل‌دهنده قدرت، مؤلفه‌ای مهم به‌شمار می‌آید، لیکن نقش آن در مقابل قدرت اقتصادی در درجه دوم اهمیت واقع شده است (احمدی‌پور، ۱۳۷۶: ۱۰).

**روش تدوین راهبرد:** روش تدوین راهبرداخذ شده در این نوشتار را می‌توان در یک چارچوبی سه مرحله‌ای، شامل مرحله ورود اطلاعات، مرحله تطبیق و مرحله تصمیم‌گیری گنجانند. این روش برای انواع سطوح برنامه‌ریزی (محلی، شهری، ناحیه‌ای، منطقه‌ای و...)

مناسب است و به برنامه‌ریزان راهبردی کمک می‌کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند (جدول شماره ۱).

جدول شماره ۱: چارچوب تحلیلی تدوین راهبرد

<u>مرحله اول: مرحله ورود اطلاعات</u>	
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی <b>(IFE)</b>	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی <b>(EFE)</b>
<u>مرحله دوم: مرحله تطبیق</u>	
ماتریس داخلی و خارجی <b>(IE)</b>	ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها نقاط قوت و نقاط ضعف <b>(SWOT)</b>
<u>مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری</u>	
ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی <b>(QSPM)</b>	

مأخذ: دیوید، ۱۳۸۴: ۳۵۷

مرحله اول این چارچوب شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی و ماتریس بررسی رقابت می‌شود. در مرحله اول که آن را مرحله ورود اطلاعات<sup>۱</sup> می‌نامند، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین راهبردها مشخص می‌شود. مرحله دوم که آن را مرحله تطبیق<sup>۲</sup> می‌نامند به انواع راهبردهای امکان‌پذیر توجه می‌شود و به همین منظور بین عوامل داخلی و خارجی نوعی تعادل و توازن برقرار می‌گردد. تکنیک‌هایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرند شامل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت<sup>۳</sup> و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی<sup>۴</sup> است. در مرحله سوم که آن را مرحله تصمیم‌گیری<sup>۵</sup> می‌نامند تنها از یک روش منحصر به فرد، یعنی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی استفاده می‌شود. در ماتریس

1. Input Stage
2. Matching Stage
3. Strengths – Weakness- Opportunities- Threats, (SWOT) Matrix
4. Strategic Position and Action Evaluation, (SPACE) Matrix
5. Decision Stage

مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع راهبردهای قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار داد. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، جذابیت نسبی انواع راهبردها را مشخص می‌نماید. بدین ترتیب برای انتخاب راهبردهای خاص، یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) ارائه می‌نماید.

**ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE):** برنامه‌ریزان راهبردی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی و ... را مورد ارزیابی قرار دهند (دیوید، ۱۳۸۴: ۳۵). برای تهیه این ماتریس پنج مرحله به شرح زیر طی می‌شود: ۱- عوامل شناخته شده خارجی فهرست می‌شوند؛ ۲- به این عوامل وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضریبها از صفر (بی‌اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می‌باشند؛ ۳- به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می‌شود رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود؛ ۴- ضریب هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا امتیاز نهایی به دست آید؛ ۵- مجموع امتیازهای متعلق به هر یک از متغیرها به دست آورده می‌شود تا بتوان مجموع امتیازهای سیستم را تعیین کرد. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف‌نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید می‌شوند هیچ‌گاه مجموع امتیازهای نهایی برای سیستم به بیش از ۴ و هیچگاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع ۲/۵ می‌شود.

### 1. External Factor Evaluation, (EFE) Matrix

۲. عوامل خارجی هستند که موجب فرصت می‌گردند و یا سیستم را مورد تهدید قرار می‌دهند. این عوامل به صورت بالقوه در سیستم وجود دارند.
۳. ضریب، نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل می‌باشد. اغلب، به عواملی که موجب فرصت یا موقعیت می‌شوند، در مقایسه با عوامل تهدید کننده، ضریب بیشتری داده می‌شود، ولی اگر عوامل تهدید کننده هم شدید باشند، باید به آنها ضریب بالایی داد. مجموع این ضرایب باید عدد ۱ باشد.
۴. رتبه بیانگر میزان اثربخشی راهبردهای کنونی سیستم در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور باشد. در این روش رتبه بین ۱ تا ۴ داده می‌شود. عدد ۴ به معنای این است که واکنش بسیار عالی بوده است. عدد ۳ یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر، عدد ۲ یعنی واکنش در حد متوسط است و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش ضعیف می‌باشد. این رتبه‌ها برحسب اثربخشی راهبردهای سیستم تعیین می‌شوند.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۱</sup>: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، حاصل بررسی عوامل داخلی سیستم می‌باشد. این ماتریس، نقاط قوت و ضعف اصلی داخلی سیستم را تدوین و ارزیابی می‌نماید. همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین موضوعات مختلف راه‌هایی ارائه می‌نماید (دیوید، ۱۳۸۴: ۳۶)<sup>۲</sup>. همانند ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، می‌توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. صرف‌نظر از تعداد عاملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می‌شود، جمع نمرات نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. اگر یک عامل داخلی یا خارجی، به‌صورت همزمان، دارای نقاط مثبت و منفی باشد، این عامل را باید دوبار در ماتریس مربوطه گنجانید و برای هر نوبت به آن ضریب و امتیاز داد (بهادفر و زمانیان، ۱۳۸۷: ۹۲).

ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)<sup>۳</sup>: این ماتریس یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرآیند تدوین راهبرد است که به‌وسیله آن اطلاعات مقایسه می‌شود. به‌علاوه، می‌توان با استفاده از این ماتریس چهار نوع راهبرد ارائه نمود (جدول شماره ۲).

---

#### 1. Internal Factor Evaluation, (IFE) Matrix

۲. عوامل داخلی عواملی هستند که موجب ضعف و یا قدرت یک سیستم می‌شوند. این عوامل به صورت بالفعل در سیستم وجود دارند.

۳. رویکرد دیگری در ارتباط با این ماتریس مطرح است که تأکید برنامهریزی را بر عوامل خارجی بنا می‌نهد و این ماتریس را به‌صورت SWOT تشکیل می‌دهد.



