

شناسایی، اولویت‌بندی و تحلیل ذی‌نفعان منطقه گردشگری ونک مبتنی بر دوگانه پتانسیل همکاری – تهدید و روش SAW

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۲۱ تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۱۲

محسن چشم‌براه^{*۱} سمانه آصفی^۲ علیرضا منصوریان^۳

- ۱- استادیار گروه مهندسی سیستم و بهره‌وری، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران
- ۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران
- ۳- عضو هیات پژوهشی، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران

چکیده

شناخت و تحلیل ذی‌نفعان گردشگری و تدوین راهبردهای اثربخش برای تحقق مشارکت آنها از مهم‌ترین عوامل توفیق برنامه‌های گردشگری است. تمرکز مقاله حاضر بر شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان گردشگری منطقه ونک می‌باشد که در این راستا برای شناسایی ذی‌نفعان، از مدل فریمن و برای تحلیل آنها، از رویکرد به کار رفته در پژوهش جیسن و اسکروود، کمک گرفته شده است. برای شناسایی ذی‌نفعان، پرسشنامه تدوین شده بین ۲۰ نفر از کارشناسان گردشگری منطقه توزیع شده و پس از جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات گرد آمده، فهرستی از ذی‌نفعان (به تفکیک انواع آنها) و نیز، نکات برجسته انتظارات هر گروه فراهم آمده است. مبتنی بر دوگانه پتانسیل همکاری-تهدید، ذی‌نفعان در ماتریس موقعیت‌یابی قرار گرفته و بر اساس قرارگیری در موقعیت مرتبط، یکی از راهبردهای چهارگانه پیشنهاد شده است. به منظور اولویت‌بندی ذی‌نفعان در هر یک از نواحی چهارگانه نیز از شاخص A به صورت جمع موزون سه معیار قدرت، مشروعیت و فوریت کمک گرفته شده که در این خصوص، روش چندمعیاره SAW مبتنی بر هفت گام استفاده شده است. بر این اساس، در هر یک از چهار ربع، ذی‌نفعان اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری، رسانه‌ها، شهرداری و گردشگران غیر بومی، مهم‌ترین ذی‌نفعان به شمار می‌آیند که البته متناسب با اقتضائات هر ربع، باید راهبرد متناسب با هر یک را اتخاذ کرد.

واژه‌های کلیدی: شناسایی ذی‌نفعان، تحلیل ذی‌نفعان، گردشگری، پتانسیل همکاری، پتانسیل تهدید.

مقدمه

در دهه‌های اخیر موضوع ذی‌نفعان یکی از دغدغه‌های مدیران و محققان در حوزه‌های مختلف بوده (بهادرستانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۱) و کسب رضایت ذی‌نفعان بهترین شاخص عملیاتی و اثربخشی سازمان می‌باشد (واسلو^۱، ۲۰۱۵: ۲۰۶). در حالت کلی، سازمان‌های سرآمد، تحقق مأموریت خود را از طریق طرح‌ریزی نیازهای بلندمدت و کوتاه مدت ذی‌نفعان و کسب نتایج اثربخش در این راستا، متمرکز می‌کنند و از این امر، برای توسعه و بازنگری راهبرد و خط مشی‌های پشتیبان و حفظ آمادگی برای مقابله با تغییرات بهره می‌برند (قوامی و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۹).

در ادبیات برنامه‌ریزی گردشگری، تأکید زیادی بر اهمیت مشارکت و همکاری ذی‌نفعان در فرآیند برنامه‌ریزی شده است (اینسکیپ^۲، ۱۹۹۱: ۴۶۰؛ زرغام بروجنی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۹). شناخت ذی‌نفعان و توجه به ویژگیهای آنان جهت تحقق اهداف، ضروری است (شعبان خمسه و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۹). مدیریت ذی‌نفعان گردشگری به طور جامع، هر یک از ذی‌نفعان گردشگری را شناسایی می‌کند و انتظارات و ویژگی‌های آن‌ها را مشخص می‌کند. با استفاده از مدیریت ذی‌نفعان گردشگری می‌توان راهبرد مناسب برای مواجهه با هر ذینفع را به منظور افزایش مشارکت آن‌ها مشخص نمود (زرغام بروجنی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۸؛ هال^۳، ۲۰۰۰: ۴۶۰؛ چوی و سیراکایا^۴، ۲۰۰۵: ۳۸۱؛ گتز^۵، ۱۹۸۳: ۲۴۰).

بیان مسأله پژوهش

شهر ونک واقع در شهرستان سمیرم (استان اصفهان) یکی از مناطقی است که به دلیل برخورداری از تنوع زیاد در بسترهای میراث فرهنگی و منابع طبیعی، دارای پتانسیل‌ها و جاذبه‌های قابل توجه گردشگری به ویژه از نگاه بوم‌گردی است. محرومیت‌های فعلی منطقه یاد شده و وجود برخی کاستی‌های جدی در حوزه زیرساخت‌های گردشگری، لزوم توجه بیشتر و فراهم آوردن برنامه‌ای جامع و راهبردی به منظور تحقق توسعه متوازن و پایدار زیرساخت‌های گردشگری در این منطقه را ضروری ساخته است.

موضوع شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان منطقه و شناخت نیازمندی‌ها و انتظارات ایشان، مسأله‌ای مهم و پیش‌نیازی اساسی برای تدوین برنامه راهبردی یاد شده به حساب می‌آید. شناخت انتظارات و نیازهای ذی‌نفعان و فراهم آوردن زمینه‌های مشارکت‌های آنان در برنامه‌ریزی گردشگری، به دلیل تأثیرات ناشی از اجرای برنامه‌های گردشگری بر جامعه میزبان و دیگر ذی‌نفعان، شایان اهمیت است. از منظر ذی‌نفعان مختلف حوزه گردشگری، برخی اثرات و پیامدها مانند رشد و رونق اقتصادی در زمره پیامدهای مثبت و خوشایند و بعضی پیامدهای دیگر مانند تخریبات زیست‌محیطی و برخی آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی، در رده تبعات منفی و ناخوشایند قرار می‌گیرند (چوی و سیراکایا، ۲۰۰۵: ۳۸۴). بر این اساس، تمرکز پژوهش حاضر بر شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان منطقه گردشگری یاد شده قرار گرفته است.

¹. Vassallo

². Inskip

³. Hall

⁴. Choi & Sirakaya

⁵. Getz

مروری بر مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین

مفهوم ذینفع در مدیریت، اولین بار در مؤسسه تحقیقات استنفورد مطرح گردید و ذینفع به گروه‌هایی اطلاق گردید که بدون حمایت آنها، سازمان نمی‌تواند ادامه حیات دهد (ابطحی روشانی، ۱۳۹۴: ۳۳). فریمن^۱ با انتشار کتابی تحت عنوان "مدیریت راهبردی: رویکرد مبتنی بر ذی‌نفعان" برای نخستین بار در سال ۱۹۸۴ مفهوم "ذی‌نفعان" را دارای هویتی منحصر به فرد و فرایند مدیریت ذی‌نفعان را در قالب یک چهارچوب معرفی کرد (بهادرستانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۲۷؛ فریمن، ۱۹۸۴: ۲۷۶). در چارچوب ذینفعان میچل^۲ و همکاران، معیارهای قدرت، مشروعیت و فوریت^۳ در خصوص هر یک از ذی‌نفعان را مورد تحلیل قرار گرفته و بر این اساس، هفت نوع ذینفع معرفی می‌شوند (میچل و همکاران، ۱۹۹۷: ۸۶۵-۸۶۷). در پژوهش‌های مختلف، معیارهای مختلفی جهت تحلیل ذی‌نفعان به کار رفته‌اند (جدول ۱).

