

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۳/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۵/۱۰

## کاربرد مدل کارت‌های امتیازی متوازن (BSC<sup>1</sup>) در برنامه‌ریزی گردشگری

### ارسطو یاری حصار

استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی دانشگاه محقق اردبیلی

### علی مجنونی توتاخانه\*

کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی دانشگاه محقق اردبیلی

### صغری نیرومند شیشوان

مریبه گروه مهندسی معماری دانشگاه بناب

### زهرا محمدی

دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی دانشگاه محقق اردبیلی

### چکیده

بناب بوده که با استفاده از فرمول کوکران ۲۴۳ نفر از ساکنین روستا، ۳۰۰ نفر از گردشگران وارد شده به منطقه و همچنین ۲۰ نفر از مسئولان و کارشناسان به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. روایی صوری پرسشنامه‌ها با کسب نظر اساتید دانشگاه و کارشناسان اجرایی به دست آمده و ضریب پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱ برای جامعه محلی، ۰/۸۹ برای گردشگران و ۰/۹۰ برای مسئولان محاسبه شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که این مدل از توان بالایی برای پاسخ‌گویی به نیازهای تمامی ذینفعان گردشگری برخوردار است؛ زیرا با در نظر گرفتن شرایط گذشته و حال، به صورت گام‌به‌گام راه کارهای اجرایی شدن برنامه‌های توسعه‌ی گردشگری روستای توتاخانه را پیش‌روی مسئولان و برنامه‌ریزان می‌گذارد.

امروزه یکی از راه‌های نجات روستاها از فقر، مهاجرت و مشکلات اجتماعی و اقتصادی، توسعه‌ی گردشگری در مناطق مستعد گردشگری روستایی است. دستیابی به این هدف نیازمند به‌کارگیری برنامه‌ها و الگوهای مناسب است. در همین راستا یکی از مدل‌هایی که می‌توان از طریق آن و با مشارکت تمامی عوامل مؤثر در گردشگری اعم از مردم محلی، گردشگران و سازمان‌های مسئول، برنامه‌ی مناسب را به کار گرفت؛ مدل BSC است. لذا هدف اصلی مقاله، ضمن معرفی این مدل در ادبیات گردشگری ایران، بیان مزیت‌های کاربردی آن در حوزه‌ی برنامه‌ریزی گردشگری روستایی است. تحقیق از نوع کاربردی و به روش تحلیلی-تیینی می‌باشد که با استفاده از روش پیمایش انجام شده است. داده‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی این مدل، از طریق منابع کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه حضوری به دست آمده است. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش شامل ساکنین روستای توتاخانه، گردشگران وارد شده به این روستا و مسئولان ادارات شهرستان

**کلمات کلیدی:** برنامه‌ریزی، گردشگری روستایی، مدل BSC، روستای توتاخانه

## مقدمه

در طی چهار دهه‌ی گذشته، صنعت گردشگری، یکی از عوامل اصلی توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی بسیاری از مناطق جهان بوده است (Ermakov, 2014: 91). بر اساس تحقیقات سازمان جهانی گردشگری<sup>۱</sup> (WTO) در طی دو دهه‌ی آینده این صنعت به سرعت به رشد خود ادامه داده و به بزرگ‌ترین فعالیت درآمدزای جهان تبدیل خواهد شد (Becken, 2013: 53). گردشگری روستایی نیز، یکی از انواع این صنعت مهم، دارای مزایای بسیاری است و می‌تواند جزو گزینه‌های مناسب برای کسب درآمد و اشتغال‌زایی و ایجاد تغییرات مثبت در درآمد روستایی در نظر گرفته شود (Sgroi et al, 2014: 407). در همین راستا تا به امروز جهت بهره‌برداری هر چه بیشتر از ظرفیت‌های گردشگری موجود در عرصه‌های سرزمینی از روش‌ها و مدل‌های مختلفی جهت برنامه‌ریزی گردشگری استفاده شده است که هر کدام از آن‌ها دارای معایب و مزایای خاص خود بوده است. اگرچه رویکردهایی همچون رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک با به‌کارگیری تکنیک‌های خلاقانه و مشارکت محور، توانسته مشارکت جامعه‌ی محلی را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت دهند؛ اما واقعیت آن است که در حوزه‌ی گردشگری علاوه بر ذینفعان محلی، توجه به بازارهای گردشگری، سرمایه‌گذاری‌ها و جذب سرمایه‌ها، زیرساخت‌ها و مانند آن مستلزم مدلی است که بتواند همه‌ی موارد مطرح‌شده‌ی فوق را به کارگیرد (Xiao, 2011: 18)؛ بنابراین یکی از مدل‌هایی که توان برنامه‌ریزی در حوزه‌های مورد اشاره را داشته، عبارت است از مدل کارت‌های امتیازی متوازن (BSC)<sup>۲</sup> که می‌توان از آن جهت برنامه‌ریزی گردشگری استفاده نمود. مزیت استفاده از این مدل نسبت به مدل‌های قبلی مانند مدل SWOT جامع‌تر و قابلیت تعمیم‌پذیری آن بر واقعیات است، به همین جهت هدف این پژوهش نیز برای اولین بار

معرفی این مدل جهت استفاده در برنامه‌ریزی‌های آتی گردشگری و به‌ویژه گردشگری روستایی می‌باشد.

روستای توتاخانه در استان آذربایجان شرقی نیز با برخورداری از ظرفیت‌های گردشگری فراوان در حوزه‌های روستایی، از جمله مناطقی است که در صورت به فعلیت درآمدن فعالیت‌ها و فرآیندهای گردشگری، از توان لازم برای ایجاد اشتغال، افزایش درآمد و ریشه‌کن کردن فقر برخوردار است که تاکنون به دلیل عدم به‌کارگیری یک شیوه‌ی مدیریتی علمی که بتواند با فراهم کردن زمینه‌ی فعالیت هریک از ذینفعان، موجبات توسعه و رونق گردشگری این روستا شود، محقق نشده است. لذا با توجه به احساس این خلغ مدیریتی، تأکید اصلی این مقاله بر امکان‌سنجی کاربرد مدل BSC در برنامه‌ریزی گردشگری بوده و می‌کوشد تا از طریق پیاده‌سازی این مدل که برای اولین بار صورت گرفته است به سؤال زیر پاسخ دهد:

- ۱- فرایند پیاده‌سازی مدل BSC در حوزه‌ی گردشگری به چه صورت است؟
- ۲- مهم‌ترین مزایای به‌کارگیری این مدل در زمینه برنامه‌ریزی توسعه‌ی گردشگری چیست؟
- ۳- راهکارهای پیشنهادی این مدل برای توسعه گردشگری روستای توتاخانه چیست؟

## مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

گردشگری شامل فعالیت افراد و ماندن در مکانی بیرون از محیط بومی خودشان نه برای مدت کمتر از یک سال و با هدف تجارت یا سایر اهداف تعریف شده است (Bhanumurthy and Mathur, 2006: 10)؛ و سیستم گردشگری هر مکان نیز کلیتی است، مشتمل بر بخش‌ها، اجزاء و عناصر متعدد و پیچیده همانند جاذبه‌ها، مراکز اقامتی، حمل و نقل، تأسیسات زیربنایی، خدمات، تبلیغات، بازارهای داخلی و بین‌المللی و... که در ارتباط متقابل با همدیگر و برخورداری از شبکه، سلسله‌مراتب، ساختار، کارکرد، جایگاه خود را در بازار رقابتی در سطوح مختلف محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی به دست می‌آورد (قاسمی، ۱۳۹۰: ۴)؛ بنابراین برای تحصیل

<sup>1</sup> World Tourism Organization.