جدول شماره ۲: ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT)

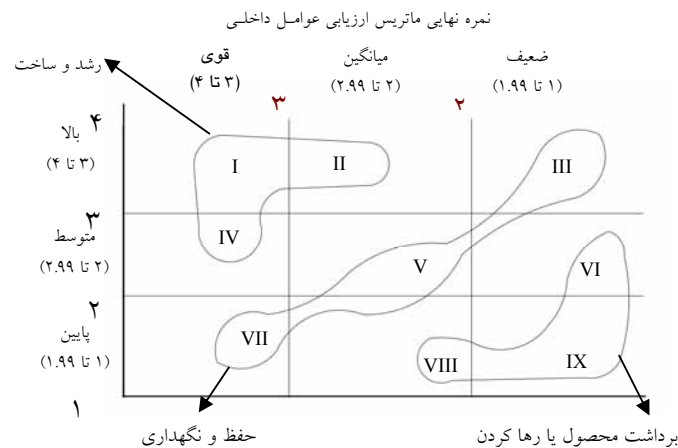
نقاط ضعف - W		نقاط قوت - S		S.W.O.T
(نقاط ضعف فهرست می‌شود)	۳, ۲, ۱	(نقاط قوت فهرست می‌شود)	۳, ۲, ۱	
راهبردهای WO	راهبردهای SO	فرصت - O	تهدیدات - T	
با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف از بین برده می‌شود.	با بهره‌جستن از نقاط قوت از فرصت‌ها استفاده می‌شود.	(فرصت‌ها فهرست می‌شود)	(تهدیدات فهرست می‌شود)	۳, ۲, ۱
راهبردهای WT	راهبردهای ST			۳, ۲, ۱
نقاط ضعف را کاهش می‌دهد و از تهدیدات پرهیز می‌شود.	برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده می‌شود.			۳, ۲, ۱

مأخذ: دیوید، ۱۳۸۴: ۳۶۰

در ماتریس SWOT در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند. هدف این نیست که بهترین راهبردها مشخص شود، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا می‌باشد. بنابراین همه راهبردهایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد.

ماتریس داخلی و خارجی (IE): ماتریس داخلی و خارجی بخش‌های مختلف سیستم را در ۹ خانه قرار می‌دهد و آنها را به صورت نمودار ارائه می‌نماید (نمودار شماره ۱). بررسی‌های قبل و بعد از تهیه ماتریس چنین امکانی را به وجود می‌آورد که اثرات مورد انتظار تصمیمات راهبردی بر سیستم، پیش‌بینی گردد.

نمودار شماره ۱: ماتریس داخلی و خارجی



مأخذ: دیوید، ۱۳۸۴:۳۷۹

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM): علاوه بر راهبردهایی که با تعیین الویت مشخص می‌شوند، یک روش تحلیلی دیگر هم وجود دارد که بدان وسیله جذابیت نسبی راهبردها را مشخص می‌نمایند. این روش را «ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی» می‌نامند که در مرحله سوم برای تدوین راهبردها به‌عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این روش می‌توان به‌صورت عینی راهبردهای گوناگون را که در زمره بهترین راهبردها هستند، مشخص نمود (جدول شماره ۳). در اجرای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی از تجزیه و تحلیل‌های مرحله اول و نتیجه حاصل از مقایسه عوامل داخلی و خارجی در مرحله دوم، استفاده می‌شود تا بدان وسیله شیوه‌های عینی راهبردهای قابل اجرا مشخص شوند.

جدول شماره ۳: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

انواع راهبردهای قابل اجرا				
راهبرد سوم	راهبرد دوم	راهبرد اول	ضریب	عوامل اصلی
				عوامل اصلی خارج
				عوامل اصلی داخلی

مأخذ: دیوید، ۱۳۸۴:۳۸۵

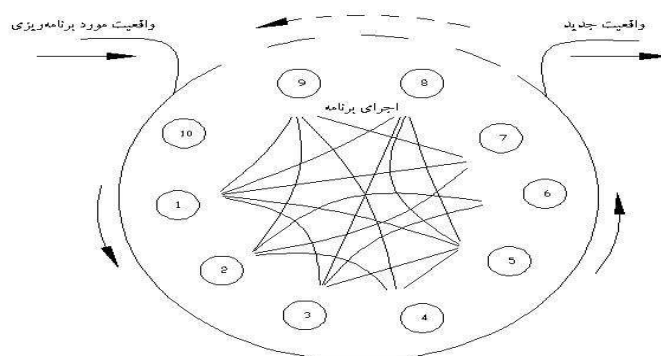
در جدول شماره ۳، ستون سمت راست در برگیرنده عوامل داخلی و خارجی (از مرحله اول) است. در ردیف بالا راهبردهای مختلف امکان‌پذیر (از مرحله دوم) نوشته می‌شوند. ستون دست راست این ماتریس در برگیرنده اطلاعاتی است که به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس عوامل داخلی به دست می‌آیند. راهبردهای به دست آمده از ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی قرار می‌گیرند.

#### ۴- تولید برنامه راهبردی گردشگری کهسوار طرار

به منظور تولید برنامه راهبردی گردشگری در این نوشتار از یک فرایند چرخه‌ای شامل سه رکن اصلی شناخت وضع موجود، بررسی و تحلیل نتایج و تولید راهبردهای برنامه استفاده شده است. به بیان دیگر در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری کهسوار طرار، با طی فرآیند سه مرحله‌ای برنامه‌ریزی راهبردی، ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف، ماتریس داخلی و خارجی و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی تشکیل شده و راهبردهای مناسب توسعه گردشگری ارائه شده‌اند (جدول شماره ۴ و شکل شماره ۱).

جدول شماره ۴: مراحل رویکرد برنامه گردشگری کهسوار طرار

مراحل اصلی رویکرد برنامه کهسوار طرار	
مراحل خرد	مراحل کلان
تعیین اهداف و سناریوهای برنامه (۱)	سیاستگذاری
ارزشگذاری راهبردهای گزینه (۶)	
انتخاب راهبردهای برتر (۷)	
اجرای برنامه (۹)	
انتخاب سناریو برتر (۳)	طراحی
تولید راهبردهای گزینه (۴)	
اولویت بندی راهبردهای برتر (۸)	
تحلیل اطلاعات و ارزیابی سناریوهای برنامه (۲)	تحلیل
پردازش راهبردهای گزینه (۵)	
مرور و فرایینی (۱۰)	



شکل شماره ۱: مراحل اصلی رویکرد برنامه گردشگری کهسوار طرار

بدین ترتیب رویکرد مد نظر در برنامه‌ریزی گردشگری کهسوار طرار در موارد زیر خلاصه شده است:

- رویکرد مورد نظر در برنامه‌ریزی گردشگری کهسوار طرار، رویکرد مبتنی بر برنامه‌ریزی گردشگری پایدار است<sup>۱</sup>.

- اصول حاکم بر رویکرد برنامه توسعه گردشگری کهسوار طرار حاصل کنش عوامل «برون داد» و «درون‌داد» متوالی شامل نظام توسعه پایدار و اهداف مرتبط با آن (رکن اجتماعی - رکن اقتصادی - رکن زیست محیطی و رکن فرهنگی)، مفاهیم برنامه‌ریزی به معنای عام و برنامه‌ریزی گردشگری است.

