

# برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه مناطق نمونه گردشگری و انتخاب استراتژی‌های مناسب مبتنی بر ماتریس SWOT (مطالعه موردی، منطقه نمونه گردشگری بازفت، استان چهارمحال و بختیاری)

مسعود تقوایی

استاد دانشکده علوم جغرافیای دانشگاه اصفهان

لاله پورعیدی وند<sup>۱</sup>

کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی توریسم دانشگاه اصفهان

مهدی عبدالله زاده

کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی توریسم دانشگاه اصفهان

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۰۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۰۲

## چکیده

تبلور یافتن گردشگری به عنوان یک نیاز، تبدیل شدن آن به عنوان بزرگ‌ترین صنعت خدماتی جهان و تخصصی شدن گردشگری این فرصت را فراهم کرده تا هر مقصدی جهت بهره‌جستن از منافع حاصل از گردشگری امیدوار باشد. اما مسلماً این کار بدون شناسایی عوامل تأثیرگذار و برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، امکان‌پذیر نخواهد بود. در این پژوهش با تأکید بر موضوع مدیریت استراتژیک و استفاده از تکنیک SWOT به عنوان یکی از تکنیک‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی‌های مناسب جهت توسعه گردشگری در منطقه نمونه بازفت انتخاب گردید. رویکرد حاکم بر پژوهش توسعه‌ای و روش پژوهش توصیفی-تحلیلی و علی‌می‌باشد. به طوری که، ابتدا متغیرهای مختلف محیط داخلی مورد بررسی قرار گرفت و قوت‌ها و ضعف‌های موجود شناسایی شد. سپس به منظور تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، متغیرهای مختلف محیط خارجی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با استفاده از اطلاعات حاصله و ماتریس استراتژیک SWOT موقعیت منطقه نمونه انتخاب شده، شناسایی و استراتژی‌های مناسب انتخاب شد. که در نتیجه استراتژی‌های SO7 با استراتژی (آماده‌سازی و معرفی جاذبه‌های تاریخی-فرهنگی و طبیعی منطقه بازفت، به عنوان قطب گردشگری و فراهم آوردن امکانات و تسهیلات خدماتی و رفاهی مناسب برای جلب رضایت گردشگران)، با امتیاز ۲۵/۷۴، استراتژی WT2 با استراتژی (بهره‌گیری از خدمات تخصصی شرکت‌های مهندس مشاور متخصص در امر برنامه‌ریزی و مدیریت)، با امتیاز ۲۵/۴۰ و استراتژی ST3 با استراتژی (توسعه گردشگری مبتنی بر مزیت‌های نسبی و رقابتی منطقه نمونه بازفت)، با ضریب اولویت ۲۴/۵۵ به عنوان بهترین استراتژی‌های توسعه گردشگری منطقه بازفت انتخاب شدند.

**واژگان کلیدی:** استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مناطق نمونه گردشگری، ماتریس SWOT، منطقه نمونه بازفت

## ۱- مقدمه

### ۱-۱ بیان مسئله پژوهش

در عصر کنونی زندگی ماشینی و شهرهای الکترونیک همراه با پدیده رباتیزم، تحرک و رنگ و بوی زندگی طبیعی را از انسان گرفته و به جای آن زمان فراغت بیشتری را در اختیار وی نهاده است. از این رو گردشگری به ویژه طبیعت گردی به عنوان رویکردی مهم و حیاتی، از جایگاه ویژه ای نزد برنامه ریزان برخوردار است و در ادبیات گردشگری نیز عناوین گوناگونی مانند: صنعت نامرئی، صادرات نامرئی، صنعت پاک یا تجارت زیبا و غیره به کار می‌رود. امروزه حتی از توریسم به عنوان ساز و کاری مهم برای پیشرفت کشورهای در حال رشد یاد می‌شود. به طوری که دکادت (۱۹۷۹) آن را گذرنامه توسعه بر می‌شمارد (زمردیان، ۱۳۸۴: ۶۲). بنابراین با توجه به عدم کفایت درآمد ارزی غیر نفتی، وابستگی نامطلوب به درآمدهای نفتی، سهم محدود صادرات غیر نفتی و عدم رقابت پذیری کالاها و خدمات کشور در بازار جهانی، می‌باید با دید عمیقتری به مقوله گردشگری توجه نماییم (ختایی و همکاران، ۱۳۸۷: ۳). لذا در راستای تحقق اهداف تعیین شده در سند چشم‌انداز بیست ساله کشور (که در آن سالانه به ورود ۲۰ میلیون گردشگر خارجی تأکید شده است) و برنامه پنجم توسعه، موضوع مناطق نمونه گردشگری برای اولین بار در ماده ۸ قانون تشکیل سازمان میراث فرهنگی و گردشگری مصوب ۱۳۸۲ و با انگیزه ایجاد یک فضای مناسب و مجهز برای گردشگران به منظور فراهم کردن زمینه توسعه پایدار میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و جلب سرمایه گذاران داخلی و خارجی با رعایت قانون تشویق و حمایت سرمایه گذاران خارجی در ایجاد تأسیسات زیربنایی به منظور معرفی بهتر بناها و محوطه‌های تاریخی، تأسیسات ایرانگردی و جهانگردی و ارائه خدمات مناسب به جهانگردان مطرح گردید (سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان کرمان، ۱۳۸۹: ۹). از آن جا که دستیابی به رفا و توسعه در هر زمینه ای، هدفی است که تمامی شیوه‌های برنامه ریزی در جستجوی آن هستند. در واقع وجه اشتراک انواع برنامه ریزی در همین نکته است و وجه افتراق آن‌ها در ماهیت و ابزارهایی است که برای رسیدن به رفا و توسعه به کار می‌برند. به همین دلیل برخی روش‌های برنامه ریزی به صورت بلندمدت و برخی کوتاه مدت‌اند و برخی نیز موفقیت چندانی به دست نمی‌آورند (بدری و نعمتی، ۱۳۸۸: ۶۹). از پیشروترین شیوه‌های برنامه ریزی که در سال‌های اخیر رواج یافته، برنامه ریزی استراتژیک یا برنامه ریزی راهبردی می‌باشد. در این روش، برنامه ریزی مستلزم طی چندین مرحله می‌باشد. که شامل: (۱) کاوش در محیط، (۲) انتخاب موضوعات محوری؛ (۳) تدوین اهداف کلان؛ (۴) تحلیل عوامل درونی و بیرونی؛ (۵) تدقیق اهداف و راهبردها در هر زمینه؛ (۶) تدوین برنامه اجرایی؛ (۷) مراقبت و اصلاح و پی گیری (همان ۷۰). هدف نهایی در برنامه ریزی استراتژیک، آن است که نتایج استراتژی‌ها را در سازگاری با عوامل داخلی و خارجی توسعه دهد (Kurttila, 2000: 42). پژوهش حاضر با استفاده از برنامه ریزی استراتژیک، سعی دارد تا استراتژی‌های کاربردی را برای توسعه گردشگری منطقه نمونه بازت را در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز بیست ساله و برنامه پنجم توسعه ارائه دهد. بر همین اساس سعی شده تا نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در منطقه در جهت توسعه گردشگری شناسایی و با ارائه استراتژی‌های کاربردی و با استفاده از ابزارهای مناسب در جهت استفاده مطلوب از این پتانسیل‌ها اقدام شود.

