

## تحلیل راهبردی تنگناها و فرصتهای توسعه گردشگری شهری

(مطالعه موردی: شهر شهرکرد)

دریافت مقاله: ۹۵/۱۱/۱۲ پذیرش نهایی: ۹۶/۷/۳۰

صفحات: ۱۹-۳۷

پژمان محمدی ده چشمه: مربی گروه جغرافیا دانشگاه پیام نور شهرکرد، دانشگاه پیام نور شهرکرد.

mohamadi.pezhman@yahoo.com

### چکیده

در هسته گردشگری مانند همه فعالیت‌های تجاری دیگر باید «راهبرد گردشگری» تجسم یابد. در این راستا از جمله مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی مورد استفاده در توسعه گردشگری به‌ویژه در گردشگری شهری، مدل سنتی SWOT می‌باشد. لذا در مطالعه‌ی حاضر، ضمن شناخت و معرفی برخی از توانمندی‌ها جاذبه‌های گردشگری شهرکرد واقع در استان چهارمحال و بختیاری نگاهی راهبردی به تنگناها و مشکلاتی که فراروی گردشگری شهر شهرکرد می‌باشد، پرداخته شود. این تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی است و با استفاده از مطالعات میدانی و جمع‌آوری داده از طریق بررسی اسنادی و کتابخانه‌ای، پرسش‌نامه (از دیدگاه ۷۰ نفر از مسئولان و گردشگران) و اینترنتی انجام شده است. ابتدا داده‌ها در نرم افزار exel وارد و تحلیل شده و پس از آن با استفاده از مدل راهبردی SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. یافته‌ها نشان داد که شهرکرد به رغم برخوردار بودن از ظرفیت‌های بالای گردشگری در بخش تاریخی و طبیعی با کمبود امکانات زیربنایی و رفاهی، ضعف تبلیغات، مشکلاتی مواجه است؛ از طرف دیگر دارای فرصت‌های اشتغال‌زایی برای جوانان تحصیل کرده شهرکرد و ورود ارز و سرمایه‌گذاری برای شهرکرد می‌باشد. از راهکارهای مهم توسعه گردشگری شهرکرد افزایش تبلیغات، ایجاد امکانات رفاهی و اقامتی، حمایت‌های دولتی، جذب سرمایه‌گذاری است.

واژگان کلیدی: گردشگری شهری، برنامه‌ریزی راهبردی، مدل SWOT، شهرکرد.

## مقدمه

گردشگری پدیده قرن است (Kuban, 1983: 84) و در برگیرنده‌ی جریانی از سرمایه، انسان، فرهنگ و سرزمین با ظرفیتهای گردشگری و فراغت و کنش متقابل میان آنهاست که در فضاهای جغرافیایی آثار مختلفی بر جای می‌نهد (Briedenhann, 2004: 7). بر این اساس، بسیاری از برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران توسعه از صنعت گردشگری بعنوان یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار یاد می‌کنند و بر این باورند که گردشگری، بعنوان موضوعی چند ارزشی (Bodewes, 1981: 43) از راهکارهای مهم نیل به توسعه پایدار بشمار می‌رود. افزون بر این، لازم به ذکر است که در جهان کنونی، گردشگری به یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های اقتصادی در سراسر جهان تبدیل شده و بر اساس گزارش سازمان جهانی جهانگردی، درآمد ناشی از گردشگری، اکنون در جهان بالغ بر یک دهم تولید ناخالص دنیا را تشکیل می‌دهد. در اکثر کشورها اقتصاد ملی به شدت به توریسم وابسته است. بر اساس پیش‌بینی سازمان گردشگری جهانی تا سال ۲۰۱۰ بیش از ۴۳ درصد از اشتغال جهان مربوط به بخش گردشگری خواهد بود. (محمدی ده چشمه و همکاران ۱۳۸۷، سقایی ۱۳۸۸: ۲۶). بعلاوه اینکه توسعه‌ی گردشگری برای کشورهای در حال توسعه که با معضلات متعددی مواجه هستند، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است (طیبی و دیگران، ۱۳۸۶: ۸۶).

از جمله اهداف کلان توسعه توریسم شهری می‌توان به ایجاد بستری مناسب جهت توسعه پایدار شهری، غنی و سالم سازی اوقات فراغت جوانان و خانواده‌ها، بالا بردن سطح آگاهی شهروندان نسبت به شهر خود، معرفی دیدنی‌ها و جاذبه‌ها، اشتغالزایی و فرهنگ سازی اشاره نمود. گردشگری و سفرهای درون شهری نقطه اتصال شهروندان به گذشته تاریخی شهر است و موجب تقویت همبستگی اجتماعی و در نتیجه باعث افزایش حساسیت افکار عمومی نسبت به سرنوشت شهر می‌شود. توریسم شهری، سالهاست که در شهرهای بزرگ دنیا به مقوله‌ای درآمدزا تبدیل شده و امروزه نیز در میان شهروندان تمام شهرهای بزرگ، جایگاه با اهمیتی را به خود اختصاص داده است. در واقع شهرهای بزرگ ایران هنوز نتوانسته‌اند آن گونه که لازم است پا در این وادی بگذارند و مقصدی باشند برای گردشگران. مقوله توریسم شهری سابقه دیرینه‌ای در کشورهای غربی دارد و البته گزینه توریسم شهری در ایران باستان هم رونق داشته، و هم جزئی از فرهنگ، تمدن و تاریخ ایرانیان بوده است. گردشگری شهری، کنش متقابل بین گردشگران و میزبان و تولید فضای گردشگری پیرامون سفر به مناطق شهری با انگیزه‌های متفاوت و بازدید از جاذبه‌ها و استفاده از تسهیلات و خدمات مربوط به گردشگری است، که آثار متفاوتی را در فضای شهری برجای می‌نهد. توسعه توریسم شهری مهمترین عامل در بستر سازی فرهنگ گردش و گردشگری است. این فرایند خواهد توانست که تاثیر گذارترین عامل بر توسعه این صنعت بشمار آید. شهرکرد با توجه به دارا بودن پتانسیل‌های لازم برای توسعه گردشگری از جایگاه بسیار پایینی در گردشگری برخوردار است و نتوانسته از مقوله گردشگری برای ارتقای جایگاه خود استفاده نماید. با توجه به همه کارهایی که برای توسعه گردشگری در این استان صورت می‌گیرد ولی متاسفانه هنوز هیچ برنامه ریزی کاربردی و نتیجه بخشی صورت نگرفته است.

در جوامع پیشرفته‌ی امروزی یکی از شیوه‌های رایج در امر برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان یک ابزار در مدیریت برای هدف کمک به یک سازمان جهت انجام بهتر کارها و اطمینان از اینکه اعضای سازمان در حال فعالیت در راستای تعیین شده هستند بکار می‌رود (Bryson, 2011: 26). از این

روی، برنامه ریزی راهبردی می‌تواند به عنوان پاسخی به مشکلات پیش آمده به علت عدم برنامه‌ریزی صحیح در گردشگری مطرح گردد (Ruhanen, 2004: 245). در واقع در هسته گردشگری مانند همه فعالیت‌های تجاری دیگر باید راهبرد گردشگری تجسم یابد. یک راهبرد فراهم آورنده چارچوبی، جهت انجام تعاریف و تعیین اهداف می‌باشد (Costa & GM Sintesa, 2009: 26). لذا، در راستای حفاظت و بهره برداری مناسب از منابع گردشگری شهری و براساس اصول توسعه پایدار، هدایت و توسعه مقاصد گردشگری شهری از وظایف اصلی توسعه گردشگری قلمداد می‌شود. این امر مستلزم، وجود راهبرد مشخص برای نیل به این هدف است. همچنین، برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت برای توسعه گردشگری در تمام ابعاد برای دستیابی به توسعه و مدیریت موفق آن، امری اساسی است؛ چراکه در بلندمدت روش برنامه‌ریزی شده برای توسعه گردشگری، می‌تواند علاوه بر ایجاد منافع و حفظ رضایت گردشگران و مردم مناطق گردشگرپذیر، از تهدیدها و زیان‌های احتمالی آن جلوگیری کند. (افتخاری و همکاران، ۱۳۸۹، ۴۵)