- این رویکرد در دو سطح حوزه مداخله و حوزه بلافصل برنامه عمل می‌نماید.

- شاخص‌های اصلی مورد تعریف در این رویکرد شامل مدت زمان مسافرت، فاصله مکانی، انگیزه‌ها و اهداف مسافرت است.

- بر اساس رویکرد نظام برنامه‌ریزی گردشگری کهسوار طرار، فرضیات حاکم بر طرح شامل موارد زیر است:

- مدت زمان اقامت در سایت کهسوار طرار کوتاه مدت است.
- نوع گردشگری مد نظر در سایت کهسوار طرار به صورت گردشگری پراکنده (غیرمتمرکز) است.
- فصول مورد استفاده شامل دو فصل زمستانی (از آبان تا فروردین) و تابستانی (از اردیبهشت تا مهرماه) است.
- رویکرد برتر در گردشگری کهسوار طرار مبتنی بر رویکرد عرضه‌محور<sup>۲</sup> و سامانه‌های طبیعی و محیطی است.
- برنامه گردشگری کهسوار طرار برای یک دوره ۷ ساله تهیه گردیده، لذا افق این برنامه راهبردی برای سال ۱۳۹۴ در نظر گرفته شده است.

۱. برنامه‌ریزی گردشگری تاکنون با پنج رویکرد کلی شامل رویکرد BOOSTERISM، رویکرد اقتصادی صرف، رویکرد فیزیکی و فضایی، رویکرد اجتماعی صرف و رویکرد پایدار مواجه بوده است (Hall and Page, 1999: 250).  
2. Supply match

- قصد از سفر به کهنسوار طرار، سفر به قصد سیاحت و سلامتی می‌باشد<sup>۱</sup>.
- از میان انواع اشکال گردشگری، شکل گردشگری در کهنسوار طرار به صورت گردشگری بومی / داخلی و خارجی است.

#### ۵- مشخصات عمومی محدوده مورد مطالعه

محدوده مورد مطالعه در بخش غربی استان اصفهان در موقعیت جغرافیایی ۳۲ درجه و ۴۹ دقیقه تا ۳۳ درجه عرض شمالی و ۵۰ درجه و ۲۲ دقیقه تا ۵۰ درجه و ۳۶ دقیقه طول شرقی در بخش غربی مرکز ایران قرار گرفته است. این محدوده در جنوب شهرستان فریدن و مرز شمالی شهرستان چادگان قرار دارد. از سمت غرب به استان چهار محال بختیاری و ارتفاعات کوه‌رنگ محدود شده و از جنوب با محدوده دریاچه سد زاینده رود مجاورت دارد. ارتفاع متوسط آن ۲۸۳۶ متر از سطح دریا است که بین کمینه ارتفاع ۲۱۴۰ متر در کنار رود زاینده‌رود در جنوب شرق محدوده و بیشینه ارتفاع آن ۳۹۰۰ متر در محدوده ارتفاعات غربی است.

۶- تشریح فرآیند تدوین راهبردهای توسعه بخش محصول گردشگری کهنسوار طرار  
فرآیند تدوین راهبردهای گردشگری کهنسوار طرار در سه مرحله کلی به شرح زیر انجام گرفته است:

#### ۶-۱- مرحله اول: مرحله ورود اطلاعات

این مرحله شامل ارزیابی محیط خارجی و ارزیابی محیط داخلی است. تصمیمات کوچکی که در مرحله ورودی گرفته می‌شود به برنامه‌ریزان این امکان را می‌دهد که راهبردهای مختلف را به شیوه‌ای اثر بخش تدوین نمایند. شناخت محتوای و ارزیابی ماهیتی اطلاعات را می‌توان مهمترین فعالیت این قسمت دانست.

---

۱. قصد از سفر یک گردشگر شامل سیاحت، زیارت، تحصیل / شرکت در سمینارهای علمی و آموزشی، دیدار آشنایان و اقوام، مقاصد بهداشتی و سلامتی و بازرگانی و تجارت است (W.T.O, 2002).

### ۶-۱-۱- ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE)

عوامل خارجی تأثیرگذار بر بخش گردشگری طی چهار گام با استفاده از ماتریس ارزیابی محیط خارجی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

#### گام اول: تعیین عوامل خارجی تأثیرگذار بر بخش گردشگری

پس از بررسی اطلاعات مرتبط، عوامل عمده شناخته شدند و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی قرار گرفتند. عوامل تعیین شده در سه بخش طبیعی و محیطی، فعالیتی و کالبدی و اجتماعی - اقتصادی قرار دارند که در برگیرنده مواردی است که موجب فرصت برای بخش محصول گردشگری می‌گردند و یا این بخش را مورد تهدید قرار می‌دهند. ابتدا عواملی که موجب فرصت می‌شوند و سپس آنهایی که بخش گردشگری را تهدید می‌کنند، در این ماتریس قرار گرفتند (جداول شماره ۵ تا ۷).

#### گام دوم: تعیین میزان اهمیت عوامل خارجی

در این گام به عوامل فهرست شده در ماتریس عوامل خارجی بر مبنای اهمیت هر کدام، وزن (ضریب) داده شد. این وزن‌ها توسط تیم کارشناسی آشنا به بخش گردشگری و با استفاده از تکنیک دلفی<sup>۱</sup> به دست آمده است.

#### گام سوم: تعیین رتبه عوامل خارجی

در این گام به هریک از عوامل خارجی که موجب موفقیت بخش گردشگری در برنامه‌ریزی گردشگری گردند، رتبه داده شد.

#### گام چهارم: تعیین امتیاز نهایی عوامل خارجی و ارزیابی آن

در این گام، ابتدا وزن هر عامل در رتبه مربوط به همان عامل ضرب گردید تا امتیاز کامل هر عامل به دست آید. سپس امتیازهای تمامی عوامل موجود در ماتریس با یکدیگر جمع زده شده تا مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی به دست آمد.