<sup>2</sup> Balanced Score Card (BSC)

روبرت کاپلان<sup>۱</sup> و دیوید نورتن<sup>۲</sup>، کارت امتیازی متوازن را به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکردها از چهار دیدگاه مالی، توجه به مشتری فرآیندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری پیشنهاد می کنند. بر اساس این دیدگاه، اهداف و معیارهای روش ارزیابی متوازن از دل چشم انداز و استراتژی موجود در برنامه ریزی برای توسعه گردشگری استخراج می شوند و عملکرد این فرایند را از این چهار دیدگاه بررسی و ارزیابی می کنند (دانش فرد و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۸). در واقع روش مذکور با توجه ویژه به دارایی های نامشهود در زمینه گردشگری که در عصر حاضر از اهمیت ویژه ای برخوردار گردیده است، این امکان را به برنامه ریزان می دهد تا با گنجاندن آن در مدل ارزیابی مورد نظر، از طریق نظارت، کنترل و آگاهی از کیفیت دارایی های نامشهود، در صورت لزوم نسبت به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستی ها اقدام کند؛ بنابراین روش ارزیابی متوازن این امکان را به مدیران می دهد تا از طریق چهار فرآیند مدیریتی جدید، چه به صورت منفرد و یا متعامل با یکدیگر، اهداف بلندمدت و راهبردی را با اقدامات کوتاه مدت مرتبط سازند. این چهار فرآیند عبارتند از:

فرآیند ترجمه چشم انداز: این فرایند به مدیران کمک می کند تا در خصوص چشم انداز منطقی مورد مطالعه به توافق جمعی دست یابند. بنابراین چشم انداز و استراتژی می بایست به صورت یکپارچه و تحت عبارات و واژه هایی بیان شود که بتوان آن ها را به اهداف و شاخص های ارزیابی گردشگری محدودی مورد توافق تمام مدیران اجرایی تبدیل کرد.

فرآیند برقراری ارتباط و پیوند: این فرایند به مدیران اجازه می دهد تا استراتژی خود را به سطوح بالا و پایین انتقال داده و آن را به اهداف فردی و بخش های مختلف گردشگری پیوند دهند. سابقاً، هر یک از بخش های برنامه ریز در امر گردشگری از طریق عملکرد مربوط به خود مورد ارزیابی

تقاضای گردشگری، یک ناحیه یا شهر و... باید به گونه ای خدمات را فراهم کرد که با نیاز و خواست های گردشگران مطابقت داشته باشد. به عبارتی دیگر تطبیق عرضه با تقاضا (تعیین و به حداقل رساندن تفاوت میان آنچه گردشگر جستجو می کند و آنچه در آن ناحیه وجود دارد)، کلید راه رسیدن به توسعه صحیح و نهایی گردشگری است (Taylor, 2009: 55-56)؛ زیرا تحولات اقتصادی اجتماعی و فرهنگی جهان در طی سده های اخیر به ویژه در زمینه های افزایش جمعیت، گسترش شهرنشینی، توسعه راه های ارتباطی و وسایل حمل و نقل، افزایش اوقات فراغت و بهبود رفاه اجتماعی منجر به توسعه گردشگری در نواحی روستایی شد؛ و از طرفی نیز گردشگری روستایی همواره برای افراد مصادف بوده است با آرامش روحی و روانی؛ که به دنبال فرار از زندگی شهری به دنبال جستجوی آن در مناطق روستایی بوده اند، همان طوری که در تعریف گردشگری روستایی نیز آمده است؛ به مجموعه فعالیت ها و خدماتی گفته می شود که برای شخص گردشگر به هنگام مسافرت به مناطق روستایی انجام می گیرد و می تواند شامل گردشگری کشاورزی، گردشگری مبتنی بر مزرعه و گردشگری فرهنگی است (شهیدی و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۰۱). انجمن ملی گردشگری استرالیا نیز گردشگری روستایی را چنین تعریف می کند: «گردشگری روستایی فعالیتی پیچیده و چندبعدی است که در محیط های خارج از نواحی شهری رخ می دهد و به بازدید از پدیده هایی که ماهیت زندگی در حومه ها را به نمایش می گذارند مربوط می شود» (schweinsberg, 2009: 2).

آنچه در این میان حائز اهمیت است اینکه امروز گردشگری و خصوصاً گردشگری روستایی به صورت یک امر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر همگان آشکار شده است. این اهمیت باعث شده تا ابزارها و شیوه های مختلفی برای جذب گردشگری مورد آزمون قرار گیرد؛ و روز به روز هم برنامه ریزان به دنبال یافتن شیوه های جدیدی هستند که بتوانند نسبت به مدل ها و شیوه های قدیمی از کارایی بهتری برخوردار باشد.

<sup>۱</sup>. Robert Kaplan

<sup>۲</sup>. David Norton

قرار می‌گرفت و انگیزه‌های فردی با اهداف کوتاه‌مدت مالی در پیوند بود؛ اما روش ارزیابی متوازن راه اطمینان بخشی پیش روی مدیران قرار می‌دهد تا ضمن اطلاع از تمامی سطوح استراتژی‌های بلندمدت، بخش‌های مختلف دخیل در امر گردشگری همسو و هم‌راستا سازد.

برنامه‌ریزی کسب‌وکار: این فرایند مدیران امر گردشگری را قادر می‌سازد تا برنامه‌های خود را با برنامه‌های ملی مرتبط و یکپارچه سازند. تقریباً امروزه تمام سازمان‌ها برنامه‌های تحول گوناگونی را اجرا می‌کنند و هر کدام قهرمانان، رهبران و مشاوران خاص خود را دارند که زمان و انرژی زیادی از مدیران ارشد اجرایی را به خود اختصاص می‌دهند.

بازخورد و یادگیری: این فرایند ظرفیت منطقه‌ی گردشگرپذیر را از بابت یادگیری استراتژیک افزایش می‌دهد. بازخورد و بازنگری فرآیندها با توجه به این امر که آیا افراد و بخش‌های مختلف سازمان به اهداف مالی بودجه شده دست‌یافته‌اند یا خیر، مورد توجه قرار می‌گیرد. با قرار گرفتن روش ارزیابی متوازن در کانون روش‌های برنامه‌ریزی گردشگری امکان نظارت بر نتایج کوتاه‌مدت از دیدگاه تمامی افراد دخیل امکان‌پذیر خواهد شد. (افشار کاظمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷-۱۸).

### پیشینه‌ی پژوهش

در رابطه با موضوع گردشگری و مدل‌های مختلف که در حوزه گردشگری کاربرد دارند، تحقیقات زیادی صورت گرفته است به طور مثال الماسی و درووفر (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «تدوین استراتژی گردشگری کشور بر اساس تحلیل ماتریس SWOT و QSPM» اقدام به تدوین سیاست‌های مربوط به توسعه گردشگری در سازمان میراث فرهنگی استان تهران نموده به این نتیجه رسیدند که در رابطه با عوامل تأثیرگذار بر فرآیند مدیریت توسعه گردشگری داخلی، عوامل مربوط مدیریتی و برنامه‌ریزی نسبت به عوامل دیگر از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است.