در این راستا یکی از شهرهایی که دارای توان بالقوه‌ای جهت توسعه گردشگری در ایران می‌باشد، شهرکرد است، این شهر با توجه به موقعیت خاص آن و قرارگیری در بخش مرکزی و جنوب غربی ایران و همچنین با توجه به دارا بودن شرایط خاص جغرافیایی اقلیمی و تاریخی از توان‌ها و قابلیت‌های بی‌نظیری برای جذب گردشگر برخوردار است. مسئله اصلی این است که هرچند که این استان از زمان قبل از انقلاب تا به حال به عنوان یک کانون گردشگری طبیعت محور در سطح ملی و بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته اما متأسفانه پس از نیم قرن تأکید و توجه همچنان شاهد توسعه نیافتگی این منابع از نظر تسهیلات، نیروی انسانی، بازاریابی و... هستیم، از این رو شناسایی تنگناها و چالش‌هایی که فراروی توسعه صنعت گردشگری در ایران و به ویژه شهرکرد قرار دارد اساس این پژوهش را تشکیل داده که این چالش‌ها در چندین بند مورد بررسی و ارزیابی قرار خواهد گرفت و پس از شناسایی این چالش‌ها و محدودیت‌ها راهکارهایی متناسب با آن ارائه می‌شود. شناسایی تنگناها و فرصت‌ها و برنامه‌ریزی صحیح و خردمندانه جهت توسعه این صنعت در این شهر اجتناب ناپذیر است. لذا بر اساس آنچه که بیان شد می‌توان سوال کلیدی مقاله را بدین صورت شکل بندی کرد که: تنگناها و فرصت‌های توسعه گردشگری شهرکرد کدامند؟ و توسعه پایدار گردشگری در شهرکرد منوط به اتخاذ کدام راهبرد است؟ جهت پاسخگویی به سوال تحقیق و به منظور فراهم نمودن زمینه توسعه تمامی عناصر توریسم شهری و توسعه کشور و ایجاد ارتباط بین جاذبه‌های توریستی، فعالیت‌ها، امکانات، خدمات و بازارهای توریستی از یک سو و بستر سازی برای توسعه شهری همه جانبه در سطح شهرکرد در راستای سیاست‌ها و الگوهای توسعه گردشگری شهری کشور، بررسی و شناخت جامعی از عوامل تاثیر گذار درونی و عوامل موثر بیرونی (SWOT) انجام گرفته و با ارائه راهبردی مشخص، چشم انداز و جایگاه توریسم و راهکارهای توسعه در سطح منطقه مورد مطالعه مشخص شده است.

### مباحث نظری تحقیق

امروزه توسعه این صنعت، تحولات عظیمی در اقتصاد کشورها ایجاد کرده است، از این رو کارشناسان اقتصادی نقش آن را در پویایی اقتصاد کشور بسیار مهم دانسته و می‌کوشند تا راههای توسعه را در این افق بررسی کنند (پاپلی یزدی و سقایی، ۱۳۸۵: ۶۴) بسیاری از دولت‌ها در سرتاسر جهان به اهمیت گردشگری به عنوان

منبعی برای ایجاد اشتغال و درآمد پی برده‌اند (Laurel, et al. 2007: 210). براساس چهار دهه تحقیقات بانک جهانی، گردشگری به عنوان اهرمی قدرتمند در الگوواره توسعه تأیید شده است (حاجی‌نژاد و دیگران، ۱۳۸۸: ۹۳). گردشگری به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که در جریان سفر یک گردشگر اتفاق می‌افتد. این فرآیند شامل فعالیت‌هایی از قبیل برنامه‌ریزی سفر، مسافرت به مقصد، اقامت و بازگشت نیز می‌شود. همچنین شامل فعالیت‌هایی است که گردشگر به عنوان بخشی از سفر انجام می‌دهد (وطن‌پور، ۱۳۸۲: ۲). بر این مبنا مشخص است که کیفیت و کمیت و هماهنگی عناصر مختلف سیستم گردشگری در عرضه محصول، نقش مهمی در موفقیت و توسعه صنعت گردشگری دارد (موسوی‌حاجی و سلیمانی‌رباطی، ۱۳۸۹: ۵). کریستوفر لائو عناصر گردشگری را به سه دسته عناصر اولیه شامل جاذبه‌ها، ثانویه شامل تأسیسات اقامتگاهی و عناصر دیگر شامل خدمات گردشگری تقسیم می‌کند (موحد، ۱۳۸۱: ۹۱). خدمات و تسهیلات گردشگری می‌توانند نقش اساسی در فضای گردشگری شهری ایفا کنند، به طوری که رضایتمندی گردشگران را به همراه داشته، تقاضای سفر را افزایش دهند و همچنین درآمد بیشتری به صنعت گردشگری تزریق نمایند (موحد، ۱۳۸۷: ۱۰۶).

اما توسعه شتابان گردشگری برای جوامع محلی عوارض سوئی را به علت عدم برنامه‌ریزی صحیح به همراه خواهد داشت (Fortuny & Othes, 2008: 862). گردشگری به طور اتفاقی و بدون وجود برنامه ریزی و استراتژی مشخص توسعه یابد، مشکلات زیست محیطی و اجتماعی متعددی ظهور پیدا کرده و در درازمدت مشکلات گردشگری بیش تر از فوائد آن می‌شود (رکن‌الدین افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵: ۳).

عموماً گردشگری در چارچوب الگوهای فضایی خاصی عمل می‌کند. یکی از این الگوهای فضایی، گردشگری شهری است (Timothy, 1995: 63)، شهرها دارای توان‌های بالقوه و جاذبه‌های متعدد گردشگری هستند و توسعه صنعت گردشگری می‌تواند عامل مهم و تأثیرگذاری در رشد و توسعه آنها باشد (Kave & Others, 2014: 45). اما دستیابی به این مزایا و مطلوبیت‌ها زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که با برنامه‌ریزی صحیح و متمرکز بستر لازم برای این کار فراهم شود. بر اساس تمرکز بر صنعت گردشگری، در ادبیات علمی تحولات رویکردی متعددی در برنامه ریزی گردشگری شکل گرفته است. به اعتقاد گنز برنامه ریزی گردشگری بایستی پنج رویکرد اصلی را در خود مورد توجه قرار دهد که این رویکردها تقویت‌گرایی، رویکرد اقتصادی صنعتی مدار، رویکرد فیزیکی-فضایی، رویکرد اجتماعی مدار و رویکرد توسعه پایدار می‌باشد. جدول (۱).

## جدول (۱). رویکردهای برنامه ریزی در صنعت گردشگری

روش برنامه‌ریزی	مفروضات و ایده های مربوطه	مثال‌هایی از روش های مربوطه	چند مثال از مدل‌های مربوطه
رویکرد تقویت‌گرا	- توریسم ذاتاً خوب است - توریسم باید توسعه یابد	- تشویق - گسترش روابط اجتماعی	- مدل‌های پیش‌بینی‌کننده تقاضا
رویکرد اقتصادی	- منابع طبیعی و فرهنگی بایستی مورد استفاده قرار گیرد - تعریف توسعه صنعت توریسم در تجارت و کار جمعی	- تبلیغ و ترویج - گسترش اهداف رشد و توسعه	- برنامه ریزی پیشرفته توریسم - انگیزش - آثار اقتصادی - ضریب اقتصادی
رویکرد فیزیکی - فضایی	- توریسم به عنوان مصرف‌کننده منابع - توریسم پایه و اساس اکولوژیکی برای توسعه - توریسم به عنوان یک پدیده فضایی - تعریف توسعه توریسم در شرایط محیطی - حفظ گونه‌های ژنتیکی	- ارزیابی آثار محیطی - مطالعات اکولوژیکی - برنامه ریزی منطقه‌ای - مطالعات ادراکی	- روند و الگوهای فضایی - تأثیرات فیزیکی - ریخت‌شناسی مناطق تفریحی - چشم‌اندازهای توسعه - کاهش آثار مخرب محیطی
رویکرد جامعه‌مدار	- حمایت از کنترل محلی - بررسی توسعه متعادل - بررسی چالش‌ها برای توسعه توریسم انبوه - تعریف توسعه در شرایط فرهنگی - اجتماعی	- توسعه اجتماعی - آگاهی و آموزش - مطالعات رفتاری - بررسی تأثیر اجتماعی	- دیدگاه اکولوژیکی از جامعه - ظرفیت‌های اجتماعی موجود - تغییرات رفتاری - افزایش دهنده اجتماعی
رویکرد توسعه پایدار	- یکپارچگی تمام حوزه‌های تأثیرگذار در صنعت توریسم - یکپارچگی توریسم با فرآیند برنامه ریزی - محافظت از میراث‌های بشری و تاریخی - حفاظت از منابع اکولوژیکی - وجود برنامه ریزی پایدار و همه‌جانبه‌نگر	- تبعیت از برنامه ریزی - استراتژیک - افزایش آگاهی‌های تولیدکننده و مصرف‌کننده - تحلیل سیستم‌ها و اقتصاد سیاسی - منطف - تحلیل انگیزه و حساسی محیطی	- مدل‌های سیستمی در کنار مدل‌های پایدار - منابع به صورت شکل‌یافته فرهنگی - اکولوژی تجاری متوازن - درک و استنباط سازمانی

منبع: (استعلاجی و الله‌قلی‌نژاد، ۱۳۹۰: ۱۳۶)

واضح است که فعالیت‌های گردشگری شهری نیز مانند هر کارکرد نظامند دیگر نیازمند برنامه‌ریزی قوی است تا ضمن استفاده مطلوب از فرصتهای موجود با غلبه بر محدودیت‌ها و تنگناهای فراروی گسترش گردشگری شهری و همزمان با حذف و کاهش وظایف خویش، صنعت توریسم را در تعامل با سایر بخش‌های اقتصادی به انجام رساند. در این راستا طراحی یک برنامه راهبردی گردشگری شهری پایدار که در برگیرنده مراحل اساسی ذیل صرف نظر از نوع گردشگری و سطح عملیاتی است ضرورت دارد. این مراحل عبارتند از:

۱. زمینه‌سازی و تسهیل‌گری: حضور کارآفرینان محلی یا بیرونی به صورت منفرد یا گروهی و همکاری و هماهنگی بخش دولتی در عرصه توریسم.

