

# برنامه ریزی راهبردی توسعه‌ی گردشگری شهرستان قاینات بر اساس تحلیل SWOT<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۲/۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۶/۳۱

مریم سادات تقی زاده<sup>۲</sup>

نظر دهمرده<sup>۳</sup>

## چکیده

شهرستان قاینات با داشتن پیشینه‌ی تاریخی کهن، موقعیت راهبردی، منطقه‌ی نمونه‌ی گردشگری بوذرجمهر، غارهای تاریخی و زیبا، موقعیت طبیعی و آب و هوای معتدل و داشتن محصولات کشاورزی راهبردی، فرصت‌های متعددی برای جذب گردشگر پیش‌رو دارد. تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و تدوین راهبرد گردشگری شهرستان قاینات انجام گرفت. روش تحقیق مبتنی بر روش توصیفی-تحلیلی-توسعه‌ای می‌باشد. بدین معنی که ابتدا به توصیف ویژگی‌ها و جاذبه‌های گردشگری شهرستان قاینات پرداخته شده است. سپس عوامل داخلی و خارجی توسعه، با کمک روش تحلیل SOWT مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نهایتاً با بهره‌گیری از ماتریس QSPM راهبرد مناسب تشخیص و راهبردهای توسعه‌ی گردشگری برای محدوده مطالعاتی ارائه شد. نتایج به دست آمده از این پژوهش را می‌توان موقعیت خاص زمانی برداشت زعفران و زرشک با میانگین رتبه‌ای ۲/۳ و امتیاز وزنی ۲۲/۰ به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت، متغیر نامناسب و ناکافی بودن مراکز اقامتی و رفاهی در شهرستان با میانگین رتبه‌ای ۴ و امتیاز وزنی ۲۴/۰ به عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف، فرصت طلایی رفع تحریم‌ها

۱. مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی زاهدان تحت عنوان "تدوین برنامه استراتژیک بخش گردشگری و میراث فرهنگی شهرستان قاینات" می‌باشد.

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی زاهدان  
maryamstaghizadeh@gmail.com

۳. عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان  
Nazar@hamoon.usb.ac.ir

و حضور گردشگران خارجی با میانگین رتبه‌ای ۸۳/۲ و امتیاز وزنی ۲۳/۰ به عنوان مهم‌ترین فرصت، متغیر عدم آمادگی در دستگاه‌های اجرایی و مردم جهت استفاده فرصت فرهنگی - اقتصادی حضور گردشگران خارجی با میانگین رتبه‌ای ۲۷/۲ و امتیاز وزنی ۱۶/۰ به عنوان مهم‌ترین تهدید، انتخاب کرد. در انتها نیز مناسب‌ترین راهبرد برای توسعه‌ی گردشگری شهرستان قاینات، راهبردهای تهاجمی تشخیص داده شد.

**واژگان کلیدی:** راهبرد گردشگری، قاین، تحلیل سوات

### مقدمه

بی‌تردید بزرگترین بخش خدمات جهان، گردشگری و جهانگردی است که از آن با نام "صنعت بدون دود" یاد کرده‌اند، اما چه آن را صنعت و چه آن را خدمت و چه آن را به زعم برخی از صاحب‌نظران هنر بنامیم، مقوله‌ای است سرشار از ظرایف و دقایق و نکات ریز و درشت، که دانستن و رعایت آن در عرصه‌ی عمل بسیار ضروری است. کافی است در نظر بیاوریم که در سال ۲۰۲۰ میلادی بیش از یک و نیم میلیارد نفر در سراسر جهان به گردشگری خواهند پرداخت و حتی در حال حاضر، تعداد گردشگران چیزی بیشتر از یک میلیارد و صد و هشتاد نفر است (UNWTO World Tourism Barometer, 2015) و نیز بدانیم خدمات و محصولات صنعت گردشگری تا چه اندازه متنوع است و چه اثرات شگرفی در اقتصاد و فرهنگ جامعه و نهایتاً توسعه‌ی پایدار می‌تواند داشته باشد. لذا احساس می‌شد که شاید زمان آن است که محقق هم به سهم خود تلاش کند تا با شناسایی قابلیت‌ها و محدودیت‌های گردشگری، راهبردها و راهکارهای مناسب صنعت گردشگری که منجر به توسعه‌ی آن می‌شود، ارائه نماید. بنابراین در این تحقیق نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای بیش‌روی صنعت گردشگری شهرستان قاینات از دیدگاه مشارکت‌کنندگان و افراد ذی‌نفع در امر گردشگری با استفاده از روش SWOT مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت و راهبردهای مناسب به منظور بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها و رفع نقاط ضعف و تهدیدها در جهت توسعه‌ی صنعت گردشگری شهرستان ارائه می‌شود تا گامی هر چند کوچک در رفع

محرومیت های این شهرستان برداشته و ارائه نتایج حاصله، برنامه ریزان و متولیان این صنعت را در شهرستان قاینات در جهت تدوین یک برنامه جامع، یاری رساند.

### بیان مسأله

گردشگری معادل فارسی واژه ی توریسم<sup>۱</sup> در زبان های انگلیسی، فرانسه و آلمانی است که به صورت مصطلح در زبان فارسی به صورت جهانگردی ترجمه شده است، که بیشتر به معنی جهان را گشتن و دیدن است و سفرهای داخلی را در بر نمی گیرد و در عوض از لغت عربی سیاح استفاده می شود که به افرادی اطلاق می گردد که با هدف و منظور مشخصی دست به سفر می زنند، مانند ناصر خسرو و سعدی و این واژه در زبان فارسی تا نیمه قرن بیستم در معنای فوق به کار می رفت، تا آن که واژه جهانگردی جای آن را گرفت. امروزه صنعت گردشگری در دنیا رونق فراوانی پیدا کرده است تا جایی که بسیاری از کشورهای در حال توسعه و دارای منابع درآمدی کم، توانسته اند از این طریق بسیاری از شاخص های اجتماعی - اقتصادی خود را به میزان بالایی ارتقاء داده و برای مشکلاتی هم چون بیکاری، درآمد سرانه پایین، کمبود درآمدهای ارزی و مسائل فرهنگی چون ذهنیت منفی نسبت به این مناطق و ... راه حل هایی پیدا کنند و بر آنها فائق آیند (کریم پناه، ۱۳۸۴: ۸۱).

گردشگری میراثی است که معمولاً به عناصر زنده و بنا شده ی فرهنگ متکی است و از گذشته ی ملموس و ناملموس به عنوان منبعی برای گردشگری بهره می گیرد که شامل مواردی از قبیل فرهنگ های موجود و شیوه های عامیانه زندگی امروز و سایر عناصر غیرمادی است، مانند موسیقی، رقص، زبان، دین، سبک آشپزی، سنت های هنری و جشنواره ها، بقایای مادی محیط فرهنگی بنا شده از قبیل بناهای یادبود، خانه ها و بناهای عمومی تاریخی، مزرعه ها، قلعه ها، کلیساهای جامع، موزه ها، بقایا و یادگارهای باستان شناختی. اگر چه در گذشته، صنعت میراث به صورت همه جانبه به عرضه ی ماترک بلندپایگان توجه داشته است، ولی اکنون چشم اندازهای روزمره که نمایشی از

زندگی عادی مردم هستند به طور گسترده‌ای مقبولیت کسب کرده، از قبیل خانواده‌ها، کشاورزان، کارگران کارخانه، معدنچی‌ها، ماهیگیران، زنان و بچه‌ها (تیموئی و نیاوپان، ۱۳۹۲: ۱۲).