رنجریان و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «عملیاتی سازی فاصله‌ی روانی در بازاریابی گردشگری، مطالعه موردی: مقصد گردشگری ایران» اقدام به عملیاتی سازی و سنجش فاصله‌ی روانی ادراک شده از مقصد گردشگری ایران است. آن‌ها برای پیاده‌سازی این مدل از روش تحلیل عاملی اکتشافی برای استخراج ابعاد فاصله‌ی روانی و از روش تحلیل عاملی تأییدی از آزمون روایی سازه‌ها استفاده کرده‌اند. نتایج تحقیق آنان نشان می‌دهد که فاصله‌ی روانی یک سازه‌ی سه‌بعدی با ابعاد زیرساختی، فرهنگی و قانونی است. گردشگران مناطق مختلف نیز فاصله‌ی روانی ادراک‌شده‌ی بالایی را نسبت به مقصد ایران ادراک می‌کنند.

فروغ زاد و رضوی زاده (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «گونه شناسی گردشگران شهری: کاربست مدل نهادی کوهن مطالعه موردی: شهر مشهد» برای بررسی مفاهیم جامعه‌شناختی از مدل گونه شناسی جامعه‌شناختی کوهن بر مبنای مفهوم نهادی شدن استفاده کرده‌اند. بدین صورت که آن‌ها برای بررسی نحوه‌ی تأمین نیازهای اولیه (سرپناه، خوراک و جابه‌جایی در مقصد) و میزان برخورداری از خدمات میزبانی نهادی شده در شهر مشهد، شاخصی از میزان نهادی بودن گردشگری را با استفاده از مدل نهادی کوهن بررسی کردند.

پارک<sup>۱</sup> و یون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مقاله‌ی خود با عنوان «تقسیم‌بندی‌های انگیزش در گردشگری روستایی: مطالعه موردی کره جنوبی» ضمن بررسی نقش گردشگری به عنوان محرکی برای از بین بردن مشکلات اقتصادی در جامعه‌ی روستایی کشور جمهوری کره، به این نتیجه رسیده است که نقش مهم دولت و بازار در مشارکت در برنامه‌های توسعه گردشگری در منطقه اشاره بسیار مهم است. لیو و دیگران (۱۹۸۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «سنجش نظرات ساکنان نسبت به اثرات گردشگری در مناطق روستایی» به این نتیجه

<sup>۱</sup> Duk-Byeong Park

<sup>۲</sup> Yoo-Shik Yoon

<sup>۳</sup> kim and others

عملیاتی کردن مدل BSC در حوزه گردشگری و همچنین شناساندن مزایای استفاده از این مدل در برنامه‌ریزی گردشگری صورت گرفته است. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز جهت پیاده‌سازی این مدل از دو شیوهی مطالعات کتابخانه‌ای (داده‌های ثانویه) و مطالعات میدانی (داده‌های اولیه) استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق در سه سطح انتخاب شده است که عبارت‌اند از اهالی روستای توتاخانه به عنوان میزبان، جامعه گردشگران وارد شده و مسئولان سازمان میراث فرهنگی، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی شهرستان بناب، بخشدار شهرستان بناب، شوراهای اسلامی روستای توتاخانه. بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه‌ی انتخاب شده از جامعه محلی (ساکنین روستای توتاخانه) ۲۴۳ نفر بوده که به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده است. همچنین با استفاده از فرمول کوکران و بر اساس آمار سازمان میراث فرهنگی شهرستان بناب از بین ۴۴۰۰ نفر گردشگر وارد شده به روستای توتاخانه ۳۰۰ نفر به روش تصادفی برای جمع‌آوری داده‌ها مورد نیاز انتخاب شده است؛ در سطح بعدی نیز از بین مسئولان هر یک سازمان‌های دولتی ۴ نفر و در مجموع ۲۰ نفر و به روش نمونه‌گیری غیر احتمالی انتخاب شده است. بعد از جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، اقدام به تدوین استراتژی گردشگری روستای توتاخانه با استفاده از مدل کارت‌های امتیازی متوازن شده است.

مدل کارت‌های امتیازی متوازن، فرآیند برنامه‌ریزی سازمان گردشگری را در چهار منظر مالی<sup>۱</sup>، منظر مشتری<sup>۲</sup>، منظر فرآیندهای داخلی<sup>۳</sup> و رشد و یادگیری<sup>۴</sup> اندازه‌گیری کرده و باعث انتقال و تفهیم مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و انتظارات عملکردی به کلیه ذینفعان داخلی و خارجی در امر برنامه‌ریزی گردشگری می‌شود (Kaplan & Norton, 1996: 56).

دست‌یافته‌اند که جامعه میزبان در زمینه سودمندی اقتصادی و فرهنگی بسیار زیاد گردشگری، کاملاً هم‌عقیده بوده‌اند و هم‌چنین اعتقاد به بااهمیت‌تر بودن حفاظت از محیط‌زیست در مقابل گردشگری، راضی به کاهش استانداردهای زندگی برای دستیابی به این هدف نبوده‌اند.

همان‌طور که در مقدمه این پژوهش نیز بیان گردید به علت کارآیی بالا تاکنون از مدل کارت‌های امتیازی متوازن در حوزه‌های متعدد مدیریتی استفاده شده است به‌عنوان مثال: دانشفرد و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن در بهبود عملکرد سازمان» اقدام به بررسی کاربرد مدل کارت‌های امتیازی متوازن در بهبود عملکرد شرکت مخابرات ایران نموده و به مزایای متعدد این مدل اذعان نمودند؛ و یا اینکه ناصری و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق با عنوان «ارزیابی عملکرد استراتژیک ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست بر اساس مدل کارت‌های امتیازی متوازن» اقدام به پیاده‌سازی این مدل در شرکت‌های فعال در حوزه انرژی نموده و بعد از پیاده‌سازی این مدل به این نتیجه رسیدند که مدل کارت‌های امتیازی متوازن از قابلیت بسیار بالایی برای پاسخگویی به مشکلات این شرکت برخوردار است. همچنین فیض و شریفی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی مفهومی ارزیابی دانشگاه اسلامی با بهره‌گیری از مدل کارت امتیازی متوازن» اقدام به بررسی و ارزیابی شاخص‌های مراکز آموزش عالی با استفاده از این مدل نموده و بعد از بررسی یافته‌های خود به کارایی بالای مدل در مدیریت مراکز آموزش عالی اذعان کردند. به‌طورکلی مدل کارت‌های امتیازی متوازن در حوزه‌های مختلف کاربردهای متعدد دارد که چند مورد آن اشاره شد و در این پژوهش نیز سعی شده است تا به‌صورت مرحله‌به‌مرحله اقدام به پیاده‌سازی این مدل در زمینه گردشگری شود.

### روش‌شناسی تحقیق

مقاله حاضر از نوع کاربردی و از نظر روش نیز به صورت مطالعه موردی و توصیفی-تحلیل است. این پژوهش به منظور

<sup>1</sup> financial Perspective

<sup>2</sup> Customer Perspective

<sup>3</sup> Internal Process Perspective

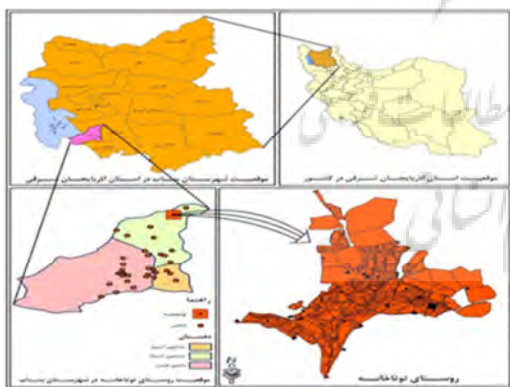
<sup>4</sup> learning and Growth Perspective



شکل (۲): مدل اجرایی پژوهش (ترسیم: نگارندگان، ۱۳۹۴)

### محدوده‌ی مورد مطالعه

روستای توتاخانه جزء شهرستان بناب، بخش مرکزی و دهستان بناجوی شمالی است. موقعیت نسبی روستا نشان می‌دهد که روستا از شمال به روستای چوان سفلی از توابع شهرستان مراغه از شرق به روستای صور و از جنوب به روستای قیماسخان محدود می‌شود و با فاصله‌ی ۲۰ کیلومتر از مرکز شهرستان بناب قرار گرفته است. از نظر موقعیت طبیعی نیز روستا در یک وضعیت کوهستانی و دره‌ای تنگ پای کوهی قرار گرفته و این توپوگرافی روستا منجر به احداث ساختمان‌ها به صورت پلکانی شده است (طرح هادی روستا، ۱۳۸۸:۱۶۸)



نقشه (۱): موقعیت جغرافیایی روستای توتاخانه (نگارندگان، ۱۳۹۴)

روستای توتاخانه از نظر آثار گردشگری بسیار غنی بوده و دارای جاذبه‌های گردشگری متعدد بوده و این عوامل منجر به ثبت این روستا در فهرست روستاهای هدف گردشگری شده است.

