



## برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری بر اساس تحلیل SWOT

### (مطالعه موردی: شهر شیراز)

زه‌هره هادی‌مانی: استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران \*  
محسن احمدنژاد: استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران  
شمس‌الله کاظمی‌زاد: کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران  
حکیمه قنبری: دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

وصول: ۱۳۹۰/۱/۱۹ پذیرش: ۱۳۹۰/۸/۲۲، صص ۱۳۲-۱۱۱

#### چکیده

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 پتانسیل‌های طبیعی با ارزشی است. لیکن تاکنون این شهر نتوانسته به جایگاه واقعی خود در عرصه جذب گردشگران دست یابد. در پژوهش حاضر به روش توصیفی - تحلیلی، با بکارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن پی‌جویی توانمندی‌ها و کارکردهای گردشگری شهر شیراز و به منظور توسعه این کارکردها، اقدام به ارائه راهکارها و تعیین راهبردهای کاربردی در جهت توسعه گردشگری شده است. بر این اساس، ابتدا فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شد. سپس برای مشارکتی کردن برنامه‌ریزی آتی در ناحیه مورد مطالعه، از تکمیل پرسشنامه توسط مردم، مسئولان و گردشگران استفاده گردید، برای وزندهی به تک تک عوامل تأثیرگذار نیز از روش دلفی استفاده شده است. نتایج نشان دهنده آن است که راهبردهای قابل قبول در برنامه‌ریزی گردشگری شهر شیراز، در اولویت اول راهبردها محافظه کارانه است و راهبردهای تهاجمی در اولویت دوم برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد. بدین منظور، نخست راهبردهای اولیه WO و سپس راهبردهای SO در ماتریس SWOT در اولویت انتخاب قرار گرفتند. در واقع راهبردی محافظه‌کارانه‌ی WO<sub>۱</sub> با امتیاز ۶/۱۶ نشان دهنده بهترین راهبردی در توسعه گردشگری شهر شیراز تلقی می‌شود. برای دستیابی به این مهم، آشنا کردن مدیران هتل‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی با روش‌های نوین تبلیغات و بازاریابی گردشگری، در اولویت است و موجب افزایش آگاهی علاقمندان به گردشگری از جاذبه‌های منحصر به فرد این منطقه می‌گردد. و به تبع افزایش تعداد گردشگران و افزایش مدت زمان اقامت گردشگران در شهر عملی می‌گردد. در عین حال راهبردی تهاجمی SO<sub>۱</sub> با امتیاز ۷/۳ به عنوان مؤثرترین راهبردی پس از راهبردی محافظه‌کارانه، قلمداد می‌شود. برای نیل به تحقق اهداف و توسعه گردشگری با بهره‌گیری از این راهبردی، تقویت و افزایش میزان ارائه امکانات و خدمات در کنار جاذبه‌ها و منابع گردشگری دارای اهمیت در سطح ملی و بین‌المللی، با هدف جلب رضایت بیشتر گردشگران به ویژه گردشگران خارجی به منظور معرفی جایگاه واقعی کارکردهای تاریخی - تمدنی و فرهنگی شهر شیراز به سایر کشورها با هدف جذب هر چه بیشتر گردشگران خارجی و ایجاد اشتغال و درآمد پایدار پیشنهاد می‌شود.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه گردشگری، SWOT، شهر شیراز

## ۱- مقدمه

## ۱-۱- بیان مسأله

امروزه گردشگری یکی از منابع اصلی درآمد ملی کشورهای توسعه یافته و برخی کشورهای در حال توسعه را تشکیل می‌دهد. در این میان، کشورهای تراز اول در صنعت گردشگری، هر یک بنا به پتانسیل‌های موجود در کشور خود توانسته‌اند زمینه و فاکتورهای اساسی را برای توسعه گردشگری فراهم کنند و با سرمایه‌گذاری در این صنعت اکنون شاهد به بار نشستن تلاش‌هایشان هستند و بیشترین سهم را نسبت به سایر کشورها از این صنعت برده‌اند. براساس پیش‌بینی کارشناسان اقتصادی دنیا، صنعت گردشگری از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ می‌تواند از سودآورترین صنایع جهان بوده و حتی از صنعت نفت و اتومبیل هم پیشی گیرد و در شمار سه صنعت عمده جهان محسوب می‌شود. از اینرو گردشگری به عنوان یک فعالیت اقتصادی سودآور مورد توجه کشورها قرار گرفته است. این پدیده در مدتی کوتاه توانسته است ارقام بزرگی از مبادلات جهانی را به خود اختصاص دهد (مستوفی‌الممالک، ۱۳۸۰: ۱۴۰). در سال ۲۰۰۰ میلادی، ۷۰۰ میلیون نفر گردشگر از نقاط مختلف جهان بازدید کرده‌اند. براساس جدیدترین گزارش سازمان جهانی جهانگردی، فرانسه با ۷۵ میلیون نفر، بیشترین تعداد گردشگر و آمریکا با ۷۴/۵ میلیارد دلار، بالاترین درآمد گردشگری را در جهان داشته است. در بین کشورهای مدیترانه نیز ترکیه در دوره چهار ساله اخیر رکورد دار بوده است (Goosling, 2004, 45). متوسط کلی درآمد ناشی از ورود هر گردشگر در مقیاس ملی بین ۱۰۰۰ تا ۱۵۰۰ دلار و در مقیاس بین‌المللی اغلب افزون بر ۱۵۰۰ دلار است. پیش‌بینی سازمان جهانی جهانگردی گویای این مطلب است که

حد متوسط درآمد کشورهای گردشگرپذیر (فهرست ۲۰ کشور اول) در سال ۲۰۲۰ میلادی ۵۰ میلیارد دلار خواهد بود (امیدی نجف‌آبادی، ۱۳۸۵: ۳۵).