## ۱-۲- اهداف پژوهش

اهداف پژوهش شامل:

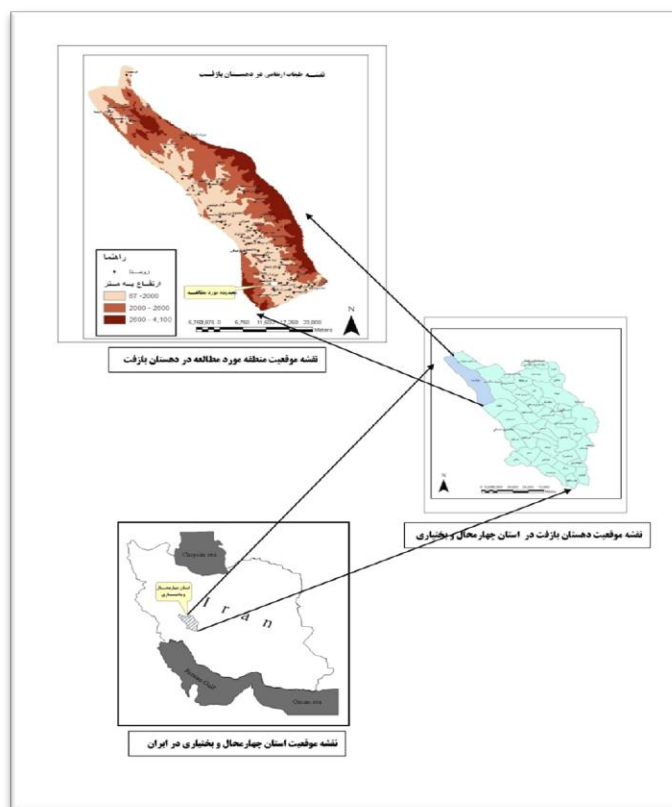
- ۱-۲-۱- شناسایی نقاط قوت توسعه گردشگری منطقه بازفت
- ۱-۲-۲- شناسایی نقاط ضعف توسعه گردشگری منطقه بازفت
- ۱-۲-۳- شناسایی فرصت‌های توسعه گردشگری منطقه بازفت
- ۱-۲-۴- شناسایی تهدیدهای توسعه گردشگری منطقه بازفت
- ۱-۲-۵- انتخاب استراتژی‌های مناسب جهت توسعه گردشگری منطقه بازفت

## ۱-۳- روش پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر توسعه ای و روش تحقیق توصیفی- تحلیلی و علی است که اطلاعات آن به صورت میدانی، اسنادی و کتابخانه ای جمع آوری شده است. اطلاعات به دست آمده در قالب روش SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بدین صورت که، ابتدا از طریق بازدیدهای میدانی و مطالعه منابع و طرح‌های موجود، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در منطقه شناسایی شد. سپس متناسب با اطلاعات به دست آمده و وزن دهی آن‌ها اقدام به تدوین استراتژی‌هایی در راستای بهبود وضع موجود کردیم. در نهایت از طریق وزن دهی استراتژی‌ها در ارتباط با تک تک نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، بهترین استراتژی‌ها جهت توسعه گردشگری منطقه نمونه بازفت مشخص شدند.

## ۱-۴- محدوده مورد مطالعه

استان چهارمحال و بختیاری با وسعت ۱۶۵۵۳۳ کیلومتر مربع در جنوب غربی کشور و بین طول جغرافیایی ۴۹ درجه و ۲۸ دقیقه تا ۵۱ درجه و ۲۵ دقیقه شرقی و ۳۱ درجه و ۹ دقیقه تا ۳۲ درجه و ۴۸ دقیقه عرض شمالی واقع شده است. بخش بازفت در شمال غرب این استان در شهرستان کوهرنگ در فاصله ۱۴۰ کیلومتری شهر چلگرد واقع شده است. در این منطقه به دلیل شرایط خاص جغرافیایی، جاذبه‌های طبیعی بر دیگر انواع جاذبه‌های آن تفوق دارد. در این منطقه از شهرستان کوهرنگ، گیاهان در حاشیه‌هایی از انبوهی برف رشد می‌کنند و تابلوهای زیبایی از خلقت خداوند را به نمایش می‌گذارند. وجود چند چشمه سار خنک و خروشان، رودخانه‌های جاری بازفت، رنگ طبیعی بهار و... نیز به این زیبایی خدادادی افزوده است. علاوه بر این، در منطقه بازفت جاذبه‌های دیگر از قبیل محوطه‌ها و تپه‌های باستانی، الگوی معیشت روستایی و قرار گرفتن در مسیر ایلراه عشایری و... وجود دارد که به جذابیت این منطقه افزوده است (مهندسین مشاور آمایش و توسعه البرز، ۱۳۸۹: ۷).



شکل شماره (۱): نقشه محدوده مورد مطالعه  
منبع (مهندسین مشاور آمایش و توسعه البرز، ۱۳۸۹: ۷)

#### ۱-۵- فرایند مدل استراتژیک SWOT

SWOT، یک واژه اختصاری برای قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد. ماتریس SWOT، یک ابزار برنامه ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی قوت‌ها، ضعف‌های یک سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی رویاروی آن به کار برده می‌شود (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹: ۲۰). منشأ و مبدأ تحلیل SWOT به دهه ۱۹۶۰ برمی‌گردد. این مدل در مراحل مقدماتی تصمیم‌گیری از یک سو و به عنوان پیش‌درآمدی برای برنامه ریزی مدیریت استراتژیک از سوی دیگر طراحی می‌شود و توسط کاربران فردی و گروهی اجرا می‌شود. مدل SWOT اگر به طور صحیح به کار برده شود می‌تواند یک اساس و مبنای خوبی برای تنظیم استراتژی فراهم کند (Kajanus at al, 2004). تحلیل SWOT دارای دو مؤلفه اصلی به شرح زیر است:

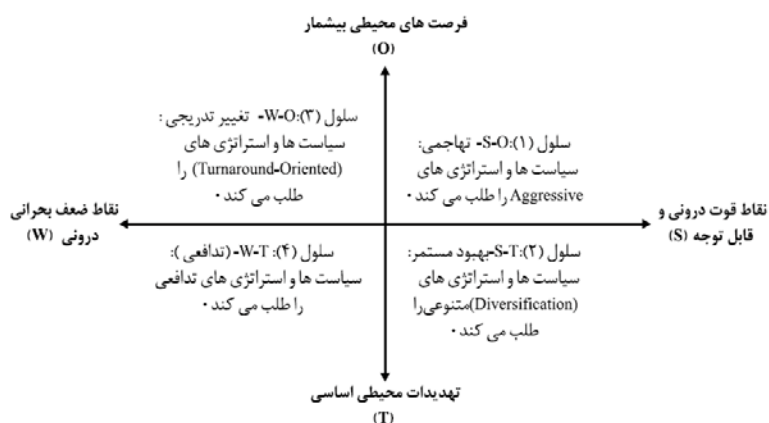
الف) شاخص‌های شرایط درونی (IFAS): که توسط نقاط قوت و ضعف در وضعیت موجود توصیف می‌شوند:

- نقاط قوت (Strengths): وجود چشم‌اندازهای زیبا و بی‌نظیر، وجود زمین‌های سرمایه‌گذاری در زمینه توریسم، محیطی آرام و دلنشین و غیره به عنوان نقاط قوت منطقه به استفاده از فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدها کمک می‌کند.
- نقاط ضعف (Weaknesses): شرایط درونی یا هرگونه نقص داخلی که موقعیت رقابتی یک منطقه را به خطر می‌اندازد و یا امکان استفاده از فرصت‌ها را کاهش می‌دهد. جدول خلاصه تجزیه تحلیل عوامل داخلی، روشی برای سازماندهی عوامل داخلی و طبقه‌بندی آنها در دو مقوله نقاط ضعف و قوت است (حکمت‌نیا، ۱۳۸۵: ۲۸۹).

ب) شاخص‌های بیرونی (EFAS) که از طریق تهدید موجود و فرصت‌های ناشناخته توصیف می‌شود:

- فرصت (Opportunities): هر موقعیت یا ویژگی خارجی که در جهت تقاضای موضوع مورد نظر باشد.
- تهدید (Threat): چالش‌های حاصل از روند نامطلوب یا هر شرایط خارجی است که به صورتی نامساعد بر موقعیت موضوع تأثیر می‌گذارد (افتخاری و دیگران، ۱۳۸۵: ۷).

در واقع نقطه کلیدی این مدل، تجزیه و تحلیل دامنه‌ای از همه جنبه‌های موقعیتی سیستم و در نتیجه فراهم کننده چارچوب مفیدی برای انتخاب راهبرد است (مبارکی، ۱۳۸۶: ۱۲۶).



شکل شماره (۱): نمودار تجزیه و تحلیل SWOT.  
منبع (Wright and Priwgle, 1998:64).