جدول ۱. معیارهای اولویت‌بندی ذی‌نفعان در مدل‌های مختلف

معیار	تعریف	پژوهش‌هایی که معیار اشاره شده است
علاقه	منافعی که ذینفعان در تحقق نتایج دارند	فریمن (۱۹۸۴)، برایسون و همفری ^۴ (۲۰۰۴)
قدرت (اجباری، مالی، ...)	تأثیرگذاری ذینفع بر تحقق نتایج	فریمن (۱۹۸۴)، میچل و همکاران (۱۹۹۷)، برایسون و همفری (۲۰۰۴)
مشروعیت	اعتبار ناشی از ادعای یک نفع/ زیان ذی‌نفعان متحمل ریسک	میچل و همکاران (۱۹۹۷)
فوریت	درجه هر یک از مطالبات ذی‌نفعان در توجه سریع به آنها	میچل و همکاران (۱۹۹۷)، فریدمن و مایلز ^۵ (۲۰۰۲)
پتانسیل (همکاری/تهدید)	امکان بالقوه همکاری برای موفقیت/استفاده بالقوه از نفوذ/ قدرت جهت شکست پروژه	فریمن (۱۹۸۴)، فریدمن و مایلز (۲۰۰۲)
شدت تأثیر	میزان تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری ذینفع	شیهان و ریچی ^۶ (۲۰۰۵)
نفوذ	قدرت اعتباری	برایسون و همفری (۲۰۰۴)

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰)

اکبریان رونیزی و بدری (۱۳۹۳) با بررسی و شناخت آثار گردشگری در نواحی روستایی منطقه لواسانات و تحلیل درک و نگرش ذی‌نفعان از آثار و پیامدها نشان دادند که بین درک ذی‌نفعان از آثار و پیامدهای گردشگری در ناحیه مورد مطالعه تفاوت معنادار آماری وجود دارد که مربوط به تفاوت در درک

1. Freeman

2. Mitchell

3. Power, Legitimacy, Urgency

4. Bryson

5. Friedman & Miles

6. Sheehan & Rithchie

ساکنان محلی و گردشگران، ساکنان محلی و کارآفرینان، مدیران محلی و گردشگران، مدیران محلی و کارآفرینان می‌باشد (اکبریان رونیزی، بدری، ۱۳۹۴: ۴۷).

همتی و آمانج رسولی (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای تحت عنوان "ذی‌نفعان و نوع نگاه آن‌ها به اثرات گردشگری" ضمن شناسایی ذی‌نفعان، ویژگی هر کدام از ذی‌نفعان را مشخص نمودند و نشان دادند که بین متغیرهای قدرت، مشروعیت و ضرورت و ادراک ذی‌نفعان از اثرات گردشگری برای مردم محلی و گردشگران اورامان رابطه وجود دارد (همتی، آمانج رسولی، ۱۳۹۵: ۶۹). بیرد^۱ (۲۰۰۷) پژوهشی تحت عنوان "ذی‌نفعان در توسعه گردشگری پایدار و نقش آنها: اعمال نظریه ذی‌نفعان در توسعه پایدار گردشگری" انجام داد و بیان نمود که برای دستیابی به موفقیت در توسعه گردشگری، ذی‌نفعان باید در این فرآیند دخیل باشند (بیرد، ۲۰۰۷: ۶).

گارود^۲ و همکاران (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که علی‌رغم آگاهی مدیران از اهمیت و نقش زیاد ساکنین محلی در تصمیم‌گیری، آن‌ها در زمینه اداره جاذبه‌ها تمایل زیادی به مشارکت این گروه ندارند (گارود و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۱۵۹). ترکر^۳ و همکاران در مقاله‌ای تحت عنوان "نقش ذی‌نفعان در توسعه پایدار گردشگری در صفرانبلو، ترکیه" به تبیین نقش ذی‌نفعان در گردشگری پایدار پرداختند و نشان دادند که مقامات محلی مهم‌ترین مسئولیت گردشگری پایدار را بر عهده دارند (الادینگلو و سلوک کن^۴، ۲۰۱۶: ۴۱۵). در این پژوهش به منظور شناسایی انواع ذی‌نفعان گردشگری در منطقه ونک سمیرم از مدل فریمن استفاده شد و با استفاده از مدل مدیریت ذی‌نفعان چپسن و اسکرود، انتظارات هر یک از ذی‌نفعان مشخص گردید و انواع راهبرد برای مواجهه با هر ذینفع به منظور افزایش مشارکت هر کدام در طرح‌های گردشگری معرفی شده است.

مدل شناسایی ذی‌نفعان فریمن

در دسته‌بندی فریمن به عنوان کسی که ادبیات ذی‌نفعان را در حوزه ادبیات سازمانی وارد کرد گروه‌های مختلفی به عنوان ذینفع سازمانی مشاهده می‌شوند. عمده گروه‌های ذی‌نفعان از نظر فریمن مشتمل هستند بر: سهامداران و مالکان، مدیران و کارکنان، مشتریان، جامعه (نهادهای اجتماعی) و انجمن‌های محلی، دولت، رقباء، تأمین کنندگان و طرفداران محیط زیست (پاجونن^۵، ۲۰۱۱: ۲۸). شکل ۱، این دسته‌ها را نشان می‌دهد.

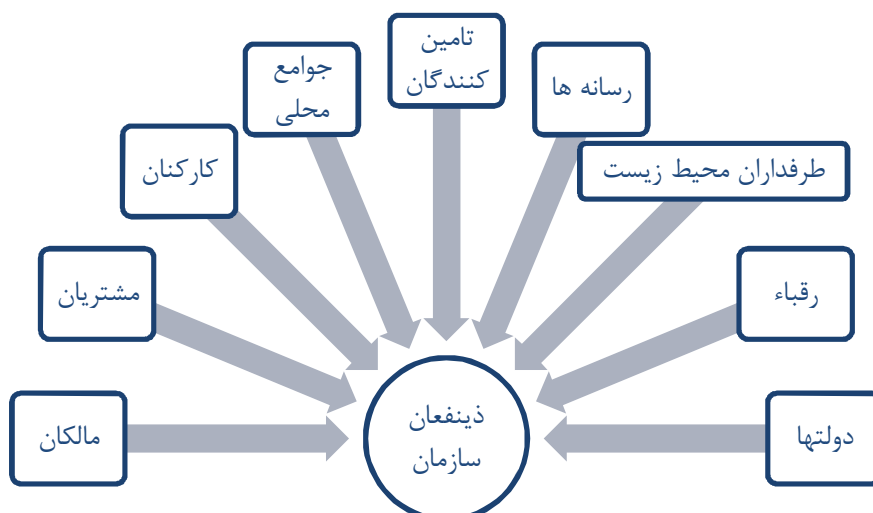
^۱. Byrd

^۲. Garrod

^۳. Turker

^۴. Alaeddinoglu & Selcuk Can

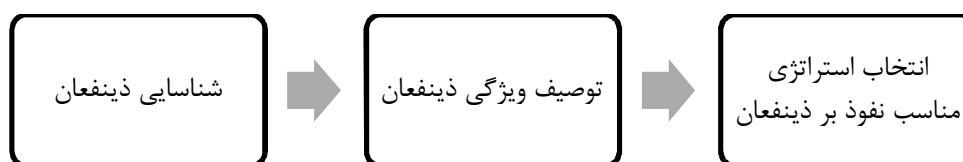
^۵. Pajunen



شکل ۱. دسته‌بندی ذی‌نفعان از نگاه فریم (منبع: پاچونن، ۲۰۱۱)

مدل چپس و اسکروود

چپس و اسکروود^۱ با استفاده از دانش مدیران و کارکنان چند پروژه، الگویی از مدیریت ذی‌نفعان را ارائه نمودند و الگوی مورد نظر را در چهار پروژه بکار گرفتند. مراحل مدیریت ذی‌نفعان چپس و اسکروود به صورت شکل ۲ می‌باشد (چپس و اسکروود، ۲۰۰۸:۳۳۵).