این در حالی است که ایران با برخورداری از منابع سرشار محیطی و بهره‌گیری از پشتوانه تاریخی - تمدنی و فرهنگی چند هزار ساله از قابلیت ویژه‌ای برای توسعه صنعت گردشگری برخوردار است، اما به لحاظ شکوفایی این کارکردها، نتوانسته جایگاه درخور توجهی را کسب کند. زیرا، اقتصاد تک محصولی متکی بر درآمدهای نفتی، مانع از توجه به این بخش از اقتصاد در کشور شده است. مقایسه کشورهایی که مهمترین منابع اقتصادی خود را از گردشگری کسب می‌کنند با ایران که به درآمدهای نفتی متکی است اهمیت اقتصادی توسعه گردشگری را در ایران نشان می‌دهد. در این راستا، شهر شیراز نیز به عنوان یکی از مهمترین مناطق مستعد گردشگری در ایران، به دلیل برخورداری از ویژگی‌های منحصر به فرد تاریخی، فرهنگی، مذهبی و طبیعی طی دوره‌های مختلف تاریخی در سطح ملی و بین‌المللی از توانمندی‌های بالایی برای جلب گردشگران برخوردار است اما به لحاظ شکوفایی این کارکردها این شهر نیز به تبعیت از ایران، نتوانسته جایگاه درخور توجهی را کسب کند. این شهر با وجود قابلیت‌ها و جاذبه‌های گردشگری فراوان، همچنان برای گردشگران خارجی ناآشنا بوده و حتی گردشگران داخلی نیز تا اندازه‌ای با آن بیگانه‌اند. هدف اصلی پژوهش حاضر آن است که با بکارگیری فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن پی‌جویی توانمندی‌ها و کارکردهای گردشگری شیراز و به منظور توسعه این کارکردها، اقدام به ارائه راهکارها و تدوین راهبردهای کاربردی در جهت توسعه گردشگری این شهر گردد. بنابراین با هدف بررسی

در قالب ساخت‌های شهری رقم زده است (Boniface & Fowler, 1993:12). بنابراین لازم است همگام با افزایش گردشگران در فکر برنامه‌ریزی برای بهینه‌سازی امکانات موجود و استقرار امکانات مورد نیاز باشیم (میکائیلی، ۱۳۷۹: ۲۱).

با توجه به اینکه ضعف تسهیلات و خدمات موجود در یک شهر در ارتباط با گردشگری می‌تواند موضوعی مشکل‌ساز باشد، برای شهری همچون شیراز که دارای توان‌ها و جاذبه‌های متعدد برای توسعه صنعت گردشگری است، توسعه این صنعت می‌تواند بسیار راهگشا باشد. اما کسب این مزایا و مطلوبیت‌ها، زمانی امکان‌پذیر است که بستر مناسب آن یعنی نهادهای مدنی و زیرساخت‌های اجتماعی نیز فراهم شده باشد. همچنین قبل از هرگونه برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های تدوین شده، داشتن آمار و اطلاعات از ویژگی‌های گردشگران ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین استفاده از مواهب گردشگری جز با فراهم کردن بستر مناسب توسعه گردشگری امکان‌پذیر نیست؛ از اینرو شناسایی جاذبه‌ها در مرحله اول و برنامه‌ریزی برای توسعه آن‌ها در مراحل بعدی، امری ضروری به نظر می‌رسد (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۶: ۲). در عین حال برای رسیدن به بهترین راهبردها در امر گردشگری، همکاری لازم در بخش‌های تحقیقات، اطلاع‌رسانی، توسعه‌ی محصول، منابع انسانی، بازاریابی و نظارت بر اجرای قوانین لازم و ضروری است (شاهنده، ۱۳۷۸: ۴۷). به عبارتی دیگر با توجه به تأثیر شگرف گردشگری در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در جوامع امروز، باید با نظری بلند و مدیریتی عالمانه، آگاهانه و با برنامه‌ریزی درست، در جهت گسترش گردشگری تلاش کرد (محلای، ۱۳۸۰: ۶).

ساختار گردشگری شیراز و شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه گردشگری، امید است بتوان به رفع و چاره‌جویی نقاط ضعف و تهدید و افزایش و بهره‌مندی از قوت‌ها و فرصت‌های توسعه گردشگری شیراز اقدام کرد. اهداف فرعی پژوهش به شرح زیر است.