شهرستان قاینات با داشتن منطقه نمونه گردشگری بوذرجمهر، قلعه کوه، غار خونیک و ... دارای قابلیت‌های زیادی برای جذب گردشگر است که متأسفانه شواهد حاکی از عدم رونق صنعت گردشگری در این شهرستان است. خصوصاً برنامه‌های موجود توفیقی در جذب گردشگران علاقه‌مند به طبیعت و طبیعت‌گردی نداشته‌اند. با توجه به قابلیت‌های اقلیمی این شهرستان و این‌که تاکنون تحقیقی در خصوص تحلیل راهبرد بخش گردشگری و میراث فرهنگی شهرستان قاینات انجام نشده است، انجام این کار لازم به نظر می‌رسید.

لذا برای کاهش اثرات منفی گردشگری شهرستان و بهره‌گیری از منافع آن، باید اقدام به تدوین راهبرد نمود. بر این اساس، تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی است که نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های توسعه‌ی گردشگری و میراث فرهنگی در شهرستان قاینات کدامند و چه راهبردهایی برای توسعه‌ی صنعت گردشگری در این شهرستان مناسب‌ترند؟

## اهداف

اهداف این تحقیق عبارتند از: شناسایی وضعیت موجود بخش گردشگری شهرستان، شناسایی جایگاه بخش گردشگری و میراث فرهنگی در توسعه شهرستان قاینات، تبیین چشم‌انداز و اهداف بلندمدت بخش گردشگری، تبیین نقاط قوت و ضعف توسعه‌ی بخش گردشگری، تبیین فرصت‌ها، تبیین راهبردها و تبیین راهبردهای اولویت‌دار توسعه بخش گردشگری و میراث فرهنگی شهرستان قاینات.

## پیشینه تحقیق

هادبانی، احدنژاد و کاظمی‌زاده (۱۳۹۰) در مقاله‌ی خود تحت عنوان "برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری بر اساس تحلیل SWOT (مطالعه موردی: شهر شیراز)"،

بیان کرده است که شهر شیراز یکی از مراکز جذب گردشگر در سطح ملی و بین‌المللی در کشور ایران است. این شهر به دلیل نزدیکی به تخت جمشید، هر ساله میزبان تعداد زیادی از گردشگران داخلی و خارجی است. علاوه بر این، شیراز دارای آب و هوای مناسب و قابلیت‌های طبیعی با ارزشی است، لیکن تاکنون این شهر نتوانسته به جایگاه واقعی خود در عرصه جذب گردشگران دست یابد.

اسماعیل زاده و اسماعیل زاده (۱۳۹۴)، در تحقیق خود با عنوان "انتخاب استراتژی بهینه توسعه گردشگری با استفاده از مدل راهبردی SWOT (مطالعه موردی: شهر مراغه)"، به این مورد اشاره دارد که شهر مراغه یکی از بسترهایی است که از توان و ظرفیت بالایی برای توسعه گردشگری برخوردار است، اما در اثر عدم برنامه‌ریزی‌های مطلوب یا سودجویی‌های اقتصادی، محدوده‌های سکونت‌گاهی و اکوسیستم پیرامون آن همواره با توسعه ساخت و ساز یا استفاده‌های نادرست تفریحی- فراغتی و تخریب پوشش گیاهی مورد تهدید قرار گرفته و تداوم روند کنونی، چه بسا خسارت‌های جبران‌ناپذیری را بر طبیعت و آثار تاریخی- فرهنگی منطقه وارد خواهد کرد و در این تحقیق، تلاش کرده با تحلیل ارکان چهارگانه راهبرد SWOT (نقاط ضعف و قوت، تهدیدها و فرصت‌ها)، مناسب‌ترین راهبرد در توسعه گردشگری شهر و پیرامون آن، شناسایی کند و توصیه‌هایی جهت توسعه آن ارائه دهد تا از این طریق، نه تنها توسعه گردشگری در بسترهای طبیعی و اجتماعات محلی رخ دهد، بلکه از تهدیدهای وارد بر منطقه نیز جلوگیری به عمل آید.

هالا (Halla, 2007) از تجزیه و تحلیل SWOT برای طرح مدیریت شهری برای شهر دارالسلام تانزانیا استفاده کرد. مشاهدات توأم با مشارکت و بررسی‌های مستند طبق داده‌های قابل دسترسی انجام شده و از مهم‌ترین موضوعاتی که در این طرح مد نظر قرار گرفته جمع‌آوری، انتقال و دفع پسماندهای شهری به صورت سازگار با محیط زیست بود که نتایج آن نشان داد طرح مدیریت شهری، قوی‌تر از یک برنامه معمولی و عادی عمل می‌کند و طرح جامع مدیریت شهری، عمومی‌تر و طرح مدیریت شهر دارالسلام، تخصصی‌تر است. عوامل مهم در اثبات و اجرای طرح، مشارکت شهروندان در

طرح، هماهنگی گروه‌هایی که با هم همکاری می‌کنند و فراهم کردن تجهیزات فنی و منابع مناسب برای گروه‌هاست.

### روش تحقیق

روش تحقیق مبتنی بر روش توصیفی- تحلیلی- توسعه‌ای است. بدین معنی که ابتدا به توصیف ویژگی‌ها و جاذبه‌های گردشگری شهرستان پرداخته شده است، سپس عوامل داخلی و خارجی توسعه، با کمک روش تحلیل و با استفاده از مدل راهبردی گردشگری این شهرستان، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نهایتاً با بهره‌گیری از روش توسعه‌ای، راهبردهای توسعه‌ی گردشگری برای محدوده مطالعاتی ارائه شده است. با توجه به در دست نبودن آمار ثبت شده‌ای از گردشگران، آمارگیری از ۱۵ اسفند تا ۱۵ فروردین ماه ۱۳۹۵ در دو روز از هفته (دوشنبه و جمعه) که به ترتیب برابر با ۸۰۰ و ۱۳۰۰ نفر بوده و میانگین آن معادل ۲۱۰۰ نفر، برآورد گردید. سپس با استفاده از فرمول کوکران به نمونه‌گیری از تعداد گردشگران اقدام گردیده که معادل ۳۲۵ نفر محاسبه شد و به پرسش‌گری از آن‌ها پرداخته شد.

در این تحقیق با کمک فرمول کوکران، از ساکنین شهر قاین نیز نمونه‌گیری به عمل آمد تا نظر اجتماعات محلی نیز در توسعه‌ی گردشگری و افزایش حساسیت‌های زیست‌محیطی دخیل شود. براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۰، جمعیت شهرستان قاینات ۱۱۱/۳۴۲ نفر بوده است که نمونه‌گیری حاصل از فرمول کوکران (با خطای ۵٪)، نشان داد از ۳۸۲ نفر از مردم باید پرسش‌گری به عمل آید. هم‌چنین از ۳۵ نفر از مسؤولین و کارکنان ادارات مرتبط با توسعه گردشگری شهرستان و از پنج نفر از متخصصین گردشگری نیز مصاحبه به عمل آمد. در ادامه با توجه به دیدگاه‌های کارشناسی و نظرات مصاحبه‌شوندگان، با تکنیک دلفی به وزن‌دهی تک تک عوامل پرداخته شد.

### معرفی روش

در تجزیه و تحلیل سوات فرصت ها و تهدیدات محیطی و نقاط قوت و ضعف در دو بعد جداگانه قرار داده می شوند و از ترکیب آنها مطابق جدول ۱ راهبردهای مبتنی بر هر وضعیت شناسایی و ارائه می شوند. مثلاً، چندین نقطه قوت همراه با چند فرصت می تواند راهبرد را مشخص نماید تا از فرصت ها و نقاط قوت حداکثر استفاده نماید (علی احمدی، ۱۳۸۸: ۲۳۱) که در مرحله بعد می توان این راهبردها را اولویت بندی و مناسب ترین را انتخاب و اجرا کرد.