1 . Delphi Technique

جدول ۵: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر گردشگری کهسوار طرار - بخش طبیعی و محیطی (IFE)

نمره	رتبه	ضریب	عوامل اصلی خارجی	
۰/۱۶	۱/۶	۰/۱	- تهدید منابع آب ناحیه (سطحی و تحت‌الارضی) به دلیل بهره‌برداری‌های بی‌رویه	نقاط تهدید
۰/۳۶	۲/۴	۰/۱۵	- افزایش دامنه تخریب خاک‌های مناسب ناحیه به‌واسطه فعالیت‌های عمرانی شدید	
۰/۲۵	۲	۰/۱۲۵	- آسیب رساندن کوه‌نوردان و ... به پوشش گیاهی کوهستانی	
۰/۳۶	۲/۴	۰/۱۵	- امکان از بین رفتن حیات حش و طبیعت بکر محدوده طرح	نقاط فرصت
۰/۱۶	۱/۶	۰/۱	- نگرش مثبت مسئولین نسبت به مسایل زیست محیطی در سطح حوزه بلافضل	
۰/۴۹	۲/۸	۰/۱۷۵	- وجود نواحی با ارزش زیست‌محیطی در سطح حوزه فراگیر	
۰/۲۶	۲/۱	۰/۱۲۵	- وجود تنوع اقلیمی با ارتفاعات پرباران در مقابل بخش‌های بیابانی	
۰/۰۹	۱/۲	۰/۰۷۵	- وجود رودخانه‌ها و سرشاخه‌های دایمی به‌عنوان شریان‌های آبی	
۲/۱۳	-	۱	مجموع	

جدول شماره ۶: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (نقاط تهدید) حاکم بر گردشگری کهسوار طرار - بخش

فعالیتی - کالبدی (IFE)

نمره	رتبه	ضریب	عوامل اصلی خارجی	
۰/۲۴۱	۲/۴	۰/۱	- پایین بودن سلسله مراتب حرکت و دسترسی در محور داران - چادگان	نقاط تهدید
۰/۳۲۸	۲/۸	۰/۱۱	- تعداد بالای رقبای فعال در زمینه گردشگری در سطح حوزه فراگیر	
۰/۶۴۳	۳/۹۲	۰/۱۶	- نیاز ساکنین دهکده چادگان به فضاهای مکمل	نقاط فرصت
۰/۴۳۹	۳/۲۴	۰/۱۳	- نزدیکی محدوده طرح به دهکده تفریحی - گردشگری چادگان	
۰/۶۳۰	۳/۸۸	۰/۱۶	- توسعه فاز دوم دهکده تفریحی گردشگری چادگان	
۰/۵۵۴	۳/۶۴	۰/۱۵	- تعریف همزمان پروژه‌های کمپینگ و سایت بانوان در سطح حوزه بلافضل	
۰/۴۲۸	۳/۲	۰/۱۳	- توسعه زیرساخت‌های حوزه‌های پیرامونی (داران تا چادگان)	
۰/۰۲۶	۰/۸	۰/۰۳۳	- بهره‌گیری از مراکز آموزشی گردشگری	
۳/۲۹	-	۱	مجموع	



جدول شماره ۷: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (نقاط تهدید) حاکم بر گردشگری کهسوار طرار - بخش

اقتصادی - اجتماعی (IFE)

نمره	رتبه	ضریب	عوامل اصلی خارجی	
۰/۶۲۴	۳/۲	۰/۱۹۵	- فصلی بودن درآمد برخی فعالیت‌ها قابل تعریف در سطح محدوده طرح	تهدید
۰/۰۸۷	۱/۲	۰/۰۷۳	- بالا بودن نرخ استهلاك در تجهیزات و ماشین آلات	
۰/۱۵۶	۱/۶	۰/۰۹۷	- تصویر ذهنی منفی ساکنین محلی نسبت به گردشگران داخلی و خارجی	
۰/۱۵۶	۱/۷۶	۰/۰۹۸	- عدم مشارکت‌پذیری ساکنین در طراحی و تدوین فضاهای فراغتی - تفریحی	
۰/۷۹۰	۳/۶	۰/۲۱۹	- جوان بودن جمعیت در سطح حوزه طرح و سطح بلافصل	فرصت
۰/۳۵۱	۲/۴	۰/۱۴۶	- ایجاد ظرفیت‌های جدید اشتغال و کمک به ایجاد ارزش افزوده	
۰/۴۷۸	۲/۸	۰/۱۷۰	- وجود تقاضاهای بالقوه (مانند مراکز آموزش عالی موجود در مجاورت محدوده طرح)	
۲/۶۴	-	۱	مجموع	

استنتاج نهایی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیانگر این است که فرصت‌های فراوری گردشگری کهسوار طرار بیشتر از تهدیدات پیرامون آن بوده و در نتیجه راهبردهای کلان برای گردشگری باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان از فرصت‌های محیطی به‌نحو احسن استفاده نمود.

۶-۱-۲- ارزیابی عوامل محیط داخلی (IFE)

عوامل داخلی تأثیرگذار بر بخش گردشگری طی چهار گام با استفاده از ماتریس ارزیابی محیط داخلی مورد ارزیابی قرار گرفتند.

گام اول: تعیین عوامل داخلی تأثیرگذار بر بخش گردشگری

پس از بررسی عوامل داخلی، عوامل عمده شناخته شده در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی قرار گرفت. تعداد موارد تعیین شده ۲۹ عامل است که در برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش گردشگری در سه حیطه طبیعی - محیطی، فعالیتی - کالبدی و اجتماعی - اقتصادی بوده است.

### گام دوم: تعیین میزان اهمیت عوامل داخلی

در این گام به عوامل فهرست شده در ماتریس عوامل داخلی بر مبنای اهمیت هر کدام، وزن (ضریب) داده شد.

### گام سوم: تعیین رتبه عوامل داخلی

در این گام به هریک از عوامل داخلی بر اساس قوت و ضعفشان در زمینه تأثیرگذاری بر بخش گردشگری، رتبه داده شده است.

### گام چهارم: تعیین امتیاز نهایی عوامل داخلی و ارزیابی آن

در این گام، ابتدا وزن هر عامل در رتبه مربوط به همان عامل ضرب گردید تا امتیاز نهایی به دست آید.

جدول شماره ۸: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر گردشگری کهسوار طرار - بخش طبیعی و محیطی (IFE)

نمره	رتبه	ضریب	عوامل اصلی داخلی	
۰/۳۸۴	۳/۲	۰/۱۲	- تغییرات آب و هوایی و نوسانات شدید سالانه و درون سالی عناصر اقلیمی	توانمندساز
۰/۱۹۲	۲/۴	۰/۰۸	- سرمای شدید هوا در طول زمستان و احتمال بارش‌های رگباری و وقوع بوران شدید	
۰/۰۷۶	۱/۹	۰/۰۴	- وجود شرایط حرارتی بالای آستانه آسایش در طول روزهای تابستان	
۰/۵۳۲	۳/۸	۰/۱۴	- حساسیت زیاد پوشش‌های سطحی و گیاهی و تخریب و تشدید فرسایش خاک	
۰/۱۳۲	۲/۲	۰/۰۶	- وجود سازندهای سست و ناپایدار به همراه گسل‌ها و شکستگی‌های متعدد	
۰/۱۲۵	۲/۵	۰/۰۵	- جریان رودخانه دائمی و پرآب زاینده‌رود در تأمین منابع آب با کیفیت مطلوب	توانمندساز
۰/۳۷۲	۳/۱	۰/۱۲	- وجود پهنه‌های ارتفاعی مناسب فعالیت‌های ورزشی و کوهنوردی	
۰/۳۹۶	۳/۳	۰/۱۲	- وجود میزان و جهات شیب‌متنوع برای انواع ورزش‌های ماجراجویانه و مخاطره‌آمیز	
۰/۲۷	۲/۷	۰/۱۰	- وجود قله برف‌گیر و مرتفع جهت توسعه فعالیت‌های ورزشی	
۰/۴۹	۳/۵	۰/۱۴	- آب و هوای سرد و برفی در طول دوره چهار تا پنج ماهه دوره سرد سال	
۲/۹۶	-	۱	مجموع	