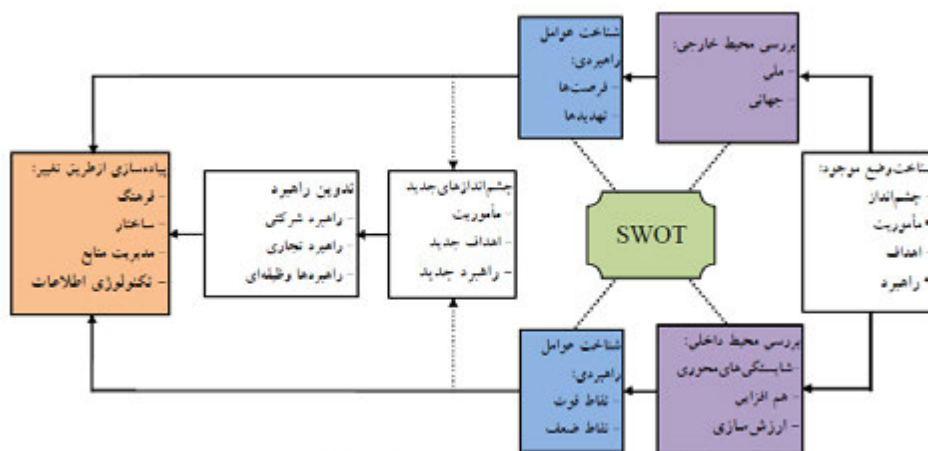
۱. شناسایی و معرفی توان‌های منحصر به فرد گردشگری شیراز به عنوان یکی از مهمترین مناطق گردشگری ایران.
۲. شناخت مشکلات و تنگناهای توسعه گردشگری در شهر شیراز.
۳. ارائه راهبردهای کاربردی و برنامه‌ریزی شده در جهت رفع مشکلات و تنگناهای گردشگری در شهر شیراز.

#### ۱-۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اخیراً صنعت گردشگری به منزله یک عامل مهم در ایجاد اشتغال، سرمایه‌گذاری و توسعه منطقه‌ای و یک عامل ایجاد انگیزش در اقتصاد عمومی تلقی می‌شود (الیوت، ۱۳۷۹: ۵۵). توسعه این صنعت در کشورهای صنعتی، موجب تنوع درآمدها و کاهش ناهماهنگی در اقتصاد می‌گردد و در کشورهای درحال توسعه فرصتی برای صادرات، تولید ارز و ایجاد اشتغال است (Hall, 1994: 457). در جریان توسعه گردشگری، نواحی شهری به علت آن که جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی بسیاری دارند غالباً مقاصد گردشگری مهمی محسوب می‌شوند، بنابراین، حجم زیادی از امکانات گردشگری در شهرها متمرکز می‌شوند (پاپلی‌یزدی و سقایی، ۱۳۸۵: ۱۸۸). چرا که شکل‌گیری عصر پسامدرنیته با گزاره‌ای اصلی آن یعنی جهانی شدن، فرآوری اطلاعات و گردشگری همراه شده و دوره‌ی جدیدی را در تعاملات اجتماعی و فرهنگی انسان‌ها خصوصاً

برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی است نظام‌مند و شامل بررسی محیطی (خارجی - داخلی)، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی و کنترل آن است (مصلائی، ۱۳۸۶: ۳۴). در برنامه‌ریزی راهبردی اصل اساسی بر این است که با بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی و با کاهش دادن آن‌ها به تدوین راهبرد پرداخت و از سوی دیگر در تدوین این راهبردها، هدف این نیست که بهترین راهبرد مشخص شود، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا است. بنابراین با انجام این مهم سازمان می‌تواند در برابر عوامل خارجی به صورت تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان دهد (شکل ۱).

با توجه به آنچه بیان شد، توسعه گردشگری شهر شیراز، با فراهم آوردن فرصت‌های جدید اشتغال برای مردم منطقه (مردم شهر شیراز و مردم شهرهای اطراف آن) وسیله‌ای است که به منطقه حیاتی دوباره می‌دهد و موجب توسعه این منطقه می‌شود، از طرف دیگر، توسعه صنعت گردشگری شیراز بدون داشتن چارچوب برنامه‌ریزی صحیح سبب آسیب و زیان‌های جبران‌ناپذیری خواهد شد. بنابراین با توجه به قابلیت‌ها و ویژگی‌های محیطی منطقه باید از نوع خاص یا ترکیبی از رویکردها و راهبردها به ویژه برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه گردشگری شهر شیراز بهره‌جست.



شکل ۱- الگوی مدیریت راهبردی توسعه گردشگری. منبع: (مصلائی، ۱۳۸۶: ۳۵)

امروزه SWOT به عنوان ابزاری نوین برای تحلیل عملکردها و وضعیت شکاف، مورد استفاده طراحان و ارزیابان راهبرد قرار می‌گیرد (Nilsson, 2004: 15). از دیدگاه این مدل یک راهبرد مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند.