جدول ۱) ماتریس SWOT (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۲۳۱)

تهدید T	فرصت O	OT SW
راهبرد مبتنی بر TS	راهبرد مبتنی بر OS	قوت S
راهبرد مبتنی بر TW	راهبرد مبتنی بر OW	ضعف W

**نقاط قوت:** نقطه قوت یک نظام، یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت پذیری می باشد.

**نقاط ضعف:** نقطه ضعف یک نظام، یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی که رقابت پذیری را کاهش می دهد.

**فرصت:** یک فرصت و یک حالت خارجی است که می تواند به صورت مثبت بر پارامترهای عملکردی تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد.

**تهدید:** یک حالت خارجی است که می تواند به صورت منفی بر پارامترهای عملکردی تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد (صائمیان و ارغنده، ۱۳۸۶: ۲۴).

اطلاعات به دست آمده از تحلیل می تواند به شکل نظام مندی در درون یک ماتریس نمایش داده شود. ترکیبات مختلف چهار عامل ماتریس می تواند به تعیین چهار نوع

راهبرد برای پیشرفت بلندمدت سازمان کمک کند (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹: ۲۱) و می توان با استفاده از آن چهار نوع راهبرد، SO, ST, WO WT را ارائه نمود:

الف) راهبردهای SO (راهبردهای تهاجمی): سازمان می تواند از طریق این نوع راهبردها با استفاده حداکثری از قوت های خود بر روی فرصت های محیطی جدید، سرمایه گذاری کند.

ب) راهبردهای WO (راهبردهای محافظه کار): سازمان می تواند از طریق این نوع راهبردها با استفاده حداکثری از فرصت های محیطی جدید، بر ضعف های خود چیره گردد.

ج) راهبردهای ST (راهبردهای رقابتی): سازمان از طریق این نوع راهبردها با استفاده حداکثری از قوت های خود کوشش می کند تهدیدهای محیطی را به حداقل برساند، یا حذف کند.

د) راهبردهای WT (راهبردهای تدافعی): سازمان از طریق این راهبردها برای به حداقل رساندن ضعف های خود از یک سو و اجتناب از تهدیدهای محیطی از سوی دیگر، کوشش می کند (همانجا).

### ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی<sup>۱</sup> (QSPM)

در مرحله تصمیم گیری برای تدوین راهبردها از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) به عنوان یک چارچوب تحلیلی استفاده می شود. با استفاده از این روش می توان به صورت عینی راهبردهای گوناگونی را که در زمره بهترین راهبردها هستند مشخص نمود. ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی یکی از ابزارها یا روش هایی است که به استراتژیست ها این امکان را می دهد که با توجه به عوامل موفقیت آمیز داخلی و خارجی شرکت که پیش از این شناسایی شده اند، به صورتی عینی انواع راهبردهای امکان پذیر را مورد ارزیابی قرار دهند. همانند سایر روش های تحلیلی که برای تدوین راهبرد به کار می روند، به هنگام کاربرد ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی باید از

1. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)



قضاوت های شهودی خوب استفاده کرد (دیوید، ۱۳۸۴: ۳۸۵-۳۸۶).

### معرفی منطقه

شهرستان قائنات در شمال استان خراسان جنوبی قرار گرفته است. این شهرستان از شمال به شهرستان های خواف و گناباد از استان خراسان رضوی، از غرب به شهرستان سرایان و از جنوب به شهرستان بیرجند و از جانب شرق، به شهرستان زیرکوه محدود شده است (پرتال فرمانداری شهرستان قاینات، ۱۳۹۴).

مساحت این شهرستان بالغ بر ۷۵۰۲ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۱۱۳۴۲ نفر می باشد و براساس آخرین تقسیمات کشوری، مشتمل بر سه بخش مرکزی، نیمبلوک و سده می باشد.



نقشه ۱) موقعیت شهرستان قاینات

### یافته های تحقیق

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، باید پنج مرحله به این شرح طی کرد:

- ۱- پس از بررسی عوامل خارجی یا داخلی، عوامل شناخته شده را فهرست نمائید.
  - ۲- به این عوامل وزن یا ضریب بدهید. این ضریب‌ها از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می باشند. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل (از نظر موفق بودن سازمان در صنعت مربوطه) می باشد.
  - ۳- به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می شود رتبه ۱ تا ۴ بدهید و این عدد بیانگر میزان اثربخشی راهبردهای کنونی شرکت در نشان دادن واکنش به عامل مزبور می باشد. عدد ۴ به این معنی است که واکنش بسیار عالی بوده است، عدد ۳ یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر و عدد ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش ضعیف می باشد.
  - ۴- ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب نمائید تا نمره نهایی به دست آید.
  - ۵- مجموع نمره‌های متعلق به هر یک از متغیرها را به دست آورید، تا بتوان مجموع نمره‌های سازمان را تعیین کرد.
- در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی یا داخلی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت و تهدید یا ضعف و قوت شرکت می شوند هیچ گاه مجموع نمره‌های نهایی برای سازمان به بیش از ۴ و هیچ گاه این جمع به کمتر از یک نمی رسد. میانگین این جمع ۲/۵ می شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معنی است که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت یا ضعف و قوت می شوند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان می دهد (دیوید، ۱۳۸۴: ۲۶۵-۲۶۶).

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

جدول ۲) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی گردشگری شهرستان قاینات

ردیف	عوامل خارجی	وزن نسبی	مردم بومی			مسئولان			گردشگران	
			رتبه	امتیاز وزنی	میانگین رتبه ای	رتبه	امتیاز وزنی	میانگین رتبه ای	رتبه	امتیاز وزنی
	۱. توجه بیشتر دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در صنعت گردشگری به عنوان صنعت پاک	۰/۰۷	۳/۰۰	۰/۲۰	۲/۸۰	۳/۳۰	۰/۲۳	۰۰/۲	۰۰/۲	۴/۰۰
	۲. قرار گرفتن در مسیر قطب گردشگری بین المللی، مشهد مقدس(خراسان رضوی)	۰/۰۶	۴/۰۰	۰/۱۶	۲/۶۰	۲/۵۰	۰/۱۵	۴/۰۰	۳/۱۰	۲/۰۰
	۳. برخورداری از جاذبه های تاریخی و آثار متعدد و متنوع مورد توجه گردشگران	۰/۰۴	۶/۰۰	۰/۱۱	۲/۷۰	۲/۶۰	۰/۱۰	۱۰/۰۰	۲/۶۰	۷/۰۰
	۴. علاقه مندی بخش خصوصی به سرمایه گذاری در مناطق گردشگری.	۰/۰۷	۲/۰۰	۰/۲۱	۳/۰۰	۳/۱۰	۰/۲۲	۳/۰۰	۲/۲۰	۳/۰۰
	۵. تقویت ارائه ی تسهیلات در کنار مراکز گردشگری	۰/۰۵	۹/۰۰	۰/۱۳	۲/۶۰	۲/۵۳	۰/۱۳	۵/۰۰	۲/۳۰	۵/۰۰
	۶. تمایل به گردشگری و بازدید از مناطق بکر در بین اقبال مردم	۰/۰۶	۵/۰۰	۰/۱۹	۳/۲۰	۲/۹۰	۰/۱۷	۷/۰۰	۲/۷۰	۶/۰۰
	۷. تمایل و انگیزه ی میراث فرهنگی شهرستان به درآمدزایی و اشتغال جوانان از راه گردشگری و بالا بردن آمار بازدید کننده از اینبیه ی این شهرستان	۰/۰۴	۸/۰۰	۰/۱۴	۳/۴۰	۳/۳۰	۰/۱۳	۸/۰۰	۱/۰۰	۱۰/۰۰
	۸. حمایت همه جانبه ی مسئولان شهرستان از افزایش گردشگران داخلی و خارجی	۰/۰۵	۱۰/۰۰	۰/۰۵	۱/۰۰	۳/۳۰	۰/۱۷	۶/۰۰	۱/۲۰	۸/۰۰
	۹. وجود فرصت مناسب برای شکوفایی نظرات نیروهای متخصص و باتجربه	۰/۰۴	۷/۰۰	۰/۱۰	۲/۶۰	۳/۰۰	۰/۱۲	۹/۰۰	۱/۴۰	۹/۰۰
	۱۰. برخورداری از دفاتر و آژانس های مسافرتی	۰/۰۳	۱۱/۰۰	۰/۰۵	۱/۷۰	۱/۵۱	۰/۰۵	۱۱/۰۰	۱/۶۰	۱۱/۰۰
	۱۱. فرصت طلایی رفع تحریم ها و حضور گردشگران خارجی	۰/۰۸	۱/۰۰	۰/۲۴	۳/۰۰	۳/۳۰	۰/۲۶	۱/۰۰	۲/۲۰	۱/۰۰

