

برنامه ریزی استراتژیک توسعه گردشگری کاشان

دکتر سیدسعیدهاشمی¹، محمدرضا محبوب فر²
(تاریخ دریافت: 91/10/10، تاریخ تصویب: 92/02/15)

چکیده

گردشگری که به عنوان یکی از مهمترین راه های توسعه و رشد اقتصادی در جهان به شمار می رود، در ایران به دلایل فراوان هنوز جایگاه واقعی خود را پیدا نکرده است. در این میان، شهر کاشان علی رغم شرایط جغرافیایی و تاریخی مناسب و برخورداری از معماری اصیل ایرانی، خانه های تاریخی، مساجد، بازار، تپه های باستانی، صنایع دستی، آیین ها و مراسم خاص مانند: گلابگیری و قالی شویان و بسیاری جاذبه های تاریخی، فرهنگی و طبیعی دیگر، نتوانسته است هماهنگ با این قابلیت های بسیار بالا، صنعت گردشگری خود را متحول سازد. هدف این مطالعه، بررسی مزیت ها و محدودیت های توسعه کانون های گردشگری شهر کاشان و انتخاب استراتژی مناسب در جهت توسعه صنعت گردشگری منطقه است. این پژوهش که بر اساس مدل ترکیبی تحلیل استراتژیک SWOT و مدل برنامه ریزی استراتژیک QSPM صورت گرفته، به بررسی یافته های مطالعات کتابخانه ای و نتایج یک بررسی میدانی از طریق توزیع پرسشنامه بین گردشگران و همچنین مصاحبه با کارشناسان حوزه گردشگری پرداخته است. تحلیل های حاصل از مدل SWOT نشان می دهد که این شهر علی رغم برخورداری از ظرفیت تبدیل شدن به یک منطقه نمونه گردشگری در سطح ملی و بین المللی، تعدد تصمیم گیران، ضعف مدیریتی، فقدان ثبات در مدیریت گردشگری منطقه و همچنین نامناسب بودن زیرساخت های محیطی و کالبدی را به عنوان موانع اساسی در جهت رسیدن به این هدف در مقابل خود دارد؛ در عین حال، جدول اولویت بندی استراتژی های انتخاب شده QSPM بیانگر آن است که از میان پنج استراتژی برگزیده، استراتژی تأکید بر توسعه گردشگری فرهنگی- تاریخی به دلیل وجود مزیت های نسبی این نوع گردشگری در منطقه، نسبت به دیگر استراتژی ها از اولویت بالایی برخوردار است.

واژگان کلیدی: گردشگری، شهر کاشان، برنامه ریزی،

1- نویسنده مسئول: استادیار، دانشکده علوم گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ

2- دانشجوی دکتری رشته جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه اصفهان

مقدمه

بیان مسأله

گردشگری به عنوان یکی از مهمترین راه های توسعه و رشد اقتصادی در جهان به شمار می‌رود. این صنعت در سال‌های اخیر تأثیرات زیادی بر وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جهان داشته است. ایجاد اشتغال، ارزآوری، تعادل منطقه ای، کمک به صلح جهانی، کمک به سرمایه گذاری در حوزه میراث فرهنگی، بهسازی محیط، کمک به بهسازی زیستگاه‌های حیات وحش، توسعه نواحی روستایی دارای جاذبه‌های گردشگری و جلوگیری از برون کوچی جمعیت و مانند آن، از جمله مزایای این صنعت بوده است (صدر موسوی و دخیلی کهنمونی، 1383: 92).

از مناطق مساعد برای جذب گردشگران در مرکز ایران، شهرستان کاشان است که به دلیل موقعیت جغرافیایی خود، دارای آب و هوایی متنوع و به واسطه تاریخ کهن، دارای فضاها و بناهای تاریخی متعددی است. در شهرستان مذکور، شهر کاشان با توجه به مرکزیت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و با دارا بودن جاذبه‌های متعدد تاریخی و فرهنگی همچنان از مواهب گوناگون صنعت گردشگری بی بهره مانده است. توریسم منطقه، نیازمند شناخت توانمندی‌ها و برنامه‌ریزی بلندمدت و نگرش واقع بینانه تمامی دستگاه های مرتبط با این صنعت است.

اهمیت و ضرورت

صنعت گردشگری یکی از عرصه‌های نو و زمینه‌های جدید مورد مطالعه علوم مختلف بوده و امروزه از جهات گوناگونی مورد توجه و عنایت کشورها واقع شده است، توجه به گردشگری از یک سو به علت ارزش های اقتصادی و از سوی دیگر به دلیل اثرهای فرهنگی و اجتماعی آن است (الوانی و دهدشتی، 1373: 75).

به دلیل آنکه بهره برداری از توان ها و قابلیت های گردشگری در هر منطقه ای می تواند زمینه ای پویا و فعال برای توسعه آن منطقه فراهم نماید، تحلیل توان ها و قابلیت‌های مزبور به گونه ای جغرافیایی، ضرورتی ویژه خواهد داشت.

ضرورت و اهمیت انجام این تحقیق از آنجا ناشی می شود که شهر کاشان با داشتن ویژگی های خاص برای توسعه گردشگری می‌تواند نقش خود را در زمینه‌های فرهنگی - اجتماعی و اقتصادی با توجه به موقعیت جغرافیایی آن ایفا نماید؛ اما متأسفانه تاکنون این جاذبه‌های متنوع و ارزشمند معماری و انسانی کمتر مورد توجه، برنامه ریزی و استفاده قرار گرفته است.

هدف اصلی این مقاله، بررسی مزیت‌ها و محدودیت‌های توسعه کانون‌های گردشگری شهرکاشان با استفاده از تحلیل SWOT است. مزیت‌ها در این مطالعه شامل نقاط قوت و فرصت و محدودیت‌ها شامل نقاط ضعف و تهدیدها است. همچنین، این مقاله با استفاده از ماتریس برنامه ریزی کمی (QSPM)، اولویت استراتژی‌های انتخاب شده با استفاده از تحلیل عوامل داخلی و خارجی را تعیین می‌کند.

پیشینه تحقیق

مهدی راست قلم و همکاران (1388) در مقاله ای تحت عنوان «بررسی مزیت‌ها و محدودیت‌های توسعه کانون‌های گردشگری با استفاده از تحلیل SWOT- مطالعه موردی: کانون‌های گردشگری شهرستان شهرکرد»، با استفاده از پرسشنامه و طیف لیکرت به بررسی استراتژی‌های تحلیل SWOT در منطقه پرداخته است. بر اساس این تحقیق، مؤلفه به وجود آمدن مراکز گردشگری پذیر در منطقه، به عنوان مهم ترین عامل تهدید توسعه کانون‌های گردشگری مشخص شده است. در مقاله دیگری تحت عنوان «تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT»، عیسی ابراهیم زاده و همکاران (1388)، امکان توسعه و اصلاح نهادهای مدیریت، تقویت تبلیغات، تعامل و همفکری بین مسئولان منطقه آزاد و سازمان‌های مرتبط با گردشگری و مردم، و توسعه اکوتوریسم را از مهم ترین رهیافت‌ها به منظور توسعه گردشگری این ناحیه تلقی کرده است.

روش تحقیق

در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه ای و میدانی به طور همزمان استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای، از شیوه‌های تحلیل محتوا و بررسی آمار و اسناد و مدارک، و در روش میدانی، از پرسشنامه‌ها، مصاحبه و نظرسنجی از مدیران ارشد اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان اصفهان و اداره شهرستان کاشان، کارشناسان و متخصصان در صنعت گردشگری استفاده گردیده است.

از آنجا که علم مسئولیت، شناخت استراتژی را بر عهده مدیران عالی سازمان می‌داند و چون این مدیران بایستی دید سیستمی در مورد اهداف و مأموریت سازمان داشته باشند؛ بنابراین، جامعه آماری پژوهش، مدیران عالی، میانی و کارشناسان ارشد اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان اصفهان و اداره شهرستان و خبرگان و صاحب نظران فعال در حوزه صنعت

گردشگری بوده و تعداد جامعه را 45 نفر تشکیل می‌دهند. از طرفی، چون جامعه آماری مورد استفاده در این تحقیق محدود بوده است، لذا نیازی به نمونه‌گیری نبوده و با استفاده از سرشماری، کل جامعه مطالعه گردیده است.

از نظر هدف، مطالعه حاضر با توجه به چشم انداز توسعه گردشگری در شهر کاشان، به شناسایی عوامل داخلی شامل: نقاط قوت و نقاط ضعف و عوامل خارجی شامل: فرصت‌ها و تهدیدهای موجود پرداخته و با ارزیابی استراتژی‌های ممکن، مناسب‌ترین آن را معرفی می‌کند. مدل کاربردی تحقیق، مدل ترکیبی تحلیل استراتژیک SWOT و مدل برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM است. ابتدا وضع موجود صنعت گردشگری منطقه بررسی شده، سپس براساس مدل‌ها و الگوهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، به بررسی عوامل محیطی و داخلی، اقدام و با تعیین نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها، به تجزیه و تحلیل یافته‌های تحلیل با استفاده از مدل SWOT و ماتریس‌های مربوط به آن شامل: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس تلفیق عوامل داخلی و خارجی و در نهایت ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM اقدام گردیده است.