## ۲- جاذبه‌های گردشگری منطقه نمونه بازفت

جاذبه‌های گردشگری، به عنوان هسته اصلی مقاصد گردشگری و سرمایه‌های اولیه این صنعت، نقش بسیار اساسی در برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری دارند و از این رو مطالعه و بررسی جاذبه‌های گردشگری از مبانی و اصول برنامه‌ریزی صنعت گردشگری محسوب می‌شوند. در یک بررسی اولیه، جاذبه‌های گردشگری را می‌توان به سه بخش عمده تقسیم بندی کرد:

- جاذبه‌های تاریخی<sup>۲</sup>
- جاذبه‌های طبیعی<sup>۳</sup>
- جاذبه‌های انسان ساخت<sup>۴</sup>

در تقسیم بندی جاذبه‌های گردشگری می‌توان از عامل مهم دیگری نام برد، به نام «لموس بودن»<sup>۵</sup>. از این نظر جاذبه‌های گردشگری به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: ملموس<sup>۶</sup>، مانند: جاذبه‌های طبیعی، موزه‌ها و استادیوم‌های ورزشی و غیر ملموس<sup>۷</sup>، مانند: آداب و رسوم و سنن، موسیقی و حتی گویش‌های محلی که برای مردم شناسان بسیار جذاب اند (حیدری، ۱۳۸۷: ۴۵).

1. Historical Attractions  
2. Natural Attractions  
3. Man- Made Attraction  
4. Tangibility  
5. Tangible  
6. Intangible

## ۲-۱- جاذبه‌های طبیعی بازفت

۲-۱-۱- کوه‌ها: کوه‌های منطقه بازفت از جمله جاذبه‌های طبیعی هستند که چهره‌ای خاص به این منطقه بخشیده‌اند. این کوه‌ها که از مجموعه کوه‌های زاگرس هستند که گرداگرد منطقه را فرا گرفته‌اند و چهره‌ای کوهستانی به آن بخشیده‌اند و با اشکال ژئومورفولوژیکی که در این کوه‌ها وجود دارد، از مهمترین جاذبه‌های ژئوتوریستی منطقه نمونه بازفت به شمار می‌روند. کوه پیرامونی منطقه بازفت کوه سفید نام دارد که پوشش جنگلی بلوط و جاری شدن آب در کنار آن مناظر بدیعی به نمایش گذاشته است (مهندسین مشاور آمایش و توسعه البرز، ۱۳۸۹: ۷۲).

۲-۱-۲- پوشش گیاهی و حیات وحش<sup>۱</sup>: پوشش گیاهی منطقه بازفت یکی از مهمترین جاذبه‌های آن است که برای گردشگران دیدنی و جذاب است. در این منطقه عوامل آب و هوا، نوع خاک و توپوگرافی، پوشش گیاهی متنوع و متفاوتی بوجود آورده است. بخش اعظمی از جنگل‌های منطقه بازفت را درختان بلوط در بر گرفته که چشم‌انداز زیبایی به آن بخشیده است. این جنگل‌ها در برخی نقاط از تراکم بیشتری برخوردارند. پوشش گیاهی جنگل و مرتع و قرارگیری در حاشیه رودخانه، به جذابیت بازفت افزوده است. علاوه بر بلوط در کوه‌های منطقه انواع دیگری از درختان مانند زبان گنجشک، پسته وحشی، زالزالک، گردو و... وجود دارد. منطقه بازفت به علت دارا بودن فضای کوهستانی و جنگلی، پوشش گیاهی متنوع، چشمه‌ها و رود بازفت، استعداد خوبی برای زندگی انواع جانوران دارد. از انواع وحوش و پرندگان موجود در این منطقه می‌توان قوچ، میش، کل، بز، کبک دری، کبوتر و... را نام برد (مهندسین مشاور آمایش و توسعه البرز، ۱۳۸۹: ۷۳).



شکل شماره (۲): نمایی از کوه‌های منطقه نمونه گردشگری بازفت      شکل شماره (۳): پوشش جنگل‌های بلوط منطقه نمونه گردشگری بازفت

۲-۱-۳- باغات و مزارع کشاورزی: آب و هوای مساعد، وجود خاک حاصلخیز، دارا بودن منابع آبی و ریزش‌های جوی سالانه و... شرایط مناسبی برای کشاورزی و باغداری در منطقه بازفت فراهم آورده است. در منطقه بازفت، علاوه بر جنگل‌ها و پوشش گیاهی خودرو، مردم محلی با کاشت انواع درختان و محصولات کشاورزی، پهنه سبز بازفت را گسترده تر کرده و زیبایی آن را دوچندان کرده‌اند (همان، ۷۴).



شکل شماره (۴): تصویری از باغ‌ها و مزارع کشاورزی منطقه نمونه گردشگری بازفت

۲- ۱- ۴- رودخانه بازفت: این رودخانه از دامنه کوه‌های منار، گله سگا، تورگ و زردکوه در ۱۲۰ کیلومتری شمال باختری شهرکرد سرچشمه می‌گیرد و در یک کیلومتری جنوب خاوری روستای کبوسی به رود کارون می‌ریزد. ارتفاع سرچشمه این رود ۲۷۵۰ متر، ارتفاع ریزشگاه آن حدود ۸۵۰ متر و شیب متوسط آن ۲ درصد است. رودخانه بازفت در حوزه منطقه نمونه گردشگری، چشم‌انداز بسیار زیبایی به وجود آورده به طوری که بسیاری از گردشگران، حاشیه این رودخانه را مکانی مناسب برای تفریح و تفرج خود می‌دانند. وجود رودخانه بازفت امکان ایجاد و توسعه ورزش‌های آبی و توسعه گردشگری بر پایه فعالیت‌های آبی از قبیل ماهیگیری، شنا و قایق سواری را بوجود آورده است و فرصت مناسبی پیش روی سرمایه‌گذاران نهاده است (مهندسین مشاور آمایش و توسعه البرز، ۱۳۸۹: ۷۵).



شکل شماره (۵): نمایی از رودخانه بازفت

۲- ۱- ۵- چشمه گراب: در منطقه نمونه گردشگری بازفت چشمه‌ای به نام چشمه گراب وجود دارد که در مجاورت جاده آسفالته و در کنار رودخانه بازفت واقع شده است. این چشمه آب سرد و زلالی دارد که از کوه‌های منطقه سرچشمه می‌گیرد. به منظور استفاده بهتر از آب چشمه گراب، محدوده پیرامونی آن محصور شده و آب گوارای آن به صورت لوله کشی قابل استفاده است (همان، ۷۷).

۲- ۱- ۶- آبشار دم تنگ: این آبشار زیبا در محدوده روستای تبرک علیا قرار دارد. برای دسترسی به آبشار بایستی مسیری را به صورت پیاده پیمود. ارتفاع آبشار خیلی زیاد نیست ولی آب فراوانی دارد و مکان مناسبی برای تفرج و فعالیت‌های آبی برای گردشگران فراهم نموده است. در این منطقه درختان بلوط و بید، به عنوان سایبان برای استراحت گردشگران محسوب می‌شود و در سایه‌سار آن‌ها به استراحت می‌پردازند (همان، ۷۸).



شکل شماره (۶): آبشار دم تنگ روستای تبرک علیا

۲-۱-۷- آبشار دره شیخ عالی: این آبشار در روستای دره شیخ عالی و در فاصله ۱۱ کیلومتری از روستای چم قلعه قرار دارد. منطقه‌ای که آبشار در آن واقع شده کاملاً کوهستانی بوده و بر فراز کوه‌های بلند آن، آبشار به پائین کوه سرازیر شده و منظره زیبایی بوجود آورده است. سایه‌سار درختان موجود در محل آبشار، مکان مناسبی برای استراحت گردشگران بوجود آورده است. در پایه آبشار، حوضچه‌هایی بوجود آمده که بر زیبایی آن افزوده است و قابلیت ایجاد مکان مناسبی برای شناکردن را بوجود آورده است (مهندسین مشاور آمایش و توسعه البرز، ۱۳۸۹: ۸۰).