۲/۰۰	۰/۱۵	۲/۱۰	۱/۰۰	۰/۱۸	۲/۵۰	۲/۰۰	۰/۱۵	۱/۲۰	۰/۰۷	۱- نبود تقاضای گردشگری خارجی جهت بازدید از شهرستان
۳/۰۰	۰/۱۴	۲/۸۰	۵/۰۰	۰/۱۶	۳/۲۰	۳/۰۰	۰/۱۳	۲/۶۰	۰/۰۵	۲- تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با شهرستان که اصلاح نمودن این دیدگاه نیاز به برنامه ریزی مدون، اراده، اجرا و باور دست اندرکاران دارد.
۸/۰۰	۰/۰۹	۲/۹۰	۷/۰۰	۰/۱۰	۳/۲۰	۸/۰۰	۰/۰۹	۳/۱۰	۰/۰۳	۳- انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی هم جوار (همانند استان های خراسان رضوی، یزد و ...)
۱/۰۰	۰/۱۹	۳/۱۰	۳/۰۰	۰/۱۶	۲/۶۰	۶/۰۰	۰/۱۳	۲/۱۰	۰/۰۶	۴- افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی و گردشگری استان های مجاور
۵/۰۰	۰/۰۹	۱/۵۰	۲/۰۰	۰/۰۹	۱/۵۰	۱/۰۰	۰/۲۲	۳/۷۰	۰/۰۶	۵- عدم شفافیت قوانین و در کنار آن کمبود قوانین اثرگذار مرتبط با صنعت گردشگری ایران
۴/۰۰	۰/۱۵	۲/۹۰	۶/۰۰	۰/۰۸	۱/۶۰	۴/۰۰	۰/۱۵	۳/۰۱	۰/۰۵	۶- شتاب گسترده ی رقبا برای تصاحب بازار گردشگری طبیعی و فصلی در استان
۷/۰۰	۰/۰۹	۲/۳۰	۸/۰۰	۰/۰۶	۱/۵۰	۷/۰۰	۰/۱۱	۲/۷۰	۰/۰۴	۷- ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران
۶/۰۰	۰/۰۹	۱/۷۰	۴/۰۰	۰/۱۷	۳/۳۰	۵/۰۰	۰/۱۵	۳/۰۲	۰/۰۵	۸- ایجاد آلودگی زیست محیطی و تخریب و صدمه زدن به ابنیه ی تاریخی
	۲/۲۱			۲/۷۱			۲/۷۱		۱/۰۰	جمع

منبع: نگارندگان

همان طور که در جدول ۲ ملاحظه می شود مجموع امتیاز عوامل خارجی برابر ۵۴/۲ شده است. این عدد بیانگر آن است که گردشگری شهرستان قاینات به طور متوسط توانسته است در تدوین راهبردهای خود از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می کنند بهره برداری کرده و از عواملی که موجب تهدید می گردند، احتراز نماید.

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

همانند ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نیز پس از جمع آوری نقاط قوت و ضعف، با استفاده از یک پرسش نامه ی دیگر، از اعضای پاسخ دهنده خواسته شد که برای هر یک از عوامل مزبور ضریب و نمره ای را طبق توضیحات ارائه شده، تعیین نمایند.

جدول (۳) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گردشگری شهرستان قاینات

گردشگران			مسؤولان			مردم بومی			وزن نسبی	عوامل داخلی
رتبه	امتیاز وزنی	میانگین رتبه ای	رتبه	امتیاز وزنی	میانگین رتبه ای	رتبه	امتیاز وزنی	میانگین رتبه ای		
۰۰/۱	۱۹/۰	۲۰/۳	۰۰/۲	۲۲/۰	۷۰/۳	۰۰/۲	۲۲/۰	۷۰/۳	۰۶/۰	۱. جاذبه های تاریخی و منحصر به فرد مانند غار لکی، غار فارس و پل سنگی، قلعه کوه، آرامگاه بوذرجمهر، آرامگاه ابوالمفاخر، ...
۰۰/۴	۱۵/۰	۹۰/۲	۰۰/۵	۱۸/۰	۶۰/۳	۰۰/۵	۱۸/۰	۵۰/۳	۰۵/۰	۲. جاذبه های طبیعی (درختان کهنسال، دشت ها، بلندترین ارتفاعات استان، وحوش منطقه و پوشش گیاهی خاص نیمه بیابانی)
۰۰/۲	۱۹/۰	۱۰/۳	۰۰/۳	۲۱/۰	۵۰/۳	۰۰/۳	۲۰/۰	۳۰/۳	۰۶/۰	۳. جاذبه های مذهبی (زیارتی) مانند مسجد جامع قاین، مسجد جامع خضری، امام زاده زید بن موسی و ...
۰۰/۵	۱۳/۰	۱۰/۲	۰۰/۴	۱۹/۰	۱۰/۳	۰۰/۴	۱۹/۰	۲۰/۳	۰۶/۰	۴. جاذبه های صنایع دستی شامل سفره آردی (دارای نشان ملی) و ...
۰۰/۹	۰۵/۰	۹۰/۰	۰۰/۸	۱۵/۰	۰۰/۳	۰۰/۱۰	۰۷/۰	۳۰/۱	۰۵/۰	۵. عشایر و فرهنگ غنی آنان
۰۰/۳	۲۰/۰	۸۰/۲	۰۰/۱	۲۳/۰	۳۰/۳	۰۰/۱	۲۵/۰	۵۰/۳	۰۷/۰	۶. موقعیت خاص زمانی مانند زمان برداشت زعفران و زرشک
۰۰/۶	۱۴/۰	۸۰/۲	۰۰/۶	۱۷/۰	۳۰/۳	۰۰/۶	۰۶/۰	۱۰/۱	۰۵/۰	۷. نگرش مثبت مسؤولان به گردشگری
۰۰/۱۰	۰۵/۰	۲۰/۱	۰۰/۱۰	۱۲/۰	۰۰/۳	۰۰/۸	۰۵/۰	۲۰/۱	۰۴/۰	۸. آداب و رسوم بومی محلی
۰۰/۸	۰۶/۰	۴۰/۱	۰۰/۹	۱۳/۰	۳۰/۳	۰۰/۷	۰۹/۰	۳۰/۲	۰۴/۰	۹. فرهنگ و سنن رقص و موسیقی محلی
۰۰/۷	۱۱/۰	۲۰/۲	۰۰/۷	۱۶/۰	۲۰/۳	۰۰/۹	۰۸/۰	۶۰/۱	۰۵/۰	۱۰. موقعیت برتر مواصلاتی شهرستان در مسیر شمال - جنوب جاده آسیایی