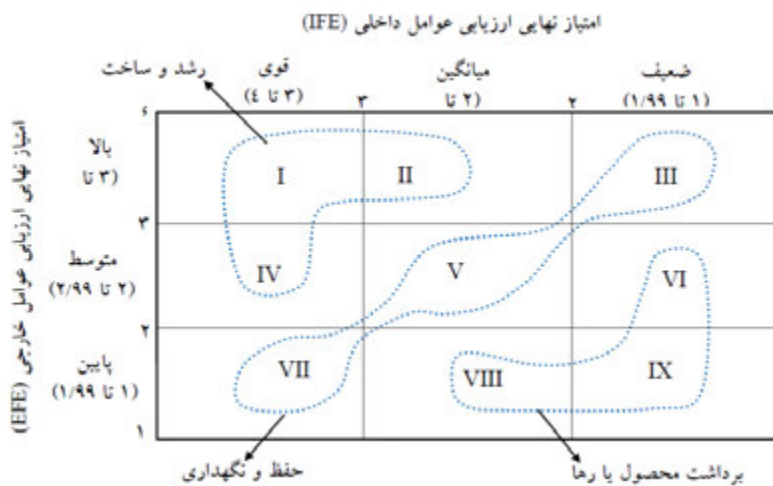
در روش SWOT، دو ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و عوامل داخلی وجود دارد. برنامه‌ریزان

یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرآیند تدوین راهبرد، تکنیک SWOT<sup>۱</sup> است که به وسیله آن اطلاعات مقایسه می‌شود. اساساً SWOT یک ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است (Hom Haacke, 2001: 3) و یک چارچوب مفهومی برای تحلیل‌های سیستمی محسوب می‌شود (نوری و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۶).

1- Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)

ب) جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Yها نوشته می‌شود. در ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی؛ جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بر روی محور Xها، چنانچه در محدوده‌ای از ۱ تا ۱/۹۹ قرار گیرد، نشان دهنده ضعف داخلی سیستم است. امتیازهای ۲ تا ۲/۹۹ نشان از قرارگیری سیستم در وضع متوسط دارد و بالاخره امتیازهای ۳ تا ۴ نشان دهنده قوت سیستم است. به همین شیوه جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بر روی محور Yها از ۱ تا ۱/۹۹ نشان دهنده ضعف سیستم، امتیازهای ۲ تا ۲/۹۹ نشان دهنده این واقعیت است که سیستم در وضع متوسط قرار داشته و نهایتاً امتیازهای ۳ تا ۴ نشان دهنده قرار گرفتن سیستم در وضع عالی است.

راهبردی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌تواند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی و غیره را مورد ارزیابی قرار داده و در عین حال با استفاده از ماتریس ارزیابی داخلی روابط بین موضوعات مختلف را شناسایی، ارزیابی و راه‌حلهایی را برای آنها ارائه نمایند (دیوید، ۱۳۸۳: ۳۶ و ۳۵). ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی، بخش‌های مختلف سیستم را به صورت نمودار در ۹ قسمت جداگانه قرار می‌دهد (شکل ۲). بررسی‌های قبل و بعد از تهیه ماتریس چنین امکاناتی را به وجود می‌آورد که اثرات مورد انتظار تصمیمات راهبردی بر سیستم پیش‌بینی گردد. ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی بر اساس استقرار داده‌ها در دو بعد اصلی شکل می‌گیرد؛ الف) جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور Xها نشان داده می‌شود.



شکل ۲- ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی SWOT. مأخذ (دیوید، ۱۳۸۳: ۳۷۹)

چپ به راست) قرار می‌گیرند می‌توان راهبردهایی را به اجرا درآورد که موجب رشد و ساخت می‌شوند. در این واحدها باید راهبرد تمرکز متضمن رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول به اجرا درآورد.

ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی را می‌توان به سه ناحیه عمده تقسیم کرده و برای هر یک از نواحی راهبردهای متفاوتی استفاده نمود. نخست، برای بخش‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ یا ۴ (از بالا و از

کردن را به اجرا درآورد. در این ماتریس سیستم‌هایی که دارایی‌های خود را در واحدهایی سرمایه‌گذاری کنند که در خانه شماره ۱ قرار گیرد، قطعاً موفق‌ترینند. با استفاده از این ماتریس امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت از نظر درجه کنشگری‌های متفاوت در فضا فراهم می‌شود. البته در جریان عمل برخی از راهبردها با یکدیگر همپوشانی داشته و یا به طور هم زمان و هماهنگ با یکدیگر به اجرا درمی‌آیند (هریسون و کارون، ۱۳۸۲: ۱۹۲) (جدول ۱).

به علاوه، می‌توان راهبردهای مبتنی بر یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی را به اجرا درآورد. که مناسب‌ترین راهبرد می‌باشند. دوم، برای واحدهایی از سیستم که در خانه‌های ۳، ۵ یا ۷ قرار می‌گیرند، باید راهبردهایی را به اجرا درآورد که هدف حفظ و نگهداری وضع موجود باشد. در این واحدهای راهبردی رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است. سوم، برای واحدهایی که در خانه‌های ۶، ۸ و ۹ قرار می‌گیرند، باید راهبردهای برداشت محصول یا رها

جدول ۱- راهبردهای چهارگانه ماتریس SWOT و نحوه تعیین آن

ماتریس SWOT	نقاط قوت (S)		نقاط ضعف (W)	
	نقاط قوت فهرست می‌شود	نقاط ضعف فهرست می‌شود	نقاط قوت فهرست می‌شود	نقاط ضعف فهرست می‌شود
فرصت‌ها (O)	راهبردهای SO [حداکثر - حداکثر] با بهره‌گیری از نقاط قوت از فرصت‌ها استفاده می‌شود.		راهبردهای WO [حداقل - حداکثر] با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف از بین برده می‌شود.	
تهدیدها (T)	راهبردهای ST [حداکثر - حداقل] برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده می‌شود.		راهبردهای WT [حداقل - حداقل] نقاط ضعف را کاهش می‌دهد و از تهدیدها پرهیز می‌شود.	