۲. درگیری و مشارکت موثر: سرمایه‌گذاری محلی در توریسم، تدارکات امکانات بهینه در فصل‌های توریست‌پذیر، ظهور بازارهای منطقه‌ای و محلی، سرمایه‌گذاری خصوصی و دولتی در توسعه زیربنای محلی همانند اطلاع‌رسانی، ارتباطات حمل و نقل و . . . و تلاش در جهت نهادینه‌سازی مشارکت مردم محلی در قالب سازمان‌های محلی مرتبط و هماهنگ

۳. تحول و توسعه: رشد سریع جذب توریست و افزایش قابل ملاحظه توریست‌ها، رونق گیری بازار محلی، تداوم تبلیغات و سرمایه‌گذاری

۴. انسجام و ثبات: کاهش نرخ رشد، سرمایه‌گذاری انبوه برای غلبه بر مشکلات فصلی و توسعه بازارهای جدید و جذب انبوهی توریست‌ها و غیره.

۵. تجدید و نوسازی ساختی کارکردی: جایگزین شدن جاذبه‌های توریستی جدید و استفاده از منابع طبیعی و جاذبه‌های گردشگری دست نخورده و حضور کارآفرینان جدید در عرصه توریسم (Dann, 1996)

در جوامع پیشرفته‌ی امروزی یکی از شیوه‌های رایج در امر برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان یک ابزار در مدیریت برای هدف کمک به یک سازمان جهت انجام بهتر کارها و اطمینان از اینکه اعضای سازمان در حال فعالیت در راستای تعیین شده هستند بکار می‌رود (Bryson, 2011: 26). برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند به عنوان پاسخی به مشکلات پیش آمده به علت عدم برنامه‌ریزی صحیح در گردشگری مطرح گردد (Ruhanen, 2004: 245). در واقع در هسته گردشگری مانند همه فعالیت‌های تجاری دیگر باید راهبرد گردشگری تجسم یابد. یک راهبرد فراهم آورنده چارچوبی، جهت انجام تعاریف و تعیین اهداف می‌باشد (Costa & GM Sintesa, 2009: 26). در طی پنجاه سال گذشته هسته دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی ثابت باقی مانده است. بیشتر فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی در برگزیده تحلیل کلاسیک SWOT می‌باشند (Stavros & Hinrichs, 2007: 4). این تحلیل از دهه ۱۹۶۰ میلادی به عنوان یک ابزار جهت تسهیل فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه‌های مختلف مطرح گردید. با انتشار اثر وایریچ ۲ در سال ۱۹۸۲ این تکنیک را به محبوبیت رساند و به جهانیان بهتر شناسایی شد (Lu, 2010: 3).

امیری نژاد، مینا و اکبر کیانی (۱۳۹۱) در مقاله‌ای به ارزیابی پتانسیل‌ها و تنگناهای گردشگری شهرهای مرزی مطالعه موردی شهرستان زابل، پرداخته‌اند و با تعیین نقاط قوت ضعف فرصت‌ها و تهدیدها به شیوه SWOT به‌ارایه استراتژی و راهبرد در جهت توسعه گردشگری در شهرستان زابل پرداخته‌است. ساریخانی، مجید، (۱۳۹۱) در مقاله‌ای به کاربری آثار تاریخی: توسعه گردشگری، راهکارها و مولفه‌ها پرداخته‌است و به این نتیجه رسیده‌است که بیشترین آثار فرهنگی که در شهرستان ملایر وجود دارد و میتواند در جذب گردشگر فرهنگی جلب توجه کند اختصاص به دو دوره مادوقاجار دارد و بهترین راهکار برای فعال نمودنشان کارکرد بخشیدن به آنها می‌باشد. کرمی دهکردی و کلانتری: (۱۳۹۰) در مقاله خود تحت عنوان شناسایی مشکلات گردشگری روستایی استان چهارمحال و بختیاری با استفاده از تکنیک تئوری بنیانی با روش مصاحبه عمیق و متمرکز و نمونه‌گیری هدفمند (روش گلوله برفی) به بررسی مشکلات پیش رو پرداختند و در نهایت نتایج تحقیق نشان داد مشکلات زیر ساختی، بازاریابی، بهداشت و سلامت، کم‌رنگ شدن جاذبه‌های فرهنگی، عدم درک صحیح از گردشگری، فقدان انگیزه در مسئولان محلی، تعصبات قومی- قبیله‌ای، فقدان برنامه‌ریزی و همچنین پژوهش و نظارت، مشکلات مربوط به منابع انسانی، مشکلات گردشگری و مقوله دولت و مشکلات مربوط به صنایع دستی همراه است. شهریار، شهرزاد (۱۳۸۹) در مقاله‌ای به نقش گردشگری شهری در توسعه فضاهای شهری پرداخته‌است. در این مقاله سعی کرده‌است تا با تعریف گردشگری شهری و تاثیر گردشگری بر کالبد فضاهای شهری در ایران

1 - Acronyms (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats).

2 - Wehrich

زمینه های پیدایش گردشگری در شهرها و نقش مدیریت شهری و پیامدهای مثبت و منفی آن مورد بررسی قرار گیرد.

### روش تحقیق

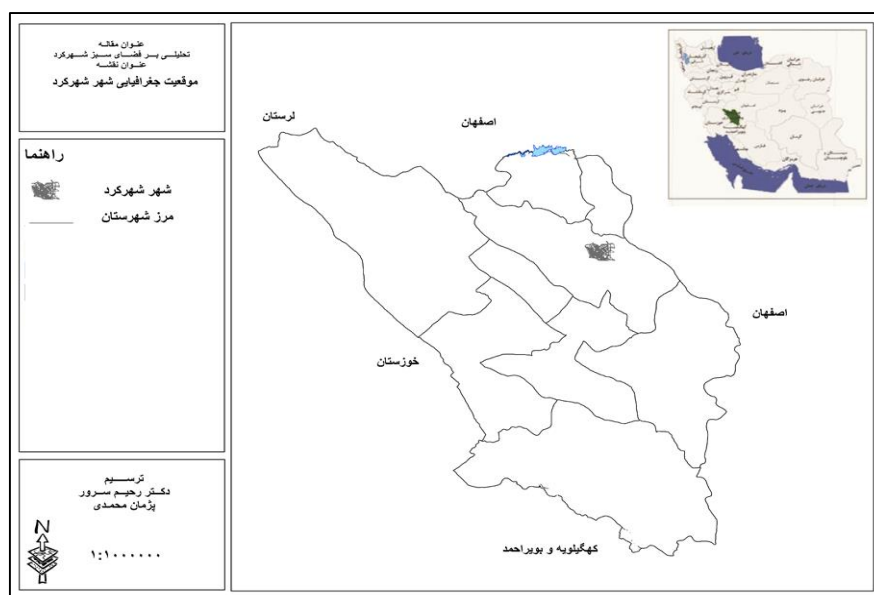
این پژوهش با استفاده از روش شناسی توصیفی و تحلیلی و از طریق مطالعات اسنادی و میدانی انجام پذیرفته است. همچنین در پژوهش حاضر روش جمع آوری اطلاعات اسنادی بصورت مراجعه و فیش برداری از مدارک و اسناد کتابخانه‌ای و همچنین در مطالعات میدانی از روش نمونه برداری (روش کوکران)، مشاهده مستقیم، مصاحبه، تهیه عکس، فیلم و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از تکنیک استراتژیک SWOT و نرم افزارهای SPSS و EXCEL استفاده شده است. جامعه آماری مورد مطالعه در این مقاله را خبرگان و مسئولان دستگاهها و نهادهای مرتبط با گردشگری شهری تشکیل می دهند که تعداد ۷۰ نفر بعنوان نمونه انتخاب شده است. سپس باتوجه به تحلیل عوامل چهارگانه قوت، ضعف، تهدیدات و فرصت ها، پرسشنامه ای حاوی ۲۰ پرسش پنج گزینه ای به دست آمد در این بخش برای تکمیل پرسشنامه ها از ۷۰ نفر از خبرگان و مسئولان دستگاهها و نهادهای مرتبط با گردشگری شهر مورد مطالعه کسب نظر انجام شد. پرسش ها بر اساس طیف لیکرت شامل ۵ گزینه خیلی زیاد - زیاد - متوسط - کم و خیلی کم بود. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه الگوی راهبردی توسعه توریسم شهری از روش تحلیلی SWOT استفاده شده است که در ابتدا با سنجش محیط داخلی و محیط خارجی شهر فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدات مورد شناسایی قرار گرفت و سپس بوسیله نظر خواهی از خبرگان و مسئولان امر و وزن دهی به هرکدام از این مسائل و سپس محاسبه و تحلیل آنها، اولویت ها مشخص شد و جهت برطرف نمودن یا تقلیل نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت و بهبود نقاط قوت و فرصتهای موجود در ارتباط با گسترش گردشگری شهری در شهر شهرکرد، در نهایت استراتژی های مناسبی ارائه شده است. مراحل شناسایی، ارزیابی و وزن دهی به عوامل چهارگانه در تحلیل SWOT عبارتند از شکل (۱):



