



## مدیریت راهبردی اقتصاد گردشگری (مورد مطالعه: استان چهارمحال و بختیاری)

سمیرا متقی\*  
استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه پیام‌نور، ایران

دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۱۶ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۲۳

**چکیده:** مدیریت بهینه گردشگری به‌ویژه در مناطقی که از توان ویژه‌ای برخوردار هستند، نقش مهمی در جذب سرمایه حاصل از این صنعت دارد. استان چهارمحال و بختیاری، یکی از مناطق دارای توان طبیعی گردشگری پذیر در ایران است که با وجود برخورداری از بسترهای طبیعی و محیطی مناسب برای بهره‌مندی از مزایای گردشگری، همچنان به‌عنوان یکی از حوزه‌های کمتر شناخته‌شده و کم‌برخوردار به‌شمار می‌رود؛ بنابراین شناخت نقاط قوت و ضعف مدیریت در حوزه گردشگری، یکی از رویکردهایی است که می‌تواند به روند تقویت شیوه و نگرش‌های مدیریتی سودآور، یاری رساند. پژوهش حاضر، از لحاظ روش، توصیفی-تحلیلی است و از مدل جامع مدیریت راهبردی دیوید و تکنیک SWOT برای تدوین راهبردها و از ماتریس QSPM برای اولویت‌بندی راهبردهای انتخابی استفاده شده است. داده‌های تحقیق با استفاده از تکنیک دلفی، از ۱۲۰ نفر از خبرگان، مسئولان و مدیران حوزه گردشگری چهارمحال و بختیاری گردآوری شده است. نتایج، به شناسایی و تعیین مأموریت، چشم‌انداز، اهداف کمی و کیفی و ارائه راهبرد برای توسعه صنعت گردشگری استان انجامید. نتایج حاصل از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی صنعت گردشگری استان بیانگر این بود که صنعت گردشگری این استان دچار ضعف می‌باشد و واکنش مناسبی نسبت به عوامل خارجی نداشته است. همچنین پس از شناسایی و اولویت‌بندی راهبردها با ماتریس QSPM مشخص شد ایجاد سایت‌های اینترنتی به‌منظور بازاریابی جاذبه‌های گردشگری استان، بالاترین اولویت را در میان راهبردهای انتخابی دارد.

**واژگان کلیدی:** اقتصاد گردشگری، QSPM، SWOT، مدیریت راهبردی، چهارمحال و بختیاری

طبقه‌بندی JEL: L83, M12, N15, C61

## ۱- مقدمه

گردشگری، یکی از اهرم‌های اقتصادی سودآور در جهان امروز می‌باشد؛ از این رو مدیریت سیاسی در سطح ملی کشورها، با شناسایی ظرفیت‌های گوناگون گردشگری، به توسعه امکانات و زیرساخت‌های لازم برای جذب حداکثری گردشگری اهتمام می‌ورزند. صنعت گردشگری، در زمره مباحث اقتصادی و سیاسی است؛ زیرا راهبردهای مدیریتی برای گسترش و توسعه آن از طریق نیروها و نهادهای سیاسی انجام می‌پذیرد و سودآور بودن آن از نظر مؤلفه‌های اعتباری نیز بنیادهای اقتصادی صنعت را آشکار می‌سازد (Burns, 2004). صنعت گردشگری، بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین صنعت در دنیا به حساب می‌آید. این صنعت پویا را باید به عنوان منبع اصلی درآمد، اشتغال، رشد بخش خصوصی و توسعه ساختار زیربنایی به ویژه در کشورهای در حال توسعه دانست. در کشورهایی که تولید یا استخراج از نظر اقتصادی به صرفه نیست یا نقش چندان مهمی در صحنه تجارت و بازرگانی ندارند، به توسعه صنعت گردشگری، توجه فزاینده‌ای دارند (Kerr et al., 2001). در واقع توسعه صنعت گردشگری برای کشورهای جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه، از اهمیت بسیاری برخوردار است. براساس آمارهای موجود در سازمان جهانی جهانگردی، صنعت توریسم، تأثیر بسیاری در سیستم اقتصادی کشورها دارد؛ به صورتی که در سال ۱۹۹۸، میزان درآمد گردشگری بین‌المللی، ۸ درصد کل درآمدهای صادراتی جهان را تشکیل داده است و با توجه به رشد گسترده این صنعت، پیش‌بینی می‌شود درآمد حاصل از این صنعت در سال ۲۰۲۰ به بیش از یک‌ونیم تریلیون دلار خواهد رسید. در اقتصاد گردشگری، پرداختن به مسائل اکولوژیک که جاذبه‌های طبیعی برای گردشگری محسوب می‌شوند، اهمیت فراوانی دارد. با این حال، موفقیت در گردشگری طبیعی تا اندازه زیادی وابسته به رویکردهای کلانی است که هر کشوری در مقیاس ملی از آن تبعیت می‌کند. کشور ایران از نظر

جاذبه‌های توریستی در ردیف کشورهای برتر جهان قرار دارد و ظرفیت بالقوه زیادی در گسترش جهانگردی و توریسم بین‌المللی دارد (دهاقانی، ۱۳۹۶)؛ با این حال آمار ورود گردشگران به کشور نشان می‌دهد که برای مثال در سال ۲۰۰۴، تنها حدود یک میلیون جهانگرد از ایران دیدن کرده‌اند (Lee & Chang, 2008) و همین تعداد محدود گردشگر هم تنها از کلان‌شهرهای مشهور توریستی ایران بازدید داشتند و تنها جمعیت بسیار محدودی از مناطق بکر و جذاب و کمتر آشنای توریستی ایران دیدن کرده‌اند. داده‌های آماری نشان می‌دهند که در سال ۲۰۰۴، کمتر از یک درصد جمعیت گردشگران بین‌المللی به کشور ایران، منطقه توریستی چهارمحال و بختیاری را به عنوان مقصد گردشگری خود برگزیده‌اند؛ بنابراین حوزه گردشگری چهارمحال و بختیاری با وجود برخورداری از بسترهای طبیعی و محیطی مناسب برای بهره‌مندی از مزایای گردشگری، همچنان به عنوان یکی از حوزه‌های کمتر شناخته‌شده به‌شمار می‌رود و شناخت نقاط ضعف و قوت مدیریت در حوزه گردشگری، یکی از رویکردهایی است که می‌تواند به روند تقویت شیوه و نگرش‌های مدیریتی سودآور، یاری رساند. استان چهارمحال و بختیاری به دلیل برخورداری از ویژگی‌های طبیعی و جذابیت‌های اکولوژیک، یکی از مناطق مستعد برای جذب گردشگرانی است که در زمینه گردشگری فرهنگی و مناظر بکر طبیعی علاقه نشان می‌دهند. این استان، به لحاظ ویژگی‌های جغرافیای طبیعی از ظرفیت‌های مناسبی بر جذب گردشگران برخوردار است. قرار گرفتن در ارتفاعات میانی رشته‌کوه زاگرس و کوه‌های بسیار بلند که به صورت نواری در تمام استان از شمال غرب تا جنوب شرق امتداد یافته‌اند و نیز مساحت حدود ۳۰۷ هزار هکتاری جنگل‌ها که به صورت نواری در تمام استان از شمال غرب تا جنوب شرق گسترش یافته است، از نشانه‌های بارز توانمندی استان چهارمحال و بختیاری در بخش گردشگری است. در این راستا پژوهش حاضر کوشیده است تا کاستی‌ها و معضلات

مدیریت گردشگری در استان چهارمحال و بختیاری را شناسایی کند و پس از آن به ارائه مهم‌ترین راهبردهای مدیریتی برای گسترش صنعت گردشگری در این استان بپردازد.

## ۲- پیشینه تحقیق

### الف) پژوهش‌های خارجی

ملو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۲)، در مطالعه‌ای با عنوان «تقاضای گردشگری در انگلستان و کشورهای همسایه»، به بررسی عوامل مؤثر بر تقاضای گردشگری در انگلیس و کشورهای همسایه آن مثل فرانسه، اسپانیا و پرتغال پرداخته و درآمد سرانه را از مهم‌ترین عوامل ورود گردشگران، معرفی می‌کنند.