مأخذ: (دیوید، ۱۳۸۳: ۳۶۵) و (گلکار، ۱۳۸۴: ۳۴)

(مافی و سقایی، ۱۳۸۸) و ارزیابی قابلیت‌های طبیعت‌گردی جزیره‌ی قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT (نوحه‌گر و همکاران، ۱۳۸۸)، تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT (ابرهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸) اشاره کرد. در بیشتر موارد فوق از این روش صرفاً به عنوان روشی تحلیلی استفاده شده و کمتر از اعداد و ارقام استفاده شده است.

برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه گردشگری با تکنیک SWOT روشی نسبتاً نوین و موفق است که اکنون در نقاط مختلف دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ایران نیز می‌توان به مطالعاتی چون؛ راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک (رکن‌الدین افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵)، برنامه‌ریزی توسعه آتی جزیره‌ی قشم در چارچوب آمایش سرزمین (پورابراهیم و یآوری، ۱۳۸۲)، کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری، مطالعه‌ی موردی: کلان‌شهر مشهد

## ۳-۱- روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی - توسعه‌ای است و روش تحقیق آن توصیفی - تحلیلی است. برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز، از بررسی‌های اسنادی و همچنین مطالعات میدانی از قبیل مصاحبه استفاده شده و با توجه به اطلاعات به دست آمده به بررسی جاذبه‌ها، امکانات، خدمات و وضعیت کلی گردشگری در منطقه اقدام شده است. در مرحله بعد، جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه‌ی راهبردهای توسعه‌ی گردشگری شیراز از ماتریس تحلیلی SWOT بهره گرفته شد. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته بر روی محیط داخلی و خارجی ناحیه، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مورد شناسایی قرار گرفت، سپس برای مشارکتی کردن برنامه‌ریزی آتی به وسیله نظرخواهی از جامعه آماری موجود در ناحیه مورد مطالعه (متشکل از سه گروه مردم، مسئولان و گردشگران) با استفاده از روش دلفی (با هدف جمع‌آوری اطلاعات و نظرات از گردشگران و کارشناسان به منظور تسهیل فرآیند حل معضل تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی) و بکارگیری روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۱۲۰ نفر از مردم، ۶۰ نفر از گردشگران و ۳۰ نفر از مسئولان و متولیان امر گردشگری در منطقه به عنوان نمونه انتخاب شدند. سپس با توجه به دیدگاه‌های کارشناسی و نظرات مصاحبه شونده‌گان وزندهی به تک تک عوامل تأثیرگذار صورت گرفت. در نهایت با تنظیم عوامل داخلی و خارجی که مبنا و پایه در تدوین راهبردها می‌باشند، ماتریس SWOT از آن استخراج و بر اساس آن، ماتریس‌های برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبردها و اولویت‌های مناسب توسعه گردشگری مشخص و

رهیافت‌های حاصل از این تجزیه و تحلیل‌ها به عنوان راهبردهای راهگشا ارائه گردید.

## ۴-۱- مهم‌ترین قابلیت‌ها و مزیت‌های گردشگری شیراز

شهر شیراز به عنوان کلانشهر منطقه جنوب ایران و مرکز استان فارس در مختصات جغرافیایی  $27^{\circ}, 7'$  و  $36', 13^{\circ}$  عرض شمالی و عرض جغرافیایی  $27', 50^{\circ}$  و  $30', 55^{\circ}$  دقیقه طول شرقی نسبت به نصف النهار گرینویچ قرار دارد. ارتفاع آن از سطح آب‌های آزاد ۱۵۴۰ متر مربع است (جعفری، ۱۳۷۴: ۲۴). شیراز به دلیل داشتن آب و هوای مناسب از روزگار قدیم به شهر گل و بلبل مشهور بوده و با داشتن شاعران نامی همچون حافظ و سعدی، سالیان متمادی است که این شهر در دل مردم ایران جای گرفته است. در طول تاریخ به خاطر موقعیت استراتژیکی و آب و هوای مناسب، حکومت‌های زیادی به این شهر آمده‌اند و آثار و یادگارهای زیادی را از خود به جای گذاشته‌اند که شامل آثار تاریخی، باغ‌ها، منازل، مقبره‌ها، و غیره که شیراز را به شهری تاریخی و زیبا تبدیل کرده است. این شهر با دارا بودن فضاهای تاریخی منحصر به فرد یکی از مراکز جذب گردشگری در سطح ملی و بین‌المللی در ایران است. شیراز به دلیل نزدیکی به مرکز فرهنگی ایران و تخت جمشید، هر ساله میزبان تعداد زیادی از گردشگران داخلی و خارجی است. برای توسعه صنعت گردشگری و بهره‌برداری از اثرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... که گردشگری بر سیستم اقتصاد محلی و ملی می‌گذارد. در حله نخست، شناخت و معرفی فضاهای شهری شیراز که از گذشتگان تاکنون از خصوصیات کالبدی و کارکردی متفاوتی برخوردار بوده‌اند ضروری است. به طور کلی، جاذبه‌های گردشگری شیراز را می‌توان