شکل (۱). روش شناسی و چهارچوب تحلیلی برنامه ریزی استراتژیک

## محدوده مورد مطالعه

شهرکرد مرکز استان چهارمحال و بختیاری و با مساحتی حدود ۲۰۴۷ هکتار (تقریباً ۱۱/۱۳ درصد از مساحت کل استان) با ارتفاعی بالغ بر ۲۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارد. از نظر موقعیت جغرافیایی شهرکرد در طول شرقی ۵۰ درجه و ۵۰ دقیقه تا ۵۰ درجه و ۵۲ دقیقه و عرض شمالی و ۳۲ درجه و ۱۷ دقیقه تا ۳۲ درجه و ۲۰ دقیقه واقع شده است شکل (۲).



شکل (۲). موقعیت جغرافیایی شهرکرد مورد مطالعه. مأخذ: طرح جامع شهرکرد ۱۳۸۲

## نتایج

برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از تکمیل پرسشنامه ها، مدل (SWOT) استفاده شد. این مدل یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط ضعف و قوت درون سیستمی با فرصت ها و تهدیدات برون سیستمی است. این مدل تحلیلی شامل شناسایی نظام مند عواملی است که راهبرد، باید بهترین سازگاری را با آنها داشته باشد. منطق رویکرد مذکور، این است که راهبرد اثر بخش، باید قوت ها و فرصت های سیستم را به حداکثر ضعف ها و تهدیدات را به حداقل برساند. رایج ترین کاربرد آن فراهم آوردن یک چارچوب منطقی برای هدایت نظام مند بحثهای سیستم، راهبردهای مختلف و در نهایت انتخاب راهبرد است.

## مرحله اول: تحلیل محیط و شناسایی عوامل داخلی و خارجی

هدف این مرحله سنجش محیط داخلی شهرکرد در ارتباط با پایداری گردشگری است. لازم به ذکر است که در این قسمت سه مقوله استراتژیهای موجود، عملکردها و منابع گردشگری شهری را مورد توجه و بررسی قرار گرفته و تحت عنوان نقاط قوت و نقاط ضعف و بررسی مجموعه عوامل محیط پیرامون شهر مورد مطالعه تحت عنوان فرصتها و تهدیدهای موجود و مؤثر بر شهرکرد و در چارچوب ابعاد توسعه پایدار شهری فهرست شده است. نتایج



به دست آمده نشان می دهد که در شهر شهرکرد تعداد 26 قوت داخلی در برابر ۲۶ نقطه ضعف داخلی و تعداد ۱۵ فرصت خارجی در برابر ۱۵ مانع خارجی مورد شناسایی و بررسی قرار گرفته است. بدین ترتیب در مجموع تعداد ۴۱ نقطه قوت و فرصت بعنوان مزیتها و ۴۱ ضعف و مانع به عنوان محدودیت ها و تنگناهای شهرکرد جهت پایداری توسعه گردشگری در این شهر قابل شناسایی است. نتایج مذکور در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲). ماتریس چهارگانه نقاط مؤثر بر گردشگری روستاهای حاشیه زاینده رود

نقاط قوت	نقاط ضعف
وجود محصولات کشاورزی سردسیری مانند بادام گردو، الو... و فروش آنها به گردشگران وجود صنایع دستی مثل فرش، گلیم، جاجیم، سید... و فروش این صنایع به گردشگران وجود صنایع دستی چوبی در زمینه ابزار آلات موسیقی که از سراسر کشور برای خرید آنها به شهرکرد می آیند وجود قفل های دست ساز منحصر به فرد در این شهر وجود نمذ مالی که یک صنایع دستی منحصر به فردی می باشد وجود آئین ها و سنت هایی که میتواند عاملی برای جذب گردشگر گردد. وجود ریشه های اصیل ایرانی وجود غذاها و آش های محلی وجود باورها و فرهنگ های بومی آداب پذیرش مهمان در اهالی شهر تنوع قومی و فرهنگی در این شهر وجود رقص های محلی در این شهر مثل رقص گزاشی در شهرکرد وجود موسیقی های اصیل بختیاری وجود آب وهوای مناسب و دلپذیر در فصل تابستان	عدم تمایل مردم شهر به سرمایه گذاری در زمینه گردشگری، به خاطر عدم آشنایی بازاریابی و تبلیغات بسیار ضعیف در این زمینه عدم حمایت مالی دولت از دست اندر کاران و شافلان در این زمینه نامناسب بودن وعدم کفایت تسهیلات بهداشتی نامناسب بودن و ناگافی بودن تجهیزات و تأسیسات اقامتی و رفاهی عدم وجود نیرو های متخصص و آموزش دیده توزیع نامناسب گردشگری در فصول مختلف سال (تراکم خیلی کم در زمستان) تعارض و تعاون میان فرهنگ گردشگران و مردم سنتگرایی و قوم گرایی و وجود تعصبات خاص کمبود تجهیزات تفریحی و ورزشی پایین بودن تبلیغات و بازاریابی برای جذب گردشگر در این زمینه عدم حمایت و ارائه تسهیلات دولتی برای توسعه این بخش از گردشگری سرمای زودرس در استان و شهر
نقاط قوت	نقاط ضعف
بکر بودن شهر و برخورداری از قابلیت های مناسب برای امکانات گردشگری وجود شب و پستی بلندی در اراضی ایجاد شرایط لازم برای گردشگری وجود مکانهای تفریح واکونورستی در اطراف شهر و شهرهای مجاور مناسب بودن این شهر برای فعالیت های ورزشی و توریست زمستانه داشتن محیط آرام و بدون سرو صدا در مقایسه با دیگر شهرهای توریستی نزدیکی به منطقه حفاظت شده تنگ صیاد قرار گرفتن این شهر در قطب های هدف گردشگری کشور مناسب بودن عرض خیابان ها نسبت به جمعیت شهر قرار گیری و نزدیکی این شهر در بین دو استان پرجمعیت اصفهان و خوزستان وجود اماکن مذهبی و تاریخی در این شهر تنها هتل ۴ ستاره استان در این شهر قرار دارد. به وجود آمدن فرصت های شغلی جدید در شهر توجه به هنرهای سنتی و دستی و احیای آداب و رسوم و حفاظت از جاذبه های گردشگری ارتقای شاخص های توسعه پایدار افزایش میزان در آمد مردم محلی نیاز کم به سرمایه گذاری ارتقا سطح فرهنگی در منطقه و تبادلات اجتماعی بین گردشگران و مردم بومی کاهش نا برابری های اجتماعی و توسعه عدالت اجتماعی احیای سنت ها و آداب رسوم بومی کاهش مهاجرت حفاظت از محیط زیست افزایش نگرش های محیط زیستی کاهش آلودگی های زیست محیطی توسعه زیر ساختها و وسودر سانی هم برای گردشگران هم برای مردم بومی امکان جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی قرار گیری در مرکز استان	وجود دوره های طولانی یخبندان در استان و شهر بارش برف و باران و ورودت هوا آلودگی حواشی شهر و محیط زیست به خاطر عدم رعایت بهداشت تغییر چشم اندازها بر اساس ازدحام گردشگران ازدحام و شلوغی در منطقه و ایجاد ترافیک توسط گردشگران کمبود مراکز اقامتی و رفاهی کمبود اماکن عرضه غذا کمبود مراکز بهداشتی و درمانی و اورژانس مدیریت ناصحیح و ناکارآمد در این بخش کمبود پارکینگ کمبود وسایل حمل و نقل عمومی فصلی بودن گردشگری امنیت شغلی پایین جابجایی زیاد نیروی انسانی در فعالیت های گردشگری در صد بالای بیسوادی وجود پدیده مهاجر فرستی ضعف فرهنگی در حفاظت محیط زیست عدم وجود امنیت کافی برخورد نامناسب با گردشگران آلودگی محیط زیست آسیب های زیست محیطی به ناحیه آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم منطقه از بین رفتن پوشش گیاهی و مزارع خطرناک بودن مسیرهای اصلی و بسته شدن آنها به هنگام سرما و یخبندان عدم توجه سرمایه گذاران به سرمایه گذاری در این بخش عدم حمایت های دولتی