۲۰۰ فصلنامه ژئوپلیتیک - سال ششم، شماره دوم، تابستان ۱۳۸۹

جدول شماره ۹: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر گردشگری کهسوار طرار - بخش فعالیتی - کالبدی (IFE)

نمره	رتبه	ضریب	عوامل اصلی داخلی	
۰/۰۲۴	۰/۸	۰/۰۳۱	- عدم وجود بافت‌های معماری تاریخی و قابل توجه در سطح محدوده طرح	نقاط ضعف
۰/۲۲۸	۲/۴	۰/۰۹۵	- عدم حفاظت از جاذبه‌های گردشگری و تخریب سریع آن	
۰/۳۲۴	۲/۷	۰/۱۲	- کمبود واحدهای اقامتی و پذیرایی	
۰/۲۳۷	۲/۵	۰/۰۹۵	- ضعف شبکه حمل و نقل به لحاظ کیفی و کمی	
۰/۱۵۷	۱/۹۹	۰/۰۷۹	- حادثه‌خیز بودن محورهای ارتباطی حوزه بلافضل در فصول سرد سال	
۰/۰۵	۱/۲	۰/۰۴۷	- تغییر اجباری کاربری اراضی کشاورزی و مراتع به سایر کاربری‌ها	
۰/۱۶۵	۲/۱	۰/۰۷۹	- وجود سابقه تاریخی اسکی در سطح محدوده طرح	نقاط قوت
۰/۲۳۷	۲/۵	۰/۰۹۵	- توسعه تسهیلات مناسب گردشگری در سطح حوزه بلافضل و فراگیر	
۰/۴۱۵	۳/۳	۰/۱۲۶	- نزدیکی سایت مورد برنامه‌ریزی به نقاط سکونتگاهی داران و طرار و دهکده چادگان	
۰/۳۴۶	۲/۸۹	۰/۱۲	- توسعه بالای بخش مخابرات، برق و آب در سطح محدوده طرح و حوزه بلافضل آن	
۰/۴۲۲	۳/۳۵	۰/۱۲۶	- وجود نقاط تفریحی - گردشگری با سطح عملکردی بالاتر در محدوده بلافضل	
۲/۶۰	-	۱	مجموع	

جدول شماره ۱۰: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط ضعف) حاکم بر گردشگری کهسوار طرار - بخش اقتصادی - اجتماعی (IFE)

نمبره	رتبه	ضریب	عوامل اصلی داخلی
۰/۰۷	۱/۲	۰/۰۵	- آشنایی کم مردم شهرستان با فرهنگ گردشگری به صورت نسبی
۰/۱۹۶	۲	۰/۰۹	- فقدان نیروی متخصص در بخش گردشگری در سطح حوزه بلافصل
۰/۱۹۵	۱/۹۹	۰/۰۹	- بالا بودن هزینه‌های ثابت طرح نسبت به سایر فعالیت‌های مشابه
۰/۵۰۱	۳/۲	۰/۱۵۶	- پایین بودن سطح درآمد ساکنین واقع در حوزه بلافصل به خصوص نقاط روستایی
۰/۶۳۵	۳/۶	۰/۱۷۶	- وجود فعالیت‌های مکمل برای سایت در سطح حوزه بلافصل
۰/۵۰۸	۳/۲۴	۰/۱۵۵	- وجود شرایط مناسب تأمین هزینه‌های مالی طرح و پایین بودن نرخ تنزیل مورد نظر
۰/۲۰۵	۲/۱	۰/۰۹۸	- پایین بودن هزینه تملک زمین مورد نیاز برای احداث سایت تفریحی - گردشگری
۰/۵۰۳	۳/۲۱	۰/۱۵۶	- متناسب بودن سهم هزینه‌های تفریحی خانوارها در سبد خانوارهای شهری و روستایی
۲/۸۱	-	۱	مجموع

نتیجه نهایی از ارزیابی عوامل داخلی بیانگر آن است که نقاط ضعف گردشگری کهسوار طرار از نقاط قوت گردشگری آن بیشتر می‌باشد و راهبردهای کلان باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان این نقاط ضعف را برطرف نمود. همچنین بخش اقتصادی - اجتماعی بیشترین تأثیر را در رسیدن به اهداف طرح به خود اختصاص می‌دهد و از این رو راهبردهای آن از اولویت بالاتری برخوردار هستند.

#### ۶-۲- مرحله دوم: مرحله تطبیق

مرحله تطبیق در دو مرحله صورت گرفته است. مرحله تدوین راهبردهای اولیه که از طریق ماتریس SWOT می‌باشد و مرحله انتخاب راهبردهای قابل قبول که از طریق ماتریس داخلی و خارجی صورت گرفته است.

۶-۲-۱- تشکیل ماتریس نقاط ضعف، نقاط قوت، تهدیدها و فرصت‌ها (تدوین راهبرد)  
در چارچوب تدوین راهبردها، مرحله ارزیابی در برگزیده ابزارهایی است که متکی به اطلاعات به دست آمده از مراحل قبلی (ارزیابی محیط داخلی و خارجی) می‌باشد و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را با نقاط ضعف و قوت داخلی مقایسه می‌کند. به همین منظور عوامل خارجی و داخلی در ماتریس SWOT با یکدیگر مقایسه شد تا راهبردهای امکان‌پذیر تدوین گردد. راهبردهای برنامه‌گردشگری کهنسوار طرار طی سه گام با استفاده از ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها تدوین گردید.

#### گام اول: تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود

در این گام فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده در مرحله ارزیابی محیط خارجی، در سطرهای ماتریس نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدها، قرار گرفت.

#### گام دوم: تعیین نقاط ضعف و قوت موجود

در این گام نقاط قوت و ضعف شناسایی شده در مرحله ارزیابی محیط داخلی، در ستون‌های ماتریس نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدها، قرار گرفت.