مراحل پیاده‌سازی مدل BSC در پنج گام امکان‌پذیر است: گام اول: ارزیابی بنیادها و اعتقادات هسته‌ای (مأموریت یا فلسفه وجودی سازمان)؛ که در این مرحله بایستی به سؤالات اساسی زیر پاسخ داده شود:

فرصت‌های بازار، رقبا، موقعیت مالی، اهداف بلند و کوتاه‌مدت، شناسایی آنچه رضایت مشتری را جلب می‌کند. پاسخ‌گویی به این سؤالات معمولاً با استفاده از مدل SWOT<sup>۱</sup> انجام می‌شود (کاپلان، نورتون، ۱۳۸۶: ۶۴).

گام دوم: تدوین استراتژی کلان؛ در مدل BSC پنج استراتژی وجود دارد که عبارت‌اند از: استراتژی‌های یکپارچگی، استراتژی‌های تمرکز، استراتژی‌های رشد، استراتژی‌های ثابت و استراتژی‌های کاهش (مهرگان، ۱۳۸۹: ۱۴)

گام سوم: تقسیم استراتژی به مؤلفه‌های کوچک که اهداف نامیده می‌شوند. (Baldry, 2010: 18)

گام پنجم: این مرحله به‌عنوان مهم‌ترین و اصلی‌ترین گام در مدل BSC بوده که در آن شاخص‌ها و مقادیر هدف آن‌ها تعیین می‌شوند (Larry, 1993: 67). این مرحله خود شامل چندین محاسبه است:

- ۱- تعیین اهمیت هر یک از اهداف و تبدیل به معیارهای کمی؛
- ۲- تعیین وضع موجود اهداف در منطقه‌ی مورد مطالعه؛
- ۳- تعیین شرایط موجود در افق پنج ساله برای هر یک از معیارها؛
- ۴- محاسبه‌ی شکاف موجود بین دو حالت؛
- ۵- محاسبه‌ی احتمال دسترسی به هر یک از معیارها در طول پنج سال؛
- ۶- رسم رادار میزان بالانس در دو حالت وضع موجود و مورد انتظار؛
- ۷- رسم نمودار موقعیت قرارگیری روستا از نظر منظرهای چهارگانه (Ketunen, 2006: 3).

<sup>1</sup> Strength - Weakness - Opportunity -Threat

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

جدول (۲): نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید گردشگری روستای توتاخانه

(نگارندگان، ۱۳۹۴)

شاخص	معیارهای نقاط قوت
$S_1$	وجود بیش از ده جاذبه طبیعی
$S_2$	شکل پلکانی خانه‌ها
$S_3$	وجود سایت پاراگلایدر و اسکی
$S_4$	تولیدات دامی، باغی و صنایع دستی
$S_5$	شرایط طبیعی برای ایجاد تله کابین
$S_6$	لباس محلی و سنتی مردمان محلی
$S_7$	آب‌وهوای خنک و کوهستانی در فصول گرم
شاخص	معیارهای نقاط ضعف
$W_1$	نبود امکانات اقامتی و رفاهی
$W_2$	پراکندگی جاذبه‌ها در سطح روستا
$W_3$	شیب زیاد در محل بعضی جاذبه‌ها
$W_4$	نبود منابع مالی لازم در روستا
$W_5$	نبود نیروهای بومی آموزش دیده
$W_6$	یخ بستن جاده در فصول سرد سال
$W_7$	کمبود منابع آب غنی در محل جاذبه‌های توریستی
شاخص	معیارهای نقاط فرصت
$O_1$	نزدیکی به روستای توریستی صور
$O_2$	نزدیکی به منطقه تفریحی قلعه چایی
$O_3$	نزدیکی به جاده بین‌المللی تبریز کرمانشاه
$O_4$	نزدیکی روستا به مرکز شهرستان
$O_5$	نزدیکی به قطب جمعیتی (تبریز)
$O_6$	انگیزه‌ی گردشگری مردم منطقه
$O_7$	نبود مکان دیدنی در شهرستان بناب
شاخص	معیارهای نقاط تهدید
$T_1$	استحصالی زیاد منابع آبی
$T_2$	تخریب پوشش گیاهی منطقه
$T_3$	فقدان سند جامع گردشگری
$T_4$	فقدان تخصیص اعتبارات
$T_5$	ضعف در نظام مدیریتی
$T_6$	آشنا نبودن مسئولان با اصول مدیریت گردشگری
$T_7$	امکان تخریب مزارع کشاورزی توسط گردشگران

همان‌طوری که در روش‌شناسی پژوهش نیز بیان گردید، در اولین مرحله از پیاده‌سازی مدل BSC، با استفاده از مدل SWOT نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید گردشگری روستای توتاخانه مشخص می‌شود؛ که در این پژوهش نیز اقدام به شناسایی نقاط قوت توسعه گردشگری روستای توتاخانه (۷ قوت)، نقاط ضعف (۷ ضعف اساسی)، نقاط فرصت (۷ مورد) و نقاط تهدید (۷ مورد) که در مجموع ۲۸ عامل با تأثیرگذاری مثبت و منفی بر فرآیند گردشگری روستای توتاخانه انتخاب شده است. (جدول ۲)

متناسب با مرحله‌ی دوم مدل BSC، تبدیل‌شدن روستای توتاخانه به عنوان منطقه‌ی نمونه گردشگری در طول پنج سال به عنوان یک استراتژی انتخاب شده است. انتخاب استراتژی کلان در این مرحله نسبت به مدل SWOT که در انتهای مدل انتخاب می‌شود این مزیت را دارد که مدل BSC با رویکرد سیستماتیک باعث همسوسازی فعالیت‌ها و اقدامات تمامی افراد دخیل در برنامه‌ریزی گردشگری شده و از برخورد سلیقه‌ای آنان در روند اجرای امور جلوگیری می‌کند؛ بنابراین از بین پنج استراتژی که در مدل BSC پیشنهاد داده است، استراتژی یکپارچه، با رویکرد حرکت روبه‌جلو انتخاب شده است؛ دلیل انتخاب این استراتژی هم به این دلیل بوده که بر اساس نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها مشکلات متعدد اقتصادی، اجتماعی، مدیریتی و... در عدم موفقیت گردشگری روستای توتاخانه اثرگذار بوده و این استراتژی با رویکرد جامع خود تمامی این ابعاد را مدنظر قرار می‌دهد.