ردیف

۰۰/۱	۲۴/۰	۰۰/۴	۰۰/۳	۲۳/۰	۸۰/۳	۰۰/۲	۲۵/۰	۲۰/۴	۰۶/۰	۱. نامناسب و ناکافی بودن مراکز اقامتی و رفاهی در شهرستان
۰۰/۳	۲۱/۰	۰۰/۳	۰۰/۱	۲۵/۰	۶۰/۳	۰۰/۳	۲۳/۰	۳۰/۳	۰۷/۰	۲. فقدان زیرساخت های حیاتی برای ورود و نگه داشتن گردشگر در شهرستان
۰۰/۸	۰۸/۰	۰۲/۲	۰۰/۸	۱۱/۰	۸۰/۲	۰۰/۸	۰۸/۰	۹۰/۱	۰۴/۰	۳. کیفیت متوسط ناوگان حمل و نقل مسافربری شهرستان
۰۰/۶	۱۶/۰	۲۰/۳	۰۰/۶	۱۷/۰	۳۰/۳	۰۰/۶	۱۸/۰	۵۰/۳	۰۵/۰	۴. نامناسب بودن راه های دسترسی به جاذبه های گردشگری و بویژه جاذبه های طبیعی و بکر
۰۰/۵	۱۹/۰	۱۰/۳	۰۰/۴	۲۰/۰	۴۰/۳	۰۰/۴	۲۲/۰	۶۰/۳	۰۶/۰	۵. فقدان علایم و تابلوهای معرفی و راهمایی مسافران به طرف جاذبه های گردشگری
۰۰/۷	۱۲/۰	۱۰/۳	۰۰/۷	۱۶/۰	۹۰/۳	۰۰/۷	۱۲/۰	۹۰/۲	۰۴/۰	۶. عدم آشنایی مردم و عدم آموزش و آمادگی آنها در خصوص نحوه برخورد با گردشگران
۰۰/۴	۲۰/۰	۳۰/۳	۰۰/۵	۱۸/۰	۰۰/۳	۰۰/۵	۲۰/۰	۳۰/۳	۰۶/۰	۷. ظرفیت پایین مدیریتی در بخش گردشگری شهرستان
۰۰/۲	۲۲/۰	۲۰/۳	۰۰/۲	۲۴/۰	۴۰/۳	۰۰/۱	۲۷/۰	۸۰/۳	۰۷/۰	۸. اطلاع رسانی بسیار ضعیف از قابلیت ها و جاذبه های تاریخی و طبیعی و گردشگری برای جذب گردشگر و تبلیغات ناچیز جهت جذب و پذیرش گردشگران
۰۰/۹	۰۷/۰	۵۰/۳	۰۰/۹	۰۳/۰	۳۰/۱	۰۰/۹	۰۴/۰	۸۰/۱	۰۲/۰	۹. کمبود و ضعف در اقامتگاه های بین راهی محورهای منتهی به شهرستان
	۷۴/۲			۳۲/۳			۹۴/۲		۰۰/۱	جمع

مجموع

### منبع: نگارندگان

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود جمع نمره نهایی عوامل داخلی برابر ۳ شده است. این عدد نشان دهنده این است که عملکرد گردشگری شهرستان قاینات از نظر استفاده از نقاط قوت و پوشش نقاط ضعف خود، در حد متوسط و رو به پیشرفت بوده است.

### ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات

ماتریس SWOT یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن، چهار نوع راهبرد ارائه نمایند. راهبردهای SO، راهبردهای WO، راهبردهای ST و راهبردهای WT. پس از تهیه ماتریس های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی که در بخش قبلی صورت گرفت، ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات (SWOT) به منظور ارائه راهبردهای مناسب تدوین شده است.

جدول ۴) ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات (SWOT)

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	ماتریس SWOT
۱. جاذبه های تاریخی و منحصر به فرد مانند غار لکی، غار فارس و پل سنگی، قلعه کوه، آرامگاه بوذرجمهر، آرامگاه ابوالمفاخر، ...	۱. نامناسب و ناکافی بودن مراکز اقامتی و رفاهی در شهرستان	
۲. جاذبه های طبیعی (درختان کهنسال، دشت ها، بلندترین ارتفاعات استان، وحوش منطقه و پوشش گیاهی خاص نیمه بیابانی)	۲. فقدان زیرساخت های حیاتی برای ورود و نگه داشتن گردشگر در شهرستان	
۳. جاذبه های مذهبی (زیارتی) مانند مسجد جامع قاین، مسجد جامع خضری، امام زاده زید بن موسی و ...	۳. ظرفیت پایین مدیریتی در شهرستان	
۴. جاذبه های صنایع دستی شامل سفره آردی (دارای نشان ملی) و ...	۴. اطلاع رسانی بسیار ضعیف از قابلیت ها و جاذبه های تاریخی و طبیعی و گردشگری برای جذب گردشگر و تبلیغات ناچیز جهت جذب و پذیرش گردشگران	
۵. برداشت زعفران و زرشک	۵. فقدان نیروهای متخصص و علائم و تابلوهای معرفی و راهنمایی مسافران به طرف جاذبه های گردشگری	