لی و چانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، در مقاله‌ای با عنوان «توسعه گردشگری و رشد اقتصادی»، تقاضای گردشگری به اروپای غربی توسط ساکنان ایالات متحده آمریکا در طول دوره ۲۰۰۰-۱۹۷۳ را مورد بررسی قرار داده و موانع سیاسی را در بهبود این تقاضا، بسیار مؤثر مطرح کردند. حبیبی<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای، به تخمین تابع تقاضای توریسم در کشور مالزی با رویکرد پانل دیتا پرداختند و گستردگی جاذبه‌های گردشگری را از مهم‌ترین عوامل جذب توریست به این کشور، معرفی کردند. همچنین وجود آرامش و امنیت در کشور، ارزان بودن سفر به مالزی و وجود سازمان توسعه توریسم در مالزی را از دیگر عوامل گسترش صنعت گردشگری دانستند.

راتور<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای، عنوان می‌کنند که توسعه گردشگری روستایی محقق نمی‌شود مگر با حمایت همه‌جانبه دولت. به‌علاوه نتایج در مورد گردشگری روستاهای هند، نشان می‌دهند که به‌منظور گسترش توریسم روستایی، شناخت محیط روستا،

وضعیت اجتماعی- فرهنگی، حتی اقتصادی و سیاسی روستا بسیار لازم و ضروری می‌باشد.

چون<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) در مقاله‌ای به آسیب‌شناسی صنعت توریسم در کشور مالزی پرداختند. براساس این مقاله، دستاوردهای اقتصادی مالزی از صنعت گردشگری در مقایسه با کشورهای همجوار خود، افت محسوسی دارد. علاوه‌براین، افزایش میزان آلودگی‌های صنعتی و محیط‌زیست نیز بر افت کیفی و کمی این صنعت در مالزی افزوده است. در نهایت، نویسندگان با ارائه راهکاری مبنی بر هدایت صنعت گردشگری در این کشور به سمت شهرهای گردشگری پایدار معتقد هستند که به‌کارگیری این راهبرد می‌تواند علاوه‌بر کاهش آلودگی‌ها، بر کیفیت و کمیت بهره‌وری اقتصادی از گردشگری در کشور مالزی تأثیر مثبتی بگذارد.

لیو و ما<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) در مقاله‌ای به بررسی ذهنیت و ادراک متفاوت درباره گردشگری و تأثیر آن بر بهره‌وری‌های اقتصادی این صنعت در شهر ژیان چین پرداختند. بر این اساس، نویسندگان با شناسایی سه گروه دارای ادراک متفاوت شامل: مسئولان دولتی، سهامداران بخش خصوصی چین و سهامداران بین‌المللی، به این نتیجه دست یافتند که هرچه تعداد گروه‌های ذی‌نفع و درگیر در گردشگری شهر ژیان چین افزایش یابد، این شهر می‌تواند ظرفیت‌های گردشگری خود در ابعاد مختلفی؛ از جمله تفریحی، صنعتی، طبیعت‌گردی، هنری، بازارگردی و آثار تاریخی تقویت کند. همچنین از دیگر مزیت‌های افزایش تنوع و میزان سهامداران در بخش گردشگری شهر ژیان چین، افزایش و تنوع ساختارها و امکانات گردشگری برای گردشگران است.

1- Mello

2- Lee and Chang

3- Habibi

4- Rathore

5- Choon

6- Liu and Ma

موتانا و موکوآدا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان بررسی شاخص‌های گردشگری پایدار در دراکنزبرگ<sup>۲</sup> آفریقای جنوبی، با استفاده از مدل «معیار جهانی گردشگری پایدار»<sup>۳</sup> به این نتیجه رسیده‌اند که سرمایه‌گذاری‌ها به منظور توسعه گردشگری در این بخش از آفریقای جنوبی، صرفاً با اهداف اقتصادی و سودآوری تجاری صورت گرفته است. به همین دلیل، شاخص‌های اجتماعی، فرهنگی و به‌ویژه زیست‌محیطی در گردشگری منطقه دراکنزبرگ آفریقای جنوبی از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست.

#### ب) پژوهش‌های داخلی

مدهوشی و نیازی (۱۳۸۹)، به بررسی و تبیین توسعه صنعت گردشگری در استان گلستان پرداخته و عوامل مؤثر بر توسعه‌نیافتگی صنعت گردشگری در این استان را بررسی کردند. نتایج حاصل از پژوهش، نشان دادند که بین توسعه‌نیافتگی استان گلستان و عوامل تعدد مراکز تصمیم‌گیری، ضعف امکانات زیربنایی، ضعف بازاریابی و فقدان فرهنگ پذیرش گردشگر، رابطه معناداری وجود دارد.

پوراحمد و همکارانش (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای به بررسی راهبردهای توسعه گردشگری استان کرمانشاه با استفاده از مدل SWOT پرداختند. نتایج تحقیق نشان دادند که گردشگری در این استان با قوت‌های بیشتری نسبت به ضعف‌ها روبه‌رو می‌باشد، اما از لحاظ محیط بیرونی با تهدیدهای قوی‌تر روبه‌روست که در صورت اتخاذ و اجرای استراتژی‌ها ST به‌ویژه تلاش در جهت احیا و نمایش مزیت جاذبه‌های تاریخی و آداب و رسوم محلی استان در مجامع ملی و بین‌المللی می‌توان به نتایج مطلوب‌تری دست یافت.

هاشمی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «عوامل مؤثر بر توسعه‌نیافتگی صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری» از طریق مصاحبه با کارشناسان مربوطه به این

نتیجه رسید که بین تعداد مراکز تصمیم‌گیری و توسعه‌نیافتگی صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری و همچنین بین ضعف امکانات زیربنایی و خدمات گردشگری و نیز ضعف بازاریابی و در انتها فقدان فرهنگ پذیرش گردشگر با توسعه‌نیافتگی صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری رابطه مستقیمی وجود دارد.

اکبرپور و اربابی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای با عنوان «واکاوی موانع توسعه گردشگری در روستاهای هدف گردشگری استان خراسان شمالی» به این نتیجه رسیدند که بین موانع آموزشی و فرهنگی و مشکلات مربوط به توسعه گردشگری، همبستگی مثبت و معنادار نسبتاً قوی وجود دارد که مطابق با آن، افزایش موانع آموزشی و فرهنگی، افزایش مشکلات توسعه گردشگری را به دنبال دارد. موانع و مشکلات زیست‌محیطی در جایگاه دوم و موانع زیربنایی، از لحاظ اهمیت در جایگاه بعدی قرار می‌گیرد. موانع بازاریابی و مدیریتی رابطه معنی‌داری با متغیر وابسته ندارند، اما در تحلیل رگرسیون تأثیر افزایشی بر نارسایی‌های توسعه گردشگری دارند؛ بنابراین با انجام اقدامات لازم و فراهم کردن امکانات و خدمات برای رفع مشکلات از طریق برنامه‌ریزی و راهبردهای مناسب، از جمله تدوین برنامه‌های آموزشی، احیا و توسعه زیرساخت‌های گردشگری روستاها و معرفی و شناساندن جاذبه‌ها و محصولات گردشگری روستاهای هدف می‌توان در راستای توسعه روستاهای موردنظر از منظر گردشگری گام برداشت.

شوکتی آملانی و همکارانش (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به بررسی موانع توسعه گردشگری در مناطق روستایی شهرستان اسکو با استفاده از تحلیل عاملی پرداختند. نتایج نشان دادند که سه عامل زیرساختاری-رفاهی، اجتماعی-فرهنگی و سازمانی-ساختاری در حدود ۶۰/۵۶ درصد از واریانس کل موانع توسعه گردشگری در منطقه مورد مطالعه را تبیین می‌کند. این پژوهش به شناسایی اولویت‌های راهبردی برای مدیریت و

1- Mutana and Mukwada

2- Drakensberg

3- Global Sustainable Tourism Criteria

برنامه‌ریزی کارآمد در صنعت گردشگری استان مورد مطالعه پرداخته و همچنین از ترکیب روش‌های QSPM و SWOT برای شناسایی اولویت‌ها و نقاط قوت و ضعف استفاده کرده است.