در حالی که اگر روند برنامه‌ریزی برای گردشگری روستای توتاخانه فقط در یکی از ابعاد دارای مشکل باشد می‌تواند متناسب با نوع مشکل یکی از سه نوع استراتژی را انتخاب نمود. از طرفی برخلاف مدل SWOT که به دلیل عدم ترسیم نقشه‌ی راه زمینه را برای اعمال نظرات شخصی برنامه‌ریزان

مرحله پنجم از فرآیند پیاده‌سازی مدل BSC ابتدا بایستی ضریب اهمیت هر یک از معیارها تعیین گردیده و سپس اقدام به محاسبه‌ی وضع موجود روستا با شرایط مورد انتظار در افق چشم‌انداز پنج‌ساله گردد و یا به عبارتی شکاف بین دو حالت محاسبه می‌شود. روش محاسبه نیز بدین صورت بوده است که با طراحی پرسشنامه‌های جداگانه برای هر یک از سه گروه نظر آنان را در مورد شرایط فعلی و شرایط مورد انتظار آنان برای پس از ۵ سال جویا شده و سپس با محاسبه میانگین هر سؤال و کسر میانگین شرایط فعلی از شرایط مورد انتظار شکاف بین دو حالت محاسبه شده است. جدول (۴)

با توجه به یافته‌های جدول فوق می‌توان فهمید که از هریک از سه گروه مردم محلی، گردشگران و مسئولان اهمیت عوامل مالی بیشتر از دیگر عوامل بوده و بعد از آن نقش عوامل مشتری یا همان گردشگران در اولویت بعدی بوده است؛ و در ارتباط با شکاف بین دو حالت نیز با وجود اینکه منظر مالی به عنوان مهم‌ترین عامل در روند تبدیل شدن روستای توتاخانه به روستای نمونه گردشگری بوده است ولی به دلیل عدم سرمایه‌گذاری‌های قبلی بین شرایط فعلی و شرایط مورد انتظار شکاف صد درصد وجود دارد. بعد از منظر مالی منظر فرایندهای داخلی وجود دارد که نشان‌دهنده‌ی وجود مشکلات منابع انسانی در سازمان میراث فرهنگی شهرستان بناب است و در ارتباط با مناظر آموزش و یادگیری مانع از کارایی نیروی انسانی شده است.

به‌طور کلی وجود عدد صفر در وضع فعلی بیانگر عدم توجه و یا سرمایه‌گذاری قبلی در تمامی مناظر می‌باشد و عدد مربوط به شرایط مورد انتظار نیز بیانگر احتمال تحقق هدف در افق پنج ساله است که عددی بین صفر الی پنج می‌باشد؛ بنابراین با پیاده‌سازی مدل BSC می‌توان به عمق و شدت فاصله به شرایط مورد انتظار و شرایط فعلی حاکم بر آن پی برد درحالی که در مدل‌هایی مانند SWOT فاقد این قابلیت هستند.

مهیا می‌کند، مدل BSC به دلیل ترسیم نقشه‌ی راه مانع برخورد شخصی برنامه‌ریزان خواهد شد. در گام سوم مدل BSC، این استراتژی به مؤلفه‌های کوچک‌تر که همان اهداف استراتژی است تقسیم می‌شوند. لذا در مرحله سوم این مدل، استراتژی کلان در قالب چهار منظر مالی (۲ مؤلفه)، منظر مشتری (۷ مؤلفه)، منظر فرآیندهای داخلی (۶ مؤلفه)، منظر آموزش و یادگیری (۷ مؤلفه) تقسیم‌بندی شده است. (جدول ۳) در منظر مالی تمامی افراد و ارگان‌های مؤثر در زمینه مدیریت توسعه گردشگری روستای توتاخانه با میزان و نحوه‌ی جذب منابع، میزان سوددهی و همچنین منابع درآمدی و مخارج هزینه‌ها آشنا خواهند شد به عنوان مثال در طول ۵ سال بایستی هشت میلیارد تومان در گردشگری روستای توتاخانه بایستی هزینه شود که براساس راهکارهای پیشنهادی از طریق مشارکت محلی، اعتبارات دولتی و سرمایه‌گذاری خصوصی تأمین می‌شود. در منظر مشتری نیز با جایگاه گردشگران به عنوان مشتریان، زمینه‌های و راهکارهای جلب رضایت آنان، خدمات و... آشنا می‌شوند. بنابراین براساس استراتژی‌های خرد شده در منظر مشتری بایستی از طریق تقویت امکانات، آموزش، تأمین نیروی انسانی و... سطح رضایت گردشگران بعد از ۵ سال بیش از ۷۵٪ درصد سال اول باشد. در منظر فرآیندهای داخلی نیز هریک از افراد به دنبال شناسایی نقاط ضعف و قوت درونی خود بوده و با استفاده از امکانات مادی و غیرمادی خود نقاط ضعف را برطرف و نقاط قوت را تقویت می‌کنند. در زمینه گردشگری روستای توتاخانه نیز مدیران موانع انسانی و سازمانی خود را رفع نموده و به دنبال آن مردم محلی راه‌های خدمات‌دهی مناسب به گردشگران و گردشگران نیز به دنبال ارتقای فرهنگ گردشگری خود هستند. در منظر آموزش و یادگیری نیز هریک از عوامل سه‌گانه فوق همواره به دنبال تقویت مهارت و حرفه‌های خود هستند. در کل فرآیند انتخاب معیارها بایستی متناسب با واقعیات منطقه گردشگری بوده و از توان لازم برای هدایت استراتژی‌ها به اهداف خود برخوردار باشند



جدول (۳): معیارهای مناظر چهارگانه مدل BSC در افق مطلوب

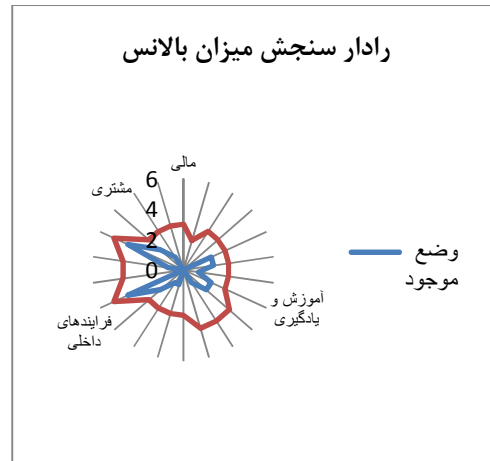
منظر	شاخص	معیار
مالی	$F_1$	جذب سرمایه‌های ملی و استانی در طول ۵ سال بیش از ۸ میلیارد تومان
	$F_2$	سوددهی سرمایه‌گذاری‌های حاصل از ورود گردشگر
مشتری	$C_1$	افزایش رضایت مشتری از سازمان‌ها به بیش از ۷۵٪ در
	$C_2$	افزایش رضایت مردم محلی از گردشگران به بیش از ۷۵٪
	$C_3$	افزایش رضایت گردشگران از برخورد مردم محلی به بیش از ۷۵٪
	$C_4$	شناسایی و پیاده‌سازی بیش از ۷۵٪ خدمات موردنیاز گردشگران
	$C_5$	رضایت بیش از ۷۵٪ رضایت گردشگران از مکان‌گزینی خدمات
	$C_6$	افزایش انگیزه گردشگران برای بازگشت دوباره به منطقه
	$C_7$	کاهش شکایت عناصر سه‌گانه مردم محلی، گردشگر و سازمان‌های مربوطه از همدیگر به کمتر از ۲۵٪
فرآیندهای داخلی	$P_1$	افزایش تنوع خدمات ارسال یک خدمت جدید
	$P_2$	بهبود کیفیت خدمات ارسال ۲۰٪
	$P_3$	سرعت خدمات‌دهی به گردشگران ارسال ۲۰٪
	$P_4$	ارزیابی‌های دوره‌ای از خدمات ارائه‌شده
	$P_5$	شناسایی سالانه‌ی نیازهای جدید در ابعاد فرهنگی، اقتصادی-اجتماعی
	$P_6$	استفاده از توان‌های محیطی جهت صرفه‌جویی بیش از ۵۰٪
	$P_7$	کلاس‌های توجیهی برگزار شده برای مسئولین
آموزش و یادگیری	$E_1$	برنامه‌های فرهنگی برای گردشگران
	$E_2$	برنامه‌های توجیهی برای مردم محلی به‌عنوان میزبان
	$E_3$	جلسات هم‌اندیشی با مسئولین ملی و استانی
	$E_4$	جلسات تعاملی بین مردم، گردشگران و مسئولین
	$E_5$	برگزاری جلسات برای استفاده از نظریات علمی اساتید و دانشگاهیان
	$E_6$	برگزاری جلسات ارائه تجارب مسئولان گردشگری
	$E_7$	