شکل شماره (۷): تصویری از حوضچه آبشار

۲-۱-۸- چاه سبزان: منطقه چاه سبزان در طول مسیر منطقه نمونه گردشگری بازفت، در فاصله ۴۵ کیلومتری چم قلعه قرار گرفته است و در مجاورت جاده آسفالتی قرار دارد. سبزی رنگ آب چاه دلیل نامگذاری آن به چاه سبزان است که در نوع خود زیبا و دیدنی می‌باشد. منشأ پیدایش آب چاه هنوز مشخص نشده و یکی از نکات قابل توجه در ارتباط با چاه سبزان، مشخص نبودن منشأ آن است. در مجاورت این چاه، پوشش گیاهی وسیعی از گون و خیش مورد وجود دارد که در پهنه مقابل چاه سبزان گسترده شده‌اند (همان، ۸۰).



شکل شماره (۸): نمایی از چاه سبزان



## ۲-۲- جاذبه‌های تاریخی - فرهنگی

۲-۲-۱- بردگوری‌ها و نقوش برجسته: بردگوری‌ها (سنگ گبری‌ها) قدیمی‌ترین آثار سنگی استان چهار محال و بختیاری می‌باشند که به دوره ماد تا پایان حکومت ساسانیان تعلق دارند. در دین زرتشت به علت اعتقاد به مقدس بودن خاک از دفن کردن اجساد خودداری کرده و آن‌ها را در محفظه‌هایی از سنگ که استودان (استخوان دان) نامیده می‌شد و در اصطلاح بختیاری به آن‌ها بردگوری (به معنی سنگ گبری) می‌گویند، قرار می‌دادند. از مهمترین بردگوری‌ها و نقوش برجسته منطقه بازفت به موارد زیر می‌توان اشاره نمود:

- بردگوری روستای ارته
  - بردگوری‌های چال گوری ۱ تا ۳ روستای تلورد که مربوط به دوران تاریخی هستند.
  - و بردگوری کچوز مربوط به دوره تاریخی در روستای کچوز قرار دارد.
  - تپه قوت قلعه تبرک مربوط به هزاره اول قبل از میلاد واقع در روستای تبرک
  - نقش برجسته شیرینو مربوط به دوره الیمایی واقع در روستای شیخ عالی، درخ شیرینو
  - نقش برجسته روستای کچوز، این نقوش برجسته تصاویری از کل و بز کوهی را به نمایش گذاشته‌اند.
- ۲-۲-۲- شیر سنگی‌های باغ چنار: این شیرهای سنگی معمولاً بر روی قبر افراد قوی و دلاور ساخته می‌شد. شیر سنگی بر روی قبور دلاوران و جوانان بختیاری یادآور تاریخ پرحادثه و فراز و نشیب گذشته این ایل است. نقش شیر از دیرگاه تاکنون در سرزمین بختیاری‌ها پیوسته محسوس بوده و در جای جای آن قابل رویت است. کاربری شیر سنگی در بختیاری بدین گونه است که پیکر شیر سنگی به گونه ابتدایی تراشیده می‌شود آنگاه بر روی این سنگ شیر به فراخور شخصیت متوفی نقش‌هایی حجاری می‌گردید. اگر متوفی در زمان حیات بیشتر به واجبات مذهب می‌پرداخته است، نقش تسبیح و مهر و نماز و نعلین بر روی سنگ قبرش کنده‌کاری می‌گردید و اگر شخص متوفی شجاع و دلیر و توانمند بوده است، بر روی شیر سنگی که برای وی در نظر گرفته می‌شد، نقش تفنگ و شمشیر حجاری می‌گردیده است. در روستای باغ چنار در قبرستان روستا چند شیر سنگی وجود دارد که بر روی قبور مردگان قرار گرفته است.

## ۲-۳- جاذبه‌های ناملموس فرهنگی

جاذبه‌های اجتماعی منطقه نمونه گردشگری بازفت، بخش دیگری از دیدنی‌های این منطقه را تشکیل می‌دهند. لباس‌های محلی و رنگارنگ مردم منطقه، شیوه بیلاق و قشلاق عشایر در پهنای این منطقه و صنایع دستی هنرمندانه و آداب و رسوم خاص آن‌ها همواره برای بازدیدکنندگان و گردشگران اجتماعی و فرهنگی جذاب و دیدنی است. فضاهای عشایری استان چهارمحال و بختیاری در میان دشت‌ها، دامنه کوه‌ها، صخره‌ها و در مسیر جاده‌های اصلی و فرعی جای گرفته و موجب جلب هر بیننده غیربومی می‌شوند. گردشگران عشایری زائران پسامدرنی هستند که اصالت معنایی خود را در چشم اندازه‌های فرهنگی مناطق عشایری جستجو می‌کنند (مهندسین مشاور امایش و توسعه البرز، ۱۳۸۹: ۸۰-۸۵).

### ۳- تحلیلی از وضعیت گردشگری منطقه نمونه بازفت، با استفاده از مدل استراتژیک (JFAS<sup>۹</sup>، EFAS<sup>۱۰</sup>) (SWOT،

۳-۱- عوامل داخلی مؤثر بر توسعه گردشگری منطقه نمونه بازفت: ساده ترین راه در آغاز بررسی فرایند تجزیه و تحلیل یک مجموعه، بررسی دقیق نقاط قوت و ضعف آن مجموعه است (نوحه گر و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۶۱). در این پژوهش پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف منطقه در زمینه توسعه گردشگری، جدولی طراحی شد که در این جدول به هر کدام از نقاط قوت و ضعف عوامل داخلی، در ستون اول، متناسب با اثر احتمالی هر عامل بر آینده و موقعیت آتی آن، وزنی از صفر تا یک داده شده است به گونه ای که حاصل جمع وزن آنها از یک نباید بیشتر باشد. در ردیف دوم این جدول (ردیف درجه بندی) با توجه به اهمیت و موقعیت هر عامل در توسعه گردشگری، امتیازی از یک تا ۵ داده شده و در ردیف آخر جدول، وزن عوامل استراتژیک را در درجه بندی ضرب کرده تا امتیاز وزنی هر عامل به دست آید. چون مجموع امتیازات وزنی از ۳/۵ بالاتر است نشاندهنده این است که توسعه گردشگری منطقه بازفت، تحت تأثیر عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) قرار گرفته است. هدف این مرحله سنجش محیط داخلی محدوده مورد مطالعه، جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت است. یعنی جنبه‌هایی که در راه رسیدن به توسعه گردشگری در منطقه مورد مطالعه نقش مساعد یا بازدارنده دارند مورد بررسی قرار می‌گیرند. از این رو در این قسمت، سه مقوله راهبردهای موجود، عملکردها و منابع مورد بررسی قرار گرفته اند و تحت عنوان نقاط قوت و نقاط ضعف و در چارچوب ابعاد (اقتصادی، اجتماعی، اکولوژیکی، زیرساختی و بازاریابی) در جدول شماره (۱)، تقسیم شده اند.

۳-۲- عوامل خارجی مؤثر بر توسعه گردشگری منطقه بازفت: این مدل، یکی از روش‌های مورد استفاده برای سازماندهی عوامل خارجی در قالب مقوله‌های فرصت‌ها و تهدیدهاست. روشی برای تجزیه و تحلیل عوامل خارجی فراروی یک سیستم، با استفاده از عوامل درجه بندی با توجه به اهمیت داده شده به هریک از فرصت‌ها و تهدیدها است (حکمت نیا و موسوی، ۱۳۸۵: ۲۸۶). برای ساختن یک جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی، مانند جدول تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) اقدام کردیم. به گونه ای که پس از تعیین عوامل خارجی مؤثر در توسعه گردشگری منطقه بازفت، به هر کدام در ستون اول وزنی از صفر تا یک دادیم و در ستون دوم (درجه بندی) با توجه به اهمیت هر کدام امتیازی از یک تا پنج داده شده و در ستون آخر جدول حاصل ضرب وزن و درجه بندی است، که نشان دهنده امتیاز وزنی آن می‌باشد. چون مجموع امتیازات وزنی از ۳/۵ بالاتر است نشاندهنده این است که توسعه گردشگری منطقه بازفت، تحت تأثیر عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) قرار گرفته است. هدف این مرحله بررسی آثار محیط خارجی منطقه مورد مطالعه جهت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهاست. این عوامل در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول شماره (۱): ماتریس عوامل داخلی مؤثر بر توسعه گردشگری منطقه بازفت (IFAS)