### ۳- مبانی نظری

یکی از شیوه‌ها برای افزایش بهره‌وری اقتصادی گردشگری، بررسی موضوعات اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی صنعت گردشگری به‌عنوان ابعاد مختلف آن است (Frew, 2008). پیوند میان ابعاد مختلف گردشگری، به‌منظور مدیریت بهینه در راستای توسعه پایدار گردشگری صورت می‌گیرد. نگاهی نظام‌مند و جامع به مقوله گردشگری، برای انتفاع اقتصادی بیشتر و پرداخت هزینه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی- فرهنگی کمتر، ضرورت پرداخت به ابعاد درونی (معرفت‌شناختی) و بیرونی (سازمانی و روش‌شناختی) اقتصاد گردشگری را آشکار می‌کند. عدم بررسی نظام‌مند ابعاد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی گردشگری، مانعی جدی در راستای تدوین سیاست‌گذاری‌های بهره‌ورانه، منسجم و یکپارچه خواهد بود (Vila et al., 2010). یکی از اهداف مهم نگرش نظام‌مند و یکپارچه به اقتصاد گردشگری، انسجام و تعادلی است که میان نظام عرضه و تقاضا در آن صورت می‌گیرد. چنین شیوه‌ای که از آن با عنوان نظریه کارکردی نیز یاد می‌شود، بر آن است که میان آنچه در واقعیت به عنوان ظرفیت‌های گردشگری وجود دارد و آنچه در عمل تولید می‌شود، نقطه تعادلی وجود دارد که سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان باید مجموعه اقدامات خود را در این راستا سامان‌دهی کنند (Korstanje & George, 2012). همچنین براساس این نظریه، به حداکثر رساندن کارکردهای اقتصادی گردشگری و کاستن از برایندهای مخرب آن، به‌ویژه در زمینه محیط‌زیست تأکید شده است. به منظور برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری منسجم در اقتصاد گردشگری و به حداکثر رساندن صرفه‌های اقتصادی نظام

عرضه و تقاضا در گردشگری، به‌کارگیری شیوه‌های مدیریتی و سیاست‌گذاری یکپارچه ضروری است. به عبارت دیگر، اقتصاد گردشگری باید به مقوله‌ای سازمانی و چندلایه تبدیل شود و سپس برای مدیریت منسجم و یکپارچه آن اقدام شود (Terry, 2014). مدیریت اقتصاد گردشگری به صورت یکپارچه و بهره‌مندی از پیامدهای آن در سه سطح خرد، میانی و کلان قابل بررسی است؛ در سطح خرد اقتصاد گردشگری، اشاره به افراد موجود در شبکه عرضه و تقاضای گردشگری دارد که بر اثر تعامل میان این افراد، نظام عرضه و تقاضای اقتصاد گردشگری شکل می‌گیرد. در سطح میانی، نظام اقتصادی گردشگری به اجتماعات، گروه‌ها و سازمان‌ها اشاره دارد و باعث تقویت و ساخت بنیه ارزشی و تعاملی گردشگری می‌شود. در سطح کلان نیز اقتصاد گردشگری شامل سازمان‌ها و گروه‌های مختلفی است که موجب شکل‌گیری و تقویت نظام اقتصادی گردشگری به عنوان منبع شناخت و دانش، مدیریت و بهره‌وری اقتصاد گردشگری می‌شود (Butcher & Smith, 2010). بر این اساس، نظام اقتصادی گردشگری موضوعاتی چون: شدت و کیفیت روابط و تعاملات بین افراد و گروه‌ها و احساس تعهد و اعتماد دوجانبه به هنجارها و ارزش‌های مشترک را شامل می‌شود و به عنوان یک حس تعلق و پیوستگی اجتماعی می‌باشد. در سطح میانی، به زیرساخت‌های ارزشی و تعاملی سازمان‌ها و نهادها باید اشاره کرد. در این سطح، نظام اقتصادی گردشگری را نوعی موجودیت در نظر می‌گیرند که نخست، برخوردار از جنبه‌های ساخت اقتصادی است و دوم، کنش‌های خاص گردشگران (حقیقی یا حقوقی) را درون ساختار اجتماعی تسهیل می‌کند (Guttentag, 2009). در سطح کلان، نظام اقتصادی گردشگری به زیرساخت‌ها ختم می‌شود. در این سطح باید به محیطی اشاره کرد که سازمان‌ها و نهادها در آن فعالیت می‌کنند. در این فعالیت، نقش قوانین، چارچوب حقوقی، نوع حکومت و نظام سیاسی، میزان عدم تمرکز در خط‌مشی کلان اقتصاد گردشگری

مورد توجه قرار دارد. همچنین، در این سطح تعامل متقابلی که میان نهاد مدیران محلی با سایر دستگاه‌ها وجود دارد، قابل بررسی است.

گردشگری و اقتصاد پیرامون آن، روند گذار از سنت به مدرنیته و پسمادرن را در عرصه‌های اجتماعی-اقتصادی و فرهنگی تسهیل کرده و عملاً در همه موارد موجب ساختارشکنی شده است. فضای گردشگری هر مقصد گردشگری، به عنوان یک زیربخش در نظام برنامه‌ریزی منطقه‌ای به حساب می‌آید تا از این

طریق بتواند تخصیص‌های عمودی را در زمینه توسعه گردشگری، به فعالیت‌های افقی تبدیل نماید (تقوایی و غفاری، ۱۳۹۵).

#### ۴- روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی می‌باشد. مدل مفهومی این تحقیق، مدل مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید<sup>۱</sup> است. جدول ۱، مراحل انجام پژوهش براساس این مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۱- مراحل برنامه‌ریزی راهبردی

سطوح استراتژی	مرحله	توضیح فعالیت‌ها
استراتژی‌های کلان	مرحله شروع	- تعیین چشم‌انداز و مأموریت - شناسایی و تعیین اهداف
	مرحله ورودی	- بررسی عوامل داخلی و تشکیل ماتریس (IFE) با ضرایب و رتبه‌بندی - بررسی عوامل خارجی و تشکیل ماتریس (EFE) با ضرایب و رتبه‌بندی
	مرحله مقایسه	- تشکیل ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT)
	مرحله تصمیم‌گیری	- اولویت‌بندی استراتژی‌های استخراج شده براساس ماتریس QSPM

در پژوهش حاضر، پرسشنامه‌ای به روش دلفی تدوین شد. برای این منظور ۲۰ نفر از خبرگان حوزه گردشگری انتخاب و در خصوص موضوع، روش و مدت تحقیق توجیه شدند. برخی از ویژگی‌های اصلی برای انتخاب خبرگان عبارت بودند از:

- با مسأله مورد بحث درگیر باشند.
- اطلاعات جامعی از مسأله برای ادامه همکاری داشته باشند.
- دارای انگیزه کافی برای شرکت در فرایند دلفی باشند.

- احساس کنند اطلاعات حاصل از یک توافق گروهی برای خود آن‌ها نیز ارزشمند خواهد بود. با استفاده از نظرات کارشناسی و مصاحبه با این خبرگان، نقاط قوت و ضعف در محیط درونی و همچنین تهدیدها و فرصت‌ها در محیط بیرونی در خصوص اقتصاد گردشگری در استان چهارمحال و بختیاری شناسایی شدند.

پس از تدوین پرسشنامه براساس فن دلفی، بین ۱۲۰ نفر از کارشناسان حوزه گردشگری و اساتید دانشگاهی این حوزه برای تعیین وزن و رتبه عوامل براساس مدل SWOT توزیع شد. سپس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) برای صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری رسم و پس از محاسبه، راهبردهای توسعه صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری، اولویت‌بندی شدند.

مراحل انجام پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

#### ۱- مرحله ورودی

الف) تعیین عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر تدوین استراتژی: این مرحله شامل ارزیابی محیط خارجی و داخلی است. در این مرحله، عوامل خارجی و عوامل داخلی مؤثر بر مقصد گردشگری با استفاده از دو تکنیک ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، شناسایی و تجزیه و تحلیل می‌شوند.

### ب) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE): برای

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی باید پنج مرحله را به شرح زیر طی کرد:

۱- پس از بررسی عوامل خارجی از طریق فن دلفی، عوامل شناخته شده فهرست می‌شوند که موجب بروز فرصت یا تهدید برای مقصد گردشگری می‌گردند.

۲- به این عوامل وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضریب‌ها، از صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) می‌باشند.

۳- به هر یک از عوامل، امتیاز ۱ تا ۴ داده می‌شود:

۴ مربوط به فرصت عالی، ۳ فرصت متوسط، ۲ تهدید متوسط و ۱ تهدید جدی.