شکل ۲. مراحل مدیریت ذی‌نفعان از نگاه چپس و اسکروود (منبع: پاچونن، ۲۰۱۱)

معرفی محدوده مطالعاتی

شهر ونک با مختصات ۵۱ درجه و ۲۵ دقیقه طول شرقی و ۳۱ درجه و ۳۲ دقیقه عرض شمالی، در جنوب غربی استان اصفهان (شکل ۳) و در دامنه ارتفاعات زاگرس مرکزی و در بخش مرکزی شهرستان سمیرم قرار گرفته است (شکل ۴). ونک و حومه آن با مساحت تقریبی ۵۰۰ کیلومتر مربع از شمال به شهرستان بروجن، از جنوب به شهرستان یاسوج، از شرق به شهرستان سمیرم و از غرب به شهرستان لرکون بچه دگان محدود می‌گردد. فاصله ونک تا شهر اصفهان، حدود ۱۹۰ کیلومتر و از شهرستان سمیرم، در ۳۳ کیلومتر است. این منطقه با دارا بودن آب و هوای معتدل و کوهستانی، جاری بودن بیش از یکصد چشمه آب کوچک و بزرگ، قرار گرفتن در دامنه سلسله جبال زاگرس، بهره‌مندی از مناظر طبیعی چشم‌نواز و وجود گونه‌های گیاهی متنوع، از پتانسیل‌ها و جذابیت‌هایی ویژه در توسعه گردشگری بهره‌مند است.

^۱. Jepsen & Eskerod



شکل ۳. تقسیمات استان اصفهان به تفکیک شهرستان
(منبع: آصفی، ۱۳۹۹)



شکل ۴. موقعیت جغرافیایی شهر ونک
(منبع: آصفی، ۱۳۹۹)

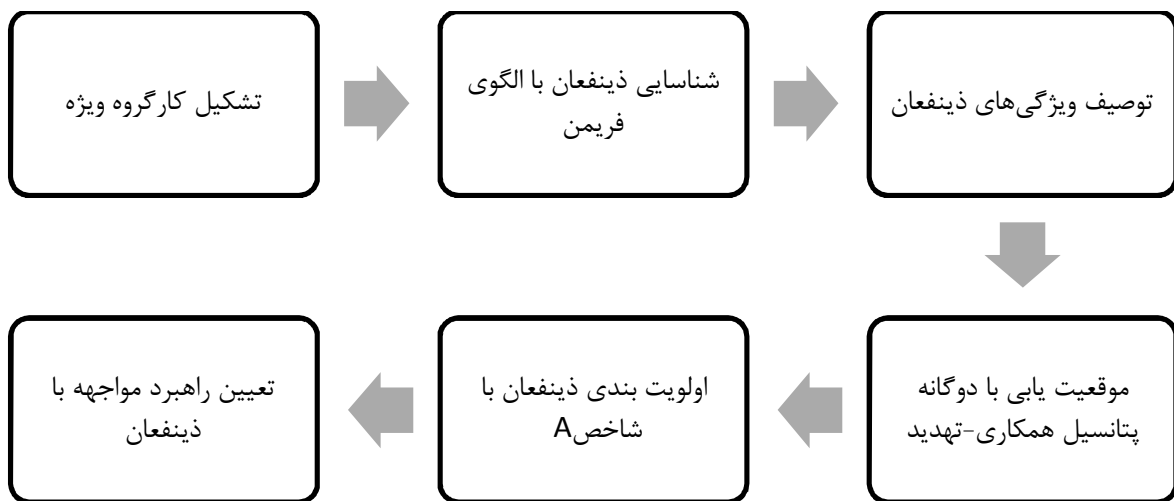
روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ روش‌شناسی از نوع کیفی می‌باشد. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، ذی‌نفعان و مرتبطان حوزه گردشگری شهرستان سمیرم بوده‌اند که نمایندگان آنان در قالب کارگروهی ویژه متشکل از نمایندگان اساتید دانشگاه‌های سمیرم و اصفهان (رشته گردشگری)، مدیران و کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری شهرستان سمیرم، مدیران بوم‌گردی و اقامتگاه‌های گردشگری سمیرم، جنگلبانان و انجمن زنان محلی و انجمن اکوتوریسم جامعه میزبان و همچنین متخصصان و صاحب‌نظران بخش دولتی و بخش خصوصی بوده‌اند.

گردآوری داده‌های مورد نیاز با استفاده از روش اسنادی و میدانی تهیه شده است. در این پژوهش سعی شده جهت دستیابی به اعتبار لازم در طراحی و بکارگیری پرسشنامه، ابتدا مطالعاتی مقدماتی پیرامون مدیریت ذی‌نفعان گردشگری انجام گیرد. سپس با مشورت و مصاحبه با چند صاحب‌نظر حرفه‌ای و دانشگاهی

مرتبط و تأیید ایشان، پرسشنامه طراحی گردیده که از روایی کافی برخوردار می‌باشد و ضریب تعدیل هر یک از مقایسات زوجی نیز کمتر از ۰,۱ می‌باشد که پایایی پرسشنامه را تأیید می‌نماید.

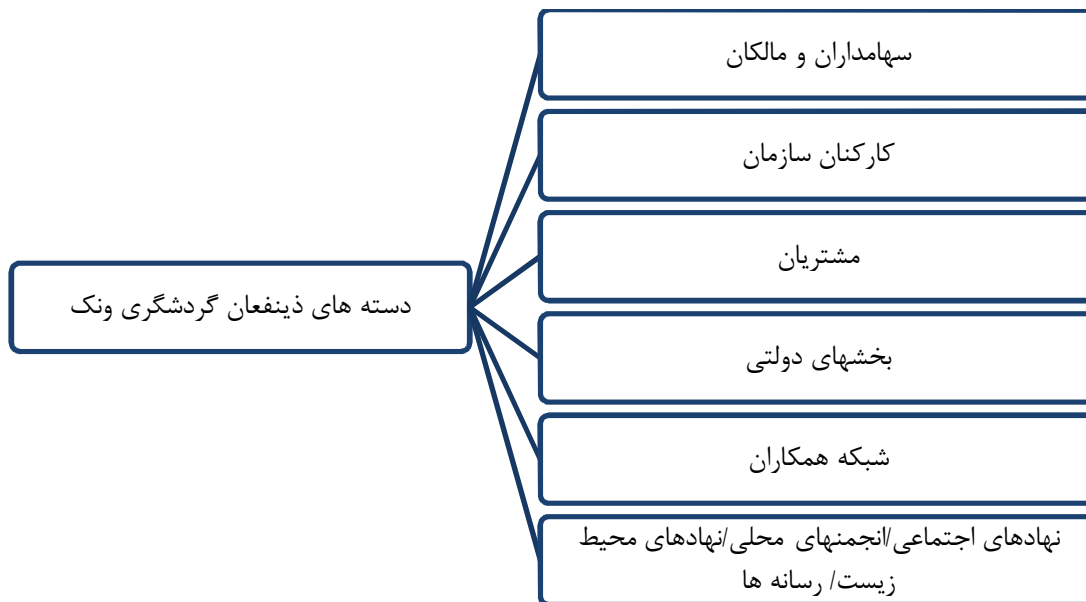
برای شناسایی ذی‌نفعان، با استفاده از مدل فریمن پرسشنامه بین کارشناسان گردشگری منطقه توزیع شده و با مشخص کردن انتظارات هر گروه از ذی‌نفعان، مبتنی بر دو معیار پتانسیل همکاری و پتانسیل تهدید، تمامی ذی‌نفعان شناسایی شده روی ماتریس مربوط، موقعیت یابی شده‌اند و نهایتاً، راهبرد مناسب برای هر گروه از ذی‌نفعان معرفی گردیده است. مبتنی بر مراحل مدل جیسن و اسکروود، سه مرحله اصلی شناسایی ذی‌نفعان، توصیف ویژگی‌های ذی‌نفعان و تدوین راهبرد مناسب برای نفوذ بر هر یک از ذی‌نفعان، طی شده‌اند. مراحل پژوهش به شکل خلاصه در شکل ۵ ذکر شده‌اند.