ابعاد توسعه	نقاط قوت (Strengths)	وزن	درجه	امتیاز وزنی
اقتصادی	- تمرکز فعالیت‌های اقتصادی منطقه بر بخش تولیدات دامی و لبنی	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
	- صنایع دستی منطقه	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	- امکان کاشت محصولات کشاورزی و صیفی جات	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
اجتماعی	- حس مهمان نوازی و خونگرمی مردم منطقه.	۰/۰۴	۵	۰/۲
	- آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنت‌های خاص مردم منطقه.	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	- وجود اشتراکات و همگونی فرهنگی مردم منطقه	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
	- وجود روحیه تعاون و همکاری در بین مردم محلی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	- برخورداری از جمعیتی عشایر و کوچ نشین	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
اکولوژیکی	- وجود چشم اندازهای زیبا و منحصر به فرد.	۰/۰۸	۵	۰/۴
	- محیطی آرام و دلنشین برای تمتد اعصاب شهرنشینان.	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
	- وجود شرایط آب و هوایی مناسب در فصول بهار و تابستان	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
	- وجود گونه‌های گیاهی و جانوری متنوع.	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
	- دسترسی به رودخانه بازفت	۰/۰۳	۵	۰/۱۵
	- وجود اراضی کوهستانی به همراه اراضی دشتی با شیب ملایم با مسیرهای کوهنوردی و تفریحی	۰/۰۲	۵	۰/۱
زیرساختی	- دسترسی مناسب به جاذبه‌ها و منابع گردشگری در محدوده منطقه نمونه بازفت	۰/۰۷	۵	۰/۳۵
	- دسترسی به جاده اصلی	۰/۰۶	۵	۰/۳
	- برخورداری از امکانات اولیه در نزدیکی منطقه نمونه، از جمله چمن گلی	۰/۰۵	۴	۰/۲
	- وجود بانک و مراکز سوخت در محدوده منطقه نمونه بازفت	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
بازاریابی	- دارا بودن حوزه نفوذ جذبی گسترده در منطقه	۰/۰۶	۵	۰/۳
	- چشم انداز و کیفیت بصری منطقه نمونه بازفت	۰/۰۷	۵	۰/۳۵
	- شرایط مساعد اقلیمی به عنوان یکی از مهم ترین قابلیت‌های توسعه بازار گردشگری در منطقه	۰/۰۱	۴	۰/۰۴
ابعاد توسعه	نقاط ضعف (Weaknesses)			
اقتصادی	- کاهش فرصت اشتغال زایی	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
	- توزیع اندک جمعیت شاغل در بخش گردشگری و خدمات	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	- پایین بودن هزینه مصرفی فراغت و گردشگری در سبد مصرفی خانوارها.	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
اجتماعی	- فقدان مراکز پژوهشی و آموزشی در زمینه پرورش نیروی متخصص فعال در گردشگری	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
	- بالا بودن هزینه‌های گردشگری و پایین بودن درآمد سرانه مردم منطقه	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
اکولوژیکی	- بالا بودن دمای میانگین سالانه	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
	- طولانی بودن دوره سرما در منطقه	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
	- دورافتادگی و در حاشیه قرار گرفتن منطقه از مراکز جمعیتی اصلی	۰/۰۴	۵	۰/۲
زیرساختی	- عدم وجود اقامتگاه‌های عمومی	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	- کمبود نیروی انسانی آموزش دیده در زمینه گردشگری	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	- کمبود برنامه‌های فرهنگی و هنری در منطقه	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
	- ضعف کمی و کیفی خدمات زیرساختی و تسهیلات اقامتی	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	- ضعف سیستم جمع آوری فاضلاب.	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
بازاریابی	- ضعف مدیریت تقاضا	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
	- پایین بودن میزان اقامت گردشگران در منطقه	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	- ناشناخته بودن منطقه نمونه بازفت در سطح ملی و منطقه ای	۰/۰۵	۵	۰/۲۵
	- عدم توسعه ره آوردهای گردشگری به منظور جلب انواع بازارهای بالقوه	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	- پایین بودن میزان هزینه‌های گردشگران در منطقه	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
مجموع	-	۱	-	۴/۳۶

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره (۲): ماتریس عوامل خارجی مؤثر بر توسعه‌گردشگری منطقه بازفت (EFAS)

امتیاز وزنی	درجه	وزن	فرصت‌ها (Opportunities)	ابعاد توسعه
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	تمركز گروه‌های سنی جمعیت در گروه ۲۴-۱۶ ساله که جمعیت در سنین فعالیت را تشکیل می دهند	اقتصادی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	درآمد زایی برای مردم کم درآمد و ایجاد اشتغال	
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	امکان تولید محصولات متنوع از جمله دامپروری، مراکز آب معدنی، زنبورداری و..	
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	فراهم بودن شرایط آب و هوایی جهت بهره برداری کشاورزی و دامپروری	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	برخورداري از قدمت و سابقه تاریخی	اجتماعی
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	غنای جلوه‌های فرهنگی عامه	
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	احیای سنت‌های محلی	
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	غنی شدن تجارب فرهنگی افراد جامعه	
۰/۰۲	۴	۰/۰۵	موقعیت جغرافیایی منطقه (محور مواصلاتی بین استان خوزستان و چهارمحال و بختیاری)	اکولوژیکی
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	نزدیکی به بازارهای اصلی گردشگری (خوزستان و اصفهان)	
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	وجود چشمه‌ها و کانی‌ها در حوزه پیرامونی منطقه بازفت	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	وجود جوامع عشایری در محدوده پیرامونی به عنوان جاذبه گردشگری	
۰/۲۵	۵	۰/۰۵	مشوق‌های مالی و وام‌های بلندمدت، جهت سرمایه گذاری بخش خصوصی	زیرساختی
۰/۲۵	۵	۰/۰۵	نزدیکی منطقه نمونه گردشگری به شهرهای استان خوزستان و توان جذب گردشگر از آن‌ها	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	افزایش امکانات مخابراتی در سال‌های اخیر	
۰/۲	۵	۰/۰۴	افزایش و بهبود راه‌های دسترسی در سال‌های اخیر	
۰/۱۵	۵	۰/۰۳	افزایش و بهبود راه‌های دسترسی روستایی در منطقه در سال‌های اخیر	
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	افزایش ظرفیت مولدهای برق	
۰/۲۵	۵	۰/۰۵	حضور دستگاه‌های اجرایی مانند سازمان میراث فرهنگی، به عنوان بازوی اجرایی در منطقه	بازاریابی
۰/۲۵	۵	۰/۰۵	امکان استفاده از اعتبارات ملی و استانی به منظور ارتقاء و بهبود صنعت گردشگری منطقه	
۰/۲۵	۵	۰/۰۵	توجه به منطقه نمونه بازفت به عنوان منطقه گردشگری، در اسناد فرادست (مانند طرح جامع گردشگری ملی و استانی).	
			تهدیدها (Threat)	ابعاد توسعه
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	عدم آگاهی مسئولین از روشهای مختلفی که می‌تواند در بخش توریسم به خصوص برای افراد کم درآمد، ایجاد درآمد کند.	اقتصادی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	افزایش قیمت زمین و بورس بازی زمین و بالطبع افزایش هزینه‌های ایجاد تأسیسات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	پراکندگی مراکز جمعیتی در منطقه	اجتماعی
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	پایین تر بودن شهرنشینی در منطقه در مقایسه با سایر مناطق استان	
۰/۱	۵	۰/۰۲	نرخ پایین سواد، بخصوص در میان زنان	
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	اختلافات طایفه ای	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	شکندگی محیط کوهستان	اکولوژیکی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	سرمای طاقت فرسای منطقه در فصول سرد	
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	زلزله خیزی منطقه	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	سیل خیزی و طغیان رودخانه بازفت	
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	تقاضای فصلی گردشگران به منطقه نمونه بازفت	زیرساختی
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	حضور مقاصد رقیب در استان و نواحی پیرامونی جهت جذب و ارائه خدمات به گردشگران	
-	-	-	-	بازاریابی
۳/۷۵	-	۱	-	مجموع

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳-۳- تدوین استراتژی

تدوین استراتژیک که اغلب به آن برنامه ریزی بلندمدت استراتژیک می‌گویند. عبارت است از: طراحی مأموریت و سیاست‌های مجموعه. تدوین استراتژی با تجزیه و تحلیل موقعیت شروع می‌شود. تجزیه و تحلیل موقعیت عبارت است از: پیدا کردن استراتژی یا موازنه استراتژیک بین فرصت‌های بیرونی و نقاط قوت درونی با توجه به تهدیدهای

خارجی و ضعف‌های داخلی، در جهت رفع آن‌ها. عوامل استراتژیک یک مجموعه عبارتند از: نقاط قوت (S)، نقاط ضعف (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T). این عوامل نه تنها به شناسایی ویژگی‌ها یا شایستگی‌های بارز مجموعه، توانایی ویژه، منابع تحت اختیار و روش اصلی استفاده از آن‌ها کمک کند، بلکه باید در شناسایی فرصت‌هایی که مجموعه در حال حاضر و به دلیل نداشتن منابع مناسب نمی‌تواند از آن‌ها بهره برداری نماید نیز راهکاشا باشد (اعرابی، ۱۳۸۴: ۴۴).