#### گام سوم: تدوین راهبردهای قوت - فرصت، ضعف - فرصت، قوت - تهدید و ضعف

##### - تهدید

در این گام نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شده و نتیجه آنها به ترتیب در خانه مربوط به گروه راهبردهای قوت - فرصت (SO)، ضعف - فرصت (WO)، قوت - تهدید (ST) و ضعف - تهدید (WT) درج گردیدند (جدول شماره ۱۱).



#### ۶-۲-۲- تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (انتخاب راهبردهای قابل قبول)

پس از تدوین راهبردهای اولیه از مقایسه عوامل داخلی و خارجی در ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، راهبردهای قابل قبول از میان این راهبردهای اولیه انتخاب گردید. فرآیند انتخاب راهبردهای قابل قبول برنامه‌ریزی گردشگری کهنسوار طرار در دو گام زیر صورت پذیرفت:

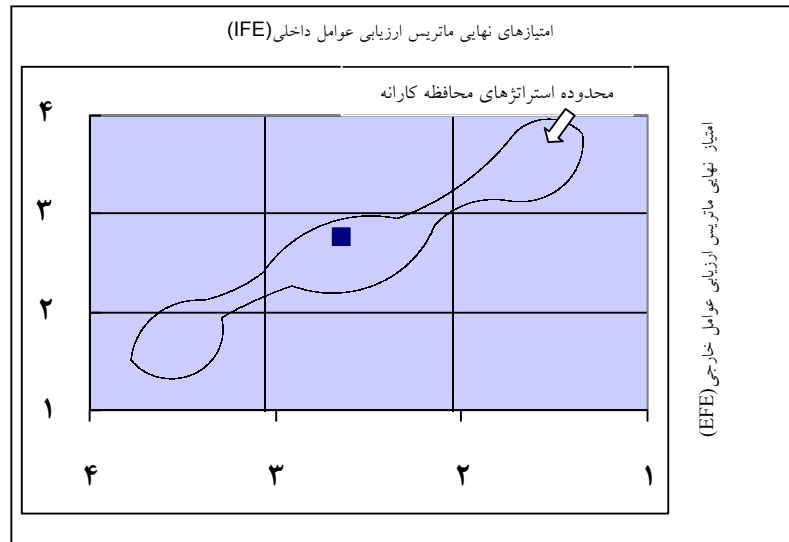
#### گام اول - تشکیل ماتریس داخلی و خارجی و تعیین موقعیت بخش گردشگری کهنسوار

##### طرار

ماتریس داخلی و خارجی (IE) دارای دو بعد اصلی است. جمع امتیازهای نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است که بر روی محور Xها نشان داده شده و جمع امتیازهای نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Yها نوشته شده است (نمودار شماره ۳). نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی بر روی محور Xها و Yها تعیین‌کننده موقعیت این بخش در ماتریس داخلی و خارجی است.

#### گام دوم - انتخاب راهبردهای قابل قبول

موقعیت بخش گردشگری در ماتریس داخلی و خارجی تعیین‌کننده راهبردهای قابل قبول برای بهبود ضعف‌ها در کهنسوار طرار است. راهبردهای قابل قبول در این برنامه گردشگری، با توجه به قرارگیری در خانه شماره ۵ ماتریس داخلی و خارجی، راهبردهای محافظه‌کارانه است (نمودار شماره ۲). به واسطه همین امر، از راهبردهای اولیه موجود در خانه WO استفاده گردیده است.



نمودار شماره ۲: ماتریس داخلی و خارجی گردشگری کهنسوار طرار

### ۶-۳- مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری (اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول)

تصمیم‌گیری درباره راهبردهای قابل قبول برنامه‌ریزی گردشگری با استفاده از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می‌پذیرد. در مرحله قبل با مقایسه عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای قابل قبول شناسایی گردیدند. جذابیت هر راهبرد با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی مشخص شده و راهبردهای دارای جذابیت بالا به‌عنوان راهبردهای مورد تأکید و اولویت‌دار برنامه گردشگری تعیین گردیدند. فرآیند اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول در شش گام زیر صورت پذیرفت.

#### گام اول - تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

در اولین گام، عوامل داخلی و خارجی که از ماتریس ارزیابی محیط داخلی و ماتریس ارزیابی محیط خارجی به‌دست آمده است، را در سمت راست ماتریس و راهبردهای قابل قبول که از طریق ماتریس داخلی و خارجی انتخاب گردیده‌اند، در بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، فهرست شدند. در ماتریس برنامه‌ریزی کمی گردشگری کهنسوار طرار ۲۹ عامل داخلی و



۲۳ عامل خارجی که در برنامه گردشگری نمونه مورد مطالعه موفقیت‌آمیز هستند، در نظر گرفته شدند (جدول شماره ۱۲).

### گام دوم - تعیین وزن عوامل داخلی و خارجی

به هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت برنامه گردشگری نقش عمده دارند، با توجه به میزان اهمیت هر یک از آنها، وزن یا ضریب داده شد و در ستون ضرایب درج گردید.

### گام سوم - تعیین امتیاز جذابیت راهبردهای قابل قبول

امتیازهای جذابیت مقادیر عددی هستند که جذابیت هر راهبرد در یک مجموعه از راهبردها نشان می‌دهد. برای تعیین امتیاز جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت برنامه گردشگری نقش عمده‌ای دارند، بررسی نمود (جدول شماره ۷).

### گام چهارم - محاسبه جمع امتیاز جذابیت راهبردهای قابل قبول

مقصود از جمع امتیاز جذابیت، حاصل ضرب وزن، گام دوم، امتیازهای جذابیت، گام سوم، است. جمع امتیازهای جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هرچه «جمع امتیازهای جذابیت» بیشتر باشد، راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری با توجه به عامل در نظر گرفته شده خواهد بود.

### گام پنجم - محاسبه امتیاز جذابیت نهایی راهبردهای قابل قبول

امتیاز جذابیت نهایی از مجموع امتیازهای جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی به دست می‌آید. امتیاز نهایی جذابیت نشان دهنده راهبردهایی است که از بیشترین جذابیت برخوردار است. تفاوت فاحش بین امتیازهای نهایی جذابیت بیانگر مطلوبیت یک راهبرد نسبت به راهبرد دیگر است. نهایتاً با توجه به جمع مجموع امتیازهای جذابیت راهبردها، راهبردهای محصول به ترتیب از امتیاز جذابیت بالا به پایین اولویت‌بندی شدند (جدول شماره ۱۲).