فرصت ها (O)	راهبردهای SO	راهبردهای WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. علاقه مندی بخش خصوصی به سرمایه گذاری در مناطق گردشگری</li> <li>۲. توجه بیشتر دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در صنعت گردشگری به عنوان صنعت پاک</li> <li>۳. فرصت طلایی رفع تحریم ها و حضور گردشگران خارجی</li> <li>۴. برخورداری از جاذبه های تاریخی و آثار متعدد و متنوع مورد توجه گردشگران</li> <li>۵. وجود فرصت مناسب برای شکوفایی نظرات نیروهای متخصص و باتجربه</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. گسترش جذب سرمایه و کسب درآمد از جاذبه های تاریخی، فرهنگی، مذهبی و طبیعی شهر و پیرامون آن با افزایش سرمایه گذاری در گردشگری (S۱S۳O۲)</li> <li>۲. استفاده از مشارکت مردم و نهادهای غیردولتی در توسعه اشتغال و فعالیت های گردشگری (S۱S۲)O۱</li> <li>۳. تدوین برنامه ای جهت جذب گردشگر در فصل برداشت زرشک و زعفران (S۵O۳)</li> <li>۴. ایجاد بازارچه های صنایع دستی در مناطق گردشگری (S۳O۴)</li> <li>۵. شناسایی و استفاده از تجربیات و نظرات متخصصین و یادگیری از سایر الگوهای گردشگری پیاده شده ی موفق (SO۵)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. بسترسازی مناسب برای سرمایه گذاری بخش خصوصی و دولتی در جاذبه های گردشگری (W۱O۱)</li> <li>۲. تلاش برای توسعه ی کیفی و کمی زیرساخت های مناطق گردشگری (W۲O۱)</li> <li>۳. افزایش استفاده از نیروهای متخصص در جهت شناخت مناطق و جذب و اطلاع رسانی عمومی و آموزش برای جذب گردشگر خارجی (W۵O۱)</li> <li>۴. گسترش تبلیغات و اطلاع رسانی از قابلیت های منطقه برای جذب گردشگر (W۳O۱)</li> <li>۵. شناسایی نیازهای آموزشی بخش گردشگری جهت ارائه دوره های آموزشی کوتاه مدت و بلندمدت برای مدیران و کارکنان این بخش ها (W۳O۵)</li> </ol>
تهدیدات (T)	راهبردهای ST	راهبردهای WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. عدم شفافیت قوانین و در کنار آن کمبود قوانین اثرگذار مرتبط با صنعت گردشگری ایران</li> <li>۲. تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با شهرستان</li> <li>۳. عدم آمادگی در دستگاه های اجرایی و مردم جهت استفاده فرصت فرهنگی- اقتصادی حضور گردشگران خارجی</li> <li>۴. انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی هم جوار (همانند استان های خراسان رضوی، یزد و ...)</li> <li>۵. ایجاد آلودگی زیست محیطی و تخریب و صدمه زدن به ابنیه ی تاریخی</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. گسترش آموزش کافی نیروهای درگیر با کار گردشگری و همین طور بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در مناطق گردشگری (TS۳)</li> <li>۲. حفظ سهم بازار موجود از گردشگری و تلاش در جهت پرپایی جشنواره ها و نمایشگاه های صنایع دستی و محصولات کشاورزی (T۲S۳)</li> <li>۳. ایجاد گروه های تخصصی برای آموزش حفاظت محیط زیست و دوستداران طبیعت (T۵S۱)</li> <li>۴. افزایش رسیدگی به مناطق گردشگری و توسعه و تبلیغات برای آنها (T۴S۱S۲S۳)</li> <li>۵. رفع قوانین دست و پاگیر در زمینه ی سرمایه گذاری در مناطق گردشگری (T۱S۱)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. توسعه تبلیغات و اطلاع رسانی از طریق ایجاد سایت گردشگری، برنامه های تبلیغاتی در داخل و خارج و... (W۴T۲)</li> <li>۲. ایجاد گروه های تخصصی مشاوره و برگزاری دوره ها و ارتقاء دانش مدیران دست اندرکار امر گردشگری منطقه (W۳O۲)</li> </ol>

### ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

برای ارائه یک ماتریس ارزیابی راهبردی کمی باید شش مرحله به شرح زیر طی کرد:

**مرحله اول:** فرصت ها و تهدیدات عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی را در ستون طرف راست ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی بنویسید. این اطلاعات را باید



به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آورد.

**مرحله دوم:** به هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت سازمان نقش دارند، وزن یا ضریب بدهید. این ضریب‌ها درست همانند ضریب‌های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند.

**مرحله سوم:** ماتریس‌های مرحله دو را مقایسه نمائید و راهبردهایی را که سازمان باید به اجرا درآورد (یا آنها را مورد توجه قرار دهد) مشخص نمائید. این راهبردها را در ردیف بالای ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی بنویسید. این راهبردها باید در صورت امکان، ناسازگار یا جمع نشدنی باشند.

**مرحله چهارم:** نمره‌های جذابیت را مشخص نمائید، آنها مقدار عددی هستند که جذابیت هر راهبرد را در یک مجموعه از راهبردها نشان می‌دهند. برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت شرکت نقش عمده دارند، بررسی نمود و سپس در مورد هر یک از آنها این پرسش را مطرح نمود: "آیا این عامل در فرایند انتخاب یا گزینش راهبردها نقشی عمده دارد؟" اگر پاسخ به این پرسش "آری" باشد، آنگاه باید با توجه به این عامل کلیدی راهبردها را با هم مقایسه کرد. بویژه باید "نمره‌های جذابیت" را برای هر یک از راهبردها مشخص کرد به گونه‌ای که اهمیت نسبی یک راهبرد نسبت به سایر راهبردها مشخص گردد. نمره جذابیت به این شکل است: ۱- بدون جذابیت؛ ۲- تا حدی جذاب؛ ۳- دارای جذابیت معقول و ۴- بسیار جذاب. اگر پاسخ به پرسش "نه" است، بیانگر این می‌باشد که در فرایند انتخاب راهبردها این عامل هیچ نقش مهمی (از نظر موفقیت راهبرد) ندارد که در آن صورت، نباید به این عامل نمره جذابیت داده شود.

**مرحله پنجم:** جمع نمره‌های جذابیت را حساب کنید. مقصود از جمع نمره‌های جذابیت، حاصل ضرب ضریب در نمره‌های جذابیت است. جمع نمره‌های جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردهاست که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هر قدر "جمع نمره‌های جذابیت" بیشتر باشد،

راهبردهای مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود.  
**مرحله ششم:** مجموع نمره های جذابیت را حساب کنید. مجموع نمره های جذابیت هر یک از ستون های ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی را به دست آورید. مجموع نمره های جذابیت نشان می دهد که در هر مجموعه کدام راهبرد از بیشترین جذابیت برخوردار است. نمره های بالا بیانگر جذابیت بیشتر راهبرد هاست. البته با توجه به همه عوامل داخلی و خارجی که می توانند بر تصمیمات راهبرد اثر بگذارند، تفاوت فاحش بین مجموع نمره های جذابیت در هر مجموعه از راهبردها، بیانگر مطلوبیت یک راهبرد، نسبت به راهبردی دیگر است.

برای تدوین ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی، ابتدا راهبردهای ارائه شده برای گردشگری شهرستان قاینات در چهار مجموعه شامل راهبردهای تهاجمی، راهبردهای رقابتی، راهبردهای تدافعی و راهبردهای محافظه کارانه طبقه بندی شدند. سپس این مجموعه راهبردها، در قالب ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی با هم مقایسه و ارزیابی شدند. در ادامه، این چهار مجموعه راهبردها و ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی برای گردشگری شهرستان قاینات آورده شده است.

جدول ۵) ماتریس برنامه ریزی کمی

راهبردهای قابل اجرا								ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)	
تدافعی		رقابتی		محافظه کارانه		تهاجمی			
جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت		
								فرصت ها	
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۲۰/۰	۲	۱/۰	۱. علاقه مندی بخش خصوصی به سرمایه گذاری در مناطق گردشگری
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۲۰/۰	۲	۱/۰	۲. توجه بیشتر دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در صنعت گردشگری به عنوان صنعت پاک