مفاهیم، دیدگاه‌ها و مبانی نظری

تکنیک SWOT

تکنیک یا ماتریس SWOT، که گاهی TOWS نیز نامیده می‌شود، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است. این روش (SWOT) نتیجه مستقیم مدل دانشکده تجاری هاروارد است؛ در واقع، این روش بهترین استراتژی برای سازمان‌ها و ابزاری ارزشمند برای تحلیل‌های استراتژیک است (مرادی مسیحی، 1381: 40).

به طور اجمالی می‌توان گفت که این تکنیک، ابزاری برای تحلیل وضعیت و تدوین راهبرد است و این امور از طریق:

- بازشناسی و طبقه‌بندی قوت‌ها و ضعف‌های درونی سیستم؛
- بازشناسی و طبقه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط خارج سیستم؛
- تکمیل ماتریس سوات؛ و تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم در آینده؛ صورت می‌گیرد (گلکار، 1384: 49)؛ به عبارت دیگر، مدل SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق

نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدات برون سیستمی است (ابراهیم زاده، 1388:114).

مدل SWOT تحلیلی سیستماتیک را برای شناسایی این عوامل و انتخاب استراتژی که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد می‌نماید، ارائه می‌دهد. از دیدگاه این مدل، یک استراتژی مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها در چهار حالت کلی SO، WO، ST و WT پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های استراتژی از بین آنها انتخاب می‌شوند (هریسون و کارون، 1382:192).

برای ساختن ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت باید هشت مرحله را طی کرد:

- تهیه فهرستی از فرصت‌های عمده ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد؛

- تهیه فهرستی از تهدیدات عمده موجود در محیط خارج سازمان؛

- تهیه فهرستی از نقاط قوت داخلی و عمده سازمان؛

- تهیه فهرستی از نقاط ضعف عمده داخلی سازمان؛

- مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و قرار دادن نتیجه در خانه مربوط در گروه استراتژی‌های SO؛

- مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج و قرار دادن نتیجه در گروه استراتژی‌های WO؛

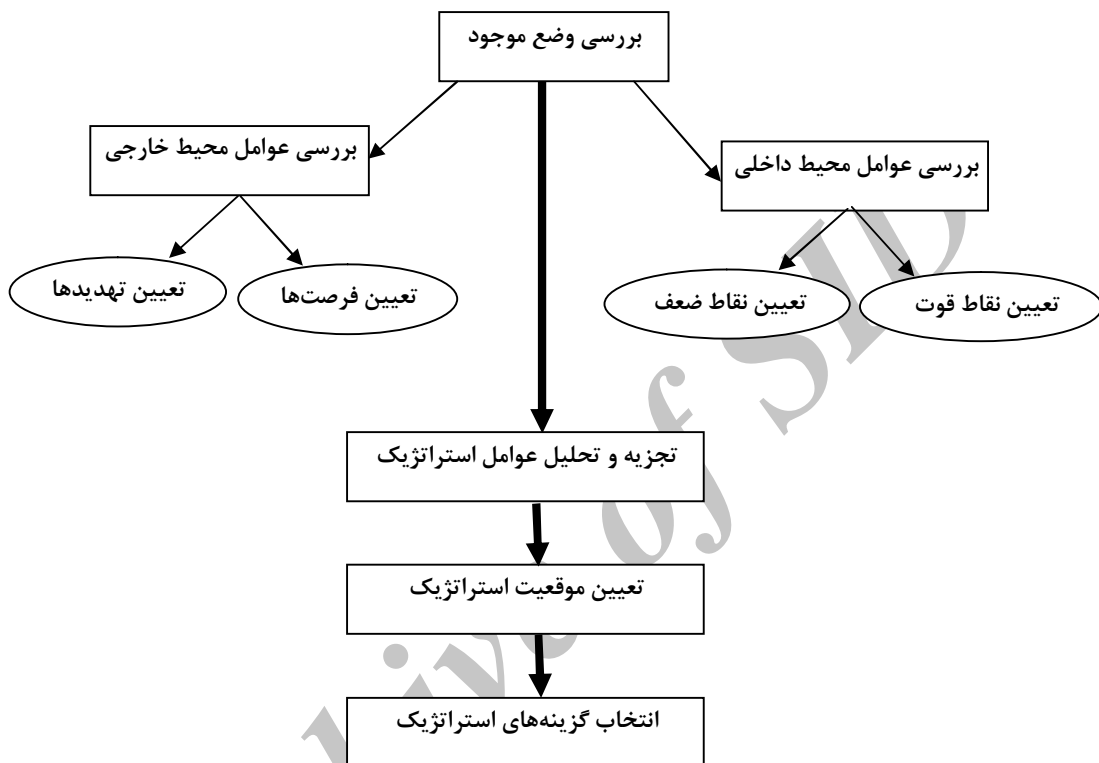
- مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی و قرار دادن نتیجه در گروه استراتژی‌های ST؛

- مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدات خارجی و قرار دادن نتیجه در گروه استراتژی‌های WT (دیوید، 1380: 264-366).

بررسی محیطی

قبل از اینکه یک سازمان بتواند مرحله تدوین را آغاز کند، باید محیط بیرونی خود را بررسی و پوشش کند تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه را کشف کند؛ همچنین باید محیط داخلی را نیز کاوش کند تا بتواند به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد. بررسی محیطی عبارت است از: نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان (هانگر و آل، 1381: 61-60).

به طور کلی، چارچوب تحلیل SWOT در این پژوهش به صورت زیر است (شکل شماره 1).



شکل شماره 1: چهارچوب تحلیل SWOT منبع: (کریمی و محبوب فر، 1391: 94).

تدوین راهبردها

ماتریس سوات، امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت را فراهم می‌آورد. البته در جریان عمل، برخی از راهبردها با یکدیگر همپوشانی داشته، یا به طور همزمان هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می‌آیند. در واقع، برحسب وضعیت سیستم، چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه کنشگری متفاوت هستند، می‌توان تدوین کرد (جدول شماره 1).

جدول شماره 1: ماتریس SWOT

فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)	
ناحیه 1 (SO) - استراتژی‌های تهاجمی	ناحیه 3 (WO) - استراتژی‌های محافظه کارانه	فهرست فرصت‌ها (O)
ناحیه 2 (ST) - استراتژی‌های رقابتی	ناحیه 4 (WT) - استراتژی‌های تدافعی	فهرست تهدیدها (W)

منبع: (الماسی و دورفرد، 1390: 104)

راهبرد دفاعی: هدف کلی راهبرد دفاعی یا حداقل - حداقل، که می‌توان آن را «راهبرد بقا» نیز نامید، کاهش ضعف‌های سیستم برای کاستن و خنثی سازی تهدیدها است.

راهبرد انطباقی: راهبرد انطباقی یا راهبرد حداقل - حداکثر، تلاش دارد با کاستن از ضعف‌ها، حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد. یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت‌هایی شود، ولی بواسطه ضعف‌های سازمانی خود قادر به بهره برداری از آن نباشد؛ در چنین شرایطی، اتخاذ راهبرد انطباقی می‌تواند امکان استفاده از فرصت را فراهم آورد.

راهبرد اقتضایی (حداکثر - حداقل): این راهبرد بر پایه بهره گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌شود و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است؛ با وجود این، از آنجا که تجارب گذشته نشان داده است که کاربرد نابجای قدرت می‌تواند نتایج نامطلوبی به بار آورد، هیچ سازمانی نباید به طور نسنجیده از قدرت خود برای رفع تهدیدات استفاده کند.

راهبرد تهاجمی (حداکثر - حداکثر): تمام سیستم‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند همزمان، قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. بر خلاف راهبرد دفاعی که یک راه حل واکنشی است، راهبرد تهاجمی یک راه حل کنشگر است؛ در چنین وضعیتی، سازمان با استفاده از نقاط قوت خویش برای گسترش بازار تولیدات و خدمات خود گام بر می‌دارد (گلکار، 1384: 53).

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت بین استراتژی‌هایی که در مرحله تصمیم گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می‌باشد. این تکنیک مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک

انتخاب شده، امکان پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌نماید(اعرابی، 1389: 63).