فراوانی را برای شهر، منطقه و کشور (مانند افزایش درآمد، اشتغال، پایداری اقتصادی، پخشایش گردشگران در منطقه و افزایش ظرفیت پذیرش شهر و ...) به همراه داشته باشند.

براساس کارکردهای مختلف آن طبقه‌بندی نمود (جدول ۲). چنانچه هر یک از این جاذبه‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی گردشگری قرار گیرند، می‌توانند اثرات مثبت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اکولوژیکی

جدول ۲- تقسیم بندی جاذبه‌های گردشگری شهر شیراز و نزدیک آن بر اساس کارکردهای مختلف

کارکرد	جاذبه‌ها
جاذبه‌های تاریخی	استان مقدس حضرت شاهچراغ (ع)، استان مقدس حضرت سید میرمحمد، استان مقدس حضرت سید علاءالدین حسین، آرامگاه علی بن حمزه، آرامگاه سید تاج‌الدین غریب، آرامگاه امامزاده ابراهیم، آرامگاه امامزاده زنجیری، آرامگاه آتش خاتون، آرامگاه بی بی دختران، آرامگاه شاه داعی‌الله، آرامگاه ابن خفیف، آرامگاه سبویه، آرامگاه شیخ روزبهان.
	مسجد مولا امامزاده ابراهیم، مسجد مشیر، مسجد بصیرالسلطنه، مسجد نصیرالملک، مسجد میرزاهدادی، مسجد علی، مسجد سیاوشان، مسجد بغدادی‌ها، مسجد حاج باقر، مسجد قدس، مسجد آقار، مسجد علمدار، مسجد فتح، مسجد امیرالمومنین، مسجد جام عتیق، حسینیه مشیر، حسینیه قوام، کلیسای ارمنه.
	مدارس
	مدرسه آقا بابا خان، مدرسه خان، مدرسه منصوریه.
	بازارها
	مجموعه بازار وکیل، بازار نو، سرای مشیر (سرای هنر)، بازار مسگرها.
	موزه‌ها
	موزه پارس، موزه ارگ کریم‌خانی، موزه تاریخ طبیعی دانشگاه شیراز، موزه ساسانی، موزه سنگ‌های تاریخی هفت‌تان، موزه شاهچراغ، موزه قاجار، موزه کریم‌خان زند، موزه نارنجستان، موزه قوام، موزه نظامی عقیق‌آباد، موزه هخامنشی
	خانه‌ها
	منزل شیخ روزبهان، منزل توتونچی، منزل جوکار، منزل صالحی، منزل نصیرالملک، منزل کازرونیان، منزل یزدی، منزل منطقی‌نژاد، منزل رجبعلی هوایی، منزل تیمناک، منزل شفا، منزل موسوی، منزل توکلی، منزل سران، منزل طالبان، منزل زینت‌الملوک، منزل حسنی اردکانی، منزل مهیار، منزل اوجی، منزل توحیدی، منزل شفیع اردکانی، منزل ضیائیان، منزل تولایی، منزل سعادت، منزل پاکبازی، منزل فرهادی، منزل محتشم، منزل آیت‌اللهی، منزل مذهباشی.
آرامگاه	
آرامگاه سعدی، آرامگاه حافظ، آرامگاه شاه شجاع، آرامگاه خواجوی کرمانی، آرامگاه شیخ ابی‌ذرعه، بقعه شیخ یوسف سروستانی، بقعه سید تاج‌الدین، قبر مادر نادرشاه، آرامگاه شهید دستغیب، دروازه قرآن.	
باغ‌ها	
باغ ارم، باغ تخت، باغ چهل تن، باغ هفت تن، باغ دلگشا، باغ غفیف‌آباد، باغ نارنجستان قوام، عمارت باغ ایلخانی، عمارت باغ نشاط، عمارت دیوانخانه، عمارت کلاه فرنگی، باغ نظر، قصر ابونصر.	
محوطه تاریخی	
ارگ کریم خان، دیوانخانه.	
جاذبه‌های اطراف شیراز	چشمه خارگان، رودخانه آغاچ، چشمه رچی، تنگ خانی، تنگ هرایزر، تنگ بوان، گردشگاه چشمه فیلی، گردشگاه چشمه سلمانی، گردشگاه چاه مسکی، پارک ملی بوم، گردشگاه آتشکده، گردشگاه برم دلک، گردشگاه هفت برم، گردشگاه امامزاده سلطان شهباز، پارک قلعه بندر، تفرجگاه میان کتل، رکن‌آباد، روستای قلات، کوه سبزویشان، پارک ملی بوم، آبشار کوهمره سرخی، بهشت گم شده (تنگ بستانک)، آبشار مارگون، دریاچه پریشان، دریاچه مهارلو (دریاچه نمک)، دریاچه و تالاب دشت ارژن، چشمه جوشک، چشمه شش پیر، چله‌گاه، تنگ تیزاب، پیست اسکی، چشمه پیر یناب (پیر بنو)، سد درودزن، بند بهمن.
	محوطه تاریخی
	پاسارگاد، تخت جمشید، چاه مرتاض علی، کاخ فیروزآباد، نقش رستم، نقش بهرام، نقش پیروزی، آتشکده صمیکان.