مرحله دوم: تشکیل ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل داخلی (EFE) با توجه به نظرات ارائه شده و محاسبات انجام شده بر روی این نظرات بمنظور ارزیابی عوامل چهارگانه اقدام به تشکیل جدول ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) گردید که بیانگر نمره اهمیت، ضریب اهمیت و رتبه و امتیاز نهایی هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصتها و موانع از دیدگاه گروه پاسخ دهنده می باشد.

جدول (۳). ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت و ضعف) (IEF)

امتیاز بندی	درجه	وزن	نقاط قوت
۰.۰۱۹	۳	۰.۰۰۶	وجود محصولات کشاورزی سردسیری مانند بادام گردو، الو... و فروش آنها به گردشگران
۰.۰۲۵	۴	۰.۰۰۶	وجود صنایع دستی مثل فرش، گلیم، جاجیم، سبد... و فروش این صنایع به گردشگران
۰.۰۳۸	۲	۰.۰۱۹	وجود صنایع دستی چوبی در زمینه ابزار آلات موسیقی
۰.۰۱۳	۲	۰.۰۰۶	وجود قفل های دست ساز منحصر به فرد در این شهر
۰.۰۳۸	۲	۰.۰۱۹	وجود نمد مالی که یک صنایع دستی منحصر به فردی می باشد
۰.۰۳۸	۳	۰.۰۱۳	وجود آئین ها و سنت هایی که میتواند عاملی برای جذب گردشگر گردد.
۰.۰۱۹	۱	۰.۰۱۹	وجود ریشه های اصیل ایرانی
۰.۰۱۳	۲	۰.۰۰۶	وجود غذاها و آش های محلی
۰.۰۲۵	۲	۰.۰۱۳	وجود باورها و فرهنگ های بومی
۰.۰۱۳	۲	۰.۰۰۶	آداب پذیرش مهمان در اهالی شهر
۰.۰۳۸	۳	۰.۰۱۳	تنوع قومی و فرهنگی در این شهر
۰.۰۲۵	۲	۰.۰۱۳	وجود رقص های محلی در این شهر مثل رقص گزارشی در شهر کرد
۰.۰۲۵	۲	۰.۰۱۳	وجود موسیقی های اصیل بختیاری
۰.۱۵۸	۵	۰.۰۳۲	وجود آب و هوای مناسب و دلپذیر در فصل تابستان
۰.۰۵۱	۴	۰.۰۱۳	بکربودن شهروپر خورداری از قابلیت های مناسب برای امکانات گردشگری
۰.۰۲۵	۲	۰.۰۱۳	وجود شیب و پستی بلندی در اراضی و ایجاد شرایط لازم برای گردشگری
۰.۱۷۷	۴	۰.۰۱۴	وجود مکانهای تفریح و اکوتوریستی در اطراف شهر و شهرهای مجاور
۰.۰۷۶	۳	۰.۰۲۵	مناسب بودن این شهر برای فعالیت های ورزشی و توریست زمستانه
۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	داشتن محیط آرام و بدون سرو صدا در مقایسه با دیگر شهرهای توریستی
۰.۰۳۸	۲	۰.۰۱۹	نزدیکی به منطقه حفاظت شده تنگ صیاد
۰.۰۷۶	۴	۰.۰۱۹	قرار گرفتن این شهر در قطب های هدف گردشگری کشور
۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	مناسب بودن عرض خیابان ها نسبت به جمعیت شهر
۰.۰۹۵	۳	۰.۰۳۲	قرار گیری و نزدیکی این شهر در بین دو استان پر جمعیت اصفهان و خوزستان
۰.۰۳۸	۲	۰.۰۱۹	وجود اماکن مذهبی و تاریخی در این شهر
۰.۰۳۸	۲	۰.۰۱۹	تنها هتل ۴ ستاره استان در این شهر قرار دارد.
امتیاز بندی	درجه	وزن	نقاط ضعف
۰.۰۷۶	۲	۰.۰۳۸	عدم تمایل مردم شهر به سرمایه گذاری در زمینه گردشگری، به خاطر عدم آشنایی
۰.۲۲۲	۵	۰.۰۴۴	بازاریابی و تبلیغات بسیار ضعیف در این زمینه
۰.۱۰۱	۴	۰.۰۲۵	عدم حمایت مالی دولت از دست اندر کاران و شاغلان در این زمینه
۰.۰۷۶	۳	۰.۰۲۵	نامناسب بودن و عدم کفایت تسهیلات بهداشتی
۰.۱۱۴	۳	۰.۰۳۸	نامناسب بودن و ناکافی بودن تجهیزات و تاسیسات اقامتی و رفاهی
۰.۱۳۳	۳	۰.۰۴۴	عدم وجود نیرو های متخصص و آموزش دیده
۰.۱۳۳	۳	۰.۰۴۴	توزیع نامناسب گردشگری در فصول مختلف سال (تراکم خیلی کم در زمستان)

۰.۰۵۱	۲	۰.۰۲۵	تعارض و تعاون میان فرهنگ گردشگران و مردم
۰.۰۳۸	۲	۰.۰۱۹	سنتگرایی و قوم گرایی و وجود تعصبات خاص
۰.۰۳۸	۲	۰.۰۱۹	کمبود تجهیزات تفریحی و ورزشی
۰.۱۷۷	۴	۰.۰۴۴	پایین بودن تبلیغات و بازاریابی برای جذب گردشگر در این زمینه
۰.۰۷۶	۲	۰.۰۳۸	عدم حمایت و ارائه تسهیلات دولتی برای توسعه این بخش از گردشگری
۰.۰۵۷	۳	۰.۰۱۹	سرمای زودرس در استان و شهر
۰.۰۵۷	۳	۰.۰۱۹	وجود دوره های طولانی یخبندان در استان و شهر بارش برف و باران و پروتد هوا
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	آلودگی حواشی شهر و محیط زیست به خاطر عدم رعایت بهداشت
۰.۰۵۱	۴	۰.۰۱۳	تغییر چشم اندازها بر اساس ازدحام گردشگران
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	ازدحام و شلوغی در منطقه و ایجاد ترافیک توسط گردشگران
۰.۰۵۷	۳	۰.۰۱۹	کمبود مراکز اقامتی و رفاهی
۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	کمبود اماکن عرضه غذا
۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	کمبود مراکز بهداشتی و درمانی و اورژانس
۰.۲۸۵	۵	۰.۰۵۷	مدیریت ناصحیح و ناکارآمد در این بخش
۰.۰۲۵	۲	۰.۰۱۳	کمبود پارکینگ
۰.۰۱۳	۲	۰.۰۰۶	کمبود وسایل حمل و نقل عمومی
۲,۹۴۳		۱	جمع

جدول (۴). ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدات) (EEF)