یافته‌های پژوهش

- در مرحله اول مطالعه، پس از تدوین، تخلیص و استخراج اطلاعات از مطالعات میدانی، اسنادی، مصاحبه و پرسشنامه، از تحلیل SWOT برای تعیین استراتژی توسعه کانون‌های گردشگری در شهر کاشان در فازهای زیر استفاده گردید:
- تبیین مهم ترین نقاط قوت جهت ارائه طرح راهبردهای تهاجمی با تکیه بر بهره گیری از برتری‌های رقابتی کانون‌های گردشگری
 - تبیین مهم ترین فرصت‌های موجود جهت ارائه راهبردهای بازنگری و تخصیص مجدد منابع برای رفع نقاط ضعف درونی کانون‌های گردشگری
 - تبیین مهم ترین ضعف‌های درون مناطق میزبان به منظور ارائه راهبردهای تنوع بخشی کانون‌های گردشگری
 - تبیین مهم ترین تهدیدهای موجود برای ارائه راهبردهای تدافعی جهت رفع آسیب پذیری کانون‌های گردشگری

بررسی عوامل داخلی مؤثر بر توسعه کانون‌های گردشگری شهر کاشان

جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف، محیط درونی کانون‌های گردشگری مورد بررسی قرار گرفت. این عوامل در مصاحبه و تکمیل پرسشنامه از جامعه کارشناسان تهیه شده است. نتایج در جدول شماره 2 ارائه شده است.

فصلنامه گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ

جدول شماره 2: عوامل داخلی مؤثر بر توسعه صنعت گردشگری شهر کاشان

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
1- معروف بودن منطقه به داشتن آثار تاریخی و میراث فرهنگی غنی در زمینه گردشگری	1- نبود برنامه ریزی و سرمایه گذاری های دولتی در این منطقه
2- مستعد بودن منطقه برای سرمایه گذاری و برنامه ریزی گردشگری در جهت استفاده از منابع طبیعی و انسانی و معرفی منطقه به عنوان قطب مهم گردشگری استان اصفهان و یکی از قطب های مهم گردشگری کشور	2- نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی برای همه اقشار از جمله کمبود مراکز اقامتی مانند: هتل، مهمان پذیر و کمپ اقامتی و همچنین کمبود و توزیع نامناسب رستوران ها در سطح شهر و فقدان رستوران های با کیفیت مناسب در اکثر نقاط شهر
3- مهیا بودن حمل و نقل زمینی	3- نبود نیروهای متخصص و آموزش دیده در منطقه
4- وجود زمین جهت واگذاری به سرمایه گذاران در کانون های گردشگری	4- نامناسب بودن و عدم کفایت تسهیلات بهداشتی، درمانی و خدماتی
5- وجود محصولات و فراورده های محلی برای ارائه به گردشگران	5- توزیع نامناسب گردشگران در فصول مختلف سال (تراکم کم در زمستان و تراکم بسیار بالا در بهار)
6- موقعیت جغرافیایی	6- برخوردار بودن منطقه از آب و هوای بسیار گرم و خشک در فصول تابستان و آب و هوای سرد و خشک در زمستان
7- وجود بازار قدیمی و کهن در مرکز شهر و قابلیت منطقه در جهت توسعه گردشگری تجاری	7- نامناسب بودن تأسیسات و تجهیزات تفریحی و ورزشی
8- وجود مردم ساده و بی تکلف در کانون های گردشگری و برخورد مناسب و شایسته آنان در مقابل گردشگران	8- نامناسب بودن وضعیت امنیت اجتماعی گردشگران
9- باور مردم میزبان به دستیابی به محتوای توسعه پایدار با فراهم سازی قابلیت های گردشگری	9- افزایش آلودگی هوا در منطقه در زمان های اوج گردشگری (عید نوروز و فصل گلابگیری)
10- وجود آثار مذهبی در منطقه و گسترش گردشگری مذهبی	10- ضعف مدیریتی و فقدان ثبات در مدیریت گردشگری منطقه
11- وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنتی در بین مردم منطقه که از گذشته به جا مانده اند.	11- ضعف تبلیغات
12- اعتقاد مسئولان به اشتغالزایی به وسیله گسترش گردشگری به عنوان یکی از مهم ترین سازوکارهای مناسب در جهت توسعه منطقه	12- نامناسب بودن زیر ساخت های محیطی و کالبدی
	13- نبود حداقل امکانات رفاهی در سایت های گردشگری
	14- فقدان حیات شبانه در کانون های جمعیتی و مقصد گردشگری
	15- عدم هماهنگی سازمان های مرتبط با گردشگری در جهت دستیابی به محتوای توسعه پایدار با فراهم سازی قابلیت های گردشگری
	16- برتری بینی در میان سازمان های مرتبط با گردشگری منطقه

بررسی عوامل خارجی مؤثر بر توسعه کانون‌های گردشگری شهر کاشان

برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، محیط بیرونی کانون‌های گردشگری نیز مورد بررسی قرار گرفت. این عوامل از درون مصاحبه و پرسشنامه‌های به دست آمده از جامعه کارشناسی تهیه شده است (جدول شماره 3).

جدول شماره 3: عوامل خارجی مؤثر بر توسعه صنعت گردشگری شهر کاشان

تهدیدها (I)	فرصت‌ها (O)
1- افزایش قیمت زمین و بورس بازی زمین و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آنها	1- افزایش تمایل به بهره‌مندی از توسعه گردشگری در منطقه برای اشتغالزایی و جلوگیری از مهاجرت
2- افزایش امکانات و خدمات در مناطق گردشگری رقیب (مانند: اصفهان و یزد) در مقایسه با این منطقه در آینده	2- بهسازی و بازسازی جاده‌های منتهی به منطقه
3- تراکم بیش از حد جمعیتی و شلوغ شدن این منطقه در فصول گردشگری پذیر	3- امکان دسترسی و شناخته شدن در استان و کشور
4- ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران در منطقه نسبت به قبل	4- نزدیکی به مناطق گردشگری طبیعی مجاور مانند: قمصر و نیاسر
5- دگرگونی در ساختار اجتماعی منطقه و از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی (مانند: زبان، آداب و رسوم محلی، نوع پوشاک، معماری، مسکن و...) با افزایش گردشگران	5- قابلیت تبدیل شدن به یک قطب مهم گردشگری در استان، کشور و در سطح بین الملل
6- تهدیدهای زیست محیطی و ایجاد خسارت به آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی	6- سرمایه گذاری در تأسیسات زیربنایی و روبنایی
7- عدم باور و نبود انگیزه در بین مسئولان استان اصفهان در مرکز استان (شهر اصفهان) برای گسترش و توسعه خدمات، تجهیزات و تأسیسات گردشگری در منطقه	7- ایجاد امکانات اقامتی و افزایش پذیرفتن گردشگر
8- پراکنش نامناسب فصلی بازدیدکنندگان	8- قرار گرفتن بین دو قطب کلان جمعیتی مانند: تهران و اصفهان به عنوان مراکز گردشگرفرست
9- محرومیت شدید منطقه و هجوم جمعیت مهاجر	9- افزایش انگیزه مردم شهرنشین برای گذراندن اوقات فراغت خود در مناطق دارای کانون‌های گردشگری از جمله شهر کاشان
10- تبلیغات منفی در سطح جهانی علیه ایران	10- افزایش توجه دولت و ایجاد باور در آن به برنامه-ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری
11- ناهمسویی ادارات و سازمان‌های دولتی برای گسترش تجهیزات و تأسیسات گردشگری	11- وجود تمایل در بخش خصوصی برای سرمایه گذاری
12- غالب بودن آب و هوای گرم و خشک در بیشتر مواقع سال	12- حفظ بافت تاریخی و کهن شهری و قابلیت منطقه در جهت دستیابی به محتوا توسعه شهری پایدار
13- پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات خدماتی	13- وجود نیروهای متخصص و با تجربه در مجاورت با منطقه (اصفهان و تهران)
14- واگذاری حریم کانون‌های گردشگری منطقه (مانند: تپه‌های سیلک) به شهروندان و بعضاً سوداگری زمین و تهدید جدی سایت‌های گردشگری منطقه	14- افزایش انگیزه آژانس‌های خدمات مسافرتی کشور برای ارسال گردشگر بیشتر به منطقه
15- عدم توجه شایسته به میراث فرهنگی	15- توسعه غیر متعادل و ناپایدار شهری مناطق گردشگری رقیب مجاور (اصفهان و تهران) و از بین رفتن بافت سنتی و کهن این مناطق در مقایسه با شهر کاشان

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مرحله دوم، پس از تحلیل عوامل داخلی و عوامل خارجی، برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی، از ماتریس داخلی و خارجی استفاده شد. در مرحله سوم نیز بر اساس مدل SWOT، راهبردهایی برای توسعه کانون‌های گردشگری منطبق با شرایط منطقه میزبان ارائه می‌گردد و در نهایت نیز با استفاده از تکنیک ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، مشخص می‌شود که کدام یک از گزینه‌های استراتژی انتخاب شده، امکان پذیر است؛ و در واقع، این استراتژی‌ها، اولویت‌بندی شد.

تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی

در تکمیل جدول تحلیل عوامل داخلی، در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت هر مؤلفه و مقایسه این مؤلفه‌ها با یکدیگر، ضریب اهمیت بین صفر و یک به آن مؤلفه اختصاص داده می‌شود. مقدار این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب مؤلفه‌ها، یک باشد. در ستون سوم با توجه به عالی یا معمولی بودن قوت‌ها به ترتیب رتبه 4 یا 3 و به لحاظ جدی یا معمولی بودن ضعف‌ها به ترتیب رتبه 1 یا 2 اختصاص داده می‌شود. در صورتی که جمع کل امتیاز نهایی عوامل داخلی در این جدول بیش از 2/5 باشد، قوت‌های پیش رو بر ضعف‌های آن غلبه خواهد داشت و چنانچه این امتیاز کمتر از 2/5 باشد، بیانگر غلبه ضعف‌ها بر قدرت‌ها خواهد بود. نتایج در جدول شماره 4 ارائه گردیده است.

جدول شماره 4: تحلیل عوامل داخلی

عوامل داخلی استراتژیک (نقاط قوت و نقاط ضعف)	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز وزنی = ضریب × رتبه
S ₁ . معروف بودن منطقه به داشتن آثار تاریخی و میراث...	0/048	4	0/192
S ₂ . مستعد بودن منطقه برای سرمایه گذاری و...	0/04	3/85	0/154
S ₃ . مهیا بودن حمل و نقل زمینی	0/027	3/3	0/089
S ₄ . وجود زمین برای واگذاری به سرمایه گذاران...	0/03	3/61	0/108
S ₅ . وجود محصولات و فرآورده‌های محلی برای...	0/036	3/42	0/123
S ₆ . موقعیت جغرافیایی	0/028	3	0/084
S ₇ . وجود بازار قدیمی و کهن در مرکز شهر و...	0/041	3/91	0/16
S ₈ . وجود مردم ساده و بی تکلف در کانون‌های...	0/037	3/6	0/133
S ₉ . باور مردم میزبان به دستیابی به محتوای...	0/031	3/8	0/117

فصلنامه گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ

0/102	3/1	0/033	S ₁₀ . وجود آثار مذهبی در منطقه و گسترش...
0/083	3/1	0/027	S ₁₁ . وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنتی...
0/118	3/82	0/031	S ₁₂ . اعتقاد مسئولان به اشتغالزایی به وسیله...
0/041	1/26	0/033	W ₁ . نبود برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری‌های...
0/045	1	0/045	W ₂ . نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و...
0/043	1/24	0/035	W ₃ . نبود نیروهای متخصص و آموزش...
0/045	1/14	0/04	W ₄ . نامناسب بودن و عدم کفایت تسهیلات...
0/044	1/4	0/032	W ₅ . توزیع نامناسب گردشگران در فصول مختلف...
0/043	1/15	0/038	W ₆ . برخوردار بودن منطقه از آب و هوای بسیار...
0/054	1/8	0/03	W ₇ . نامناسب بودن تأسیسات و تجهیزات...
0/041	1/3	0/032	W ₈ . نامناسب بودن وضعیت اجتماعی گردشگران
0/051	1/7	0/03	W ₉ . افزایش آلودگی هوا در منطقه در زمان‌های...
0/043	1/21	0/036	W ₁₀ . ضعف مدیریتی و فقدان ثبات در مدیریت...
0/042	1/19	0/036	W ₁₁ . ضعف تبلیغات
0/047	1/14	0/042	W ₁₂ . نامناسب بودن زیر ساخت‌های محیطی و کالبدی
0/043	1/17	0/037	W ₁₃ . نبود حداقل امکانات رفاهی در سایت‌های...
0/046	1/5	0/031	W ₁₄ . فقدان حیات شبانه در کانون‌های جمعیتی و...
0/048	1/12	0/043	W ₁₅ . عدم هماهنگی سازمان‌های مرتبط با گردشگری...
0/05	1/1	0/046	W ₁₆ . برتری بینی در میان سازمان‌های مرتبط با...
2/189		1	جمع نهایی نمرات

تحلیل و ارزیابی عوامل خارجی

در تکمیل جدول تحلیل عوامل خارجی، در ستون دوم جدول با توجه به میزان اهمیت هر مؤلفه و با مقایسه این مؤلفه‌ها با یکدیگر، ضریب اهمیت بین صفر تا یک به آن مؤلفه تعلق می‌گیرد. مقدار این ضرایب باید به نحوی باشد که مجموع ضرایب مؤلفه‌ها، یک باشد. در ستون سوم با در نظر گرفتن عالی یا معمولی بودن فرصت‌ها به ترتیب رتبه 4 یا 3 و نیز با توجه به جدی یا معمولی بودن تهدیدها به ترتیب رتبه 1 یا 2 اختصاص داده می‌شود. در صورتی که امتیاز عوامل خارجی در این جدول بیش از 2/5 باشد، به این معنی است که فرصت‌های پیش رو بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و چنانچه این امتیاز کمتر از 2/5 باشد، نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود. نتایج در جدول شماره 5 ارایه گردیده است.

جدول شماره 5: تحلیل عوامل خارجی

امتیاز وزنی = ضریب × رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی استراتژیک (فرصت‌ها و تهدیدها)
0/12	3/6	0/035	O ₁ . افزایش تمایل به بهره‌مندی از توسعه گردشگری...
0/11	3/51	0/033	O ₂ . بهسازی و بازسازی جاده‌های منتهی به منطقه
0/15	3/68	0/042	O ₃ . امکان دسترسی و شناخته شدن در استان و کشور
0/17	3/75	0/045	O ₄ . نزدیکی به مناطق گردشگری طبیعی مجاور...
0/18	3/85	0/047	O ₅ . قابلیت تبدیل شدن به یک قطب مهم گردشگری...
0/16	3/7	0/044	O ₆ . سرمایه گذاری در تأسیسات زیربنایی و رونمایی
0/19	3/9	0/049	O ₇ . ایجاد امکانات اقامتی و افزایش پذیرفتن گردشگر
0/197	3/95	0/05	O ₈ . قرار گرفتن بین دو قطب کلان جمعیتی...
0/1	3/35	0/03	O ₉ . افزایش انگیزه مردم شهرنشین جهت گذراندن...
0/08	3/2	0/028	O ₁₀ . افزایش توجه دولت و ایجاد باور در آن به برنامه...
0/13	3/65	0/037	O ₁₁ . وجود تمایل در بخش خصوصی جهت سرمایه...
0/2	4	0/052	O ₁₂ . حفظ بافت تاریخی و کهن شهری و قابلیت...
0/11	3/48	0/032	O ₁₃ . وجود نیروهای متخصص و با تجربه در مجاورت...
0/075	3	0/025	O ₁₄ . افزایش انگیزه آژانس‌های خدمات مسافرتی...
0/17	3/8	0/045	O ₁₅ . توسعه غیر متعادل و ناپایدار شهری مناطق...
0/04	1/65	0/024	T ₁ . افزایش قیمت زمین و بورس بازی زمین و بالطبع...
0/04	1/8	0/021	T ₂ . افزایش امکانات و خدمات در مناطق گردشگری...
0/042	1	0/042	T ₃ . تراکم بیش از حد جمعیتی و شلوغ شدن این...
0/024	2	0/012	T ₄ . ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران در...
0/041	1/15	0/036	T ₅ . دگرگونی در ساختار اجتماعی منطقه و...
0/04	1/1	0/036	T ₆ . تهدیدهای زیست محیطی و ایجاد خسارت به...
0/04	1/05	0/037	T ₇ . عدم باور و نبود انگیزه در بین مسئولان استان...
0/04	1/45	0/027	T ₈ . پراکنش نامناسب فصلی بازدیدکنندگان
0/04	1/25	0/031	T ₉ . محرومیت شدید منطقه و هجوم جمعیت مهاجر
0/03	1/9	0/017	T ₁₀ . تبلیغات منفی در سطح جهانی علیه ایران
0/04	1/3	0/031	T ₁₁ . ناهمسویی ادارات و سازمان‌های دولتی جهت
0/04	1/6	0/025	T ₁₂ . غالب بودن آب و هوای گرم و خشک در بیشتر...
0/04	1/75	0/022	T ₁₃ . پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات...
2/043	1/3	0/033	T ₁₄ . واگذاری حریم کانون‌های گردشگری منطقه...
0/038	1/2	0/032	T ₁₅ . عدم توجه شایسته به میراث فرهنگی
3/04		1	جمع نهایی نمرات

تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

با نگاهی به جدول شماره 4 و بر اساس نتایج مصاحبه و استخراج اطلاعات پرسشنامه، نمره به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برابر $2/189$ است؛ این عدد بیانگر آن است که ضعف‌های پیش روی منطقه می‌تواند بر نقاط قوت آن غلبه کند ($2/189 < 2/5$). همچنین با بررسی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (جدول شماره 5) و نمره به دست آمده ($3/04$)، نتیجه گرفته می‌شود که فرصت‌های پیش رو بر تهدیدهای منطقه غلبه خواهد کرد ($3/04 > 2/5$)؛ از این نتایج می‌توان در انتخاب استراتژی‌ها و تشکیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی استفاده کرد.