مأخذ: (عبداللهی، ۱۳۸۸: ۱۶۲)

شیراز، خیلی موثق و قابل اعتماد ناست. در عین حال آمار موثقی در طی سال‌های گذشته و حتی در سال‌های اخیراً در سایر سازمان‌های مرتبط با گردشگری نیز وجود ندارد، با این وجود، براساس تحقیقات میدانی نگارندگان، به دلیل بکارگیری روش‌های غلط در سرشماری گردشگران (زیرا معمولاً

یکی از فاکتورهای بسیار مهم در برنامه‌ریزی گردشگری، داشتن اطلاعات از آمار گردشگران و ویژگی‌های آن‌ها است. طبق تحقیقات میدانی، آمار ارائه شده از سوی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان فارس، در خصوص تعداد گردشگران به ویژه گردشگران خارجی وارد شده به



آمارهای رسمی آورده نمی‌شود) بنابراین، آمار واقعی تعداد گردشگران وارد شده به شیراز بیش از آمار است که از سوی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان فارس ارائه شده است (جدول ۳).

آمار ارائه شده از سوی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان فارس مبتنی بر آمار ارائه شده از هتل‌ها و هتل آپارتمان‌ها است. در حالی که بسیاری از گردشگران وارد شده به شیراز به ویژه گردشگران داخلی، جهت اقامت به مهمانپذیرها و یا منازل اقوام و غیره مراجعه می‌کنند که متأسفانه در

جدول ۳- آمار گردشگران داخلی و خارجی وارد شده به شیراز در مقاطع سالانه (۱۳۸۵-۱۳۶۸)

سال	گردشگران داخلی	گردشگران خارجی	تعداد کل گردشگران	سال	گردشگران داخلی	گردشگران خارجی	تعداد کل گردشگران
۱۳۶۸	۱۰۹۸۶	۱۰۷۶۴	۱۱۹۹۵۰	۱۳۷۴	۶۴۲۳۵	۱۷۲۹۳	۸۱۵۲۸
۱۳۶۹	۱۴۲۵۹	۸۴۵۱	۱۵۰۷۱۰	۱۳۷۵	۷۶۷۶۱	۲۰۲۷۳	۹۷۰۳۴
۱۳۷۰	۱۳۴۳۰۹	۱۱۴۰۹	۱۴۵۷۱۸	۱۳۷۶	۳۸۷۹۷۹	۵۴۶۳۸	۴۴۲۶۱۷
۱۳۷۱	۱۳۵۴۷۲	۱۱۶۳۷	۱۴۷۱۰۹	۱۳۷۷	۱۲۴۱۵۸	۳۳۵۰۳	۱۴۷۶۶۱
۱۳۷۲	۵۱۸۸۶	۱۴۹۰۲	۶۶۷۸۸	۱۳۷۸	۱۰۷۷۳۴	۴۴۷۳۴	۱۶۲۴۶۸
۱۳۷۳	هیچ آماری ارائه نشده			۱۳۷۹	۱۶۳۱۶۴	۵۷۰۸۸	۲۲۰۲۵۲

مأخذ: (سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان فارس، ۱۳۸۷) و (عبداللهی، ۱۳۸۸)

آن‌هاست، سهم کشورهای عربی حوزه خلیج فارس، به دلیل نزدیکی شیراز به خلیج فارس در نوع خود منحصر به فرد است. بر اساس (جدول ۴) در سال ۱۳۸۳، حدود ۳۱ درصد از گردشگران وارد شده به شیراز از کشورهای عربی بوده‌اند. این میزان در سال ۱۳۸۴ به ۳۴ درصد رسید و نهایتاً در سال ۱۳۸۵، به حدود ۳۵ درصد از کل گردشگران وارد شده به شیراز را در بر گرفته که نشان دهنده روند رو به افزایش تعداد گردشگران حوزه عربی خلیج فارس به شیراز است.