۴- ضریب هر عامل در امتیاز مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی به دست آید.

۵- مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا مجموع نمره نهایی مقصد گردشگری به دست آید.

### ج) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE): ماتریس

ارزیابی عوامل داخلی، حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سیستم می‌باشد. این ماتریس، نقاط قوت و ضعف اصلی داخلی مقصد گردشگری را تدوین و ارزیابی می‌کند. می‌توان با طی پنج مرحله زیر ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد:

۱- پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل حاصل از فن دلفی فهرست می‌شوند. عوامل انتخابی باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف سیستم انتخابی باشند.

۲- به این عوامل، از صفر (کم‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) ضریب داده می‌شود.

۳- به هر یک از عوامل امتیاز ۱ تا ۴ داده می‌شود.

۴ نشان‌دهنده قوت اساسی، ۳ قوت متوسط، ۲ ضعف متوسط و ۱ ضعف اساسی است.

۴- برای تعیین نمره نهایی هر عامل، باید ضریب هر عامل را در امتیاز آن ضرب کرد.

۵- مجموع نمره‌های نهایی هر عامل را محاسبه کرده تا نمره نهایی مقصد گردشگری مشخص شود.

صرف‌نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی قرار داده می‌شود، جمع نمرات نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن‌ها ۲/۵ می‌باشد. اگر نمره نهایی کمتر از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که سیستم از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سیستم یا منطقه از نظر عوامل داخلی دارای قوت است.

### ۲- مرحله مقایسه

ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT) تهیه می‌شود. این ماتریس متکی به اطلاعاتی است که از مرحله نخست به‌دست آمده‌اند و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی را با نقاط قوت و ضعف داخلی مقایسه می‌کند. برای این‌که بتوان استراتژی‌های گوناگون امکان‌پذیر را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمود، فرایند مقایسه عوامل داخلی و خارجی نقشی مهم و سرنوشت‌ساز ایفا می‌کند.

### ۳- مرحله تصمیم‌گیری

در این مرحله استراتژی‌های به‌دست آمده از ماتریس SWOT به وسیله ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، اولویت‌بندی می‌شوند. در این ماتریس، جذابیت نسبی استراتژی‌ها مشخص می‌شوند. برای تهیه این ماتریس به منظور اولویت‌بندی استراتژی‌های انتخابی باید شش گام را به شرح زیر طی کرد:

گام اول: فرصت‌ها و تهدیدات عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی در ستون طرف راست ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک نوشته شود. این عناصر باید به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آید.

گام دوم: به هر یک از عوامل داخلی یا خارجی که در موفقیت سیستم، نقش عمده‌ای دارند، وزن یا ضریب داده شود. این ضریب‌ها همانند ضریب‌های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند. این ضریب‌ها در یک ستون نوشته و در ستون

سمت چپ هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت مقصد گردشگری نقش اصلی دارند، نوشته می‌شود. گام سوم: ماتریس‌های مرحله دوم، مقایسه شده و استراتژی‌هایی که سیستم باید به اجرا درآورد (یا آنها را مورد توجه قرار دهد) مشخص می‌شوند. این استراتژی‌ها باید در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی نوشته شوند.

گام چهارم: نمره‌های جذابیت مشخص می‌کند که جذابیت هر استراتژی در مقایسه با سایر استراتژی‌ها چقدر است. برای تعیین نمره جذابیت عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت نقش عمده دارند، بررسی شده و نمره‌های جذابیت برای هر یک از استراتژی‌ها مشخص می‌شود؛ به گونه‌ای که اهمیت نسبی یک استراتژی نسبت به سایر استراتژی‌ها مشخص گردد. نمره جذابیت به این شکل است: ۱- بدون جذابیت ۲- تا حدی جذاب ۳- دارای جذابیت معقول ۴- بسیار جذاب.

گام پنجم: جمع نمره‌های جذابیت محاسبه می‌شود؛ مقصود از جمع نمره‌های جذابیت حاصل ضرب ضریب (مرحله دوم) در نمره‌های جذابیت (مرحله چهارم) است. جمع نمره‌های جذابیت نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر یک از استراتژی‌ها است که تنها با توجه به اثر عامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. گام ششم: مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی محاسبه می‌شود. مجموع نمره‌های جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه کدام استراتژی از بیشترین جذابیت برخوردار است.

#### ۵- یافته‌های تحقیق

با توجه به نظرات خبرگان، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) توسعه صنعت گردشگری چهارمحال و بختیاری، مطابق با جدول ۲ می‌باشد:

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی توسعه گردشگری استان چهارمحال و بختیاری (IFE)

ردیف	عامل	ضریب اهمیت از صفر (بی‌اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم)	امتیاز	نمره نهایی
<b>نقاط قوت</b>				
۱	قرارگیری مجموعه سنگ‌های شیری در فهرست آثار میراث جهانی	۰/۰۷۰۴	۴	۰/۲۸۱۶
۲	وجود چشمه‌های آب گرم و آهکی در منطقه و بهره‌گیری از خواص درمانی آن برای توسعه گردشگری سلامت	۰/۰۶۴۳	۳/۹۳	۰/۲۵۲۷
۳	وجود مناطق زیست‌محیطی و طبیعی متنوع در منطقه	۰/۰۶۰۶	۳/۶۲	۰/۲۱۹۴
۴	تنوع آداب، سنن، جشن‌ها و رسومات (فرهنگ عامه) در چهارمحال و بختیاری به دلیل وجود طوایف و قومیت‌های گوناگون	۰/۰۵۴۳	۳/۳۷	۰/۱۸۳۰
۵	داشتن سابقه تاریخی در زمینه قالی و فرش	۰/۰۵۶۷	۳/۳۷	۰/۱۹۱۱
۶	قرار گرفتن میان راه‌های مواصلاتی	۰/۰۵۱۵	۳/۵۶	۰/۱۸۳۳
۷	پایین بودن هزینه تملک زمین در سطح استان برای سرمایه‌گذاری در حوزه گردشگری	۰/۰۴۹۷	۳/۱۲	۰/۱۵۵۱
<b>نقاط ضعف</b>				
۱	وجود شرایط نامساعد اقلیمی (نظیر سرمای شدید و طاق‌فرسا) در اواخر پاییز و زمستان	۰/۰۴۴۸	۲	۰/۰۸۹۶
۲	ضعف در بخش بازاریابی و معرفی جاذبه‌ها و ویژگی‌های فرهنگی-تاریخی استان	۰/۰۵۹۰	۱/۶۲	۰/۰۹۵۶
۳	بنیه مالی ضعیف استان برای سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری	۰/۰۶۲۲	۱/۳۱	۰/۰۸۱۵
۴	ناآشنایی و شناخت کافی ساکنان منطقه نسبت به مزایای صنعت گردشگری	۰/۰۵۳۹	۱/۶۲	۰/۰۸۷۳
۵	نبود بزرگراه یا راه‌های اصلی در سطح استان	۰/۰۶۸۹	۱	۰/۰۶۸۹
۶	ضعف شبکه حمل‌ونقل داخل استان به لحاظ کیفی و کمی	۰/۰۶۱۷	۱/۳۷	۰/۰۸۴۵
۷	کمبود واحدهای اقامتی و پذیرایی در منطقه	۰/۰۶۶۴	۱/۲۵	۰/۰۸۳۰
۸	ضعف تسهیلات و خدمات پزشکی و ایمنی	۰/۰۶۰۸	۱/۶۸	۰/۱۰۲۱
۹	ضعف حضور مردم در تصمیمات و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های توسعه گردشگری	۰/۰۵۶۴	۱/۵۶	۰/۰۸۸۰
۱۰	کمبود نیروی کار متخصص در بخش گردشگری در سطح استان	۰/۰۵۸۴	۱/۶۲	۰/۰۹۴۶
جمع		۱		۲/۳۴۱۳



با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی توسعه صنعت گردشگری چهارمحال و بختیاری، جمع نمره‌هایی نهایی برای این استان ۲/۳۴۱۳ محاسبه شده است. با توجه به این که این عدد از ۲/۵ کمتر است، بیانگر عملکرد نه چندان مناسب صنعت گردشگری چهارمحال و بختیاری در بهره‌گیری از نقاط قوت و کم کردن اثرات منفی نقاط ضعف بر روی توسعه گردشگری استان می‌باشد.