شکل ۵. مراحل اجرای پژوهش
(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰)

شناسایی ذی‌نفعان

با الهام از مدل شناسایی و طبقه‌بندی ذی‌نفعان فریمن، ذی‌نفعان شناسایی شده در منطقه گردشگری ونک به شش (۶) دسته ۱-سهامداران و مالکان، ۲-مدیران و کارکنان سازمان، ۳-مشتریان، ۴- دولت (بخش‌های دولتی)، ۵-شبکه همکاران (تأمین کنندگان) و ۶-جامعه (نهادهای اجتماعی)، انجمن‌های محلی، نهادهای حوزه محیط زیست و رسانه‌ها تقسیم‌بندی شدند (شکل ۶)؛ سپس، با استفاده از پرسشنامه تدوین شده و توزیع آن در بین ۲۰ نفر از کارشناسان گردشگری منطقه، فهرستی از ذی‌نفعان به تفکیک نوع هر یک بدست آمد و با چند مصاحبه تکمیلی و اخذ نظر چند خبره مرتبط فنی و دانشگاهی، فهرست ذی‌نفعان و دسته‌بندی مرتبط با آنها، نهایی شد. جدول ۲، ویژگی جمعیت شناختی پاسخ دهندگان به پرسشنامه شناسایی ذی‌نفعان گردشگری منطقه ونک را نشان می‌دهد. همچنین، اجزای هر دسته از ذی‌نفعان شناسایی شده در منطقه گردشگری ونک در جدول ۳ ذکر شده‌اند.



شکل ۶. دسته‌های ذی‌نفعان گردشگری ونک سمیرم
(منبع: آصفی، ۱۳۹۹)

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان به پرسشنامه شناسایی ذی‌نفعان

سطح تحصیلات	تعداد	درصد	زمان فعالیت (سال)	تعداد	درصد
کارشناسی	۱۲	۶۰٪	۳	۵	۲۵٪
کارشناسی ارشد	۷	۳۵٪	۳ تا ۸	۱۱	۵۵٪
دکتری	۳	۱۵٪	بیشتر از ۸	۴	۲۰٪

(منبع: آصفی، ۱۳۹۹)

جدول ۳. ذی‌نفعان گردشگری منطقه ونک سمیرم

۱- سهامداران / مالکان	اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری
۲- مدیران و کارکنان سازمان	مدیران و کارکنان زیرساخت‌ها و تأسیسات گردشگری/واحدهای تورگردی (راهنمایان محلی، اقامتگاههای بوم گردی، خانه مسافر، اماکن اقامتی، تفریحی، رستورانها، قهوه خانه‌ها، آژانسهای مسافرتی،...) کارکنان حفاظت از منابع طبیعی / مراتع / آبخیزداری/جنگلبانان، مرتع داران، قرق بانان، شکاربانان،...
۳- مشتریان	گردشگران بومی گردشگران غیر بومی
۴- دولت (بخش‌های)	سازمان گردشگری سمیرم سازمان جهاد کشاورزی

استانداری	دولتی)
فرمانداری	
شهرداری	
نیروی انتظامی	
سازمان امور مالیاتی کشور	
اداره کل امور عشایر	
اداره کل راه و شهرسازی	
بانک‌ها	
شرکت آب منطقه‌ای و ادارات وابسته	
مرکز تحقیقات جهادکشاورزی و منابع طبیعی	۵- شبکه همکاران (تأمین کنندگان)
هنرمندان صنایع دستی	
واحدهای تولید فراورده‌های گیاهی	
دانشگاه‌ها	
جامعه روستاییان و عشایر	۶- جامعه (نهادهای اجتماعی)، انجمن‌های محلی، نهادهای حوزه محیط زیست و رسانه‌ها
کمیته ملی طبیعت گردی	
سازمان‌ها و انجمن‌های مردم نهاد	
رسانه‌ها	
اداره کل حفاظت محیط زیست	
سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری	

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰)

توصیف ویژگی و ساخت انتظارات ذی‌نفعان

مشخص شدن خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان نیز یکی از ملزومات جهت مدیریت مؤثر ذی‌نفعان می‌باشد. پس از شناسایی انواع ذی‌نفعان گردشگری منطقه ونک، ابتدا با مراجعه به مستندات سازمان گردشگری و هر یک از ذی‌نفعان و سپس با انجام مصاحبه با ذی‌نفعان در دسترس و بعد از آن، با برگزاری جلساتی در سازمان شهرداری منطقه و دعوت از نماینده هر کدام از ذی‌نفعان، انتظارات هر یک از گروه‌ها شناسایی گردید. برای دریافت نظرات برخی ذی‌نفعان دور از دسترس، از مصاحبه تلفنی و مطالعه مستندات سازمانی مرتبط استفاده شد و نهایتاً، با برگزاری جلسات طوفان فکری (جلسات پانل خبرگان)، فهرست انتظارات ذی‌نفعان تدوین نهایی گردید. خلاصه یافته‌ها در جدول ۴ آمده‌اند.

جدول ۴. انتظارات ذی‌نفعان گردشگری منطقه ونک سمیرم

ذینفع	انتظارات ذی‌نفعان
سهامداران/ مالکان	۱- تحلیل رضایت مندی گردشگران... ۲- تدوین برنامه راهبردی توسعه گردشگری... ۳- جلب توجه و تمرکز مدیران محلی در حفاظت محیط زیست/ مختصات زیست بوم روستایی... ۴- ثبت برندها و نام‌های تجاری معتبر برای ارائه خدمات به گردشگران
مدیران و کارکنان سازمان	۱- تسهیل فرآیندهای کاری... ۲- افزایش انگیزه/رضایت شغلی... ۳- اختصاص تسهیلات مناسب به کارکنان
مشتریان	۱- تأمین امنیت گردشگران... ۲- توجه به گردشگران با نیازهای خاص (سالمندان، معلولین...). ۳- ایجاد فضای مناسب در اماکن و جاذبه‌های گردشگری برای ادای امور دینی/ فرائض مذهبی... ۴- ارائه خدمات درمانی/ فوریت‌های پزشکی... ۵- ارائه خدمات بیمه گردشگری... ۶- ایجاد زیرساختها (سرویس بهداشتی/ استراحتگاه در اطراف رودخانه‌ها/چشمه‌ها)
بخشهای دولتی	۱- افزایش سطح درآمد ارگانهای دولتی منطقه... ۲- ایجاد اشتغال... ۳- تبدیل گردشگری به محرک رشد اقتصادی منطقه... ۴- تصویب بودجه مرتبط با ارتقای فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی... ۵- رعایت قوانین و مقررات... ۶- تحقق مالیات
شبکه همکاران	۱- جلوگیری از تخریب/کاهش اراضی کشاورزی... ۲- جلوگیری از ایجاد آلودگی (هوا، صوتی)... ۳- حفظ محیط زیست منطقه و هماهنگی با محیط طبیعی... ۵- تسهیل فعالیت و اشتغال جوانان در منطقه... ۶- جلوگیری از بروز ناهنجاری‌های اجتماعی... ۷- مراقبت از آسایش جامعه میزبان... ۸- سیاستگذاری‌های مرمت و بازسازی بناها/اماکن تخریب شده/ فرسوده گردشگری... ۹- تأمین کالاها/خدمات مورد نیاز گردشگران... ۱۰- بیشینه استخدام کارکنان حوزه گردشگری از جامع محلی... ۱۱- حفظ و احترام به آداب/سوم/فرهنگ مردم منطقه... ۱۳- ایجاد فرصت اشتغال برای زنان منطقه
نهادهای اجتماعی، انجمنهای محلی، نهادهای محیط زیست و رسانه‌ها	۱- مراقبت از مناظر طبیعی... ۲- حفظ حیات وحش و زیستگاه‌های طبیعی و پیشگیری از آسیب به گونه‌های گیاهی، مراتع، جنگلها و پرهیز از شکارهای غیرمجاز... ۳- برداشت پایدار و اصولی از منابع معدنی... ۴- جلوگیری از تخریب/ تجاوز به حریم منابع طبیعی... ۵- مشارکت مردم/گردشگران جهت جلوگیری از آلودگی/ کمبود آب... ۶- فرهنگ سازی در خصوص ارتقای فرهنگ/دانش زیست محیطی... ۷- کنترل گسترش ساخت و سازها... ۸- برنامه ریزی برای دفع مواد زاید... ۹- جلوگیری از فرسایش/ تخریب اماکن تفریحی... ۱۰- فراهم کردن فرصتهای سرمایه گذاری در گردشگری... ۱۱- مشارکت دادن ذی‌نفعان مرتبط در تصمیمات گردشگری