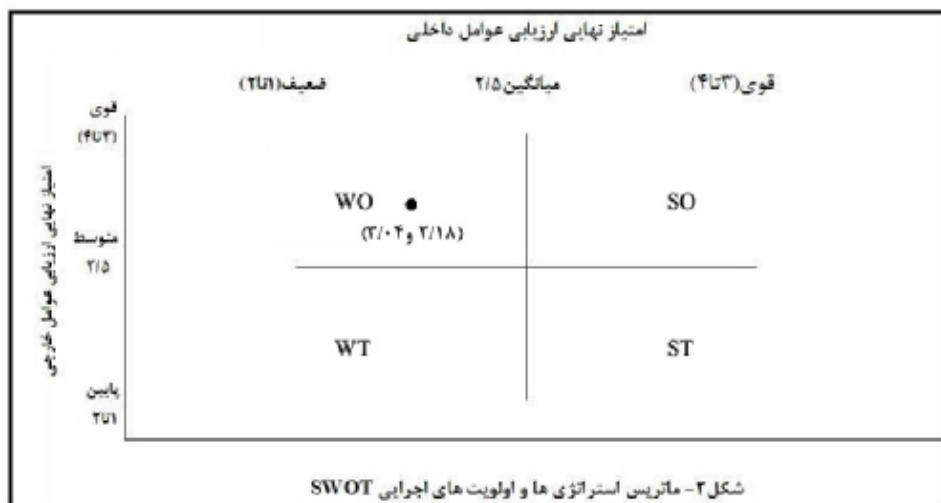
ماتریس عوامل داخلی و خارجی

ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی، بخش‌های مختلف سیستم را به صورت نمودار در 4 قسمت جداگانه قرار می‌دهد (شکل 2). بررسی‌های قبل و بعد از تهیه ماتریس، چنین امکاناتی را به وجود می‌آورد که اثرهای مورد انتظار تصمیمات استراتژیک بر سیستم پیش بینی گردد. ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی بر اساس استقرار داده‌ها در دو بعد اصلی شکل می‌گیرد:

- 1- جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور Xها نشان داده می‌شود.
 - 2- جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Yها نوشته می‌شود.
- در ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی، این نمرات در یک طیف دو بخشی قوی ($2/5$ تا 4) و ضعیف ($2/5$ تا 1) طبقه‌بندی می‌شوند.

در این ماتریس، چنانچه موقعیت منطقه مورد مطالعه از نظر نمرات عوامل خارجی و داخلی در ناحیه اول نمودار باشد، استراتژی تهاجمی؛ اگر در ناحیه دوم باشد، استراتژی رقابتی؛ چنانچه در خانه سوم باشد، استراتژی محافظه کارانه؛ و سرانجام، اگر در ناحیه چهارم باشد، استراتژی تدافعی پیشنهاد می‌گردد.

در نمودار شکل شماره 2، با استفاده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی و استقرار نمرات ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بر روی آن، موقعیت استراتژیک یک منطقه مشخص می‌گردد. چون جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بر روی محور Xها، $2/18$ و جمع امتیاز به دست آمده از عوامل خارجی بر روی محور Yها، $3/04$ است؛ بنابراین، طبق اصول مدیریت استراتژیک، موقعیت استراتژیک منطقه مورد مطالعه در ناحیه سوم نمودار تعیین می‌گردد که متناسب با آن، استراتژی‌های محافظه کارانه (WO) انتخاب خواهند شد و در ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک، استراتژی‌های این منطقه با ترکیبی از استراتژی‌های دو منطقه احتمالی آن (WT و SO) قرار خواهند گرفت.



ارایه راهبردها بر اساس مدل SWOT

این مدل یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرایند تدوین راهبرد است که به وسیله آن، اطلاعات مربوط مقایسه می شود. همچنین، با استفاده از این ماتریس، امکان تدوین چهار انتخاب یا استراتژی متفاوت از نظر درجه کنشگری های متفاوت در فضا فراهم می شود. البته در جریان عمل، برخی از استراتژی ها با یکدیگر همپوشانی داشته و یا به طور همزمان و هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می آیند (حکمت نیا و میر نجف موسوی، 1390: 318).

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل SWOT، برای توسعه کانون های گردشگری منطبق با شرایط مناطق میزبان، راهبردهای زیر در جدول شماره 6 ارایه می گردد.

جدول شماره 6: راهبردهای توسعه کانون‌های گردشگری در شهر کاشان

تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	SWOT
<p>راهبردهای تدافعی (WT) - استراتژی پرهیز از تهدید</p> <p>1- توسعه شبکه اطلاعات گردشگری و خدمات اطلاع‌رسانی و آموزش گردشگری</p> <p>2- تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه‌سازی در رسانه‌ها درباره قابلیت‌های گردشگری منطقه در سطح داخلی و بین‌المللی و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران خارجی درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی کشور ایران و از جمله قطب توریستی کاشان</p> <p>3- تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات توریستی به منظور جلب رضایت گردشگران و بالطبع افزایش تعداد گردشگران در شهر کاشان و همچنین به کارگیری طبقات مختلف مردم در فعالیت‌های مختلف</p> <p>4- ظرفیت‌پذیری و تعیین حد مطلوب تراکم جمعیت در مکان‌های مختلف توریستی منطقه در جهت کاهش فشار و تراکم بیش از حد به این مکان‌ها و جاذبه‌ها و جلوگیری از بین رفتن و تخریب آنها</p> <p>5- توسعه و گسترش گردشگری کشاورزی در پیرامون شهر کاشان به منظور بهره‌برداری مناسب از مناظر، مزارع و باغات روستایی در جهت کسب درآمد و نیز جلوگیری از تخریب مزارع و پوشش گیاهی</p> <p>6- تلاش برای فرهنگ‌سازی در پذیرش گردشگری و تأمین امنیت اجتماعی مکان‌های توریستی این منطقه در راستای جلوگیری از بروز تخلفات اجتماعی و سایر تخلفات</p> <p>7- بهره‌برداری از توان تشکیلاتی، قوانین و مقررات در جهت کاهش مخاطرات و آلودگی‌های اکولوژیکی و زیست‌محیطی در مناطق و مکان‌های</p>	<p>راهبردهای بازنگری (WO) - استراتژی فرصت‌ها</p> <p>1- تأکید بر توسعه گردشگری فرهنگی - تاریخی به دلیل وجود مزیت‌های نسبی این نوع گردشگری در منطقه</p> <p>2- استفاده مناسب و هدفمند از تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری جهت بهره‌مندی از جاذبه‌های گردشگری به منظور ایجاد اشتغال و درآمد برای ساکنان مناطق میزبان</p> <p>3- بهره‌گیری از تمایل و انگیزه ساکنان جامعه میزبان در جهت توسعه صنعت گردشگری منطقه و دستیابی به توسعه پایدار شهری</p> <p>4- شناسایی و بهره‌گیری از کلیه جاذبه‌ها و موقعیت‌های گردشگری از جمله: جاذبه‌های طبیعی پیرامون شهر به صورت بسته گردشگری و افزایش مدت ماندگاری گردشگری جهت رقابت با سایر مناطق تفریحی رقیب</p> <p>5- بهره‌مندی از نیروهای انسانی منطقه میزبان برای تشکیل نهادهای مردمی، به منظور افزایش ضریب موفقیت در جذب و ارائه خدمات به گردشگران</p> <p>6- ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های مختلف دولت، مردم و کارآفرینان به وسیله برگزاری نشست‌ها و به‌کارگیری تدابیر مدیریتی هماهنگ‌کننده به منظور یکپارچه‌سازی کارکردهای گردشگری منطقه</p> <p>7- تلاش جهت شفاف‌سازی سیاست‌های دولتی و برنامه‌های محلی جهت افزایش انگیزه بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در توسعه کانون‌های گردشگری</p> <p>8- توسعه تأسیسات گردشگری مانند: ایجاد هتل و رستوران و استفاده از طبیعت زیبای پیرامون</p>	<p>قوت‌ها (S)</p>