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی توسعه گردشگری چهارمحال و بختیاری (EFE)

ردیف	عامل	ضریب اهمیت از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم)	امتیاز	نمره نهایی
<b>فرصت‌ها</b>				
۱	رشد سریع بازاریابی اینترنتی و تبلیغات رسانه‌ای در بخش گردشگری	۰/۰۷۵۱	۳/۰۸	۰/۲۷۶۴
۲	افزایش سهم هزینه تفریحات در بودجه خانوارهای کشور	۰/۰۶۲۵	۳	۰/۱۸۷۵
۳	بالا بودن نرخ ارز و تأثیر آن در افزایش گردشگران ورودی و کاهش گردشگران خروجی	۰/۰۶۶۵	۳/۰۶	۰/۲۰۳۵
۴	افزایش جمعیت سالمند و علاقه این گروه به گردشگری میراث تاریخی (به خصوص گردشگران خارجی)	۰/۰۵۴۲	۳/۵۰	۰/۱۸۹۷
۵	افزایش نرخ رشد گردشگران داخلی و خارجی در کشور	۰/۰۷۳۲	۳/۰۱	۰/۲۷۸۹
۶	دادن امکانات مسافرتی و اقامتی برخی از سازمان‌ها به کارمندان متبوع	۰/۰۶۹۶	۳/۰۷	۰/۲۶۹۴
۷	برگزاری دوره‌های آموزشی تورگردانی، گردشگری و هتل‌داری به منظور تربیت نیروی متخصص در حوزه گردشگری	۰/۰۶۶۰	۳/۰۵	۰/۲۳۱
<b>تهدیدها</b>				
۱	ضعف مدیریت و برنامه‌ریزی تخصصی در بخش گردشگری کشور	۰/۰۷۸۸	۱/۵۶	۰/۱۲۲۹
۲	پایین بودن بودجه تخصیصی دولت برای تحقیق و توسعه در بخش گردشگری	۰/۰۷۳۶	۱/۵	۰/۱۱۰۴
۳	بی‌انگیزگی و ضعف حضور بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری کشور	۰/۰۷۰۹	۱/۹۳	۰/۱۳۶۸
۴	تبلیغات منفی جهانی و فشارهای بین‌المللی و آثار ناشی از تحریم‌های مختلف بر کشور	۰/۰۶۸۳	۱/۸۷	۰/۱۲۷۷
۵	کاهش قدرت خرید گردشگران در جریان تورم	۰/۰۵۹۳	۱/۶۸	۰/۰۹۹۶
۶	سرمایه‌بر بودن و طولانی بودن مدت اجرای طرح‌های زیرساختی در کل کشور	۰/۰۶۳۳	۱/۰۶	۰/۰۶۷۱
۷	ترجیح گردشگران داخلی به سفرهای مذهبی و سفر به مناطق ساحلی کشور به جای سفر به مناطق فرهنگی- تاریخی	۰/۰۶۴۲	۱/۳۱	۰/۰۸۴۱
۸	وجود جاذبه‌های فرهنگی- تاریخی با محصولات مشابه در نقاط شناخته شده‌تر کشور	۰/۰۵۴۵	۱/۱۲	۰/۰۶۱۰
جمع		۱		۲/۴۴۶

نتایج مربوط به بررسی ماتریس عوامل بیرونی و عوامل درونی، به شرح نمودار ۱ است. به این صورت که نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل درونی در محور افقی و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی در محور عمودی، درج و موقعیت راهبردی توسعه صنعت گردشگری در استان چهارمحال و بختیاری تعیین شد. مطابق نمودار ۱، این موقعیت در وضعیت تدافعی WT قرار دارد که مطابق با استراتژی‌های تدافعی می‌توان با

همان گونه که در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مشخص است، جمع نمره‌های نهایی عوامل خارجی برای گردشگری چهارمحال و بختیاری، ۲/۴۴۶ است. با توجه به این که این عدد از ۲/۵ کمتر است، بیانگر این است که صنعت گردشگری چهارمحال و بختیاری، تا کنون واکنش مناسبی نسبت به بهره‌گیری از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدهای خارجی نداشته است.

تک گروهی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان دادند که با توجه به این که سطح معناداری تمامی موارد کمتر از ۰/۰۵ است، با ۹۵ درصد اطمینان می توان بیان کرد که راهبردهای تدوین شده می توانند در موفقیت توسعه صنعت گردشگری چهارمحال و بختیاری نقش مؤثری داشته باشند.

پرهیز از تهدیدها، نقاط ضعف را از بین برد. سپس، تدوین راهبردهای برنامه توسعه صنعت گردشگری در استان چهارمحال و بختیاری در موقعیت تدافعی با در نظر گرفتن مجموعه ضعفها و تهدیدهای شناسایی شده صورت گرفت که به شرح جدول ۴ می باشد. راهبردهای تدوین شده با نظرسنجی از خبرگان صنعت گردشگری استان و با استفاده از آزمون t

جدول ۴- راهبردهای توسعه صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری

ردیف	راهبردها	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	عرضه قالی و فرش به دیگر استان های کشور و در صورت امکان ایجاد بازارهایی در آن شهرهای مختلف استان برای فروش این محصولات	۴/۰۲	۰/۸۸	۵/۰۸۴	۱۱۹	۰/۰۰۰
۲	برگزاری فستیوال هایی برای معرفی آداب و رسوم و جشن های طوایف و اقوام استان	۴/۱۲	۰/۷۱	۶/۲۶۰	۱۱۹	۰/۰۰۰
۳	طراحی و گسترش سایت های اینترنتی مناسب به منظور بازاریابی جاذبه های گردشگری استان، در سطح ملی و بین المللی	۴/۷۵	۰/۶۲	۹/۱۳۹	۱۱۹	۰/۰۰۰
۴	ایجاد و برگزاری تورهای غارنوردی، کوهنوردی، صخره نوردی و طبیعت گردی برای جذب گردشگران با علائق خاص و معرفی بیشتر جاذبه ها	۴/۳۲	۰/۸۸	۵/۰۸۴	۱۱۹	۰/۰۰۰
۵	ایجاد رشته های دانشگاهی جغرافیا، مدیریت جهانگردی و هتل داری در دانشگاه های استان به منظور تربیت نیروی انسانی متخصص در زمینه گردشگری	۳/۸۸	۰/۷۵	۶/۳۳۳	۱۱۹	۰/۰۰۰
۶	بازسازی، اصلاح و آسفالت راه های اصلی استان و راه های منتهی به جاذبه های گردشگری	۴/۲۵	۰/۳۴	۲۱/۹۵۸	۱۱۹	۰/۰۰۰
۷	احداث هتل و چند اقامتگاه مناسب (نظیر کمپ، سوئیت و خانه های روستایی) در اطراف جاذبه ها و در سطح استان	۴/۳۰	۰/۵۷	۱۲/۱۲۴	۱۱۹	۰/۰۰۰
۸	ایجاد پیست اسکی و گسترش ورزش های زمستانی با بهره گیری از برف موجود در منطقه در فصول پاییز و زمستان	۴/۶۵	۰/۷۵	۶/۳۳۳	۱۱۹	۰/۰۰۰
۹	ایجاد شرایط مناسب برای تشویق و ترغیب سرمایه گذاران بخش خصوصی نظیر تخفیفات مالیاتی و ایجاد انگیزه در آنها با توجه به پایین بودن هزینه تملک زمین، به منظور سرمایه گذاری در بخش گردشگری استان	۳/۹۳	۰/۸۵	۴/۳۹۲	۱۱۹	۰/۰۰۰
۱۰	واگذاری اداره برخی از بخش های مرتبط با گردشگری مانند حمل و نقل و اقامتگاه ها به بخش خصوصی	۴/۰۰	۰/۸۱	۴/۸۹۹	۱۱۹	۰/۰۰۰

این راهبردها از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده شده است.