۲۲/۰	۲	۱۱/۰	۱	۲۲/۰	۲	۲۲/۰	۲	۱۱/۰	۳. فرصت طلایی رفع تحریم ها و حضور گردشگران خارجی
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱/۰	۴. برخورداری از جاذبه های تاریخی و آثار متعدد و متنوع مورد توجه گردشگران
۰۹/۰	۱	۰۹/۰	۱	۰۹/۰	۱	۰۹/۰	۱	۰۹/۰	۵. وجود فرصت مناسب برای شکوفایی نظرات نیروهای متخصص و باتجربه
									تهدیدات
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۲۰/۰	۲	۱/۰	۱. عدم شفافیت قوانین و در کنار آن کمبود قوانین اثرگذار مرتبط با صنعت گردشگری ایران
۲۰/۰	۲	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۲۰/۰	۲	۱/۰	۲. تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با شهرستان
۱۱/۰	۱	۱۱/۰	۱	۱۱/۰	۱	۱۱/۰	۱	۱/۰	۳. عدم آمادگی در دستگاه های اجرایی و مردم جهت استفاده فرصت فرهنگی- اقتصادی حضور گردشگران خارجی
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱/۰	۴. انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی هم جوار (همانند استان های خراسان رضوی، یزد و...)
۹۰/۰	۱	۹۰/۰	۱	۹۰/۰	۱	۹۰/۰	۱	۹/۰	۵. ایجاد آلودگی زیست محیطی و تخریب و صدمه زدن به ابنیه ی تاریخی
									قوت ها
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۲۰/۰	۲	۱/۰	۱. جاذبه های تاریخی و منحصر به فرد مانند غار لکی، غار فارس و پل سنگی ، قلعه کوه، آرامگاه بوذرجمهر، آرامگاه ابوالمفاخر، ...
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۲۰/۰	۲	۱/۰	۲. جاذبه های طبیعی (درختان کهنسال، دشت ها، بلندترین ارتفاعات استان، وحوش منطقه و پوشش گیاهی خاص نیمه بیابانی)
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۲۰/۰	۲	۱/۰	۳. جاذبه های مذهبی (زیارتی) مانند مسجد جامع قاین، مسجد جامع خضری، امام زاده زید بن موسی و ...
۲۰/۰	۲	۳۰/۰	۳	۳۰/۰	۳	۲۰/۰	۲	۱/۰	۴. جاذبه های صنایع دستی شامل سفره آردی (دارای نشان ملی) و ...
۳۰/۰	۳	۱۰/۰	۱	۴۰/۰	۴	۴۰/۰	۴	۱/۰	۵. موقعیت خاص زمانی مانند زمان برداشت زعفران و زرشک

ضعف ها									
۱/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۲۰/۰	۲	۱/۰	۱. نامناسب و ناکافی بودن مراکز اقامتی و رفاهی در شهرستان
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۲۰/۰	۲	۱/۰	۲. فقدان زیرساخت های حیاتی برای ورود و نگه داشتن گردشگر در شهرستان
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱/۰	۳. ظرفیت پایین مدیریتی در شهرستان
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۲۰/۰	۲	۱/۰	۴. اطلاع رسانی بسیار ضعیف از قابلیت ها و جاذبه های تاریخی و طبیعی و گردشگری برای جذب گردشگر و تبلیغات ناچیز جهت جذب و پذیرش گردشگران
۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱۰/۰	۱	۱/۰	۵. فقدان نیروهای متخصص راهنما و علائم و تابلوهای معرفی و راهنمایی مسافران به طرف جاذبه های گردشگری
۱۳/۴		۸۲/۳		۲۳/۴		۱۳/۵		مجموع نمره جذابیت	

نمره جذابیت: ۱- بدون جذابیت؛ ۲- تا حدی جذاب؛ ۳- دارای جذابیت معقول؛ ۴-

بسیار جذاب

منبع: نگارندگان

همان طور که در ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) فوق ملاحظه می شود، برای گردشگری شهرستان قاینات، راهبرد تهاجمی با نمره ۱۳/۵، جذاب ترین راهبرد شناخته می شود. هم چنین راهبرد محافظه کارانه با نمره ۴/۲۳، راهبرد تدافعی با نمره ۴/۱۳ و راهبرد رقابتی با نمره ۳/۸۲ از نظر جذابیت در اولویت های بعدی قرار دارند. در نهایت با جمع آوری و تحلیل نظرات کارشناسان و ذی نفعان صنعت گردشگری شهرستان قاینات، گردشگران و مردم بومی شهرستان، اولویت گزینه ها (راهبردها) نسبت به هدف تحقیق مشخص گردید. همان طور که در جدول ۶ نشان داده شده است بر اساس اولویت بندی انجام شده، از بین راهبردهای پیشنهادی، راهبردهای SO به عنوان بهترین راهبرد جهت توسعه صنعت گردشگری شهرستان قاینات انتخاب می شود.

جدول ۶) اولویت گزینه ها نسبت به هدف تحقیق

اولویت راهبردها نسبت به هدف تحقیق	راهبردها
۱	SO
۲	WO
۳	WT
۴	ST

منبع: نگارندگان

راهبردهای SO به عنوان راهبردهای تهاجمی شناخته می شوند. در این منطقه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی در جهت استفاده از فرصت ها با استفاده از قوت ها داده می شود. با استفاده از گسترش جذب سرمایه و کسب درآمد از جاذبه های تاریخی، فرهنگی، مذهبی و طبیعی شهر و پیرامون آن با افزایش سرمایه گذاری در گردشگری، استفاده از مشارکت مردم و نهادهای غیردولتی در توسعه اشتغال و فعالیت های گردشگری، تدوین برنامه ای جهت جذب گردشگر در فصل برداشت زرشک و زعفران، ایجاد بازارچه های صنایع دستی در مناطق گردشگری و شناسایی و استفاده از تجربیات و نظرات متخصصین و یادگیری از سایر الگوهای گردشگری پیاده شده ی موفق، می توان زمینه های جذب گردشگر به شهرستان را فراهم آورد و گردشگران را تشویق نمود که از جاذبه های گردشگری شهرستان قاینات دیدن نمایند. با عملیاتی شدن این راهبردها، شاهد تحولاتی پویا و توسعه پایدار کارکردهای گردشگری در شهرستان قاینات خواهیم بود.

## بحث و نتیجه گیری

همان گونه که مشخص شد، اولویت بندی راهبردهای برنامه ریزی گردشگری شهرستان قاینات از طریق تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر گردشگری این شهر با بهره گیری از ماتریس SWOT و مدل برنامه ریزی راهبردی کمی، تعیین و مشخص شد. با توجه به موقعیت گردشگری شهرستان قاینات، استفاده از راهبرد تهاجمی (SO) به عنوان اولویت اصلی توسعه گردشگری شهرستان تعیین شد. راهبرد تهاجمی (SO) از تلفیق نقاط قوت و فرصت ها به دست می آید. دستاورد این پژوهش این است که توسعه گردشگری در شهرستان قاینات بیش از هر چیزی از طریق شناسایی و استفاده از فرصت ها و تقویت نقاط قوت امکان پذیر است و این مهم تنها از طریق یک برنامه هدفمند، آینده نگر، یکپارچه و توجه به عناصر ترکیبی شکل دهنده گردشگری یعنی جاذبه ها، حمل و نقل، تبلیغات، مدیریت، خدمات و زیرساخت ها، مقررات و شاخص های فرهنگی امکان پذیر است. بنابراین به منظور جذب گردشگر و پایداری آن در شهرستان قاینات لازم است به راهبردهای ارائه شده در جدول ۷ توجه گردد که در تحقیق حاضر پس از اولویت بندی انجام شده، مهم ترین عوامل راهبردی در صنعت گردشگری شهرستان قاینات مشخص گردید.