فصلنامه گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ

<p>توریستی</p> <p>8- توسعه و تجهیز مسیرهای توریستی شهر کاشان و ایجاد و نصب علائم و استقرار راهنمایان محلی، وضع قوانین و مقررات در این مکان‌ها و تدوین دفترچه‌های راهنما برای گردشگران و آموزش آنها</p> <p>9- تنوع بخشی و توسعه برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه‌های طبیعی و انسانی، خصوصیات بارز فرهنگی، معماری و آداب و رسوم منطقه در شهرهای مختلف کشور و شرکت در سایر جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و سمینارها به طور فعال با توجه به وجود مکان‌های رقیب جهت جلب رضایت گردشگران</p> <p>10- در نظر گرفتن تسهیلات برای سرمایه گذاری بخش خصوصی در زمینه توسعه گردشگری از سوی مسئولان استان اصفهان و همچنین دولت مرکزی</p> <p>11- تدوین برنامه ای جهت شناخت گردشگران با امکانات منطقه و آشنا شدن با فرهنگ گردشگری جهت استفاده متوازن و مطلوب از منابع گردشگری</p> <p>12- ایجاد مراکز اقامتی در سطح منطقه</p> <p>13- ایجاد و توزیع مناسب رستوران‌ها و اغذیه فروشی‌ها در سطح منطقه و توجه به کیفیت آنها</p>	<p>شهر در راستای جذب گردشگر و ایجاد مشاغل جدید برای مردم بومی منطقه</p> <p>9- بهره گیری از جاذبه‌های فرهنگی- تاریخی منطقه و ایجاد محور گردشگری فین- سیلک- کاشان</p> <p>10- برنامه ریزی برای سازماندهی مکان‌های مناسب جهت ایجاد کمپ مسافرتی برای فصول انبوه گردشگری</p> <p>11- استفاده بهینه از امکانات و زیر ساخت‌های موجود در منطقه و تلاش در راستای گسترش آنها</p> <p>12- تمرکز عمده فعالیت‌های توریستی بر بهره برداری از منابع و جاذبه‌های موجود و بدون استفاده توریستی همانند: چشم اندازهای طبیعی پیرامون شهر، فضاها، سبز، خانه‌های تاریخی و... به منظور کسب درآمد و ایجاد اشتغال و توسعه پایدار شهری</p> <p>13- توسعه خطوط زمینی برای ترانزیت مسافر و کالا در سطح منطقه و ایجاد زمینه‌های توسعه و حمل و نقل هوایی</p> <p>14- استفاده از پتانسیل‌های گردشگری تجاری منطقه</p> <p>15- حفظ و حراست از بناهای تاریخی و مذهبی باستانی</p> <p>16- بهسازی و زیباسازی محیط پیرامون بناهای تاریخی و مذهبی</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ادامه جدول شماره 6: راهبردهای توسعه کانون‌های گردشگری در شهر کاشان

تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	SWOT
<p>راهبردهای تدافعی (WT) - استراتژی پرهیز از تهدید</p> <p>1- برگزاری سمینارها و نشست‌های «توسعه سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری شهری و روستایی» به وسیله شورای شهر کاشان با سایر دستگاه‌ها و مسئولان مرتبط و کارآفرینان، دعوت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه‌گذاری در زمینه احداث هتل‌ها، مجتمع‌های اقامتی، تأسیسات تفریحی همچون: پارک‌های تفریحی و جنگلی، ایجاد زمین‌های ورزشی، موزه میراث فرهنگی و...</p> <p>2- تدوین قوانین و مقررات ویژه برای استفاده بهینه جاذبه‌ها و فرآورده‌های گردشگری و جلوگیری از تخریب، آلودگی و از بین رفتن این منابع در منطقه</p> <p>3- زمینه‌سازی و تشویق مردم به مشارکت در جهت توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات و تسهیلات توریستی و کسب درآمد از این طریق و همچنین استفاده از مشارکت بخش خصوصی در زمینه‌هایی که مردم نمی‌توانند مشارکت و یا سرمایه‌گذاری کنند.</p> <p>4- آموزش و اطلاع‌رسانی به مردم درخصوص نحوه برخورد با گردشگر و گردشگری در منطقه به منظور جلوگیری از تعارض بین گردشگران و مردم؛ البته، باید به گردشگران در زمینه فرهنگ و آداب و رسوم، مکان‌های خاص و سایر موارد آموزش داده شود.</p> <p>5- بالا بردن سطح آگاهی گردشگران جهت کنترل و جلوگیری از تخریب محیط زیست و آلوده کردن منابع طبیعی و همچنین حفظ و حراست از جاذبه‌های گردشگری منطقه</p> <p>6- افزایش زیرساخت‌ها و امکانات منطقه از قبیل: مراکز فوریت‌های پزشکی، سرویس‌های بهداشتی، کمپ‌ها و... برای جلب رضایت گردشگران</p> <p>7- تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح</p>	<p>راهبردهای بازنگری (WO) - استراتژی فرصت‌ها</p> <p>1- بازنگری در نحوه تبلیغات جهت معرفی جاذبه‌های گردشگری منطقه</p> <p>2- حفظ و نگهداری و ایجاد مناطق گردشگری</p> <p>3- استفاده از کارشناسان و مردم بومی جهت برنامه‌ریزی برای جاذبه‌های گردشگری</p> <p>4- بازنگری در نحوه توزیع امکانات، خدمات و تسهیلات گردشگری و اولویت‌دهی و تخصیص مجدد این نوع امکانات به مناطق گردشگری با قابلیت بالا و متوسط</p> <p>5- ضمن بازنگری به نوع و نحوه برنامه‌ریزی و حمایت دولتی از نواحی گردشگری، بهره‌گیری منطقی از نهادها، قوانین و مقررات حمایتی در جهت توسعه و تجهیز زیرساخت‌ها، تسهیلات و تجهیزات مختلف گردشگری در منطقه مورد مطالعه صورت گیرد.</p> <p>6- بازنگری و توسعه نهادها و سازمانهای مرتبط در منطقه برای آموزش مردم و گردشگران جهت استفاده مطلوب و بهینه از جاذبه‌ها</p> <p>7- توجه و حمایت دولت از میراث فرهنگی</p> <p>8- ارائه خدمات بهداشتی درمانی به مناطق گردشگری</p> <p>9- تقویت فرهنگ و سنن بومی منطقه</p> <p>10- تشویق بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در مناطق گردشگری</p> <p>11- تعامل و هم‌فکری بین مسئولان منطقه و سازمان‌ها و ادارات مرتبط با گردشگری در پیشبرد طرح‌های گردشگری منطقه</p> <p>12- توسعه و بهبود راه‌های ارتباطی</p> <p>13- بهبود و ارتقای محصولات گردشگری (علمی، درمانی، تجاری و تفریحی) و</p>	<p>ضعف‌ها (W)</p>

فصلنامه گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ

سرمایه گذاری مشترک دولتی- خصوصی در زمینه ایجاد و همچنین تبلیغ زیرساخت‌ها و محصولات گردشگری منطقه به گردشگران داخلی و خارجی	نهادهای مدیریتی و به کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای اجرای درست طرح‌های بلند مدت و کوتاه مدت 8- متنوع کردن جاذبه‌های منطقه جهت جذب گردشگران بیشتر
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

لیست استراتژی‌های انتخاب شده بر اساس تحلیل SWOT که شامل پنج استراتژی است، در جدول شماره 7 ارائه می‌گردد.

جدول شماره 7: استراتژی‌های انتخاب شده

ردیف	استراتژی‌های انتخاب شده
1	WO1. بازرگاری در نحوه تبلیغات برای معرفی جاذبه‌های گردشگری منطقه
2	WO3. استفاده از کارشناسان و مردم بومی جهت برنامه ریزی برای جاذبه‌های گردشگری
3	WO4. بازرگاری در نحوه توزیع امکانات، خدمات و تسهیلات گردشگری و اولویت دهی و تخصیص مجدد این نوع امکانات به مناطق گردشگری با قابلیت بالا و متوسط
4	WT1. برگزاری سمینارها و نشست‌های «توسعه سرمایه گذاری در صنعت گردشگری شهری و روستایی» به وسیله شورای شهر کاشان با سایر دستگاه‌ها و مسئولان مرتبط و کارآفرینان، دعوت از سرمایه گذاران داخلی و خارجی و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه گذاری در زمینه احداث هتل‌ها، مجتمع‌های اقامتی، تأسیسات تفریحی همچون: پارک‌های تفریحی و جنگلی، ایجاد زمین‌های ورزشی، موزه میراث فرهنگی و...
5	SO1. تأکید بر توسعه گردشگری فرهنگی - تاریخی به دلیل وجود مزیت‌های نسبی این نوع گردشگری در منطقه

اولویت بندی راهبردهای قابل قبول (جدول QSPM)

اکنون برای اولویت بندی استراتژی‌های انتخاب شده در مرحله قبل، از ماتریس برنامه ریزی کمی QSPM استفاده می‌شود.