(منبع: آصفی، ۱۳۹۹)

موقعیت یابی و تدوین راهبرد مناسب برای مواجهه با ذی‌نفعان

با توجه به پژوهش انجام شده توسط شیهان و ریچی (۲۰۰۵)، راهبردهای مدیریت و مواجهه با ذی‌نفعان مختلف می‌تواند مبتنی بر دو شاخص "پتانسیل همکاری"^۱ و "پتانسیل تهدید"^۲ تنظیم گردد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، چهار (۴) نوع راهبرد متناسب با میزان دو شاخص ذکر شده، به صورت زیر، تشریح می‌شوند (شکل ۷):

- راهبرد شریکانه^۳: شامل گستره‌ای از راهبردهای همکاری تا سرمایه‌گذاری مشترک^۴ یا ادغام^۵ است.
- راهبرد مشارکتی^۶: در این نوع از راهبرد، خواسته‌ها و دیدگاه‌های ذی‌نفعان می‌تواند به‌عنوان ورودی‌های برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مد نظر قرار گیرد.
- راهبرد تدافعی^۷: هدف از اتخاذ این گونه از راهبرد، محافظت از مدیران، کارکنان و برنامه‌های منطقه گردشگری در برابر اقدامات منفی است.
- راهبرد بازبینی^۸: این راهبرد، تهدیدات و فرصت‌های همکاری را در گذر زمان، مورد پایش قرار داده، می‌تواند به تجدید نظر و بازطراحی راهبرد منتهی شود (ضرغام بروجنی، ایوبی یزدی، اکبرپور، ۱۳۹۰: ۹-۱۰).

بر اساس حروف سرواژه راهبردهای یاد شده، می‌توان آنها را با عنوان CIMD^۹ اطلاق کرد. از نظر شیهان و ریچی (۲۰۰۵)، برخی ذی‌نفعان با روش‌های مختلف از جمله نگه داشتن منابع (آزاد نکردن به موقع)، می‌توانند تهدیدات بالقوه برای سازمان فراهم آورند؛ در عین حال، بعد مهم دیگر در تعامل با ذی‌نفعان و درک و مدیریت روابط با آنها، "پتانسیل همکاری" است؛ این امر هم از منظر منافع بازیگران و ذی‌نفعان مختلف و هم از منظر برخی دیدگاه‌های مهم مانند کنش‌های خیریه و داوطلبانه حایز اهمیت است (شیهان و ریچی، ۲۰۰۵: ۷۱۲).

شیهان و ریچی (۲۰۰۵)، بر مبنای نگاه ذکر شده و مبتنی بر تحلیل بین دوگانه "پتانسیل همکاری" و "پتانسیل تهدید" ذی‌نفعان، ماتریس زیر را ارائه کرده‌اند که بر مبنای وضعیت معیارهای بیان شده و راهبردهای چهارگانه شریکانه، مشارکتی، تدافعی و بازبینی، موقعیت یابی ذی‌نفعان صورت پذیرفته و عملاً برای هر یک از آنها، راهبرد مناسب پیشنهاد می‌گردد (شیهان و ریچی، ۲۰۰۵: ۷۲۶).

¹. potential to cooperate

². potential to threaten

³. Collaborate strategy

⁴. Joint ventures

⁵. Mergers

⁶. Involvement strategy

⁷. Defensive strategy

⁸. Monitoring strategy

⁹. Collaborate, Involvement, Monitoring, Defensive strategy (CIMD)

جدول ۵: ماتریس موقعیت یابی ذی‌نفعان مبتنی بر دوگانه پتانسیل همکاری-تهدید

پتانسیل تهدید ذی‌نفعان

		زیاد	کم
پتانسیل همکاری ذی‌نفعان	زیاد	راهبرد شریکانه	راهبرد مشارکتی
	کم	راهبرد: تدافعی	راهبرد: بازبینی

(منبع: شیهان و ریچی، ۲۰۰۵)

بر اساس منطق ماتریس موقعیت یابی مذکور، از اعضای کارگروه ویژه خواسته شد تا در خصوص هر یک از معیارهای دوگانه پتانسیل همکاری و تهدید در مورد یکی از مقادیر طیف لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) مبتنی بر رویکرد توفان فکری و اجماع نهایی، امتیازدهی نمایند. نتایج و داده‌های حاصل شده در جدول ۶ مشاهده می‌شوند.

جدول ۶. راهبردهای متناسب با ذی‌نفعان گردشگری منطقه ونک

شناسه ذینفع	نام ذینفع	پتانسیل همکاری	پتانسیل تهدید	راهبرد
S ₁	اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری	5	5	راهبرد شریکانه (قرمز)
S ₂	کارکنان تأسیسات گردشگری/تورگردی	4	2	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S ₃	کارکنان حفاظت از منابع طبیعی/مراتع/...	2	3	راهبرد: بازبینی (زرد)
S ₄	گردشگران بومی	2	2	راهبرد تدافعی (سبز)
S ₅	گردشگران غیر بومی	2	2	راهبرد تدافعی (سبز)
S ₆	سازمان گردشگری سمیرم	5	5	راهبرد شریکانه (قرمز)
S ₇	سازمان جهاد کشاورزی	1	2	راهبرد تدافعی (سبز)
S ₈	استانداری	4	4	راهبرد شریکانه (قرمز)
S ₉	فرمانداری	3	4	راهبرد بازبینی (زرد)
S ₁₀	شهرداری	4	3	راهبرد بازبینی (زرد)
S ₁₁	نیروی انتظامی	3	4	راهبرد بازبینی (زرد)
S ₁₂	سازمان امور مالیاتی کشور	1	2	راهبرد تدافعی (سبز)
S ₁₃	اداره کل امور عشایر	1	2	راهبرد تدافعی (سبز)
S ₁₄	اداره کل راه و ترابری	1	2	راهبرد تدافعی (سبز)
S ₁₅	بانک‌ها	4	2	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S ₁₆	شرکت آب منطقه ای	2	1	راهبرد تدافعی (سبز)
S ₁₇	مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی و منابع طبیعی	2	1	راهبرد تدافعی (سبز)
S ₁₈	هنرمندان صنایع دستی	4	1	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S ₁₉	واحدهای تولید فرآورده‌های گیاهی	3	1	راهبرد تدافعی (سبز)

S ₂₀	دانشگاه‌ها	4	1	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S ₂₁	جامعه روستاییان و عشایر	5	3	راهبرد شریکانه (قرمز)
S ₂₂	کمیته ملی طبیعت گردی	2	2	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S ₂₃	سازمان‌ها و انجمن‌های مردم نهاد	2	2	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S ₂₄	رسانه‌ها	4	2	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S ₂₅	اداره کل حفاظت محیط زیست	2	3	راهبرد بازبینی (زرد)
S ₂₆	سازمان جنگلها، مراتع و آبخیزداری	2	3	راهبرد بازبینی (زرد)

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰)

در مقاله حاضر به منظور تحلیل دقیق‌تر ذی‌نفعان، از شاخص دیگری نیز کمک گرفته شده است. این شاخص، ارزش ویژگی ذینفع^۱ (A) است که توسط جمع امتیاز موزون بین سه معیار قدرت، مشروعیت و فوریت محاسبه می‌شود (شاوو و همکاران^۲، ۲۰۱۵: ۱۱۳). در این راستا، از تکنیک وزن‌دهی افزایشی ساده^۳ استفاده شده است.