پس از شناسایی راهبردهای توسعه صنعت گردشگری چهارمحال و بختیاری، به منظور اولویت بندی

جدول ۵- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی راهبردهای توسعه صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری

راهبردهای شناسایی شده																				رتبه اهمیت	عوامل مؤثر بر توسعه صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری
WT10		WT9		WT8		WT7		WT6		WT5		WT4		WT3		WT2		WT1			
نقشه جایانیت	نقشه	نقشه جایانیت	نقشه	نقشه جایانیت	نقشه	نقشه جایانیت	نقشه	نقشه جایانیت	نقشه	نقشه جایانیت	نقشه	نقشه جایانیت	نقشه	نقشه جایانیت	نقشه	نقشه جایانیت	نقشه	نقشه جایانیت	نقشه		
۱/۱۴۰۸	۳	۱/۱۴۰۸	۳	۱/۲۱۱۲	۳	۱/۲۱۱۲	۳	۱/۲۱۱۲	۳	۱/۱۴۰۸	۳	۱/۲۱۱۲	۳	۱/۲۸۱۶	۴	۱/۲۱۱۲	۳	۱/۱۴۰۸	۳	۱/۰۷۰۴	S1
۱/۰۶۴۳	۱	۱/۰۶۴۳	۱	۱/۱۹۲۹	۳	۱/۲۵۷۲	۴	۱/۰۶۴۳	۱	۱/۰۶۴۳	۱	۱/۱۹۲۹	۳	۱/۱۹۲۹	۳	۱/۰۶۴۳	۱	۱/۰۶۴۳	۱	۱/۰۶۴۳	S2
۱/۰۶۰۶	۱	۱/۰۶۰۶	۱	۱/۲۴۲۴	۴	۱/۰۶۰۶	۱	۱/۰۶۰۶	۱	۱/۰۶۰۶	۱	۱/۱۳۱۲	۲	۱/۲۴۲۴	۴	۱/۰۶۰۶	۱	۱/۰۶۰۶	۱	۱/۰۶۰۶	S3
۱/۱۰۸۶	۲	۱/۱۰۸۶	۲	۱/۱۶۲۹	۳	۱/۱۶۲۹	۳	۱/۱۶۲۹	۳	۱/۱۰۸۶	۲	۱/۱۶۲۹	۳	۱/۱۶۲۹	۳	۱/۱۰۸۶	۲	۱/۱۰۸۶	۲	۱/۰۵۴۳	S4
۱/۰۵۶۷	۱	۱/۰۵۶۷	۱	۱/۰۵۶۷	۱	۱/۰۵۶۷	۱	۱/۰۵۶۷	۱	۱/۰۵۶۷	۱	۱/۰۵۶۷	۱	۱/۰۵۶۷	۱	۱/۰۵۶۷	۱	۱/۰۵۶۷	۱	۱/۰۵۶۷	S5
۱/۰۵۱۵	۱	۱/۰۵۱۵	۱	۱/۰۵۱۵	۱	۱/۰۵۱۵	۱	۱/۰۵۱۵	۱	۱/۰۵۱۵	۱	۱/۰۵۱۵	۱	۱/۰۵۱۵	۱	۱/۱۵۴۵	۳	۱/۰۵۱۵	۱	۱/۰۵۱۵	S6
۱/۰۹۹۴	۲	۱/۰۹۹۴	۲	۱/۰۹۹۴	۲	۱/۰۹۹۴	۲	۱/۰۹۹۴	۲	۱/۰۹۹۴	۲	۱/۰۹۹۴	۲	۱/۰۹۹۴	۲	۱/۰۹۹۴	۲	۱/۰۹۹۴	۲	۱/۰۹۹۴	S7
۱/۰۴۴۸	۱	۱/۰۴۴۸	۱	۱/۰۴۴۸	۱	۱/۰۴۴۸	۱	۱/۰۴۴۸	۱	۱/۰۴۴۸	۱	۱/۰۴۴۸	۱	۱/۰۴۴۸	۱	۱/۰۴۴۸	۱	۱/۰۸۹۶	۲	۱/۰۹۹۶	W1
۱/۰۵۹	۱	۱/۰۵۹	۱	۱/۰۵۹	۱	۱/۰۵۹	۱	۱/۰۵۹	۱	۱/۰۵۹	۱	۱/۰۵۹	۱	۱/۰۵۹	۱	۱/۱۱۸	۲	۱/۰۵۹	۱	۱/۰۵۹	W2
۱/۱۲۴۴	۲	۱/۱۲۴۴	۲	۱/۱۲۴۴	۲	۱/۱۲۴۴	۲	۱/۱۲۴۴	۲	۱/۱۲۴۴	۲	۱/۱۲۴۴	۲	۱/۱۲۴۴	۲	۱/۱۸۶۶	۳	۱/۱۲۴۴	۲	۱/۱۲۴۴	W3
۱/۰۵۳۹	۱	۱/۰۵۳۹	۱	۱/۰۵۳۹	۱	۱/۱۶۱۷	۳	۱/۱۶۱۷	۳	۱/۰۵۳۹	۱	۱/۱۶۱۷	۳	۱/۰۵۳۹	۱	۱/۰۵۳۹	۱	۱/۰۵۳۹	۱	۱/۰۵۳۹	W4
۱/۰۶۸۹	۲	۱/۰۶۸۹	۲	۱/۰۶۸۹	۱	۱/۰۶۸۹	۲	۱/۰۶۸۹	۲	۱/۰۶۸۹	۲	۱/۰۶۸۹	۲	۱/۰۶۸۹	۱	۱/۰۶۸۹	۲	۱/۰۶۸۹	۲	۱/۰۶۸۹	W5
۱/۱۲۳۴	۲	۱/۱۲۳۴	۲	۱/۱۸۵۱	۳	۱/۱۲۳۴	۲	۱/۱۲۳۴	۲	۱/۱۲۳۴	۲	۱/۱۲۳۴	۲	۱/۱۲۳۴	۲	۱/۱۸۵۱	۳	۱/۱۲۳۴	۲	۱/۱۲۳۴	W6
۱/۱۳۲۸	۲	۱/۱۳۲۸	۲	۱/۱۹۹۲	۳	۱/۱۳۲۸	۲	۱/۱۳۲۸	۲	۱/۱۳۲۸	۲	۱/۱۳۲۸	۲	۱/۱۹۹۲	۳	۱/۱۶۵۶	۴	۱/۱۳۲۸	۲	۱/۱۳۲۸	W7
۱/۱۲۱۶	۲	۱/۱۲۱۶	۲	۱/۱۸۲۴	۳	۱/۱۲۱۶	۲	۱/۱۲۱۶	۲	۱/۱۲۱۶	۲	۱/۱۲۱۶	۲	۱/۱۲۱۶	۲	۱/۱۸۲۴	۳	۱/۱۲۱۶	۲	۱/۱۲۱۶	W8
۱/۱۶۹۲	۳	۱/۱۶۹۲	۳	۱/۲۲۵۶	۴	۱/۱۶۹۲	۳	۱/۱۶۹۲	۳	۱/۰۵۶۴	۱	۱/۲۲۵۶	۴	۱/۲۲۵۶	۴	۱/۲۲۵۶	۴	۱/۱۶۹۲	۳	۱/۱۶۹۲	W9
۱/۱۱۶۸	۲	۱/۱۱۶۸	۲	۱/۱۷۵۲	۳	۱/۱۷۵۲	۳	۱/۱۱۶۸	۲	۱/۱۱۶۸	۲	۱/۱۷۵۲	۳	۱/۱۷۵۲	۳	۱/۱۷۵۲	۳	۱/۱۱۶۸	۲	۱/۱۱۶۸	W10
۱/۰۷۵۱	۱	۱/۰۷۵۱	۱	۱/۲۲۵۳	۳	۱/۰۷۵۱	۱	۱/۰۷۵۱	۱	۱/۰۷۵۱	۱	۱/۲۲۵۳	۳	۱/۲۲۵۳	۳	۱/۲۲۵۳	۳	۱/۰۷۵۱	۱	۱/۰۷۵۱	O1
۱/۰۶۲۵	۱	۱/۰۶۲۵	۱	۱/۱۲۵	۲	۱/۰۶۲۵	۱	۱/۰۶۲۵	۱	۱/۰۶۲۵	۱	۱/۰۶۲۵	۱	۱/۱۲۵	۲	۱/۰۶۲۵	۱	۱/۰۶۲۵	۱	۱/۰۶۲۵	O2
۱/۱۳۳	۲	۱/۱۳۳	۲	۱/۱۳۳	۲	۱/۱۳۳	۲	۱/۱۳۳	۲	۱/۱۳۳	۲	۱/۱۳۳	۲	۱/۱۳۳	۲	۱/۱۹۹۵	۳	۱/۱۳۳	۲	۱/۱۳۳	O3
۱/۱۰۸۴	۲	۱/۱۰۸۴	۲	۱/۱۶۲۶	۳	۱/۱۰۸۴	۲	۱/۱۰۸۴	۲	۱/۱۰۸۴	۲	۱/۱۶۲۶	۳	۱/۱۶۲۶	۳	۱/۱۶۲۶	۳	۱/۱۰۸۴	۲	۱/۱۰۸۴	O4
۱/۱۴۶۴	۲	۱/۱۴۶۴	۲	۱/۱۴۶۴	۲	۱/۱۴۶۴	۲	۱/۱۴۶۴	۲	۱/۱۴۶۴	۲	۱/۱۴۶۴	۲	۱/۱۴۶۴	۲	۱/۱۴۶۴	۲	۱/۱۴۶۴	۲	۱/۱۴۶۴	O5
۱/۱۳۹۲	۲	۱/۱۳۹۲	۲	۱/۲۰۸۸	۳	۱/۱۳۹۲	۲	۱/۱۳۹۲	۲	۱/۱۳۹۲	۲	۱/۱۳۹۲	۲	۱/۲۰۸۸	۳	۱/۱۳۹۲	۲	۱/۱۳۹۲	۲	۱/۱۳۹۲	O6
۱/۰۶۶	۱	۱/۰۶۶	۱	۱/۱۳۹۲	۳	۱/۰۶۶	۱	۱/۰۶۶	۱	۱/۰۶۶	۱	۱/۰۶۶	۱	۱/۱۹۸	۳	۱/۰۶۶	۱	۱/۰۶۶	۱	۱/۰۶۶	O7
۱/۰۷۸۸	۱	۱/۰۷۸۸	۱	۱/۱۹۸	۲	۱/۱۵۷۶	۲	۱/۱۵۷۶	۲	۱/۰۷۸۸	۱	۱/۱۵۷۶	۲	۱/۱۵۷۶	۲	۱/۰۷۸۸	۱	۱/۰۷۸۸	۱	۱/۰۷۸۸	T1
۱/۷۳۶	۱	۱/۷۳۶	۱	۱/۱۵۷۶	۱	۱/۷۳۶	۱	۱/۷۳۶	۱	۱/۷۳۶	۱	۱/۷۳۶	۱	۱/۷۳۶	۱	۱/۷۳۶	۱	۱/۷۳۶	۱	۱/۷۳۶	T2
۱/۰۷۰۹	۱	۱/۰۷۰۹	۱	۱/۱۴۱۸	۲	۱/۱۴۱۸	۲	۱/۱۴۱۸	۲	۱/۰۷۰۹	۱	۱/۱۴۱۸	۲	۱/۱۴۱۸	۲	۱/۱۴۱۸	۲	۱/۰۷۰۹	۱	۱/۰۷۰۹	T3
۱/۰۶۸۳	۱	۱/۰۶۸۳	۱	۱/۰۶۸۳	۱	۱/۰۶۸۳	۱	۱/۰۶۸۳	۱	۱/۰۶۸۳	۱	۱/۰۶۸۳	۱	۱/۱۳۶۶	۲	۱/۰۶۸۳	۱	۱/۰۶۸۳	۱	۱/۰۶۸۳	T4
۱/۰۵۹۳	۱	۱/۰۵۹۳	۱	۱/۱۷۷۹	۳	۱/۰۵۹۳	۱	۱/۰۵۹۳	۱	۱/۰۵۹۳	۱	۱/۰۵۹۳	۱	۱/۱۷۷۹	۳	۱/۰۵۹۳	۱	۱/۰۵۹۳	۱	۱/۰۵۹۳	T5
۱/۱۲۶۶	۲	۱/۰۶۳۳	۱	۱/۱۲۶۶	۲	۱/۱۲۶۶	۲	۱/۱۲۶۶	۲	۱/۰۶۳۳	۱	۱/۱۲۶۶	۲	۱/۱۲۶۶	۲	۱/۱۲۶۶	۲	۱/۱۲۶۶	۲	۱/۱۲۶۶	T6
۱/۰۶۴۲	۱	۱/۰۶۴۲	۱	۱/۱۹۲۶	۳	۱/۱۹۲۶	۳	۱/۰۶۴۲	۱	۱/۰۶۴۲	۱	۱/۱۹۲۶	۳	۱/۲۵۶۸	۴	۱/۰۶۴۲	۱	۱/۰۶۴۲	۱	۱/۰۶۴۲	T7
۱/۱۶۳۵	۳	۱/۰۵۴۵	۱	۱/۱۶۳۵	۳	۱/۰۱۰۹	۲	۱/۰۱۰۹	۲	۱/۰۵۴۵	۱	۱/۰۱۰۹	۲	۱/۱۶۳۵	۳	۱/۱۶۳۵	۳	۱/۱۶۳۵	۳	۱/۱۶۳۵	T8
۳/۶۹۴۹		۳/۵۲۲۶		۵/۵۰۵۵		۴/۶۷۸۵		-	۴/۲۹۸۸	-	۳/۴۰۹۸	-	۵/۰۰۲	-	۶/۱۳۵۱	-	۳/۸۱۰۱	-	۳/۷۳۹۷	-	جمع کل امتیاز راهبرد