امتیاز بندی	درجه	وزن	فرصت ها
۰.۱۷۲	۵	۰.۰۳۴	به وجود آمدن فرصت های شغلی جدید در شهر
۰.۰۶۹	۲	۰.۰۳۴	توجه به هنرهای سنتی و دستی و احیای آداب و رسوم و حفاظت از جاذبه های گردشگری
۰.۱۳۸	۴	۰.۰۳۴	ارتقای شاخص های توسعه پایدار
۰.۱۳۸	۴	۰.۰۳۴	افزایش میزان در آمد مردم محلی
۰.۰۳۴	۲	۰.۰۱۷	نیاز کم به سرمایه گذاری
۰.۰۵۲	۲	۰.۰۲۶	ارتقا سطح فرهنگی در منطقه و تبادلات اجتماعی بین گردشگران و مردم بومی
۰.۱۰۳	۳	۰.۰۳۴	کاهش نا برابری های اجتماعی و توسعه عدالت اجتماعی
۰.۰۶۹	۲	۰.۰۳۴	احیای سنت ها و آداب رسوم بومی
۰.۱۰۳	۴	۰.۰۲۶	کاهش مهاجرت
۰.۱۵۵	۳	۰.۰۵۲	حفاظت از محیط زیست شهری
۰.۱۲۹	۳	۰.۰۴۳	افزایش نگرش های محیط زیستی
۰.۱۰۳	۴	۰.۰۲۶	کاهش آلودگی های زیست محیطی
۰.۰۶۹	۴	۰.۰۱۷	توسعه زیر ساختها و سودر سانی هم برای گردشگران هم برای مردم بومی
۰.۱۲۹	۳	۰.۰۴۳	امکان جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی
۰.۲۵۹	۵	۰.۰۵۲	قرار گیری شهر کرد به عنوان مرکز استان
امتیاز بندی	درجه	وزن	تهدیدها
۰.۰۶۰	۱	۰.۰۶۰	فصلی بودن گردشگری
۰.۰۷۸	۳	۰.۰۲۶	امنیت شغلی پایین
۰.۰۵۲	۳	۰.۰۱۷	جایجایی زیاد نیروی انسانی در فعالیت های گردشگری
۰.۱۰۳	۳	۰.۰۳۴	در صد بالای بیسوادی
۰.۰۶۹	۴	۰.۰۱۷	وجود پدیده مهاجر فرستی
۰.۱۰۳	۲	۰.۰۵۲	ضعف فرهنگی در حفاظت محیط زیست

۰.۰۶۹	۲	۰.۰۳۴	عدم وجود امنیت کافی
۰.۰۷۸	۳	۰.۰۲۶	برخورد نامناسب با گردشگران
۰.۰۵۲	۲	۰.۰۲۶	آلودگی محیط زیست
۰.۱۰۳	۳	۰.۰۳۴	آسیب های زیست محیطی به ناحیه
۰.۰۷۸	۳	۰.۰۲۶	آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم منطقه
۰.۰۷۸	۳	۰.۰۲۶	از بین رفتن پوشش گیاهی و مزارع
۰.۱۰۳	۳	۰.۰۳۴	خطرناک بودن مسیرهای اصلی و بسته شدن آنها به هنگام سرما و یخبندان
۰.۰۵۲	۲	۰.۰۲۶	عدم توجه سرمایه گذاران به سرمایه گذاری در این بخش
۰.۱۰۳	۲	۰.۰۵۲	عدم حمایت های دولتی
۲.۹۰۵		۱	جمع

باتوجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و براساس نظرات مسئولان آنچه درعوامل داخلی برترین مزیت و مهم شناخته شده است قرار گیری و نزدیکی این شهر در بین دو استان پرجمعیت اصفهان و خوزستان است و مهم ترین نقطه ضعف مدیریت ناصحیح و ناکارآمد در این بخش ذکر شده است. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز قرار گیری شهر کرد به عنوان مرکز استان بالاترین مزیت عوامل خارجی می باشد. در نقطه ی مقابل آن عمده ترین عامل تهدید کننده خارجی عدم حمایت های دولتی ذکر شده است.

#### مرحله سوم: تهیه ماتریس تطبیقی سوات و ارایه استراتژی های چهارگانه

در ادامه با توجه به مطالب فوق و با توجه به نتایج حاصله از ماتریس تحلیل SWOT و نتایج ارائه شده در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، اقدام به تشکیل ماتریس تطبیقی سوات (SWOT)؛ گردید، که این ماتریس بیانگر راهبردهای ممکن از طریق مقایسه زوجی هر کدام از عوامل داخلی و خارجی با همدیگر می باشد. لازم به ذکر است که در ماتریس زیر بمنظور ارایه استراتژی ها در هر یک از نواحی چهار گانه ماتریس تطبیقی SWOT انتخاب شده است. جدول (۵).

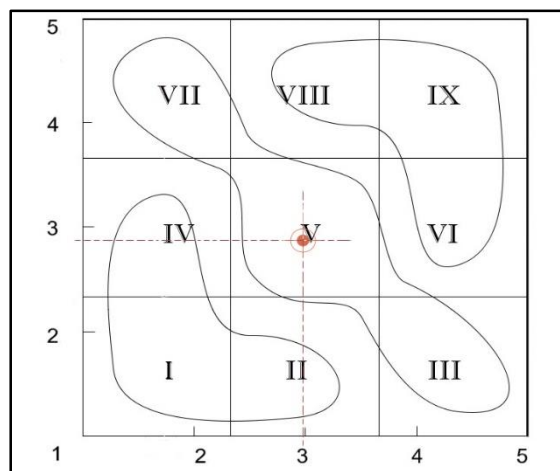
جدول (۵). ماتریس تطبیقی سوات و ارایه استراتژی های چهارگانه

عوامل داخلی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
عوامل بیرونی	راهبردهای (SO): ۱ SO ۲ SO ۳ SO	راهبردهای (WO): WO ۱: با ایجاد یک تفاهم نامه بین سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری و استانداری چهارمحال و بختیاری تیزرهای تبلیغاتی جهت شناساندن جاذبه های اکوتوریستی استان به بازارهای تازه گردشگر فرست تدوین گردد WO ۲: WO ۳:
فرصت ها (O)		

تهدیدها (T)	<p><b>راهبردهای (ST) :</b></p> <p>ST ۱: تاکید بر توسعه گردشگری فرهنگی، طبیعی و بومگردی به دلیل وجود مزیت‌های نسبی برای توسعه این نوع گردشگری</p> <p>ST ۲: تمرکز عمده فعالیت های توریستی برای بهره برداری از منابع و جاذبه های موجود وبدون استفاده توریستی مثل موزه ها ومراکز آموزش صنایع دستی</p> <p>ST ۳: تنوع بخشی به امکانات،فعالیت ها و خدمات توریستی به منظور جلب رضایت گردشگران و بالطبع افزایش گردشگران</p> <p>ST ۴: تاکید بر گردشگری عشایر به عنوان یک محصول متمایز کننده و برند سازی این محصول در مرکز استان</p> <p>ST ۵: به منظور نوآوری در محصولات و ارائه محصولات جدید یا اصلاح شده به بازار پیشنهاد می گردد اقامتگاه ها و کمپ های بومگردی در مسیرهای گردشگری منتهی به شهرکرد احداث شود تا مزیت های جدید رقابتی برای این شهر ایجاد گردد.</p> <p>WO ۱ : با ایجاد یک تفاهم نامه بین سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری و استانداری چهارمحال و بختیاری تیزرهای تبلیغاتی جهت شناساندن جاذبه های اکوتوریستی استان به بازارهای تازه گردشگری فرست تدوین گردد</p>	<p><b>راهبردهای (WT) :</b></p> <p>WT ۱:</p> <p>WC ۲:</p> <p>WT ۳:</p>
-------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

#### مرحله چهارم : تشکیل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

در این مرحله با جمع بندی نتایج حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، موقعیت استراتژیک روستاهای مورد مطالعه در مسیر پایداری گردشگری شهری در شهرکرد ، ارائه شده است، تعیین و اقدام استراتژیک متناسب با آن، پیشنهاد گردید. نتایج حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی و خارجی (جداول ۳ و ۴) بیانگر این مطلب است که با توجه به میانگین امتیازات نهایی به دست آمده برای عوامل داخلی با امتیاز برابر با ۲,۹۴۳ و برای عوامل خارجی با امتیاز برابر با ۲,۹۰۵ است، امتیاز های به دست آمده در موقعیت بخش های پنجم، سوم و هفتم ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک می باشد. راهبرد استراتژیک شهر مورد مطالعه راهبرد رسوخ در بازار و راهبرد توسعه محصول است.