به کارگیری روش وزن‌دهی افزایشی ساده برای تحلیل ذی‌نفعان

روش وزن‌دهی افزایشی ساده (SAW) یک تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره و بر اساس میانگین وزنی است. فرآیند SAW شامل مراحل مختلفی است (افشاری و همکاران^۴، ۲۰۱۰: ۵۱۱) که به منظور به کارگیری در تحلیل ذی‌نفعان در پژوهش حاضر، به ترتیب مراحل زیر به کار رفته‌اند:

- گام یک: تشکیل یک ماتریس مقایسه زوجی $n \times n$ (تعداد معیارها) برای معیارها با توجه به هدف با استفاده از مقیاس ۱-۹ ساتی^۵ (ماتریس N). داده‌ها برای معیارهای سه‌گانه به ترتیب جدول ۷ می‌باشند.

جدول ۷. ماتریس مقایسه زوجی معیارهای سه‌گانه ذی‌نفعان

	فوریت	مشروعیت	قدرت
قدرت	۲	۲	۱
مشروعیت	۲	۱	۰,۵
فوریت	۱	۰,۵	۰,۵

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰)

- گام دوم: نرمال کردن مقادیر هر ستون با توجه به تقسیم مقادیر بر بیشینه هر ستون
- گام سوم: محاسبه میانگین هر سطر به عنوان وزن معیار مرتبط (بردار W)

¹. stakeholder attribute value

². Shao, et, al.

³. Simple Additive Weighting (SAW)

⁴. Afshari, et.al

⁵. Saaty

- گام چهارم: محاسبه $F = N.W$
- گام پنجم: محاسبه λ_{\max} و CI (شاخص ناسازگاری) برای بررسی ناسازگاری طبق روابط زیر:

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum_{j=1}^n f_j}{n} \quad (1)$$

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \quad (2)$$

اگر CI از ۰,۱۰ تجاوز نکند ماتریس مقایسات زوجی از سازگاری قابل قبول برخوردار است و اگر از این مقدار فراتر رود، ماتریس مذکور، ناسازگار تلقی می‌شود.

- گام پنجم: تشکیل ماتریس تصمیم $m \times n$ (تعداد گزینه‌ها و n : تعداد معیارها). برای ذی‌نفعان مورد بررسی، مقادیر مربوط به معیارهای سه گانه قدرت، مشروعیت و فوریت به ترتیب جدول ۸ خواهد بود.

جدول ۸. ماتریس تصمیم بر اساس ذی‌نفعان مورد بررسی و معیارهای سه گانه

نام ذینفع	شناسه ذینفع	C_1	C_2	C_3
		قدرت	مشروعیت	فوریت
اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری	S_1	۵	۵	۵
کارکنان تأسیسات گردشگری/واحدهای تورگردی	S_2	۲	۳	۲
گردشگران بومی	S_3	۱	۱	۲
گردشگران غیر بومی	S_4	۱	۱	۱
سازمان گردشگری سمیرم	S_5	۵	۵	۴
سازمان جهاد کشاورزی	S_6	۳	۳	۲
استانداری	S_7	۴	۴	۴
فرمانداری	S_8	۴	۴	۴
شهرداری	S_9	۳	۴	۴
نیروی انتظامی	S_{10}	۴	۴	۳
اداره کل منابع طبیعی	S_{11}	۳	۳	۲
سازمان امور مالیاتی کشور	S_{12}	۲	۳	۲
اداره کل امور عشایر	S_{13}	۲	۲	۲
اداره کل راه و ترابری	S_{14}	۲	۲	۱
بانک‌ها	S_{15}	۲	۴	۱
شرکت آب منطقه‌ای و ادارات وابسته	S_{16}	۲	۲	۱
مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی و منابع طبیعی	S_{17}	۱	۲	۱
هنرمندان صنایع دستی	S_{18}	۱	۱	۱

واحدهای تولید فراورده‌های گیاهی	S _{۱۹}	۱	۲	۱
دانشگاه‌ها	S _{۲۰}	۱	۱	۱
جامعه روستاییان و عشایر	S _{۲۱}	۲	۲	۳
کمیته ملی طبیعت گردی	S _{۲۲}	۱	۲	۳
سازمان‌ها و انجمن‌های مردم نهاد	S _{۲۳}	۱	۲	۲
رسانه	S _{۲۴}	۳	۲	۲
اداره کل حفاظت محیط زیست	S _{۲۵}	۳	۳	۲
سازمان جنگلها، مراتع و آبخیزداری	S _{۲۶}	۳	۳	۲

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰)

- گام ششم: ایجاد ماتریس تصمیم نرمال شده به کمک روابط زیر (رابطه ۳ برای معیارهای مثبت و رابطه ۴ برای معیارهای منفی):

$$n_{ij} = \frac{r_{ij}}{r_j^{max}} \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n; \quad (3)$$

$$n_{ij} = \frac{r_j^{min}}{r_{ij}} \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n; \quad (4)$$

- گام هفتم: محاسبه A_i برای هر گزینه مبتنی بر فرمول زیر:

$$A_i = \sum_{j=1}^n W_j \cdot X_{ij} \quad (5)$$

در جایی که X_{ij} امتیاز گزینه I با توجه به معیار W_j وزن معیار است. بر این اساس، نتایج اجرای مرحله هفتم برای ذی‌نفعان مورد بررسی به ترتیب ذکر شده در جدول ۹ هستند.

جدول ۹. ماتریس تصمیم بر اساس ذی‌نفعان مورد بررسی و معیارهای سه گانه

شاخص A	۰,۱۹۸	۰,۳۱۲	۰,۴۹۰	وزن
	C _۳	C _۲	C _۱	
S _۱	۱,۰	۱,۰	۱,۰	۱,۰۰۰
S _۲	۰,۴	۰,۶	۰,۴	۰,۴۶۲
S _۳	۰,۲	۰,۲	۰,۴	۰,۲۴۰
S _۴	۰,۲	۰,۲	۰,۲	۰,۲۰۰
S _۵	۰,۸	۱,۰	۱,۰	۰,۹۶۰
S _۶	۰,۴	۰,۶	۰,۶	۰,۵۶۰
S _۷	۰,۸	۰,۸	۰,۸	۰,۸۰۰
S _۸	۰,۸	۰,۸	۰,۸	۰,۸۰۰
S _۹	۰,۸	۰,۸	۰,۶	۰,۷۰۲

شاخص A	۰,۱۹۸	۰,۳۱۲	۰,۴۹۰	وزن
	C _۳	C _۲	C _۱	
S _{۱۴}	۰,۲	۰,۴	۰,۴	۰,۲۶۰
S _{۱۵}	۰,۲	۰,۸	۰,۴	۰,۴۸۵
S _{۱۶}	۰,۲	۰,۴	۰,۴	۰,۲۶۰
S _{۱۷}	۰,۲	۰,۴	۰,۲	۰,۲۶۲
S _{۱۸}	۰,۲	۰,۲	۰,۲	۰,۲۰۰
S _{۱۹}	۰,۲	۰,۴	۰,۲	۰,۲۶۲
S _{۲۰}	۰,۲	۰,۲	۰,۲	۰,۲۰۰
S _{۲۱}	۰,۶	۰,۴	۰,۴	۰,۴۴۰
S _{۲۲}	۰,۶	۰,۴	۰,۲	۰,۳۴۲

S_{10}	۰,۸	۰,۸	۰,۶	۰,۷۶۰	S_{23}	۰,۲	۰,۴	۰,۴	۰,۳۰۲
S_{11}	۰,۶	۰,۶	۰,۴	۰,۵۶۰	S_{24}	۰,۶	۰,۴	۰,۴	۰,۴۹۸
S_{12}	۰,۴	۰,۶	۰,۴	۰,۴۶۲	S_{25}	۰,۶	۰,۶	۰,۴	۰,۵۶۰
S_{13}	۰,۴	۰,۴	۰,۴	۰,۴۰۰	S_{26}	۰,۶	۰,۶	۰,۴	۰,۵۶۰

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰)

بر مبنای محاسبات انجام شده برای شاخص A در خصوص تمامی ذی‌نفعان شناسایی شده، نتایج ذکر شده در جدول ۱۰، حاصل شده‌اند. مقادیر شاخص A در هر یک از ربع‌های چهار گانه ماتریس می‌تواند به تیم تحلیل در خصوص اولویت تمرکز بر ذی‌نفعان در هر ربع، کمک کند. بر این اساس، در هر یک از چهار ربع، ذی‌نفعان اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری، رسانه‌ها، شهرداری و گردشگران غیر بومی مهم‌ترین ذی‌نفعان به شمار می‌آیند که البته متناسب با اقتضات هر ربع، باید راهبرد متناسب با هر یک را در خصوص ایشان اتخاذ کرد.