### ۳-۳-۱- خلاصه تجزیه تحلیل عوامل استراتژیک توسعه گردشگری منطقه نمونه گردشگری بازفت

با ترکیب عوامل خارجی (جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی EFAS)، با عوامل داخلی (جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی IFAS) و استخراج خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک<sup>۱۱</sup> (SFAS) می‌توان عوامل استراتژیک را خلاصه کرد. این عوامل، به عنوان پایه و مبنا در تدوین استراتژی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۳-۳-۱-۱- نقاط قوت توسعه گردشگری منطقه نمونه بازفت: S<sub>1</sub>: وجود چشم‌اندازهای زیبا و منحصر به فرد؛ S<sub>2</sub>: دسترسی مناسب به جاذبه‌ها و منابع گردشگری در محدوده منطقه نمونه بازفت؛ S<sub>3</sub>: دسترسی به جاده اصلی؛ S<sub>4</sub>: دارا بودن حوزه نفوذ جذبی گسترده در منطقه؛ S<sub>5</sub>: برخورداری از امکانات اولیه در نزدیکی منطقه نمونه؛ S<sub>6</sub>: حس مهمان‌نوازی و خونگرمی مردم منطقه؛ S<sub>7</sub>: آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنت‌های خاص مردم منطقه؛ S<sub>8</sub>: دسترسی به رودخانه بازفت؛ S<sub>9</sub>: محیطی آرام و دلنشین برای تمتد اعصاب شهرنشینان؛ S<sub>10</sub>: وجود اراضی کوهستانی به همراه اراضی دشتی با شیب ملایم با مسیرهای کوهنوردی و تفرجی و....

۳-۳-۱-۲- نقاط ضعف توسعه گردشگری منطقه نمونه بازفت: W<sub>1</sub>: ناشناخته بودن منطقه نمونه بازفت در سطح ملی و منطقه‌ای؛ W<sub>2</sub>: ضعف کمی و کیفی خدمات زیرساختی و تسهیلات اقامتی؛ W<sub>3</sub>: عدم وجود اقامتگاه‌های عمومی؛ W<sub>4</sub>: فقدان مراکز پژوهشی و آموزشی در زمینه پرورش نیروی متخصص فعال در گردشگری؛ W<sub>5</sub>: توزیع اندک جمعیت شاغل در بخش گردشگری و خدمات؛ W<sub>6</sub>: ضعف مدیریت تقاضا؛ W<sub>7</sub>: پایین بودن میزان اقامت گردشگران در منطقه؛ W<sub>8</sub>: پایین بودن هزینه مصرفی فراغت و گردشگری در سبد مصرفی خانوارها؛ W<sub>9</sub>: عدم توسعه ره آوردهای گردشگری به منظور جلب انواع بازارهای بالقوه؛ W<sub>10</sub>: کاهش فرصت اشتغال زایی و....

۳-۳-۱-۳- فرصت‌های توسعه گردشگری منطقه نمونه بازفت: O<sub>1</sub>: حضور دستگاه‌های اجرایی مانند سازمان میراث فرهنگی، به عنوان بازوی اجرایی در منطقه؛ O<sub>2</sub>: امکان استفاده از اعتبارات ملی و استانی به منظور ارتقاء و بهبود صنعت گردشگری منطقه؛ O<sub>3</sub>: توجه به منطقه نمونه بازفت به عنوان منطقه گردشگری، در اسناد فرادست (مانند طرح جامع گردشگری ملی و استانی؛ O<sub>4</sub>: مشوق‌های مالی و وام‌های بلندمدت، جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی؛ O<sub>5</sub>: نزدیکی منطقه نمونه گردشگری به شهرهای استان خوزستان و توان جذب گردشگر از آن‌ها؛ O<sub>6</sub>: موقعیت جغرافیایی منطقه (محور مواصلاتی بین استان خوزستان و چهارمحال و بختیاری)؛ O<sub>7</sub>: افزایش و بهبود راه‌های دسترسی روستایی در منطقه در سال‌های اخیر؛ O<sub>8</sub>: نزدیکی به بازارهای اصلی گردشگری (خوزستان و

اصفهان)؛ O<sub>9</sub>: افزایش امکانات مخابراتی در سال‌های اخیر؛ O<sub>10</sub>: درآمد زایی برای مردم کم درآمد و ایجاد اشتغال و....

۳-۳-۱-۴- تهدیدهای توسعه گردشگری منطقه نمونه بازفت: T<sub>1</sub>: تقاضای فصلی گردشگران به منطقه نمونه بازفت؛ T<sub>2</sub>: حضور مقاصد رقیب در استان و نواحی پیرامونی جهت جذب و ارائه خدمات به گردشگران؛ T<sub>3</sub>: عدم آگاهی مسئولین از روشهای مختلفی که می‌تواند در بخش توریسم به خصوص برای افراد کم درآمد، ایجاد درآمد کند؛ T<sub>4</sub>: افزایش قیمت زمین و بورس بازی زمین و بالطبع افزایش هزینه‌های ایجاد تأسیسات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن؛ T<sub>5</sub>: اختلافات طایفه ای؛ T<sub>6</sub>: شکننده گی محیط کوهستان؛ T<sub>7</sub>: سرمای طاقت فرسای منطقه در فصول سرد؛ T<sub>8</sub>: سیل خیزی و طغیان رودخانه بازفت و....

### ۳-۳-۲- تهیه جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک

جهت تهیه جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک، ابتدا اطلاعات مربوط به عوامل (S,W,O,T) و امتیاز وزنی آنها را از جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (IFAS) و خارجی (EFAS) به جدول ماتریس SWOT منتقل کردیم. در مرحله دوم کلیه استراتژی‌ها از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک را در ستون افقی بالای جدول برنامه ریزی کمی نوشتیم. در مرحله سوم ضریب اهمیت AS<sup>۱۲</sup>، امتیازی از ۱ الی ۴ بنا به اهمیتی که هر یک از عوامل در تدوین هر استراتژی داشت، اختصاص داده شد. در مرحله چهارم از تهیه جدول برنامه ریزی، ضریب اهمیت AS<sup>۱۳</sup>، از حاصلضرب امتیاز وزنی هر عامل در ضریب اهمیت AS، آن عامل به دست آمد و در مرحله آخر حاصل جمع TASها، که با علامت (\*) نشان داده شده‌اند، تکلیف بهترین برنامه‌ها را به ترتیب اولویت نشان می‌دهد.