شکل (۳). تشکیل نمودار ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

در این ماتریس همان گونه که پیداست، بخش‌هایی که در خانه‌های ۵، ۳ یا ۷ قرار می‌گیرند باید استراتژی‌هایی را به اجرا در آورد که هدف حفظ و نگهداری وضع موجود باشد. استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است. بنابر این سبب استراتژی با رویکرد حفظ و نگهداری وضع موجود به شرح زیر ارائه شده است:

#### الف) راهبردهای رسوخ در بازار:

- تاکید بر توسعه گردشگری فرهنگی، طبیعی و گردشگری بومی به دلیل وجودهای نسبی برای توسعه این نوع گردشگری
- تمرکز عمده فعالیت‌های توریستی برای بهره‌برداری از منابع و جاذبه‌های موجود و بدون استفاده توریستی مثل موزه‌ها و مراکز آموزش صنایع دستی
- تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات توریستی به منظور جلب رضایت گردشگران و بالطبع افزایش گردشگران
- (ب) راهبردهای توسعه محصول:
- به منظور نوآوری در محصولات و ارائه محصولات جدید یا اصلاح شده به بازار پیشنهاد می‌گردد اقامتگاه‌ها و کمپ‌های بومگردی در مسیرهای گردشگری منتهی به شهرکرد احداث شود تا مزیت‌های جدید رقابتی برای این شهر ایجاد گردد.
- با ایجاد یک تفاهم‌نامه بین سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری و استانداری چهارمحال و بختیاری تیزرهای تبلیغاتی جهت شناساندن جاذبه‌های اکوتوریستی استان به بازارهای تازه گردشگرفرست تدوین گردد.
- تاکید بر گردشگری عشایر به عنوان یک محصول متمایز کننده و برند سازی این محصول در مرکز استان

مرحله پنجم: اولویت بندی راهبردهای پیشنهادی توسعه پایدار گردشگری شهری (QSPM) شهر شهرکرد با توجه به تجزیه و تحلیل مراحل قبل چارجوب جامع تدوین استراتژی شد، که نتایج آن در ماتریس های استراتژیک زیر برای این شهر آورده شده است و در آن پنج استراتژی رقابتی و تنوعی پیشنهاد شده مورد تحلیل قرار گرفته است (جدول ۶ و ۷)

جدول ۶: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) عوامل داخلی

عوامل داخلی	وزن	استراتژی WO1		استراتژی SO1		استراتژی SO2		استراتژی SO3		استراتژی SO4		استراتژی SO5	
		TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت
S1	۰,۰۰۶	۰,۰۱۹	۳	۰,۰۱۹	۳	۰,۰۱۹	۳	۰,۰۲۵	۴	۰,۰۱۳	۲	۰,۰۱۹	۳
S2	۰,۰۰۶	۰,۰۲۵	۴	۰,۰۱۹	۳	۰,۰۲۵	۴	۰,۰۲۵	۴	۰,۰۱۹	۳	۰,۰۱۹	۳
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
S25	۰,۰۱۹	۰,۰۵۷	۳	۰,۰۵۷	۳	۰,۰۳۸	۲	۰,۰۳۸	۳	۰,۰۳۸	۲	۰,۰۱۹	۱
W1	۰,۰۳۸	۰,۱۵۲	۴	۰,۰۷۶	۲	۰,۰۷۶	۲	۰,۰۲۵	۳	۰,۰۳۸	۱	۰,۰۳۸	۱
W2	۰,۰۴۴	۰,۱۷۷	۴	۰,۰۸۹	۲	۰,۰۸۹	۲	۰,۰۸۹	۲	۰,۰۸۹	۴	۰,۰۸۹	۲
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
W23	۰,۰۰۶	۰,۰۱۳	۲	۰,۰۱۳	۲	۰,۰۱۳	۲	۰,۰۰۶	۱	۰,۰۰۶	۱	۰,۰۱۳	۲
جمع	۱	۳,۳۱۰		۲,۹۶۲		۲,۱۹۰		۲,۹۳۰		۲,۰۹۵		۲,۶۳۳	

جدول ۷: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) عوامل خارجی

عوامل خارجی	وزن	استراتژی WO1		استراتژی SO1		استراتژی SO2		استراتژی SO3		استراتژی SO4		استراتژی SO5	
		TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت	TAS	جذابیت
O1	۰,۰۰۳	۰,۰۱۰	۳	۰,۰۱۰	۳	۰,۰۶۹	۲	۰,۰۱۰	۳	۰,۰۱۳	۴	۰,۰۱۰	۳
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
O15	۰,۰۰۵	۰,۰۱۰	۲	۰,۰۱۵	۳	۰,۰۲۰	۴	۰,۰۱۵	۳	۰,۰۱۵	۳	۰,۰۱۵	۳
T1	۰,۰۰۶	۰,۰۱۲	۲	۰,۰۱۲	۲	۰,۰۱۲	۲	۰,۰۱۸	۳	۰,۰۱۲	۲	۰,۰۱۲	۲
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
T15	۰,۰۰۵	۰,۰۱۵	۳	۰,۰۱۰	۲	۰,۰۱۵	۳	۰,۰۱۵	۳	۰,۰۱۰	۲	۰,۰۱۰	۳
جمع		۲,۵۲۶		۲,۹۲		۱,۹۰		۲,۳۴		۲,۳۷		۲,۷۴	

### مرحله ششم: اولویت بندی استراتژی ها

در این مرحله با توجه به نتایج حاصل از ماتریس های برنامه ریزی استراتژیک کمی، استراتژی هایی که قابلیت اجرایی شدن دارند، مشخص و اولویت بندی می شوند:

جدول (۸). ماتریس جذابیت استراتژی ها به نسبت عوامل داخلی و خارجی

استراتژی ST5	ST4 استراتژی	ST3 استراتژی	ST2 استراتژی	ST1 استراتژی	استراتژی WO1	
۲,۶۳۳	۲,۰۹۵	۲,۹۳۰	۲,۱۹۰	۲,۹۶۲	۳,۳۱۰	امتیاز عوامل داخلی
۲,۷۴۱	۲,۳۷۱	۲,۳۴۵	۱,۹۰۵	۲,۹۲۲	۲,۵۲۶	امتیاز عوامل خارجی
۵,۳۷۴	۴,۴۶۶	۵,۲۷۵	۴,۰۹۵	۵,۸۸۴	۵,۸۳۶	جمع

جدول (۹). ماتریس اولویت بندی نهایی استراتژی های رقابتی

رتبه	اولویت بندی استراتژی ها
۱	ST1 استراتژی
۲	WO1 استراتژی
۳	ST5 استراتژی
۴	ST3 استراتژی
۵	ST4 استراتژی
۶	ST2 استراتژی

بر اساس ارزیابی میانگین نمرات استراتژی های رقابتی در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، تاکید بر توسعه گردشگری فرهنگی، طبیعی و بومگردی به دلیل وجود مزیت های نسبی برای توسعه این نوع گردشگری (ST 1) به عنوان مهمترین استراتژی برای پایداری توسعه گردشگری شهری در شهرکرد انتخاب گردید. در ضمن سایر راهبردهای رقابتی برای پایداری توسعه پایدار گردشگری شهری در شهرکرد به ترتیب اولویت عبارتند از:

WO 1: با ایجاد یک تفاهم نامه بین سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری و استانداری چهارمحال و بختیاری تیزرهای تبلیغاتی جهت شناساندن جاذبه های اکوتوریستی استان به بازارهای تازه گردشگریست تدوین گردد

ST 5: به منظور نوآوری در محصولات و ارائه محصولات جدید یا اصلاح شده به بازار پیشنهاد می گردد اقامتگاه ها و کمپ های بومگردی در مسیرهای گردشگری منتهی به شهرکرد احداث شود تا مزیت های جدید رقابتی برای این شهر ایجاد گردد.

ST 3: تنوع بخشی به امکانات، فعالیت ها و خدمات توریستی به منظور جلب رضایت گردشگران و بالطبع افزایش گردشگران

ST 4: تاکید بر گردشگری عشایر به عنوان یک محصول متمایز کننده و برند سازی این محصول در مرکز استان  
ST 2: تمرکز عمده فعالیت های توریستی برای بهره برداری از منابع و جاذبه های موجود و بدون استفاده توریستی مثل موزه ها و مراکز آموزش صنایع دستی.