در خصوص ذی‌نفعانی که هم پتانسیل همکاری قوی است و هم پتانسیل تهدید پر رنگ است راهبرد شراکت پیشنهاد شده تا هم از پتانسیل قوی همکاری بهره کافی برده شده باشد و هم با ایجاد منافع شریکانه، پتانسیل تهدید این ذی‌نفعان، کمینه شود.

در خصوص ذی‌نفعان با پتانسیل همکاری قوی و در عین حال، پتانسیل تهدید ضعیف‌تر، راهبرد مشارکت مناسب است و نیازی به رفتار شریکانه نیست؛ زیرا از ناحیه این ذی‌نفعان، تهدید چندانی احساس نمی‌شود. در خصوص گروه سوم، نیاز به بازبینی و مرور مجدد وجود دارد و ممکن است یکی از سه راهبرد شراکت، مشارکت یا تدافع اتخاذ گردد و نهایتاً در خصوص گروه چهارم، راهبرد دفاعی پیشنهاد شده است.

جدول ۱۰. ماتریس تصمیم بر اساس ذی‌نفعان مورد بررسی و معیارهای سه گانه

شناسه ذی‌نفع	نام ذی‌نفع	پتانسیل همکاری	پتانسیل تهدید	شاخص A	راهبرد
S_1	اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری	۵	۵	۱,۰۰۰	راهبرد شریکانه (قرمز)
S_8	استانداری	۴	۴	۰,۸۰۰	راهبرد شریکانه (قرمز)
S_6	سازمان گردشگری سمیرم	۵	۵	۰,۵۶۰	راهبرد شریکانه (قرمز)
S_{21}	جامعه روستاییان و عشایر	۵	۳	۰,۴۴۰	راهبرد شریکانه (قرمز)
S_{24}	رسانه‌ها	۴	۲	۰,۴۹۸	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S_{15}	بانک‌ها	۴	۲	۰,۴۸۵	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S_2	کارکنان تأسیسات گردشگری/تورگردی	۴	۲	۰,۴۶۲	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S_{22}	کمیته ملی طبیعت گردی	۲	۲	۰,۳۴۲	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S_{23}	سازمان‌ها و انجمن‌های مردم نهاد	۲	۲	۰,۳۰۲	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S_{18}	هنرمندان صنایع دستی	۴	۱	۰,۲۰۰	راهبرد مشارکتی (نارنجی)

S _{۲۰}	دانشگاه‌ها	۴	۱	۰,۲۰۰	راهبرد مشارکتی (نارنجی)
S _{۱۰}	شهرداری	۴	۳	۰,۷۶۰	راهبرد بازبینی (زرد)
S _۹	فرمانداری	۳	۴	۰,۷۰۲	راهبرد بازبینی (زرد)
S _{۱۱}	نیروی انتظامی	۳	۴	۰,۵۶۰	راهبرد بازبینی (زرد)
S _{۲۵}	اداره کل حفاظت محیط زیست	۲	۳	۰,۵۶۰	راهبرد بازبینی (زرد)
S _{۲۶}	سازمان جنگلها، مراتع و آبخیزداری	۲	۳	۰,۵۶۰	راهبرد بازبینی (زرد)
S _۳	کارکنان حفاظت از منابع طبیعی / مراتع / ...	۲	۳	۰,۲۴۰	راهبرد بازبینی (زرد)
S _۵	گردشگران غیر بومی	۲	۲	۰,۹۶۰	راهبرد تدافعی (سبز)
S _۷	سازمان جهاد کشاورزی	۱	۲	۰,۸۰۰	راهبرد تدافعی (سبز)
S _{۱۲}	سازمان امور مالیاتی کشور	۱	۲	۰,۴۶۲	راهبرد تدافعی (سبز)
S _{۱۳}	اداره کل امور عشایر	۱	۲	۰,۴۰۰	راهبرد تدافعی (سبز)
S _{۱۴}	اداره کل راه و ترابری	۱	۲	۰,۳۶۰	راهبرد تدافعی (سبز)
S _{۱۶}	شرکت آب منطقه ای	۲	۱	۰,۳۶۰	راهبرد تدافعی (سبز)
S _{۱۷}	مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی / منابع طبیعی	۲	۱	۰,۲۶۲	راهبرد تدافعی (سبز)
S _{۱۹}	واحدهای تولید فراورده‌های گیاهی	۳	۱	۰,۲۶۲	راهبرد تدافعی (سبز)
S _۴	گردشگران بومی	۲	۲	۰,۲۰۰	راهبرد تدافعی (سبز)

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰)

بدین ترتیب، ذی‌نفعان شناسایی شده منطقه گردشگری ونک در چهار طبقه (ربع) قرمز، نارنجی، زرد و سبز موقعیت یابی شده و راهبرد متناسب با هر دسته مورد توجه قرار می‌گیرد. در شکل ۸، موقعیت یابی ذی‌نفعان نمایش داده شده‌اند.

جدول ۱۱. موقعیت یابی ذی‌نفعان گردشگری ونک در مدل دوگانه پتانسیل همکاری-تهدید و اولویت شاخص A

		پتانسیل تهدید ذی‌نفعان												
		زیاد	کم											
پتانسیل همکاری ذی‌نفعان	زیاد	<p>راهبرد شریکانه (قرمز):</p> <table border="1"> <tr> <td>اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری</td> </tr> <tr> <td>استانداری</td> </tr> <tr> <td>سازمان گردشگری سمیرم</td> </tr> <tr> <td>جامعه روستاییان و عشایر</td> </tr> </table>	اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری	استانداری	سازمان گردشگری سمیرم	جامعه روستاییان و عشایر	<p>راهبرد مشارکتی (نارنجی):</p> <table border="1"> <tr> <td>رسانه‌ها</td> </tr> <tr> <td>بانک‌ها</td> </tr> <tr> <td>کارکنان تأسیسات گردشگری/تورگردی</td> </tr> <tr> <td>کمیته ملی طبیعت گردی</td> </tr> <tr> <td>سازمان‌ها و انجمن‌های مردم نهاد</td> </tr> <tr> <td>هنرمندان صنایع دستی</td> </tr> <tr> <td>دانشگاه‌ها</td> </tr> </table>	رسانه‌ها	بانک‌ها	کارکنان تأسیسات گردشگری/تورگردی	کمیته ملی طبیعت گردی	سازمان‌ها و انجمن‌های مردم نهاد	هنرمندان صنایع دستی	دانشگاه‌ها
		اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری												
استانداری														
سازمان گردشگری سمیرم														
جامعه روستاییان و عشایر														
رسانه‌ها														
بانک‌ها														
کارکنان تأسیسات گردشگری/تورگردی														
کمیته ملی طبیعت گردی														
سازمان‌ها و انجمن‌های مردم نهاد														
هنرمندان صنایع دستی														
دانشگاه‌ها														

کم	راهبرد تدافعی (سبز):	راهبرد بازبینی (زرد):
	گردشگران غیر بومی	شهرداری
	سازمان جهاد کشاورزی	فرمانداری
	سازمان امور مالیاتی کشور	نیروی انتظامی
	اداره کل امور عشایر	اداره کل حفاظت محیط زیست
	اداره کل راه و ترابری	سازمان جنگلها، مراتع و آبخیزداری
	شرکت آب منطقه ای	کارکنان حفاظت از منابع طبیعی / مراتع / ...
	مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی / منابع طبیعی	
	واحدهای تولید فراورده‌های گیاهی	
	گردشگران بومی	

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰)

جمع بندی و نتیجه گیری

مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی گردشگری یک عامل بالقوه در رویکردهای برنامه‌ریزی و یکی از عوامل پایداری توسعه به شمار می‌رود. بر اساس دو شاخص پتانسیل همکاری (تمایل جهت مشارکت) و تهدید بالقوه، ذی‌نفعان عملاً به چهار طبقه (ربع) تقسیم شده‌اند که متناسب با هر یک، یکی از راهبردهای چهارگانه CIMD پیشنهاد شده‌اند.