جدول (۴): وضع موجود و وضع مورد انتظار گردشگری (نگارندگان، ۱۳۹۴)

منظر	معیار	ضریب اهمیت	وضع موجود	مورد انتظار	شکاف بین دو حالت
مالی	$F_1$	۰/۰۸	۰	۳	-۳/۰۰
	$F_2$	۰/۰۹	۰	۳	-۳/۰۰
مشتری	$C_1$	۰/۰۷	۱	۳	-۲/۰۰
	$C_2$	۰/۰۶	۲	۳	-۱/۰۰
	$C_3$	۰/۰۷	۴	۵	-۱/۰۰
	$C_4$	۰/۰۶	۱	۴	-۳/۰۰
	$C_5$	۰/۰۹	۰	۴	-۴/۰۰
	$C_6$	۰/۰۶	۴	۵	-۱/۰۰
	$C_7$	۰/۰۵	۲	۳	-۱/۰۰
فرآیندهای داخلی	$P_1$	۰/۰۸	۱	۳	-۲/۰۰
	$P_2$	۰/۰۷	۱	۳	-۲/۰۰
	$P_3$	۰/۰۵	۰	۳	-۳/۰۰
	$P_4$	۰/۰۶	۰	۴	-۴/۰۰
	$P_5$	۰/۰۶	۱	۴	-۳/۰۰
	$P_6$	۰/۰۴	۲	۴	-۲/۰۰
	$P_7$	۰/۰۶	۲	۳	-۱/۰۰
آموزش و یادگیری	$E_1$	۰/۰۶	۲	۳	-۱/۰۰
	$E_2$	۰/۰۵	۱	۳	-۲/۰۰
	$E_3$	۰/۰۵	۲	۳	-۱/۰۰
	$E_4$	۰/۰۴	۲	۳	-۱/۰۰
	$E_5$	۰/۰۶	۰	۳	-۳/۰۰
	$E_6$	۰/۰۷	۰	۳	-۳/۰۰
	$E_7$	۰/۰۵	۰	۲	-۲/۰۰

در مرحله بعدی برای نمایش گویاتر عمق فاصله بین دو حالت اقدام به ترسیم رادار سنجش بالانس شده زیرا این رادار توانایی نمایش میزان جامعیت برنامه‌های اجرا شده‌ی قبلی را داراست به طوری که هرچقدر خطوط مربوط به وضع فعلی و وضع مورد انتظار به همدیگر نزدیک باشند، نشان دهنده موفقیت برنامه‌های قبلی است. (شکل ۴)

شکل (۴): رادار سنجش میزان بالانس در وضعیت موجود و وضعیت مورد انتظار



ارتباط را با ابعاد چهارگانه داشته است. در ارتباط با منظر فرآیندهای داخلی نیز مؤلفه‌ی ارزیابی‌های دوره‌ای از خدمات ارائه‌شده هر سال یک‌بار با ۹۵٪ درصد بیشترین ارتباط را داشته است. در نهایت از در بعد منظر آموزش و یادگیری نیز مؤلفه‌ی کلاس‌های توجیهی برگزار شده برای مسئولین با ۸۵٪ درصد بیشترین ارتباط را داشته است. به طور کلی مؤلفه‌های مربوط به منظر مالی با میانگین ۸۷/۵۰ درصد بیشتر ارتباط و مؤلفه‌های مربوط به منظر آموزش و یادگیری با ۷۲/۸۶٪ کمترین ارتباط را از نظر ابعاد چهارگانه داشته است.

در آخرین مرحله از گام پنجم بایستی همانند مدل SWOT مکان قرارگیری موقعیت روستا از نظر عوامل داخلی و عوامل خارجی محاسبه شود. تفاوتی که نمودار مدل BSC و نمودار مدل SWOT دارند این است که در مدل SWOT تدوین استراتژی‌ها برای مدیریت گردشگری روستا بعد از تعیین نقطه قرارگیری روستا در روی نمودار صورت می‌گیرد. در حالی که در مدل BSC نقطه قرارگیری روستا بر روی مدل شکاف موجود بین استراتژی در نظر گرفته و استراتژی اجرا شده در گذشته را نشان داده و راه‌های سوق دادن استراتژی‌های گذشته به سمت استراتژی تدوین‌شده برای آینده را نشان می‌دهد؛ براساس نتایج امتیاز نهایی متغیرهای مرتبط با معیارهای چهارگانه، روستای توتاخانه استراتژی ثبات قرار گرفته است؛ به عبارتی عوامل داخلی (مالی، فرآیندهای داخلی) برای روستای توتاخانه ۰/۸۹ و امتیاز عوامل خارجی (مشتری، آموزش و یادگیری) برای گردشگری روستای توتاخانه ۰/۱۲ محاسبه شده است.

شکل ظاهری رادار فوق بیانگر این نکته است با وجود آشنایی مسئولان و برنامه‌ریزان به اهمیت متغیرهای چهارگانه در روند توسعه گردشگری روستایی توتاخانه، در عمل اقدامی برای این کار صورت نگرفته است همچنین از شکل فوق معلوم گردید که میزان رضایت مردم محلی و گردشگران از همدیگر بیشتر از رضایت آنان از نهادهای و سازمان‌های دولتی بوده است زیرا در فرآیندهای مشتری که مربوط به گردشگران بوده و فرآیندهای داخلی که بیشتر مربوط به جامعه محلی بوده است فاصله‌ی بین خطوط کمتر است.

در مرحله‌ی بعد بایستی میزان مطابقت معیارهای انتخاب شده از نظر مرتبط بودن با اهداف، قابلیت تکرار، در دسترس بودن و قابلیت اعتماد محاسبه شد. معیارهای فوق به عنوان معیارهای ثابت مدل BSC توسط ارائه کنندگان مدل (کاپلند و نورتن) ارائه شده است. برای محاسبه امتیاز هر یک از معیارهای فوق به صورت درصد، میانگین توزیع پاسخ‌های هر یک از گروه‌های سه‌گانه محاسبه شده است (جدول ۶)

نتایج جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که در رابطه با منظر مالی سوددهی سرمایه‌گذاری‌های حاصل از ورود گردشگر به منطقه در ارتباط با ابعاد چهارگانه ارتباط کامل داشته است. در رابطه با منظر مشتری نیز شناسایی و پیاده‌سازی بیش از ۷۵٪ خدمات مورد نیاز گردشگران و افزایش رضایت گردشگران از برخورد مردم محلی به بیش از ۷۵٪ به ترتیب با ۹۵٪ و ۹۰٪ بیشترین