در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی صنعت گردشگری چهارمحال و بختیاری، پس از محاسبه جمع مجموع نمره‌های هر یک از راهبردها، به ترتیب نمره کسب شده اولویت‌بندی شدند. مطابق با ماتریس، راهبرد WT3؛ یعنی طراحی و گسترش سایت‌های اینترنتی مناسب به منظور بازاریابی جاذبه‌های گردشگری استان در سطح ملی و بین‌المللی به عنوان اولویت و راهبرد WT5؛ یعنی ایجاد رشته‌های دانشگاهی جغرافیا، مدیریت جهان‌گردی و هتل‌داری در دانشگاه‌های استان به منظور تربیت نیروی انسانی متخصص در زمینه گردشگری، در رتبه آخر قرار گرفتند.

#### ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

گردشگری، یکی از شیوه‌های اقتصادی بسیار کارآمد در جهان امروز شناخته می‌شود؛ بدان گونه که امروزه گردشگری به عنوان یک صنعت، راهکاری اقتصادی و سیاسی به‌شمار می‌آید. این راهکار، به ویژه برای اقتصاد غیرنفتی، بسیار کارآمد است و می‌تواند یکی از مهم‌ترین بسترها برای تحقق اقتصاد چندمحصولی باشد. به همین دلیل، گردشگری، به تدوین راهبردها و برنامه‌های جامع در سطح کلان مدیریتی نیازمند است. در این سطح که هم در مقیاس ملی و محلی صورت می‌گیرد، مجموعه‌ای از الزامات و امکانات برای شناسایی و گسترش گردشگری انجام می‌پذیرد. به سبب اهمیت فزاینده گردشگری در بخش اقتصاد و صنعت، پژوهش حاضر با دو هدف بررسی عوامل توسعه صنعت گردشگری در استان چهارمحال و بختیاری و نیز شناسایی اولویت‌های راهبردی برای مدیریت و برنامه‌ریزی انجام شده است. در پژوهش‌های انجام شده؛ از جمله پیکان‌پور و همکارانش (۱۳۹۴)، تنها به انتخاب مکانی نواحی گردشگرپذیر در استان چهارمحال و بختیاری پرداخته شده و به مسائل مدیریتی و راهبردهای تقویت صنعت گردشگری توجهی نشده است. همچنین تقوایی و غفاری (۱۳۹۵)، مشکل عمده صنعت گردشگری در استان