چنان که تا حدود زیادی نیز انتظار می‌رود اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری، استانداری، سازمان گردشگری سمیرم، و جامعه روستاییان و عشایر جزو ذی‌نفعان کلیدی هستند و برای مواجهه با آنها، راهبرد شریکانه توصیه شده است. بر اساس محاسبه شاخص A، اهمیت ذی‌نفعان یاد شده در منطقه شریکانه دقیقاً به ترتیب ذکر شده می‌باشد و بر این اساس، در این ناحیه، اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری، مهم‌ترین ذی‌نفع به شمار می‌آید.

پیشنهاد مدل تحلیل دوگانه پتانسیل همکاری-تهدید به ترتیب و مبتنی بر شاخص A برای رسانه‌ها، بانک‌ها، کارکنان تأسیسات گردشگری/تورگردی، کمیته ملی طبیعت‌گردی، سازمان‌ها و انجمن‌های مردم نهاد، هنرمندان صنایع دستی و دانشگاه‌ها، به کارگیری راهبرد مشارکتی است.

برای شهرداری، فرمانداری، نیروی انتظامی، اداره کل حفاظت محیط زیست، سازمان جنگلها، مراتع و آبخیزداری و نهایتاً، کارکنان حفاظت از منابع طبیعی / مراتع / ...، راهبرد بازبینی راهبرد اثربخش می‌باشد و در مقابل سایر ذی‌نفعان (گردشگران غیر بومی، سازمان جهاد کشاورزی، سازمان امور مالیاتی کشور، اداره کل امور عشایر، اداره کل راه و ترابری، شرکت آب منطقه‌ای، مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی / منابع طبیعی، واحدهای تولید فراورده‌های گیاهی و گردشگران بومی)، لازم است تا راهبرد تدافعی اتخاذ شود.

منابع و مأخذ:

۱. آصفی، س. ۱۳۹۹. ارایه مدلی جهت برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری پایدار (مطالعه موردی: منطقه ونک شهرستان سمیرم). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی مالک اشتر. ۱۷۲ صفحه.
۲. ابطحی فروشانی، ز. ۱۳۹۴. آشنایی با فرایند تحلیل ذی‌نفعان کلیدی در پروژه‌های نفت و گاز در ایران. ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز، ۹۵(۱۳۱): ۳۳-۳۹.
۳. اکبریان رونیزی، س، بدری، ع. ۱۳۹۴. تحلیل درک ذی‌نفعان از آثار و پیامدهای توسعه گردشگری در نواحی روستایی نمونه موردی: منطقه لواسانات. نشریه جغرافیا و توسعه، ۱۳(۳۸): ۴۷-۶۲.
۴. بهادرستانی، ا، طالبی، ه، قلعه‌نوی، م. ۱۳۹۵. اولویت‌بندی ذی‌نفعان کلیدی در مگا پروژه‌های ساخت با تکنیک AHP-Fuzzy (مطالعه موردی: قطار شهری مشهد). همایش بین‌المللی اقتصاد شهری، ۴۲-۳۱.
۵. بهادرستانی، ا، قلعه‌نوی، م، مطهری فریمانی، ن. ۱۳۹۷. طراحی مدل انتظارات ذی‌نفعان کلیدی در پروژه‌های احداث خطوط مترو: مورد مطالعه پروژه ساخت خطوط قطار شهری مشهد. نشریه مهندسی عمران امیرکبیر، ۵۰(۱): ۲۲۷-۲۴۲.
۶. ضرغام بروجنی، ح، ایوبی یزدی، ح، اکبرپور، ت. ۱۳۹۰. مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، جایگاه، مدیریت و چالشها. همایش مدیریت و توسعه گردشگری، چالشها و راهکارها، ۱۶-۱.
۷. قوامی، ا، ابوالحسنی، ع، موسوی، س. ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان در راستای صیانت از حقوق شهروندی (شرکت پایانه‌های نفتی ایران). دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، ۱۳۹۷، ۶۹-۷۴.
۸. همتی، م، آمانج رسولی، م. ۱۳۹۵. ذی‌نفعان و نوع نگاه آن‌ها به اثرات گردشگری (مطالعه موردی: اورامان تخت). فصلنامه علمی پژوهشی جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۷(۱۱): ۶۹-۸۴.
9. Afshari, A., Mojahed, M., & Yusuff, R. 2010. Simple Additive Weighting approach to Personnel Selection problem. *Int. J. of Innovation, Management and Technology*, 1(5): 511-515
10. Bryson, J., Humphrey, H. 2004. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis technique. *Public Management Review*, 6(1): 21-53.
11. Byrd, E. 2007. Stakeholders in Sustainable Tourism Development and their Roles: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development. *Tourism Review*, 62(2):6-13
12. Chevalier, J. Buckles, D. 2008. A guide to collaborative inquiry and social. Sage Publications. 316P.
13. Choi, h., Sirakaya, E. 2005. Measuring residents' attitude toward sustainable tourism: Development of sustainable tourism attitude scale. *Journal of Travel Research*, 43(4): 380-394.
14. Freeman, R. E. 2010. Strategic Management: A Stakeholder Perspective. Cambridge University Press. 276P.
15. Friedman, A., Miles, S. 2002. Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39 (1):1-21.

16. Garrod, B., Fyall, A., Leask, A., Reid, E. 2012. Engaging Residents as Stakeholders of the Visitor Attraction. *Tourism Management*, 33(5): 1159-1173.
17. Getz, D. 1983. Capacity to absorb tourism: Concepts and implications for strategic planning. *Annals of tourism Research*, 10(2):239-263.
18. Hall, C. 2000. *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Prentice-Hall. 464P.
19. Inskeep, E. 1991. *Tourism Planning: An integrated and sustainable development approach*. Van Nostrand Reinhold. 528P.
20. Jepsen, A., Eskerod, P. 2008. Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *Int. J. of project management*. 27(4):335-343
21. Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Whom and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4):853-886.
22. Pajunen, K. 2011. A “Black Box” of Stakeholder Thinking. *Journal of Business Ethics*, 96:27–32.
23. Shao, H., Li, S., Xu, L. 2015. Mapping and Analyzing Stakeholders in China’s Essential Drug System by Using a Circular Model: Who We Should Deal with Next?. *Value in health regional*, 6C: 111–117.
24. Sheehan, L. R., Ritchie, J. R. B. 2005. Destination Stakeholders Exploring Identity and Saliency. *Annals of Tourism Research*, 32(3): 711-734.
25. Slinger, G. 1999. Spanning the gap—the theoretical principles that connect stakeholder policies to business performance. *Corporate Governance: An International Review*, 7(2): 136-151.
26. Turker, N. Alaeddinoglu, F. Can, A. S. The role of stakeholders in sustainable tourism development in Safranbolu, Turkey. *Int. Conference on Hospitality, Leisure, Sports, and Tourism*, Japan, 2016, 415-426
27. Vassallo, M. 2015. *The Europeanization of Interest Groups in Malta and Ireland: A Small State Perspective*. Springer. 281P.
28. Vos, J., Achterkamp, M. 2006. Stakeholder identification in innovation Projects, Going beyond classification. *European Journal of innovation Management*, 9(2): 161-178.