تصمیم گیری درباره استراتژی‌های قابل قبول در برنامه ریزی‌ها، با استفاده از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می‌گیرد. در این مرحله، در ارتباط با استراتژی‌های قابل قبول، تصمیم گیری می‌شود. جذابیت هر استراتژی با استفاده از ماتریس برنامه ریزی کمی مشخص شده و استراتژی‌های دارای جذابیت بالا به عنوان استراتژی‌های مورد تأکید و اولویت دار در برنامه ریزی‌ها تعیین می‌گردد.

- برای تهیه جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک در برنامه ریزی‌ها، مراحل زیر طی می‌شود:
- 1- ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آنها به جدول برنامه ریزی استراتژیک منتقل شده، سپس کلیه استراتژی‌های قابل قبول پیشنهاد شده، در ردیف بالای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک فهرست می‌شوند.
 - 2- برای تعیین جذابیت هر استراتژی در یک مجموعه از استراتژی‌ها، بنا به اهمیت آن در تدوین هر استراتژی، امتیازی از 1 تا 4 داده می‌شود.
 - 3- برای به دست آوردن جمع امتیاز جذابیت، وزن‌های مرحله اول را در امتیاز جذابیت مرحله دوم ضرب می‌کنیم؛ به این ترتیب، مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر استراتژی به دست می‌آید. جمع امتیازهای جذابیت نشان دهنده جذابیت هر یک از عوامل در یک مجموعه از استراتژی‌ها است.
 - 4- از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه ریزی کمی استراتژیک، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها به دست می‌آید که بیانگر استراتژی‌هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار هستند.
- امتیاز جذابیت بیشتر، نشان دهنده مطلوبیت استراتژی نسبت به سایر استراتژی‌ها است؛ در نتیجه، بهترین استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌کند (جدول شماره 8) (همان منبع: 322-323).

جدول شماره 8: ماتریس برنامه ریزی کمی در برنامه ریزی‌های استراتژیک

استراتژی‌ها										فهرست اهمیت	عوامل داخلی و خارجی	نقاط قوت (S)
استراتژی 5		استراتژی 4		استراتژی 3		استراتژی 2		استراتژی 1				
جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت			
0/192	4	1/920	4	0/17	3/55	1/1920	4	1/1920	4	0/048	S1	
0/154	3/85	0/16	4	1/1540	3/85	0/15	3/75	0/15	3/75	0/04	S2	
0/081	3	1/0870	3/25	1/0710	2/65	1/0270	1	0/04	1/5	0/027	S3	
0/082	2/75	1/0940	3/15	1/0850	2/85	1/1120	3/75	0/08	2/7	0/03	S4	
0/126	3/5	0/11	3/08	1/0360	1	1/0720	2	1/1280	3/55	0/036	S5	
0/08	2/85	1/0770	2/75	1/0720	2	1/0280	1	0/07	2/5	0/028	S6	

0/156	3/8	/143 0	3/5	/082 0	2	/143 0	3/5	/156 0	3/8	0/041	S7	نقاط ضعف (w)
0/138	3/75	/118 0	3/2	/057 0	1/55	0/04	1/1	/133 0	3/6	0/037	S8	
0/113	3/65	0/11	3/55	/054 0	1/75	/108 0	3/5	0/08	2/75	0/031	S9	
0/128	3/9	/123 0	3/75	/113 0	3/45	0/12	3/65	0/11	3/35	0/033	S10	
0/085	3/15	0/08	2/95	/027 0	1	/054 0	2	/054 0	2	0/027	S11	
0/124	4	/122 0	3/95	/124 0	4	/054 0	1/75	/093 0	3	0/031	S12	
0/1	3/15	/132 0	4	/127 0	3/85	/132 0	4	/058 0	1/75	0/033	W1	
0/145	3/22	/146 0	3/25	0/18	4	0/09	2	0/18	4	0/045	W2	
0/117	3/35	0/1	2/95	/035 0	1	0/14	4	/063 0	1/8	0/035	W3	
0/132	3/3	/086 0	2/15	0/16	4	0/04	1	0/11	2/75	0/04	W4	
0/128	4	/128 0	4	/064 0	2	/123 0	3/85	/045 0	1/4	0/032	W5	
0/038	1	/076 0	2	/076 0	2	/076 0	2	/087 0	2/3	0/038	W6	
0/1	3/35	0/06	2	/119 0	3/98	0/03	1	0/03	1	0/03	W7	
0/064	2	/064 0	2	/117 0	3/65	0/04	1/25	/051 0	1/6	0/032	W8	
0/06	2	/045 0	1/5	/084 0	2/8	/034 0	1/15	0/03	1	0/03	W9	
0/143	3/98	/142 0	3/95	/142 0	3/95	/144	4	/072 0	2	0/036	W1 0	
0/144	4	/144 0	4	/108 0	3	/142 0	3/95	/075 0	2/1	0/036	W1 1	
0/147	3/5	/157 0	3/75	/168 0	4	/084 0	2	/117 0	2/8	0/042	W1 2	
0/126	3/4	/131 0	3/55	/148 0	4	/037 0	1	/081 0	2/2	0/037	W1 3	
0/031	1	/085 0	2/75	/031 0	1	/031 0	1	/037 0	1/2	0/031	W1 4	
0/172	4	/167 0	3/9	/129 0	3	/172 0	4	/129 0	3	0/043	W1 5	
0/184	4	0/18	3/91	/126 0	2/75	/184 0	4	/172 0	3/75	0/046	W1 6	

ادامه جدول شماره 8: ماتریس برنامه ریزی کمی در برنامه ریزی‌های استراتژیک

استراتژی‌ها										ضریب اهمیت	عوامل داخلی و خارجی
استراتژی 5		استراتژی 4		استراتژی 3		استراتژی 2		استراتژی 1			
جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت		
0/14	4	0/14	4	0/131	3/75	0/134	3/85	0/07	2	0/035	O1
0/066	2	0/066	2	0/066	2	0/033	1	0/057	1/75	0/033	O2
0/166	3/95	0/168	4	0/126	3	0/168	4	0/105	2/5	0/042	O3
0/135	3	0/18	4	0/18	4	0/168	3/75	0/144	3/2	0/045	O4
0/188	4	0/188	4	0/185	3/95	0/185	3/95	0/169	3/6	0/047	O5
0/147	3/35	0/175	3/98	0/176	4	0/088	2	0/132	3	0/044	O6
0/179	3/65	0/195	3/99	0/195	3/98	0/122	2/5	0/186	3/8	0/049	O7
0/197	3/95	0/192	3/85	0/125	2/5	0/137	2/75	0/195	3/9	0/05	O8
0/094	3/15	0/09	2/95	0/109	3/65	0/06	2	0/033	1/1	0/03	O9
0/112	4	0/112	4	0/099	3/55	0/112	4	0/028	1	0/028	O10
0/148	4	0/147	3/98	0/144	3/9	0/135	3/65	0/077	2/1	0/037	O11
0/2	3/99	0/2	3/99	0/156	3	0/184	3/55	0/208	4	0/052	O12
0/064	2	0/1	3/15	0/032	1	0/128	4	0/045	1/4	0/032	O13
0/1	4	0/1	4	0/05	2	0/05	2	0/025	1	0/025	O14
0/135	3	0/146	3/25	0/135	3	0/045	1	0/157	3/5	0/045	O15
0/085	3/55	0/048	2	0/072	3	0/048	2	0/036	1/5	0/024	T1
0/08	3/85	0/032	1/55	0/084	4	0/057	2/75	0/026	1/25	0/021	T2
0/168	4	0/068	1/63	0/149	3/55	0/147	3/5	0/168	4	0/042	T3
0/045	3/75	0/021	1/75	0/024	2	0/044	3/65	0/012	1	0/012	T4
0/108	3	0/072	2	0/072	2	0/072	2	0/115	3/2	0/036	T5
0/144	4	0/124	3/45	0/092	2/55	0/072	2	0/126	3/5	0/036	T6
0/148	4	0/138	3/75	0/074	2	0/148	4	0/141	3/82	0/037	T7
0/108	4	0/1	3/98	0/054	2	0/108	4	0/054	2	0/027	T8
0/093	3	0/1	3/25	0/031	1	0/093	3	0/088	2/85	0/031	T9
0/068	4	0/068	4	0/017	1	0/068	4	0/02	1/2	0/017	T10
0/124	4	0/124	4	0/031	1	0/122	3/95	0/071	2/3	0/031	T11
0/025	1	0/025	1	0/025	1	0/05	2	0/044	1/75	0/025	T12
0/044	2	0/022	1	0/088	4	0/022	1	0/029	1/3	0/022	T13
0/115	3/5	0/04	1/2	0/033	1	0/039	1/2	0/082	2/5	0/033	T14
0/128	4	0/128	4	0/049	1/55	0/112	3/5	0/096	3	0/032	T15
6/844		6/568		5/663		5/382		5/362		2	جمع امتیازها

فرصتها (O)

تهدیدها (T)

حال در جدول شماره 9، استراتژی‌های انتخاب شده بر اساس ماتریس SWOT و نتایج جدول QSPM، با توجه به جمع نمره جذابیت و اولویت هر کدام از آنها طبقه بندی می‌شود.