جدول ۷) مهم ترین عوامل راهبردی تأثیرگذار بر صنعت گردشگری شهرستان قاینات

وزن عوامل	عوامل راهبردی
۲۱/۰	S۱. جاذبه های تاریخی و منحصر به فرد مانند غار لکی، غار فارس و پل سنگی، قلعه کوه، آرامگاه بوذرجمهر، آرامگاه ابوالمفاخر، ...
۱۷/۰	S۲. جاذبه های صنایع دستی شامل سفره آردی (دارای نشان ملی) و ...
۲۲/۰	S۳. موقعیت خاص زمانی مانند زمان برداشت زعفران و زرشک
۲۳/۰	W۱. نامناسب و ناکافی بودن مراکز اقامتی و رفاهی در شهرستان
۲۴/۰	W۲. فقدان زیرساخت های حیاتی برای ورود و نگهداشتن گردشگر در شهرستان
۲۴/۰	W۳. اطلاع رسانی بسیار ضعیف از قابلیت ها و جاذبه های تاریخی و طبیعی و گردشگری برای جذب گردشگر و تبلیغات ناچیز جهت جذب و پذیرش گردشگران
۱۹/۰	O۱. علاقه مندی بخش خصوصی به سرمایه گذاری در مناطق گردشگری

۱۹/۰	۰۲. توجه بیشتر دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در صنعت گردشگری به عنوان صنعت پاک
۲۳/۰	۰۳. فرصت طلایی رفع تحریم ها و حضور گردشگران خارجی
۱۴/۰	۱. عدم شفافیت قوانین و در کنار آن کمبود قوانین اثرگذار مرتبط با صنعت گردشگری ایران
۱۶/۰	۲. تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با شهرستان
۱۶/۰	۳. عدم آمادگی در دستگاه های اجرایی و مردم جهت استفاده فرصت فرهنگی- اقتصادی حضور گردشگران خارجی

منبع: نگارندگان

کرمی و شریفی (۱۳۹۱) فرصت چشمگیر پژوهش خود را افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه گذاری در نواحی گردشگری در راستای سیاست های دولت تعیین می کند که با داشتن امتیاز وزنی ۳/۰ در جایگاه سوم قرار گرفته است که می تواند به امر بهره برداری بهینه جذابیت های منطقه کمک نمود و زمینه توسعه را سبب گردد. در این پژوهش نیز دومین فرصت مهم علاقه مندی بخش خصوصی به سرمایه گذاری در مناطق گردشگری می باشد که نتیجه گیری کریمی با نتایج این پژوهش سازگاری دارد. نتایج تحقیق حاضر با تحقیق بیگی فیروزی (۱۳۹۰) سازگاری کامل داشته و نشان می دهد که آگاهی کم مردم شهرستان قاینات از مزایای گردشگری، اطلاع رسانی کم از قابلیت های طبیعی و تاریخی و نامناسب بودن امکانات اقامتی و رفاهی، از موانع صنعت گردشگری شهرستان به شمار می آیند.

در تحقیق انجام شده توسط رنجبریان و خزائی پور (۱۳۹۱) در گروه تهدید، تحریم ها و تبلیغات منفی کشورهای غربی نسبت به ایران، بیشترین وزن را به خود اختصاص داده و رتبه یک را کسب کرده که خود گویای ضرورت توجه به آنها است. در تهدیدات با توجه به رتبه به دست آمده، توجه به تهدید تحریم ها و تبلیغات منفی کشورهای غربی نسبت به ایران ضروری است که مغایرت آن با فرصت طلایی رفع تحریم ها و حضور گردشگران خارجی در این پژوهش به چشم می خورد.

سابرامونیام، علی ناصر و محمد (Subramoniam, Ali Naser & Mohammed; 2010) در تحقیق خود با استفاده از مدل SWOT به بررسی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها

و تهدیدهای گردشگری عمان پرداختند. در این تحقیق، پس از اولویت بندی عوامل راهبردی گردشگری در بین نقاط قوت، جاذبه های طبیعی و تنوع گونه های گیاهی و جانوری؛ در بین نقاط ضعف، کیفیت پایین هتل ها و امکانات اقامتی و رفاهی؛ در بین فرصت ها، سرمایه گذاری بخش خصوصی در صنعت گردشگری و وجود اعتبار لازم جهت توسعه گردشگری؛ و در بین تهدیدها، فقدان زیرساخت های اقامتی و رفاهی و تخریب سایت های گردشگری، از بیشترین اولویت برخوردار شدند. در این تحقیق نیز این عوامل در بررسی های محیط داخلی و خارجی ذکر شده اند و اولویت بندی انجام شده برای نقاط قوت و ضعف مطابق با تحقیق سابرامونیام (همان) می باشد. لذا می توان گفت یافته های تحقیق سابرامونیام از یافته های این تحقیق حمایت می کند.

## منابع

- اسماعیل زاده، حسن؛ اسماعیل زاده، یعقوب (۱۳۹۴). "انتخاب استراتژی بهینه توسعه گردشگری با استفاده از مدل راهبردی SWOT (مطالعه موردی: شهر مراغه)". *آمایش محیط، دوره هشتم، ش ۲۸ (بهار): ۱۴۹ - ۱۷۲*.
- بیگی فیروزی، الله یار (۱۳۹۰). "تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و فرایند تحلیل شبکه ای (ANP)". پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مدیریت تحول)، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- پرتال فرمانداری شهرستان قاینات (۱۳۹۴). [پیوسته] قابل دسترس در: [http://www.sk-ghaen.ir/Index.aspx?page\\_=form&lang=1&sub=2&tempname=GhaenatMain&PageID=411&isPopUp=False](http://www.sk-ghaen.ir/Index.aspx?page_=form&lang=1&sub=2&tempname=GhaenatMain&PageID=411&isPopUp=False) [۱۳۹۵/۰۵/۰۵]
- تیموئی، دالن جی؛ نیاوپان، جیان پی. (۱۳۹۲). *میراث فرهنگی و گردشگری در کشورهای در حال توسعه*، ترجمه اکبر پورفرج و جعفر باپیری. تهران: مهکامه.
- خورشید، صدیقه؛ رنجبر، رضا (۱۳۸۹). "تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی



مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی". فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال پنجم، ش ۱۲ (تابستان): ۱۹-۳۹.

- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- رنجبریان، بهرام؛ خزائی پور، جواد (۱۳۹۱). "تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای گردشگری خارجی استان اصفهان با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی". مجله برنامه ریزی و توسعه گردشگری، سال اول، ش ۱ (تابستان): ۱۳-۳۴.

- صائمیان، آذر؛ ارغنده، رضا (۱۳۸۶). "چالش‌های ایران برای ورود به سازمان تجارت جهانی با استفاده از الگوی SWOT (ارائه الگوی کاربردی از به کارگیری استراتژی‌های SWOT)". [پیوسته] قابل دسترس در:

[http://www.civilica.com/Paper-ICSM-02ICSM049\\_02.html](http://www.civilica.com/Paper-ICSM-02ICSM049_02.html)  
[۱۳۹۵/۵/۱۰]

- علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۸). نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک. تهران: تولید دانش.

- کرمی، فریبا؛ شریفی، رقیه (۱۳۹۱). "ارزیابی گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT (مطالعه موردی: روستاهای بخش مرکزی مراغه)". نشریه علمی-پژوهشی جغرافیا و برنامه ریزی، سال هفدهم، ش ۴۶ (زمستان): ۱۷۳-۱۹۶.

- کریم پناه، رفیق (۱۳۸۴). "تحلیل اکوسیستم و نقش آن در توسعه منطقه‌ای استان لرستان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیای طبیعی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.

- هادیانی، زهره؛ احدنژاد، محسن؛ کاظمی‌زاده، شمس‌الله (۱۳۹۰). "برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری بر اساس تحلیل SWOT (مطالعه موردی: شهر شیراز)". جغرافیا و برنامه ریزی محیطی، سال بیست و سوم، ش ۳، پیاپی ۴۷ (پاییز): ۱۱۱-۱۳۲.

- Halla, francos (2007). "A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dar es Salaam city in Tanzania". Habitat International, Vol. 31, Issue. 1: 130-142.

- Subramoniam, S.; Ali Naser, S.; Mohammed, A. (2010). "SWOT Analysis on OmanTourism: A Case Study". Journal of Economic Development, Management, IT, Finanace and Marketing, Vol. 2, No. 1: 1-22.

- UNWTO World Tourism Barometer (2015). [on-line] Available: <http://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng> [07/26/2016].