جدول شماره (۳): جدول ضریب اهمیت AS

میزان اهمیت	بی اهمیت	اهمیت کم	اهمیت متوسط	اهمیت زیاد
۴	۱	۲	۳	۴

منبع: نوحه گر و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۶۸

جدول شماره (۴): جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک، استراتژی رقابتی- تهاجمی (SO)

عوامل	امتیاز وزنی	SO													
		SO7		SO6		SO5		SO4		SO3		SO2		SO1	
		TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS
S1	۰/۴	۱/۶	۴	۱/۶	۴	۱/۶	۴	۱/۶	۴	۱/۶	۴	۱/۶	۴	۱/۶	۴
S21	۰/۰۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
W1	۰/۲۵	۰/۷۵	۳	۰/۷۵	۳	۰/۷۵	۳	۰/۷۵	۳	۰/۷۵	۳	۰/۷۵	۳	۰/۷۵	۳
W18	۰/۰۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
O1	۰/۲۵	۱	۴	۰/۷۵	۳	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴
O21	۰/۰۱	۰/۰۴	۳	۰/۰۳	۳	۰/۰۳	۳	۰/۰۳	۳	۰/۰۳	۳	۰/۰۳	۳	۰/۰۳	۳
T1	۰/۱۲	۰/۳۲	۲	۰/۳۲	۲	۰/۳۲	۲	۰/۳۲	۲	۰/۳۲	۲	۰/۳۲	۲	۰/۳۲	۲
T12	۰/۰۲	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳
جمع TAS	-	*۲۴/۳۷	-	*۲۳/۲۹	-	*۲۳/۷۲	-	*۲۱/۶۰	-	*۲۳/۴۵	-	*۱۷/۸۷	-	*۲۵/۷۴	-

12. Attractive scores

13. Total Attractive scores

جدول شماره (۵): جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک، استراتژی تنوع (ST)

ST												امتیاز وزنی	عوامل
ST6		ST5		ST4		ST3		ST2		ST1			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰/۸	۲	۱/۶	۴	۰/۸	۲	۱/۶	۴	۱/۶	۴	۰/۴	۱	۰/۴	S1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰/۰۱	۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۴	۴	۰/۰۳	۳	۰/۰۱	۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۱	S21
۰/۷۵	۳	۰/۷۵	۳	۰/۲۵	۱	۱	۴	۰/۷۵	۳	۰/۲۵	۱	۰/۲۵	W1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰/۰۲	۱	۰/۰۶	۳	۰/۰۸	۴	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W18
۰/۷۵	۳	۱	۴	۰/۷۵	۳	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۰/۲۵	O1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰/۰۲	۲	۰/۰۳	۳	۰/۰۱	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۳	۳	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	O21
۰/۶۴	۴	۰/۶۴	۴	۰/۴۸	۳	۰/۶۴	۴	۰/۶۴	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۲	T1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰/۰۴	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	T12
*۲۱/۰۷	-	*۲۴/۵۴	-	*۱۷/۹۴	-	*۲۴/۵۵	-	*۲۲/۵	-	*۱۳/۱۶	-	-	TAS جمع

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره (۶): جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک، استراتژی بازنگری (WO)

WO												امتیاز وزنی	عوامل
WO6		WO5		WO4		WO3		WO2		WO1			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۱/۶	۴	۱/۶	۴	۰/۴	۱	۱/۶	۴	۱/۶	۴	۱/۶	۴	۰/۴	S1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	S21
۱	۴	۱	۴	۰/۲۵	۱	۱	۴	۰/۵	۲	۱	۴	۰/۲۵	W1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۸	۴	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	W18
۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۰/۲۵	O1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰/۰۳	۳	۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۴	۴	۰/۰۴	۴	۰/۰۱	O21
۰/۶۴	۴	۰/۶۴	۴	۰/۶۴	۴	۰/۶۴	۴	۰/۶۴	۴	۰/۶۴	۴	۰/۱۲	T1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰/۰۲	۱	۰/۰۸	۴	۰/۰۲	۱	۰/۰۸	۴	۰/۰۸	۴	۰/۰۸	۴	۰/۰۲	T12
*۲۴/۱۳	-	*۲۴/۴۱	-	*۱۸	-	*۲۲/۳۵	-	*۲۳/۵۸	-	*۲۳/۲۰	-	-	TAS جمع

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره (۷): جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک، استراتژی تدافعی (WT)

WT										امتیاز وزنی	عوامل	
WT5		WT4		WT3		WT2		WT1				
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS			
۰/۴	۱	۱/۶	۴	۱/۶	۴	۱/۲	۳	۱/۶	۴	۰/۴	S1	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
۰/۰۱	۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S21	
۰/۲۵	۱	۰/۷۵	۳	۱	۴	۱	۴	۰/۵	۲	۰/۲۵	W1	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
۰/۰۸	۴	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W18	
۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۰/۷۵	۳	۰/۲۵	O1	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
۰/۰۱	۱	۰/۰۳	۳	۰/۰۲	۲	۰/۰۲	۲	۰/۰۳	۳	۰/۰۱	O21	
۰/۶۴	۴	۰/۴۸	۳	۰/۶۴	۴	۰/۶۴	۴	۰/۶۴	۴	۰/۱۲	T1	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
۰/۰۲	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۸	۴	۰/۰۲	T12	
*۱۸/۱۴	-	*۲۳/۸۷	-	*۲۳/۲۱	-	*۲۵/۴۰	-	*۲۳/۴۵	-	-	-	TAS جمع

#### ۴- نتیجه‌گیری

تئوری گردشگری در واقع ناشی از تفاوت ساختارهای اجتماعی است و هر جا که از هر چیز، دو نوع متفاوت وجود داشته باشد، بی شک جذابیتی برای فهم نوع دیگر نیز پدید خواهد آمد (Maccannell, 1976: 179). امروزه گردشگری فراتر از یک صنعت، به پدیده‌ای اجتماعی-اقتصادی در سطح جهانی تبدیل شده است که برای پیشرفت و توسعه آن نیاز اساسی و فوری به برنامه ریزی داریم. این برنامه ریزی بایستی براساس کلیه شرایط خاص مناطق طراحی شده و ضمن مطابقت با استانداردهای سازمان جهانی جهانگردی، از پشتوانه محکم اجرایی برخوردار باشد (Tsaour et al, 2006: 640).

موضوع مناطق نمونه گردشگری در ایران، برای اولین بار در ماده ۸ قانون تشکیل سازمان میراث فرهنگی و گردشگری مصوب ۱۳۸۲ و با انگیزه ایجاد یک فضای مناسب و مجهز برای گردشگران به منظور فراهم کردن زمینه توسعه پایدار میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و جلب سرمایه گذاران داخلی و خارجی با رعایت قانون تشویق و حمایت سرمایه گذاران خارجی در ایجاد تأسیسات زیربنایی به منظور معرفی بهتر بناها و محوطه‌های تاریخی، تأسیسات ایرانگردی و جهانگردی و ارائه خدمات مناسب به جهانگردان مطرح گردید (سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان کرمان، ۱۳۸۹: ۹). ما در این پژوهش با استفاده از مدل برنامه ریزی استراتژیک (SWOT, IFASE, EFAS)، وضعیت گردشگری منطقه نمونه بازفت را جهت توسعه این صنعت مورد ارزیابی قرار دادیم. نتایج پژوهش نشان داد که، تعداد ۴۲ قوت و فرصت به عنوان مزیت‌ها و تعداد ۳۰ ضعف و تهدید به عنوان محدودیت‌ها و تنگناها، پیش روی توسعه گردشگری منطقه نمونه بازفت قابل شناسایی می‌باشد. مطالب بیان شده نشان می‌دهد که، مزیت‌های منطقه بازفت جهت توسعه گردشگری بیشتر از تنگناهای آن می‌باشد. همچنین جهت برنامه ریزی توسعه گردشگری در این منطقه به تدوین جدول کمی استراتژی‌ها اقدام کردیم که نتایج زیر به دست آمد:

۴-۱- با توجه به جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک، که به تفکیک برای انواع استراتژی‌ها (SO, ST, WO, WT) تدوین شده است، استراتژی SO7 با استراتژی (آماده سازی و معرفی جاذبه‌های تاریخی- فرهنگی و طبیعی منطقه بازفت، به عنوان قطب گردشگری و فراهم آوردن امکانات و تسهیلات خدماتی و رفاهی مناسب برای جلب رضایت گردشگران)، با بیشترین امتیاز ۲۵/۷۴ نمایانگر بهترین استراتژی در زمینه توسعه گردشگری منطقه نمونه بازفت می‌باشد.

۴-۲- استراتژی WT2 با استراتژی (بهره گیری از خدمات تخصصی شرکت‌های مهندسی مشاور متخصص در امر برنامه ریزی و مدیریت)، با امتیاز ۲۵/۴۰ در رتبه دوم اولویت استراتژی‌های برنامه ریزی قرار گرفته است.