#### 1. Total Attractiveness Scores

جدول شماره ۱۲ - آمارهای پژوهشی رانوردی کشی (SPMI) خارجی گردشگری کشور خراسان

عنوان آماری کشی و مقایسه	درصد کل آماری گردشگری کشور خراسان										
	۱۱- رانوردی ۱۱	۱۰- رانوردی ۱۰	۹- رانوردی ۹	۸- رانوردی ۸	۷- رانوردی ۷	۶- رانوردی ۶	۵- رانوردی ۵	۴- رانوردی ۴	۳- رانوردی ۳	۲- رانوردی ۲	۱- رانوردی ۱
تعداد مسافرانی که به استان سفر کرده اند	۲۲۲۱	۲۲۱۲	۲۱۲۲	۲۱۲۱	۲۰۲۲	۲۰۲۱	۱۹۲۲	۱۹۲۱	۱۸۲۲	۱۸۲۱	۱۷۲۲
تعداد مسافرانی که به استان سفر کرده اند (مرد)	۱۱۲۲	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱
تعداد مسافرانی که به استان سفر کرده اند (زنان)	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱
تعداد مسافرانی که به استان سفر کرده اند (بیرون از استان)	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱
تعداد مسافرانی که به استان سفر کرده اند (داخل استان)	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱
تعداد مسافرانی که به استان سفر کرده اند (خارج از کشور)	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱
تعداد مسافرانی که به استان سفر کرده اند (داخل کشور)	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱
تعداد مسافرانی که به استان سفر کرده اند (بیرون از کشور)	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱	۱۱۲۱



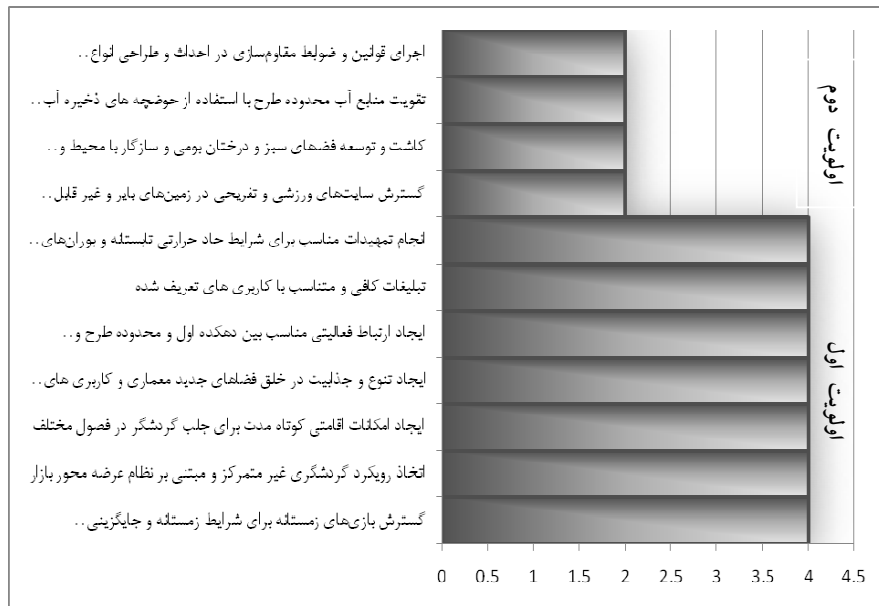
### گام ششم - اولویت‌بندی نهایی راهبردهای قابل قبول

با مقایسه جمع مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از راهبردها بر اساس جدول شماره ۸ می‌توان آنها را به ترتیب از نمره جذابیت بالا به نمره جذابیت پایین اولویت‌بندی نمود. بر این اساس راهبردهای کلان طرح کهسوار طرار به ترتیب اولویت عبارتند از: جدول شماره ۱۳: اولویت‌بندی راهبردهای گردشگری کهسوار طرار

اولویت اولیه	راهبرد
اول	گسترش بازی‌های زمستانه برای شرایط زمستانه و جایگزینی ورزش‌های مناسب دوره گرم در تابستان در کهسوار طرار
دوم	اتخاذ رویکرد گردشگری غیرمتمرکز و مبتنی بر نظام عرضه‌محور بازار
سوم	ایجاد امکانات اقامتی کوتاه مدت در سایت کهسوار طرار برای جلب گردشگر در فصول مختلف
چهارم	ایجاد تنوع و جذابیت در خلق فضاهای جدید معماری و کاربری‌های مورد نیاز در مجموعه ورزشی طرار
پنجم	ایجاد ارتباط فعالیتی مناسب بین دهکده اول و محدوده طرح (مجموعه طرار) و مجموعه گردشگری فریدون شهر
ششم	تبلیغات کافی و متناسب با کاربری‌های تعریف شده در سایت
هفتم	انجام تمهیدات مناسب برای شرایط حاد حرارتی تابستانه و بوران‌های زمستانه در سایت کهسوار طرار
هشتم	گسترش سایت‌های ورزشی و تفریحی در زمین‌های بایر و غیرقابل کشاورزی
نهم	کاشت و توسعه فضاهای سبز و درختان بومی و سازگار با محیط و اقلیم در محدوده کهسوار طرار
دهم	تقویت منابع آب محدوده طرح با استفاده از حوضچه‌های ذخیره آب و فعالیت‌های آبخوان‌داری و آبخیزداری
یازدهم	اجرای قوانین و ضوابط مقاوم‌سازی در احداث و طراحی انواع مستحدثات در سطح محدوده طرح

پس از تعیین نمره نهایی جذابیت راهبردها از طریق ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی و اولویت‌بندی اولیه آنها از طریق نمودار فراوانی و نقطه شکست، در نهایت راهبردها در دو قالب کلی اولویت اول و اولویت دوم طبقه‌بندی گردیدند (نمودار شماره ۳).

نمودار شماره ۳: فراوانی و نقطه شکست راهبردهای گردشگری کهسوار طرار



### راهبردهای اولویت اول - فاز اول برنامه

- گسترش بازی های زمستانه برای شرایط زمستانه و جایگزینی ورزش های مناسب دوره گرم در تابستان در کهسوار طرار؛
- اتخاذ رویکرد گردشگری غیر متمرکز و مبتنی بر نظام عرضه محور بازار؛
- ایجاد امکانات اقامتی کوتاه مدت در سایت کهسوار طرار برای جلب گردشگر در فصول مختلف؛
- ایجاد تنوع و جذابیت در خلق فضاهای جدید معماری و کاربری های مورد نیاز در مجموعه ورزشی طرار؛
- ایجاد ارتباط فعالیتی مناسب بین دهکده اول و محدوده طرح (مجموعه طرار) و مجموعه گردشگری فریدون شهر؛
- تبلیغات کافی و متناسب با کاربری های تعریف شده در سایت.