چهارمحال و بختیاری را فقدان برنامه‌ریزی فضایی مناسب و عدم اولویت‌بندی شهرستان‌های استان براساس ظرفیت‌های مختلف گردشگری بیان کرده‌اند که با نتایج این پژوهش هم‌خوانی دارد. براساس نتایج تحقیق، مجموعه نظام‌مندی از کاستی‌های سخت‌افزاری در بخش زیرساخت‌های ارتباطی مانند جاده‌ها و ابزارهای ترابری و فقدان امکانات نرم‌افزاری در بخش شبکه‌های ارتباطی مانند رسانه، از جمله عوامل مهم در توسعه نیافتگی گردشگری استان چهارمحال و بختیاری در سطح ملی و بین‌المللی است. جاذبه‌های تاریخی و طبیعی این استان با وجود فضای ویژه‌ای که برای جلب گردشگران دارد، از نظر بهره‌وری اقتصادی و صنعتی نتوانسته است به آستانه مطلوب دست یابد. بررسی اولویت‌های راهبردی در بخش گردشگری چهارمحال و بختیاری نشان داد که مجموعه نظام‌مندی از فرصت‌ها و قوت‌ها در این استان وجود دارد که با برنامه‌ریزی راهبردی و جامع می‌توان به تغییر وضعیت کنونی و افزایش بهره‌وری از ظرفیت‌های گردشگری این استان، دست یافت. در این راستا، پیشنهادهای زیر در چارچوب برنامه‌های راهبردی برای تقویت اقتصاد و صنعت گردشگری در استان چهارمحال و بختیاری، ارائه می‌شود:

- بررسی موانع و مشکلات توسعه پایدار صنعت گردشگری استان چهارمحال و بختیاری
- برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه پایدار گردشگری استان چهارمحال و بختیاری با مدل‌های استراتژیک دیگر
- بررسی راهبردهای محیط کلان توسعه گردشگری روستایی- شهری استان چهارمحال و بختیاری
- یکپارچه‌سازی نهادهای مسئول و تصمیم‌گیر در بخش گردشگری در سطح کشوری و افزایش میزان اختیارات نهاد یکپارچه استانی
- تدوین برنامه‌های بلندمدت و جامع برای پایدارسازی اقتصادی و صنعتی گردشگری
- افزایش برخورداری سخت‌افزاری استان از جمله در بخش ارتباطی و مواصلاتی

دهاقانی، مجید. (۱۳۹۶). تعیین یک الگوی مناسب برای گسترش بیمه‌های اشخاص در صنعت جهانگردی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه تهران.

رحیم‌پور، علی. (۱۳۹۱). بازار جهانگردی ژاپن. تهران: انتشارات رسانه کاج هستی.

شوکتی آملانی، محمد؛ اسحاقی، رضا؛ ماهری، احد؛ رضایی، روح‌اله؛ شعبانعلی فمی، حسین. (۱۳۹۵). بررسی موانع توسعه گردشگری در مناطق روستایی شهرستان اسکو (مطالعه موردی: روستای ساحلی آق‌گنبد). فصلنامه فضای جغرافیایی، ۱۶ (۵۳)، ۲۳-۳۷.

مدهوشی، مهرداد؛ نیازی، عیسی. (۱۳۸۹). بررسی و تبیین توسعه صنعت گردشگری در استان گلستان. مجله دانش و توسعه، ۱۷ (۳۰)، ۱۶۲-۱۳۵.

نوبخت، محمدباقر؛ پیروز، الهام. (۱۳۹۶). توسعه صنعت گردشگری در ایران، موانع و راهکارها. تهران: معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی- دفتر گسترش تولید علم.

هاشمی، صغری. (۱۳۹۳). ارزیابی موانع توسعه صنعت گردشگری در استان چهارمحال و بختیاری. اولین همایش ملی محیط‌زیست، دهاقان، دانشگاه پیام‌نور واحد دهاقان.

Burns, P. M. (2004). Tourism planning: A third way?. *Annals of Tourism Research*, 31(1), 24-43.

Butcher, J., & Smith, P. (2010). 'Making a difference': Volunteer tourism and development. *Tourism Recreation Research*, 35(1), 27-36.

Choon, S. W., Siwar, C., Pereira, J. J., Jemain, A. A., Hashim, H. S., & Hadi, A. S. (2011). A sustainable city index for Malaysia. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 18(1), 28-35.

Dritsakis, N. (2004). Tourism as a long-run economic growth factor: an empirical investigation for Greece using causality analysis. *Tourism Economics*, 10(3), 305-316.

Frew, E. (2008). Climate change and doom tourism: Advertising destinations 'before they disappear'. In *New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference 2008: Re-creating tourism*.

- تخصیص شبکه‌های اجتماعی و نرم‌افزاری برای تبلیغ و شناساندن ظرفیت‌های گردشگری استان در سطح کشور

- بازسازی فرهنگ بومی و عشایری استان به عنوان گردشگری فرهنگی

- استفاده از ظرفیت جغرافیای طبیعی استان در چارچوب ژئوتوریسم و ژئوپارک (گردشگری طبیعی)

- ایجاد پلیس گردشگری برای تحکیم امنیت به‌ویژه در بخش ژئوتوریسم

- یکپارچه‌سازی طرح‌های زیرساختی در بخش اقامت، پذیرایی و تورهای گردشگری در کل استان

- تدوین برنامه‌های بلندمدت حفاظتی به منظور پیش‌گیری از تخریب و آسیب محیط‌زیست در سطح استان.

## ۷- منابع

اکبرپور، محمد؛ اربابی، محمد. (۱۳۹۵). واکاوی موانع توسعه گردشگری در روستاهای هدف گردشگری استان خراسان شمالی. فصلنامه میراث و گردشگری، ۱ (۱)، ۹۷-۶۳.

پوراحمد، احمد؛ بادکو، بهروز؛ حاتمی‌نژاد، حسین؛ فرجی سبکبار، حسنعلی. (۱۳۹۱). بررسی راهبردهای توسعه گردشگری استان کرمانشاه با استفاده از مدل SWOT. فصلنامه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، ۵ (۱)، ۱۸-۱.

پیکان‌پور، پروانه؛ بزرگی، مهسا؛ معین، مهسا. (۱۳۹۴). سطح‌بندی مناطق نمونه گردشگری استان چهارمحال و بختیاری با بهره‌گیری از روش AHP. کنفرانس بین‌المللی علوم و مهندسی، امارات.

تقوایی، مسعود؛ غفاری، سید رامین. (۱۳۹۵). برنامه‌ریزی فضایی در توسعه گردشگری (مطالعه موردی: استان چهارمحال و بختیاری، محور بازفت). فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، ۱۵ (۹۶)، ۹۹-۷۹.

- Guttentag, D. A. (2009). The possible negative impacts of volunteer tourism. *International Journal of Tourism Research*, 11(6), 537-551.
- Habibi, F., Rahim, K. A., Ramchandran, S., & Chin, L. (2009). Dynamic model for international tourism demand for Malaysia: Panel data evidence. *International Research Journal of Finance and Economics*, 33, 207-217.
- Kerr, B., Barron, G., & Wood, R. C. (2001). Politics, policy and regional tourism administration: a case examination of Scottish area tourist board funding. *Tourism Management*, 22(6), 649-657.
- Korstanje, M. E., & George, B. (2012). Global warming and tourism: chronicles of apocalypse?. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(4), 332-355.
- Lee, C. C., & Chang, C. P. (2008). Tourism development and economic growth: A closer look at panels. *Tourism management*, 29(1), 180-192.
- Liu, J., & Ma, Y. (2017). The Perceptual Differences among Stakeholders in the Tourism Supply of Xi'an City, China. *Sustainability*, 9(2), 214.
- Mello, M. D., Pack, A., & Sinclair, M. T. (2002). A system of equations model of UK tourism demand in neighbouring countries. *Applied Economics*, 34(4), 509-521.
- Mutana, S., & Mukwada, G. (2017). An Exploratory Assessment of Significant Tourism Sustainability Indicators for a Montane-Based Route in the Drakensberg Mountains. *Sustainability*, 9(7), 1202.
- Rathore, C. S., Dubey, Y., Shrivastava, A., Pathak, P., & Patil, V. (2012). Opportunities of habitat connectivity for tiger (*Panthera tigris*) between Kanha and Pench National Parks in Madhya Pradesh, India. *PLoS One*, 7(7), e39996.
- Terry, W. (2014). Solving labor problems and building capacity in sustainable agriculture through volunteer tourism. *Annals of Tourism Research*, 49, 94-107.
- Vila, M., Costa, G., & Rovira, X. (2010). The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example. *Tourism Management*, 31(2), 232-239.
- Wang, Y., Yu, Q., & Fesenmaier, D. R. (2002). Defining the virtual tourist community: implications for tourism marketing. *Tourism management*, 23(4), 407-417.