### نتیجه‌گیری

با توجه به مباحث بیان شده بایستی بیان کرد که گردشگری و بویژه گردشگری شهری پدیده‌ای نوظهور و فعالیتی گسترده و پیچیده متشکل از بخش‌ها و عناصر مختلف می‌باشد که عملکرد هماهنگ و پویای این بخش‌ها در گروه برنامه ریزی مطلوب و با توجه به شرایط موجود می‌باشد. چراکه در عصر حاضر گردشگری شهری به صورت یک مسأله و فعالیتی مهم در برنامه ریزی و مدیریت شهری و توسعه محلی پایدار شهرها درآمده است، این فعالیت شهری تغییرات فضایی و کاربری‌های گسترده‌ای را برای شهرها بوجود آورده است. در واقع ویژگی‌های منحصر به فرد شهرها باعث این شده که گردشگران شهری متفاوت‌تر از سایر گروه‌های گردشگری باشند. از طرف دیگر شهرها دارای توان‌های بالقوه و جاذبه‌های متعدد گردشگری هستند و توسعه صنعت گردشگری می‌تواند عامل مهم و تأثیرگذاری در رشد و توسعه آنها باشد اما دستیابی به این مزایا و مطلوبیت‌ها زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که با شناخت تنگناها و فرصت‌ها و برنامه‌ریزی صحیح و متمرکز بستر لازم برای این کار فراهم شود. در این راستا برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت برای توسعه گردشگری شهری در تمام ابعاد برای دستیابی به توسعه و مدیریت موفق آن، امری اساسی است؛ چراکه در بلندمدت روش برنامه‌ریزی شده برای توسعه گردشگری شهری، می‌تواند علاوه بر ایجاد منافع برای شهروندان و حفظ رضایت گردشگران و مردم شهرهای گردشگرپذیر، از تهدیدها و زیان‌های احتمالی آن جلوگیری کند. برنامه ریزی راهبردی می‌تواند به عنوان پاسخی به مشکلات پیش آمده به علت عدم برنامه‌ریزی صحیح در گردشگری مطرح گردد. در طی پنجاه سال گذشته هسته دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی ثابت باقی مانده است و بیشتر فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی در برگیرنده تحلیل SWOT می‌باشند. برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری با استفاده از SWOT با سنجش محیط داخلی و محیط خارجی شهر ضمن شناخت همه جانبه از وضعیت کلان گردشگری در محیط‌های شهری و با شناسایی و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدات گردشگری شهری به ارائه راهبردهای علمی و دقیقی می‌پردازد و چگونگی ادامه مسیر را جهت تحقق توسعه پایدار گردشگری شهری و توسعه شهر فراهم می‌نماید.

در پژوهش حاضر از روش برنامه ریزی استراتژیک به عنوان فرایندی کارآمد در تدوین برنامه‌های توسعه گردشگری شهری در شهرکرد بهره گرفته شد. نتایج اولیه از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نشان داد که قرارگیری و نزدیکی این شهر در بین دو استان پرجمعیت اصفهان و خوزستان به عنوان مهمترین نقطه قوت داخلی و مدیریت ناصحیح و ناکارآمد در بخش گردشگری شهری به عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف شهرکرد می‌باشد و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز قرارگیری شهرکرد به عنوان مرکز استان مهمترین مزیت خارجی و در نقطه‌ی مقابل آن عمده‌ترین عامل تهدیدکننده خارجی عدم حمایت‌های دولتی ذکر شد. افزون بر این، نتایج حاصل از تحلیل نهایی ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جداول (۳ و ۴) بیانگر این بود که با توجه به میانگین امتیازات نهایی به دست آمده برای عوامل داخلی با امتیاز برابر با ۲,۹۴۳ و برای عوامل خارجی با امتیاز برابر با ۲,۹۰۵ است، راهبردی استراتژیک شهر مورد مطالعه راهبرد رسوخ در بازار و راهبرد توسعه محصول می‌باشد. در نهایت اینکه بر اساس ارزیابی میانگین نمرات استراتژی‌های رقابتی در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، راهبرد توجه و تأکید بر توسعه گردشگری فرهنگی، طبیعی و بومگردی به دلیل وجود مزیت‌های

نسبی برای توسعه این نوع گردشگری به عنوان مهمترین استراتژی برای پایداری توسعه گردشگری شهری در شهرکرد به منظور توسعه پایدار گردشگری شهری پیشنهاد می‌گردد.

افزون بر این، نتایج حاصله از مطالعات میدانی در سطح شهرکرد، نشان داد که روش SWOT به عنوان روشی ارزشمند و کارآمد راهبردی، به خوبی توانسته است تنگناها و فرصت‌های گردشگری شهری را به صورت یکپارچه و در قالب پارادایم توسعه پایدار گردشگری شهری در منطقه مورد مطالعه تبیین نماید، به طوریکه یافته‌های حاصل از مطالعات میدانی و نیز مشاهدات عینی به خوبی با واقعیت‌های موجود در شهر مورد مطالعه منطبق بوده است. می‌توان از این روش و شاخص‌های طراحی شده به عنوان الگویی در سایر مناطق شهری کشور در جهت تحلیل تنگناها و فرصت‌های گردشگری شهری با رویکرد راهبردی استفاده کرد.

### منابع

- افتخاری، رکن‌الدین، مهدوی، داوود، اکبریان، ناهید (۱۳۸۹)، *ارائه‌ی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی گردشگری پایدار روستایی (مطالعه‌ی موردی: دهستان لواسان کوچک)* پژوهش‌های جغرافیایی انسانی، شماره‌ی ۱، بهار ۱۳۹۲، صص. ۱۵۰-۱۲۷
- پاپلی یزدی، محمد حسین. سقایی، مهدی (۱۳۸۵) *گردشگری گردشگری (ماهیت و مفاهیم)*، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول
- حاجی نژاد، علی و احمدی، علی (۱۳۸۹). *بررسی میزان رضایت گردشگران از تسهیلات و خدمات گردشگری رفاهی و اقامتی شهر بانه*، چهارمین کنگره‌ی بین‌المللی جغرافیدانان جهان اسلام، زاهدان، ۲۷-۲۵ فروردین.
- داس ویل راجر، (۱۳۸۴). *مدیریت جهانگردی*، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضوانی، علی اصغر (۱۳۸۴). *جغرافیا و صنعت توریسم*، چاپ پنجم، تهران، دانشگاه پیام نور. طرح جامع گردشگری استان چهارمحال و بختیاری. ۱۳۸۳. مهندسین مشاور برکلی. تهران
- طیبه، سیدکمیل؛ بابکی روح اله و جباری، امیر (۱۳۸۶)، *بررسی رابطه‌ی توسعه‌ی گردشگری و رشد اقتصادی ایران*، پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی، سال ۷، شماره‌ی ۲۶، ۱۱۰-۸۳.
- غفاری، سید رامین و معصومه ترکی هرچگانی (۱۳۸۸)، *نقش گردشگری در توسعه اجتماعی - اقتصادی نواحی روستایی استان چهارمحال و بختیاری مورد: بخش سامان*، فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۲، شماره ۲، تهران.
- موحد، علی (۱۳۸۱). *بررسی و تحلیل الگوی فضایی توریسم شهری (مطالعه‌ی موردی شهر اصفهان)*، رساله‌ی دوره‌ی دکتری، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- موحد، علی (۱۳۸۷). *توزیع فضایی مراکز اقامتگاهی در شهرهای تاریخی (مطالعه‌ی موردی شهر اصفهان)*، پژوهش‌های جغرافیایی انسانی، شماره‌ی ۶۵، ۱۱۶-۱۰۵.
- موسوی حاجی، رسول و سلیمانی رباطی، سید امیر (۱۳۸۹)، *توانمندیهای صنعت گردشگری فرهنگی و*

- طبیعت گرا در مناطق مرکزی جهان اسلام (مطالعه‌ی موردی شهرستان بشرویه) چهارمین کنگره‌ی بین‌المللی جغرافیدانان جهان اسلام، زاهدان، ۲۷-۲۵ فروردین، ۱۹-۱.
- وطن پور، اکبر (۱۳۸۲). *سرعین سرزمین چشمه‌های شفابخش*، چاپ اول، اردبیل، دانشگاه پیام نور.
- Laurel, J., Reida, S., L.J., Smith, Mc Closkey, R. (2007). **The Effectiveness of Regional Marketing Alliances: A Case Study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006**, *Journal of Tourism Management*, **26** (2), 210-230.
- Bryson, J. M. (2011). **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement** (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Costa, Ames; Peninsula, GM Sintesa. (2009), **Government in Tourism, north Sulawesi Tourism Information (What's Happening)**, autumn 2009, Volume 17, Issue 1.
- Fortuny, M., Soler, R., Cánovas, C., & Sánchez, A. (2008). **Technical approach for a sustainable tourism development. Case study in the Balearic Islands**. *Journal of Cleaner Production*, **16**(7), 860-869.
- Kave, A., Miri, G. R., & Saghail, M. (2014), **Assessment and analysis of spatial patterns and tourism species in Mashhad metropolis**.
- Lu, W. (2010). **Improved SWOT approach for conducting strategic planning in the construction industry**. *Journal of Construction Engineering and Management*, **136**(12).
- Ruhanen, L. (2004). **Strategic planning for local tourism destinations: An analysis of tourism plans**. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, **1**(3), 239-253.
- Stavros, J., & Hinrichs, G. (2007). **SOARing to new heights of strategic planning to execution**. *Ai Practitioner*, **3**, 4-9.
- Timothy, D. J., & Wall, G. (1995). **Tourist accommodation in an Asian historic city**. *Journal of Tourism Studies*, **6**(2), 63-73.