Archive of SID

جدول شماره 9: اولویت بندی استراتژی‌های انتخاب شده

اولویت	نمره جذابیت	استراتژی‌های انتخاب شده	ردیف
1	6/844	استراتژی 5(SO1)	5
2	6/568	استراتژی 4(WT1)	4
3	5/663	استراتژی 3(WO4)	3
4	5/382	استراتژی 2(WO3)	2
5	5/362	استراتژی 1(WO1)	1

جدول شماره 9 نشان می‌دهد که از بین پنج استراتژی مهم توسعه گردشگری منطقه مورد مطالعه، استراتژی تأکید بر توسعه گردشگری فرهنگی - تاریخی به دلیل وجود مزیت‌های نسبی این نوع گردشگری در منطقه، به همراه برگزاری سمینارها و نشست‌های «توسعه سرمایه گذاری در صنعت گردشگری شهری و روستایی» به وسیله شورای شهر کاشان با سایر دستگاه‌ها و مسئولان مرتبط و کارآفرینان؛ دعوت از سرمایه گذاران داخلی و خارجی و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه گذاری در زمینه احداث هتل‌ها، مجتمع‌های اقامتی، تأسیسات تفریحی همچون: پارک‌های تفریحی و جنگلی، ایجاد زمین‌های ورزشی، موزه میراث فرهنگی و...؛ بازرنگری در نحوه توزیع امکانات، خدمات و تسهیلات گردشگری و اولویت دهی و تخصیص مجدد این نوع امکانات به مناطق گردشگری با قابلیت بالا و متوسط؛ استفاده از کارشناسان و مردم بومی جهت برنامه ریزی برای جاذبه‌های گردشگری و بازرنگری در نحوه تبلیغات جهت معرفی جاذبه‌های گردشگری منطقه از اولویت بالایی برخوردار هستند.

نتیجه گیری و پیشنهادها

بر اساس منابع نظری و مراحل پژوهش، مزیت‌ها و محدودیت‌های توسعه کانون‌های گردشگری در شهر کاشان به وسیله تحلیل SWOT مشخص گردید. نتایج تحلیل کمی و کیفی هر یک از مؤلفه‌های درونی و بیرونی نشان می‌دهد:

- سطح آسیب پذیری مناطق میزبان در توسعه کانون‌های گردشگری بالاست.
- مزیت‌های مناطق میزبان نسبت به محدودیت‌ها در سطح پایین تری است.
- نیازمندی‌های مناطق میزبان شهر کاشان با توجه به نوع و میزان نقاط ضعف، بالاست.
- توزیع و تخصیص منابع جهت تهیه و زیر ساخت‌های گردشگری امری الزامی است.
- در بین نقاط قوت در مناطق میزبان بر مؤلفه وجود آثار تاریخی و میراث فرهنگی در زمینه گردشگری به عنوان مهم ترین نقطه قوت و توسعه کانون‌های گردشگری تأکید می‌شود.

- در بین نقاط ضعف، مؤلفه نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی از بالاترین اهمیت برخوردار بوده و لازم است تا با مشارکت بخش‌های دولتی و خصوصی، این مورد به عنوان مانع توسعه کانون‌های گردشگری برطرف گردد.

- از بین موارد فرصت‌های بیرونی، مؤلفه حفظ بافت تاریخی و کهن شهری و قابلیت منطقه در جهت دستیابی به توسعه پایدار به عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته شده است. در این راستا، مردم و مسئولان بایستی با بازسازی و مرمت بافت تاریخی و کهن شهری، وضعیت موجود را ارتقا بخشند.

- از بین تهدیدهای خارجی، مؤلفه تراکم بیش از حد جمعیتی و شلوغ شدن منطقه در فصول گردشگرپذیر، دارای بالاترین اهمیت است؛ لذا، لازم است با مهیاسازی امکانات و تسهیلات اقامتی و رفاهی و فعالیت‌های جانبی، موجبات رفاه و آسایش هر چه بیشتر گردشگران را فراهم ساخت.

همچنین با توجه به نمودار ماتریس عوامل داخلی و خارجی، امتیاز نهایی عوامل داخلی 2/18 و امتیاز نهایی عوامل خارجی 3/04 تعیین گردید که بر طبق اصول مدیریت استراتژیک، موقعیت استراتژیک صنعت گردشگری، منطقه مورد مطالعه در منطقه سوم قرار دارد و بر همین اساس، استراتژی‌های محافظه کارانه (WO) برای برنامه ریزی توسعه گردشگری منطقه به کار گرفته می‌شوند. در ماتریس برنامه ریزی ارزیابی کمی، استراتژی‌های این منطقه در ترکیبی با استراتژی‌های دو منطقه احتمالی آن یعنی SO و WT خواهند بود، چون در صورت بهبود شرایط داخلی (با فرض ثابت بودن عوامل خارجی) نمره ماتریس تحلیل عوامل داخلی بیشتر از 2/5 خواهد شد و موقعیت استراتژیک منطقه از وضع محافظه کارانه، به تهاجمی (SO) تغییر خواهد یافت؛ همین طور، چنانچه شرایط خارجی حاکم بر منطقه (با فرض ثابت بودن عوامل داخلی) به سمت بدتر شدن گرایش یابد، نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به کمتر از 2/5 رسیده و موقعیت منطقه از حالت محافظه کارانه به تدافعی (WT) انتقال می‌یابد.

جدول اولویت بندی استراتژی‌های انتخاب شده نیز بیانگر آن است که، از میان پنج استراتژی برگزیده، استراتژی تأکید بر توسعه گردشگری فرهنگی - تاریخی به دلیل وجود مزیت‌های نسبی این نوع گردشگری در منطقه، با نمره جذابیت 6/844 و استراتژی برگزاری سمینارها و نشست‌های «توسعه سرمایه گذاری در صنعت گردشگری شهری و روستایی» به وسیله شورای شهر کاشان با سایر دستگاه‌ها و مسئولان مرتبط و کارآفرینان، دعوت از سرمایه گذاران داخلی و خارجی و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه گذاری در زمینه احداث هتل‌ها، مجتمع‌های اقامتی، تأسیسات تفریحی همچون: پارک‌های تفریحی و جنگلی، ایجاد زمین‌های ورزشی، موزه میراث فرهنگی و... با نمره جذابیت 6/568، نسبت به دیگر استراتژی‌ها از اولویت بالایی برخوردار هستند.

منابع

- 1- ابراهیم زاده، عیسی (1388)، تحلیل عامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT، فصلنامه مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، شماره اول، تابستان.
- 2- اعرابی، سید محمد (1389)، درسنامه برنامه ریزی استراتژیک، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- 3- الماسی، حسن و مرجان سادات دور فرد (1390)، تدوین استراتژی گردشگری کشور بر اساس تحلیل ماتریس SWOT (مطالعه موردی: سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران)، فصلنامه گردشگری و توسعه، شماره 1، زمستان.
- 4- الوانی، مهدی و زهره دهدشتی (1373)، اصول و مبانی جهانگردی، تهران: انتشارات معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی.
- 5- حکمت نیا، حسن و میرنجم موسوی (1390)، کاربرد مدل در جغرافیا با تأکید بر برنامه ریزی شهری و ناحیه‌ای، چاپ دوم، یزد: انتشارات علم نوین.
- 6- صدر موسوی، میرستار و جواد دخیلی کهنمونی (1383)، درآمدی بر برنامه ریزی تفریح گاه‌های توریستی، نشریه دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، شماره 17، دانشگاه تبریز.
- 7- فردآر، دیوید (1380)، مدیریت استراتژیک، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- 8- کریمی، جعفر و محمدرضا محبوب فر (1391)، تکنیک‌ها و مدل‌های برنامه ریزی توریسم، چاپ اول، اصفهان: انتشارات ارکان دانش.
- 9- گلکار، کورش (1384)، مناسب سازی تکنیک تحلیل سوات (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری، مجله صفا، شماره 41، سال پانزدهم، پاییز و زمستان.
- 10- مرادی مسیحی، وراز (1388)، برنامه ریزی استراتژیک در کلان شهرها، چاپ اول، تهران: انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری.
- 11- هانگر، جی دیوید و توماس ال، ویلن (1381)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه: سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- 12- هریسون، جفری و جان کارون (1382)، مدیریت استراتژیک، ترجمه: بهروز قاسمی، چاپ اول، تهران: انتشارات هیأت.