منظر	معیار	مرتبط بودن با اهداف	قابلیت تکرار	در دسترس بودن	قابلیت اعتماد	درصد ابعاد چهارگانه	درصد مناظر
علمی	$F_1$	٪۸۰	٪۶۰	٪۶۰	٪۱۰۰	۷۵/۰۰	۸۷/۵۰
	$F_2$	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۱۰۰/۰۰	
تشریحی	$C_1$	٪۸۰	٪۸۰	٪۶۰	٪۸۰	۷۵/۰۰	۸۰/۰۰
	$C_2$	٪۶۰	٪۸۰	٪۶۰	٪۶۰	۶۵/۰۰	
	$C_3$	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۸۰	۹۵/۰۰	
	$C_4$	٪۸۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۸۰	۹۰/۰۰	
	$C_5$	٪۶۰	٪۴۰	٪۱۰۰	٪۶۰	۶۵/۰۰	
	$C_6$	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	۱۰۰/۰۰	
	$C_7$	٪۶۰	٪۸۰	٪۸۰	٪۶۰	۷۰/۰۰	
فرآیندهای داخلی	$P_1$	٪۶۰	٪۶۰	٪۶۰	٪۸۰	۶۵/۰۰	۸۰/۰۰
	$P_2$	٪۸۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۸۰	۹۰/۰۰	
	$P_3$	٪۶۰	٪۸۰	٪۶۰	٪۶۰	۶۵/۰۰	
	$P_4$	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰	٪۸۰	۹۵/۰۰	
	$P_5$	٪۸۰	٪۸۰	٪۸۰	٪۶۰	۷۵/۰۰	
	$P_6$	٪۱۰۰	٪۸۰	٪۱۰۰	٪۸۰	۹۰/۰۰	
آموزش و یادگیری	$E_1$	٪۱۰۰	٪۸۰	٪۸۰	٪۸۰	۸۵/۰۰	۷۲/۸۶
	$E_2$	٪۱۰۰	٪۶۰	٪۸۰	٪۸۰	۸۰/۰۰	
	$E_3$	۱۰۰	٪۶۰	٪۸۰	٪۶۰	۷۵/۰۰	
	$E_4$	٪۱۰۰	٪۸۰	٪۸۰	٪۶۰	۸۰/۰۰	
	$E_5$	٪۸۰	٪۸۰	٪۸۰	٪۶۰	۷۵/۰۰	
	$E_6$	٪۸۰	٪۶۰	٪۶۰	٪۶۰	۶۵/۰۰	
	$E_7$	٪۶۰	٪۴۰	٪۴۰	٪۶۰	۵۰/۰۰	

برای تصمیم‌گیری دقیق و علمی است. انتخاب ابزار و مدل‌هایی که قابلیت‌های فوق را داشته باشند می‌توانند راهنمایی‌های لازم و کافی را برای مدیریت منطبق بر واقعیت‌های موجود فراهم کنند.

روستای توتاخانه با وجود اینکه دارای جاذبه‌های متعدد در زمینه توسعه گردشگری است؛ ولی تا به امروز از این قابلیت‌ها استفاده نشده است. علت اصلی این امر را باید در فقدان یک برنامه راهبردی که خواسته‌های همه طرف‌ها (اعم از گردشگر، مردم محلی و برنامه‌ریزان) در آن منظور شده باشد، جستجو کرد. بنابراین در رابطه با برنامه‌ریزی توسعه گردشگری در روستای توتاخانه در درجه اول نیاز به انتخاب یک راهبرد عملی که منطبق بر شرایط، نیازها و خواسته‌های منطقه باشد احساس می‌شود. برنامه‌ریزی راهبردی



شکل (۴): قرارگیری روستای توتاخانه از نظر عوامل داخلی و خارجی

### بحث و نتیجه‌گیری

گردشگری فعالیت پیچیده‌ای است که چندین بخش جامعه و اقتصاد را در برمی‌گیرد و نیازمند انتخاب ابزارهایی کاربردی

شرایط مورد نظر مربوط به منظر مالی بوده است. به طوی که تداوم مشکلات پیش روی گردشگری روستای توتاخانه و عدم اقدام عملی در جهت رفع این موانع منجر به افزایش شکاف بین شرایط فعلی و شرایط مورد انتظار شده است. در نهایت اینکه پیاده‌سازی مدل کارت‌های امتیازی متوازن (BSC) در زمینه برنامه‌ریزی گردشگری روستای توتاخانه منجر به ارائه یک راهبرد منسجم و با رویکرد حرکت به سمت آینده مطلوب شده است. راهبرد مذکور به صورت نظامند و هدف‌دار و از طریق درگیر کردن تمامی عوامل و عناصر دخیل در برنامه ریزی گردشگری زمینه را برای هر گونه اشتباه بسته است.

بنابراین براساس نتایج حاصل از به کارگیری مدل کارت‌های امتیازی متوازن و همچنین استراتژی‌های مطرح شده در پژوهش پیشنهاداتی به صورت زیر برای رفع دست‌یابی به راهبرد این مدل برای توسعه گردشگری روستایی توتاخانه بدین صورت ارائه می‌گردد:

۲- انتخاب یک رویکرد سیستمی و همه جانبه که در آن نقش و وظیفه هر یک از ارکان مؤثر مشخص شود

۳- تأمین منابع مالی و همچنین مشخص وظیفه بخش دولتی، بخش خصوصی و مردم محلی در تأمین منابع مالی توسعه گردشگری روستایی.

۴- توجه جدی به خواست‌ها و خدمات مورد نیازهای گردشگران در جهت تشویق بیشتر گردشگران برای ورود به این روستا و همچنین افزایش ماندگاری آنان.

۵- تقویت منابع انسانی سازمان میراث فرهنگی از طریق آموزش و استفاده کارشناسان و متخصصان امر.

۶- ارائه آموزش‌های عمومی و تخصصی به مردمان محلی به عنوان میزبان در جهت ترغیب افزایش جلب گردشگران.

#### منابع

۱. رکن الدین افتخاری، عبالرضا، قادری، معین (۱۳۸۱) «نقش گردشگری در توسعه روستایی» مدرس علوم انسانی- برنامه ریزی و آمایش فضا، دوره ۶، شماره ۲: صص ۴۱-۲۳.

همواره یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که مورد توجه پژوهشگران و مدیران و به خصوص برنامه‌ریزان حوزه گردشگری بوده است. زیرا به نظر آنان مدیریت صنعت گردشگری نیاز به یک رویکرد همه‌جانبه و راهبردی دارد تا بتواند به عنوان یک منبع درآمد تبدیل شود؛ و پیش‌نیاز رسیدن به درآمدزایی از طریق گردشگری برنامه‌ریزی اصولی و با استفاده از رهیافت مشارکت تمامی افراد مرتبط با مسئله گردشگری می‌باشد؛ و در این برنامه‌ریزی بایستی از مدل‌ها و فنونی استفاده نمود که به خوبی جایگاه هر یک از عوامل سه-گانه را در روند مدیریت گردشگری به خوبی ایفا کند؛ کارکردی که مدل کارت‌های امتیازی متوازن (BSC) به خوبی جایگاه هر یک از آن‌ها را مشخص کرده است؛ زیرا این مدل علاوه بر اینکه با رویکرد سیستماتیک به جایگاه هر یک از ذینفعان در روند برنامه‌ریزی توجه دارد، از طریق ترسیم نقشه‌ی راه گردشگری اهداف، چشم‌انداز و وظایف هر یک از آن‌ها را به وضوح مشخص می‌نماید. همچنین نتایج ارزیابی وضعیت گردشگری روستایی در محدوده‌ی مورد مطالعه با استفاده از این مدل نشان می‌دهد که شکاف گسترده‌ای بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب وجود دارد که می‌توان آن را در چهار بعد مالی، گردشگران، فرایندهای داخلی و فرایندهای رشد و یادگیری طبقه‌بندی نمود. از طرفی مدل BSC از قابلیت‌های بالایی برای رفع اشکالات و نواقص مدل SWOT در امر تدوین استراتژی‌های توسعه گردشگری دارد. به عنوان مثال مدل SWOT ضمن ساخت موقعیت‌قراری‌گیری محدوده، اقدام به ارائه راهکارها نموده و توجهی به شکاف موجود بین شرایط موجود و شرایط مورد انتظار ندارد، در حالی که مدل BSC با شناخت این شکاف از دید واقع‌بینانه‌تری برخوردار است.