۴-۳- استراتژی ST3 با استراتژی (توسعه گردشگری مبتنی بر مزیت‌های نسبی و رقابتی منطقه نمونه بازفت)، با ضریب اولویت ۲۴/۵۵ در رده سوم اهمیت، از نظر استراتژی‌های برنامه ریزی توسعه گردشگری منطقه نمونه بازفت قرار می‌گیرد.



۴- مابقی استراتژی‌ها به ترتیب اولویت، با توجه به امتیاز به دست آمده در فرایند برنامه ریزی توسعه گردشگری منطقه نمونه بازفت استفاده می‌گردند. در جداول زیر تمامی استراتژی‌های ارائه شده با رتبه (TAS) آن‌ها آورده شده است.

جدول شماره (۸): جدول استراتژی‌های رقابتی / تهاجمی

ردیف	استراتژی‌های رقابتی / تهاجمی (SO)	TAS
SO1	توسعه اکوتوریسم با بهره‌گیری از پتانسیل‌های طبیعی موجود در منطقه	۲۴/۳۷
SO2	تنوع بخشی به محصولات گردشگری منطقه بازفت از طریق توسعه جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی و انسان ساخت	۲۳/۲۹
SO3	جذب سرمایه‌گذاران بومی و افزایش سرمایه‌گذاری در منطقه نمونه گردشگری بازفت	۲۳/۷۲
SO4	توسعه گردشگری مبتنی بر تئوری ذینفعان و تئوری بازی با ارتقاء سطح نگرش سیستمی و راهبردی سرمایه‌گذاری	۲۱/۶۰
SO5	ایجاد پیمان‌های راهبردی با مقاصد گردشگری مجاور	۲۳/۴۵
SO6	ارتقاء تسهیلات و خدمات خرید در مبادی ورودی و خروجی منطقه نمونه بازفت	۱۷/۸۷
SO7	آماده‌سازی و معرفی جاذبه‌های طبیعی و تاریخی منطقه نمونه بازفت به عنوان قطب گردشگری و فراهم آوردن امکانات و تسهیلات رفاهی مناسب.	۲۵/۷۴

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره (۹): جدول استراتژی‌های تنوع (ST)

ردیف	استراتژی‌های تنوع (ST)	TAS
ST1	بکارگیری سیستم‌های مناسب جهت نظر سنجی از گردشگران	۱۳/۱۶
ST2	ایجاد تسهیلات و خدمات گردشگری مورد نیاز، با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	۲۲/۵
ST3	توسعه گردشگری مبتنی بر مزیت‌های نسبی و رقابتی منطقه نمونه بازفت	۲۴/۵۵
ST4	آموزش و فرهنگ‌سازی در بین ساکنین محلی مناطق نمونه گردشگری در زمینه گردشگری	۱۷/۹۴
ST5	تدوین طرح‌های گردشگری، برای منطقه نمونه بازفت و تبدیل آن به قطب گردشگری	۲۴/۵۴
ST6	ظرفیت‌پذیری و تعیین حد مطلوب جهت کاهش فشار به محیط زیست منطقه نمونه و جلوگیری از تراکم بیش از اندازه	۲۱/۰۷

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره (۱۰): جدول استراتژی‌های بازنگری (WO)

ردیف	استراتژی‌های بازنگری (WO)	TAS
WO1	ارتقاء زیرساخت‌ها و بهبود کیفیت ناوگان حمل و نقل	۲۳/۲۰
WO2	فعال نمودن آژانس‌های مسافرتی در جهت افزایش تورهای مسافرتی از طریق ارائه مشوق‌های مالی	۲۳/۵۸
WO3	ارتقاء خدمات اطلاع‌رسانی به گردشگران با تنوع در استفاده از تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی	۲۲/۳۵
WO4	ارتقاء سطح توانایی و مهارت کارکنان و مدیران حال حاضر و آتی منطقه نمونه بازفت	۱۸
WO5	تقویت فعالیت‌های بازاریابی در جهت اعمال سیاست‌های مناسب بازاریابی منطقه بازفت	۲۴/۴۱
WO6	هدایت و حمایت از سرمایه‌گذاری در زمینه جاذبه‌های ویژه و توسعه جاذبه‌های انسان ساخت	۲۴/۱۳

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره (۱۱): جدول استراتژی‌های تدافعی (WT)

ردیف	استراتژی‌های تدافعی (WT)	TAS
WT1	برقراری ارتباط مناسب با مقاصد مجاور و برقراری توافق‌های راهبردی با آن‌ها	۲۳/۴۵
WT2	بهره‌گیری از خدمات تخصصی شرکت‌های مشاور متخصص در زمینه برنامه‌ریزی و مدیریت	۲۵/۴۰
WT3	برگزاری نشست‌ها و سمینارهایی، در زمینه سرمایه‌گذاری در منطقه نمونه با همکاری ارگان‌های مختلف	۲۳/۲۱
WT4	زمینه‌سازی و تشویق مردم محلی جهت توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات و تسهیلات مختلف گردشگری، جهت کسب درآمد و اشتغال	۲۳/۸۷
WT5	برگزاری کلاس‌های آموزشی، جهت ارتقاء سطح کارکنان در زمینه توریسم	۱۸/۱۴

منبع: یافته‌های پژوهش

## ۵- منابع

- افتخاری، رکن‌الدین و مهدوی، عبدالرضا (۱۳۸۵). راهکارهای توسعه گردشگری روستایی (نمونه موردی دهستان لواسان کوچک) با استفاده از مدل SOWT. مجله مدرس، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، شماره ۴۵.
- اعرابی، م. (۱۳۸۴): مدیریت استراتژی راهبردی، انتشارات دانشگاه تهران.
- بدری، سید علی و مرتضی، نعمتی (۱۳۸۸). برنامه ریزی راهبری توسعه اقتصادی با رویکرد مشارکتی (مطالعه موردی بخش مرکزی شهرستان لنگه)، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۶۸، تابستان ۱۳۸۸، صفحات ۸۳-۶۹.
- حکمت‌نیا، حسن و موسوی، میرنجف (۱۳۸۵). کاربرد مدل در جغرافیا (گرایش برنامه ریزی شهری و ناحیه‌ای)، انتشارات علم نوین
- حیدری، رحیم (۱۳۸۷). مبانی برنامه ریزی صنعت گردشگری، انتشارات سمت.
- ختایی، محمود و همکاران (۱۳۸۷). اندازه‌گیری کارایی هتل‌های شهر تهران با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، سال هشتم، شماره دوم، تابستان ۱۳۸۷، ص ۱-۲۴.
- خورشید، صدیقه و رضا، رنجبر (۱۳۸۹). تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، شماره ۱۲، تابستان.
- زمردیان، محمد جعفر (۱۳۸۴). ژئوتوریسم سواحل جنوبی خزر، چالش‌ها و عوامل تهدید کننده، مجله جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای، شماره پنجم، پائیز و زمستان.
- سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان کرمان (۱۳۸۹). فرصت‌های سرمایه‌گذاری گردشگری استان کرمان. مبارکی، امید (۱۳۸۶). برنامه ریزی فضایی شهرستان ملکان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، استاد راهنما: دکتر بیک محمدی، دانشگاه اصفهان.
- مهندسین مشاور آمایش و توسعه البرز (۱۳۸۹). طرح جامع منطقه نمونه گردشگری بافت، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان چهارمحال و بختیاری.
- نوحه‌گر، احمد و همکاران (۱۳۸۸). ارزیابی قابلیت‌های طبیعت گردی جزیره قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۱۵، پائیز.
- Kajanus, M and Kngas, J and Kurttila, M (2004): The use of value focused thinking and the A SWOT hybrid.
- Kurttila, Mikko (2000): Utilizing The Analytic Hierarchy Process (AHP) in SWOT Analysis: A Hibryd Method and its Application to a forest Certification Case, Forest Policy and Economics PP 32- 43.
- Maccannell, Dean (1976): The Tourist: A New Theory of the Leisure Class, New York: The Macmillan Press LTD.
- Tsaur, S.H, Line, Y.C and Line, G.H (2006): Evaluating Ecotourism Sustainability from the integrated perspective of resource, community and tourism, Tourism management 27, ppr640-653.
- Wright, Peter. D and Priwgle, Charles (1998): Strategic Management, Text and cases, Mark J. Kroll: Memphis State University James Madison University, University of Texas of Tyler.