### راهبردهای اولویت دوم - فاز دوم برنامه

-انجام تمهیدات مناسب برای شرایط حاد حرارتی تابستانه و بوران‌های زمستانه در سایت کهنسوار طرار؛

-گسترش سایت‌های ورزشی و تفریحی در زمین‌های بایر و غیر قابل کشاورزی؛

-کاشت و توسعه فضاهاى سبز و درختان بومی و سازگار با محیط و اقلیم در محدوده کهنسوار طرار؛

-تقویت منابع آب محدوده طرح با استفاده از حوضچه‌های ذخیره آب و فعالیت‌های آبخوانداری و آبخیزداری؛

-اجرای قوانین و ضوابط مقاوم‌سازی در احداث و طراحی انواع مستحدثات در سطح محدوده طرح؛

### ۷- یافته‌های تحقیق

- با توجه به اینکه ژئوپلیتیک در مقیاس خرد، به معنای «رقابت» بین دولت‌های محلی یا ایالت‌های مختلف یک مملکت برای برتری و قدرت است و از آنجا که این برتری‌یابی و قدرت با استفاده از امکاناتی که محیط جغرافیایی در اختیار می‌گذارد و یا امکاناتی که می‌توان از محیط جغرافیایی اخذ نمود امکان‌پذیر می‌شود، استفاده از فرصت‌های گردشگری موجود در یک منطقه جغرافیایی می‌تواند دستیابی به قدرت را تقویت نماید. از این رو می‌توان از رهیافت‌های مختلف تفکر و عمل برنامه‌ریزی برای ارتقای سطح این فرصت و دستیابی به یک توسعه منطقه‌ای استفاده نمود. یکی از این رهیافت‌ها که در این مقاله مورد بررسی قرار گرفت، رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۱</sup> است.

- در کشورهای در حال توسعه - همچون ایران - که تفکر و عمل برنامه‌ریزی در پیروی از سایر جنبه‌ها، توسعه‌یافتگی لازم را ندارد، بحث در مورد برنامه‌ریزی راهبردی در مقایسه با کشورهای بیشتر توسعه‌یافته متفاوت است. در نتیجه در صورت انتخاب برنامه‌ریزی راهبردی به‌طور عام و برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری به‌صورت خاص، توجه به پیش‌شرط‌هایی

1 . Strategic Planning Approach

ضرورت می‌یابد. چراکه بودن آماده‌سازی شرایط برای استقرار تفکر راهبردی در سیستم برنامه‌ریزی، به‌کارگیری این تفکر ابزاری باقی می‌ماند. شرایط لازم برای بنیانگذاری سیستم برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری را می‌توان بر اساس نتایج حاصل از انجام برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری کهسوار طرار در موارد زیر خلاصه نمود:

- تحکیم رابطه بین تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران در اجرایی کردن فعالیت تولید برنامه و اجرای آن؛
- ایجاد استحکام لازم و تعیین رابطه بین راهبردهای مختلف با یکدیگر (کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی)؛
- تعیین منابع در اختیار برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری؛
- توجه به تعهد سیاسی لازم در اجرای برنامه‌های راهبردی گردشگر؛
- به‌کارگیری تمهیداتی در جهت نرمش پذیر کردن برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری و اختیار عمل آن در کوتاه مدت.

- در برنامه‌ریزی راهبردی، به‌کارگیری فنون برنامه‌ریزی در مراحل مختلف فرایند برنامه‌ریزی (چون ممیزی، پردازش و تحلیل، تعیین اهداف، آینده‌نگری، طراحی برنامه و ارزش‌گذاری) اهمیت دارد.

- یک عنصر مهم در برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی<sup>۱</sup> است که کارکرد گسترده آن ارزیابی تغییر و اندازه‌گیری تأثیراتی است که در نتیجه اجرای برنامه‌ها نمود پیدا می‌کند.

- در رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری به مشارکت تأکید می‌شود. خردمایه مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری آن است که گروه‌های مختلف ذی‌نفع و ذی‌نفوذ نه تنها می‌توانند در مرحله ممیزی، داده - اطلاعات با ارزشی را وارد فرایند نمایند و تصمیم‌های مهمی بگیرند، بلکه می‌توانند به پیامدهای ممکن اختیار مسیره‌های مختلف عمل نیز اشاره کنند.

- یکی از ویژگی‌های مهم برنامه‌ریزی راهبردی (گردشگری)، سلسله مراتب سطوح

---

1 . Monitoring

تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و رابطه بین سطوح مختلف آن است. به این ترتیب نه تنها در هر سطح، راهبردها دارای ارتباط متقابل هستند، بلکه بین سطوح مختلف نیز ارتباط عمودی وجود دارد. هر سطح برنامه‌ریزی دارای کارکردی راهبردی برای سطوح پایین‌تر است. بدین ترتیب در برنامه‌ریزی راهبردی امکان تولید سیاست‌های تفصیلی (تاکتیک‌ها) یا برنامه‌های عملیاتی، همچون رهنمودهای مجری برنامه، مهیا است.

- در این مقاله فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه بخش محصول گردشگری محدوده کهسوار طار طی سه مرحله انجام گرفت. یافته‌های مذکور می‌تواند مبنای برنامه‌ریزی‌ها و ارائه راهبردهای پروژه‌های موضوعی و موضعی در زمینه گردشگری در شهرستان چادگان و فریدون شهر باشد.

#### ۸- قدردانی

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از رازمیک عزیزانس، علی اکبر شمسی‌پور و علی همت‌جو به‌خاطر همکاری‌های مؤثرشان در مراحل انجام این پژوهش سپاسگزاری نمایند.



### منابع

۱. احمدی پور، زهرا (۱۳۷۶)؛ دریای خزر و ژئوپلیتیک جدید منطقه؛ رساله دکتری به راهنمایی دره میرحیدر، دانشگاه تربیت مدرس.
۲. آردیوید، فرد، (۱۳۸۴)؛ مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۳. بهزادفر، مصطفی و زمانیان، روزبه (۱۳۸۶)؛ کاربرد تصمیم سازی چندمعیاره فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در برنامه‌ریزی گردشگری، نمونه موردی: شهرستان نیشابور. نشریه بین‌المللی علوم مهندسی، شماره ۵.
۴. بهزادفر، مصطفی و زمانیان، روزبه (۱۳۸۷)؛ برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری با تکیه بر بخش محصول، نمونه موردی: شهرستان نیشابور. نشریه بین‌المللی علوم مهندسی، شماره ۶.
۵. پاکزاد، جهان‌شاه (۱۳۸۵)؛ مبانی نظری و فرآیند طراحی شهری، تهران، سازمان مسکن و شهرسازی.
۶. دانشپور، زهره (۱۳۸۲)؛ برنامه‌ریزی راهبردی و رهیافت اختیار راهبردی، تهران، مجله مدیریت شهری شماره ۱۴.
7. Hall, C. Michael and Page, Stephen (1999); *The Geography of Tourism and Recreation*. Routledge, London.
8. [www.worldtourismorganization.com](http://www.worldtourismorganization.com), 2008.