- ۱- در نهایت با توجه به یافته‌های این پژوهش مشخص گردید که در توسعه گردشگری در روستای توتاخانه، مسائل و مشکلات اقتصادی نقش اصلی را داشته است و نتایج جدول (۶) نیز نشان می‌دهد که بیشترین اختلاف بین شرایط موجود و

۱۲. کاپلان، روبرت، نورتون، دیوید (۲۰۰۴) «نقشه استراتژی»، ترجمه اکبری و همکاران (۱۳۸۴)، مرکز پژوهشی صنعتی آریانا، تهران. چاپ اول، جلد یک.
۱۳. الماسی، حسین، دورفرد، مرجان (۱۳۹۰)، تدوین استراتژی گردشگری کشور بر اساس تحلیل ماتریس SWOT (مطالعه موردی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران)، فصلنامه گردشگری و توسعه، دوره ۱، شماره ۱: صص ۹۷-۱۲۱.
۱۴. مهرگان، محمدرضا، دهقان نیری، محمود (۱۳۸۹)، «ترکیب کارت امتیازی متوازن و برنامه‌ریزی آرمانی جهت تبیین و توسعه‌ی راهبردی دانشکده‌های مدیریت استان تهران»، فصل‌نامه بصیرت سال ۱۷، شماره ۱: صص ۴۵-۵۹.
۱۵. ناصری، امین؛ سپهری، مهران؛ محمودی، شهرام (۱۳۹۳)، ارزیابی عملکرد استراتژیک ایمنی و بهداشت و محیط زیست (HSE) براساس کارت‌های امتیازی متوازن، دوماهنامه سلامت کار ایران، دوره ۱۱، شماره ۱: صص ۹۴-۷۹.
۱۶. نیلس، ی، اولوه، آ (۱۳۸۴)، «کارت امتیازی متوازن»، ترجمه سلیمانی، علی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی، چاپ اول.
17. Bhanumurthy K.V. Mathur A. (2006) "Tourism, B. A. Programme Application Courses." tourism management. Vol18.no1.pp1-20.
18. Brady D. Larry 1993, "Implementing the Balance Score card at FMC Corporation: An Interview with larry D. Brady", Harvard Business Review, September-October.
19. Karttunen, K (2010). " Pilgrimage as business in traditional India; in Gothóni," René (ed.) Pilgrims and Travelers in Search of the Holy, Peter Lang Publs., Oxford and Bern: pp. 127-147.
20. Kim, MJ (2006) "determinatants of Roural Tourism and Modeling Roural Tourism Demand in Korea", tourism manegment. Vol16.no1.
21. Liu, C. Juanita, B and Var, T (1987), "Resident attitudes toward tourism impacts in Hawaii". Annals of Tourism Research. Vol13.
22. Park, D.-B., & Yoon, Y.-S. (2009). "Segmentation by motivation in rural tourism: A Korean case study. " Tourism management, 30(1), 99-108.
۲. دانشفرد، کرم‌الله؛ وحدانی، کاوه؛ آغاز، عسل (۱۳۸۹)، بررسی پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در بهبود عملکرد سازمان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزش، سال چهارم، شماره: صص ۵۵/۷۲.
۳. رنجبریان، بهرام؛ امامی، علیرضا؛ فتحی، سعید (۱۳۹۳)، عملیاتی‌سازی فاصله‌ی روانی در بازاریابی گردشگری (مطالعه موردی: مقصد گردشگری ایران)، فصلنامه‌ی برنامه‌ریزی و توسعه‌ی گردشگری، دوره‌ی سوم، شماره‌ی نهم: صص ۷۳-۵۲.
۴. سازمان جهانی گردشگری (۱۳۸۰) «آنچه مدیران جهانگردی لازم است بدانند»، ترجمه‌ی عباس مهر پویا، انتشارات فرزانه و تهران، چاپ اول، جلد یک.
۵. شهیدی، محمد، اردستانی، زهرالسادات، گودرزی، محمد مهدی (۱۳۸۸) «بررسی تأثیرات توریسم در برنامه‌ریزی نواحی روستایی»، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۶۷: صص ۹۹-۱۱۳.
۶. علیزاده، مهدی (۱۳۸۴)، «تعالی در مدیریت مالی با استفاده از مدل سنجش متوازن»، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور،
۷. سلیمانی، علی (۱۳۸۴) «کارت امتیازی متوازن»، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول، تهران.
۸. فروغ‌زاده، سیمین؛ رضوی‌زاده، ندا (۱۳۹۳)، گونه‌شناسی گردشگران شهری: کاربست مدل نهادی کوهن (مطالعه موردی: شهر مشهد)، فصلنامه برنامه‌ریزی و توسعه‌ی گردشگری، دوره‌ی سوم، شماره‌ی نهم: صص ۱۹۰-۱۶۹.
۹. فیض، داوود؛ شریفی، نوید (۱۳۸۸)، طراحی الگوی مفهومی ارزیابی دانشگاه اسلامی با بهره‌گیری از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) فصلنامه‌ی فرهنگ در دانشگاه، سال ۱۳، شماره ۲: صص ۴۶-۲۸.
۱۰. قبادی، پرستو، پاپ زن، عبدالحمید، زرافشانی، کیومرث، گراوندی، شهپر (۱۳۹۱) «واکاوی محدودیت‌ها و مشکلات توریسم روستایی با استفاده از تئوری بنیادی با مورد شناسی روستای چرم‌له»، جغرافیا و آمایش شهری منطقه‌ای، دوره ۲، شماره ۵: صص ۱۰۴-۸۹.
۱۱. کاپلان، روبرت، نورتو، دیوید (۱۳۸۶) «نقشه استراتژی، تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود»، ترجمه اکبری، حسین، سلطانی، مسعود، ملکی، امیر، گروه پژوهشی و صنعتی آریانا، چاپ دوم، جلد یک.

27. Becken, S. (2013). "A review of tourism and climate change as an evolving knowledge domain." *Tourism Management Perspectives* 6: 53-62.
28. Sgroi, F., et al. (2014). "The rural tourism as development opportunity or farms. The case of direct sales in sicily." *Am. J. Agric. Biol. Sci* 9(3): 407-419.
29. Xiao-lin, S. (2011). "Study on the Models of Tourism Industry Cluster in Minority Regions [J]." *Journal of Guizhou University of Finance and Economics* 2: 018.
23. Robert S. Kaplan, D. Norton, R. (1996), "The BSC: translating strategy to action, Harvard business school press, Boston", Massachusetts.
24. Schweinsberg, S (2009). "Sustainable Tourism Development and Rura Community," University of Technology, (Sustainable Tourism Cooperative Research Centre), Sydney.
25. Taylor, G.D (2009) "how to match plant with Demand: a Marketing", *tourism managment*, 1 March, pp. 56-60.
26. Ermakov, S. A., et al. (2014). "Information Resources Strategy in the Promotion of Russia's Rural Tourism Attractions." *World Applied Sciences Journal* 30(30): 91-92.