همان گونه که از داده‌های حاصل از (جدول ۳) ملاحظه می‌گردد، تعداد گردشگران از سال ۱۳۶۸ تا سال ۱۳۸۵ رو به افزایش بوده است که به دنبال آن، سرمایه‌گذاری‌ها در زمینه‌های مختلف نیز با افزایش رو به رو بوده است. این وضعیت نشان می‌دهد، چنانچه در زمینه عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر گردشگری شیراز، راهبردهای توسعه‌ای اعمال گردد. تعداد گردشگران نیز افزایش می‌یابد، در نتیجه افزایش گردشگران، شهر و منطقه بهره بیشتری از مواهب گردشگری کسب خواهد کرد. همچنین با توجه به تفکیک ملیت‌های خارجی که شیراز مقصد گردشگری

جدول ۴- مبدأ و تعداد گردشگران خارجی طی سال‌های ۱۳۸۵-۱۳۸۳ (به نفر)

مبدأ گردشگران خارجی	آسیا	کشورهای عربی	آفریقا	اروپا	اقیانوسیه	آمریکا
سال ۱۳۸۳	۱۴۰۵۰	۱۸۱۳۰	۵۷۷	۳۶۱۴۸	۶۵۶	۲۳۴۷۰
سال ۱۳۸۴	۲۰۸۹۷	۳۴۵۷۴	۶۸۳	۴۲۸۵۵	۷۹۳	۱۸۰۵
سال ۱۳۸۵	۲۲۹۸۶	۴۲۰۲۵	۶۰۱	۴۵۶۳۴	۸۳۴	۱۷۲۰

مأخذ: (سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان فارس، ۱۳۸۶) و (عبداللهی، ۱۳۸۸)

در این قست سعی شده تا علاوه بر نکات فوق، جهت اولویت‌بندی گزینه‌های مزیت‌ها و محدودیت‌های عمده گردشگری شیراز، با طراحی پرسشنامه از دیدگاه مردم، مسئولان و گردشگران نیز استفاده شود تا علاوه بر مشارکتی کردن این روش، بتوان نتیجه را به صورت کمی و منطقی و اصولی‌تری به دست آورد. بنابراین با توجه به نظرات سه گروه مشارکتی و محاسبات انجام شده اولویت‌بندی انجام شد. (جدول ۵) نشان دهنده وزن نسبی، میانگین رتبه‌ای، امتیاز وزنی و رتبه‌بندی هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از دیدگاه سه گروه مشارکت کننده است. برای تهیه و ساخت جدولی از عوامل خارجی و داخلی و چگونگی تأثیرگذاری آن‌ها بر کارکردهای گردشگری شهر شیراز و تحلیل آن، مراحل شش‌گانه زیر انجام گرفته است؛

- در ستون اول، مهمترین عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) فرا روی سیستم تعیین و تدوین گردید.
- در ستون دوم، به هر یک از عوامل داخلی و خارجی بر اساس اثر احتمالی آن‌ها بر موقعیت استراتژیکی فعلی سیستم با استفاده از تکنیک Delphi، وزنی نسبی از ۱ (مهمترین) تا صفر (بی‌اهمیت‌ترین) داده شد. تعیین میزان وزن عوامل، با بهره‌گیری از روش دلفی و توسط اساتید دانشگاه و کارشناسان آشنا به گردشگری شیراز انجام گرفته است. در واقع هر چقدر وزن نسبی بیشتر باشد، تأثیر آن بر موقعیت کنونی و آینده آن سیستم بیشتر خواهد بود (جمع ستون دوم هر یک از عوامل داخلی و خارجی بدون توجه به تعداد عوامل ۱ است).

- در ستون اول هر یک از گروه‌های مردم، مسئولان و گردشگران، به هر یک از عوامل داخلی و خارجی

## ۲- تحلیل یافته‌ها (فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری شهر شیراز)

فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شیراز با طی فرآیند چهار مرحله‌ای برنامه‌ریزی راهبردی، ابتدا ارزیابی عوامل خارجی و داخلی در مرحله دوم، ماتریس عوامل داخلی و خارجی و در مرحله سوم، اولویت‌بندی نهایی عوامل داخلی و خارجی و در مرحله چهارم تدوین برنامه‌ریزی راهبردی است که راهبردهای مناسب جهت توسعه گردشگری شیراز، تدوین و ارائه می‌گردد.

### ۲-۱- مرحله نخست: ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup> (IFE) و خارجی<sup>۲</sup> (EFE)

عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر گردشگری شهر شیراز پس از بررسی اطلاعات مرتبط از قبیل نظرات گردشگران، مسئولان، مردم و سایر دست‌اندرکاران مرتبط در این رابطه شناخته شدند و در ماتریس ارزیابی آن قرار گرفتند. تعداد عوامل داخلی ۲۲ عامل تعیین شده است. از این مقدار، ۱۱ عامل موجب قوت و ۱۱ عامل دیگر موجب ضعف گردشگری شیراز است. ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف بخش گردشگری شیراز در این ماتریس قرار می‌گیرند. تعداد عوامل خارجی نیز ۱۹ عامل تعیین شده است که در برگیرنده فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری شیراز بوده است. به طوری که در این جا نیز نخست ۹ عامل که موجب فرصت می‌شوند و سپس ۱۰ عامل که تهدید گردشگری شیراز هستند در ماتریس قرار داده شد. ابتدا عواملی که موجب فرصت شده و سپس آن‌هایی را که بخش گردشگری شیراز را تهدید می‌کنند در این ماتریس قرار می‌گیرند. بعلاوه،

1- Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix  
2 External Factor Evaluation (EFE) Matrix

و خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب قوت و ضعف یا فرصت یا تهدید می‌شوند، هیچ‌گاه مجموع امتیازهای نهایی برای سیستم به بیش از ۴ و هیچ‌گاه به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع ۲/۵ می‌شود. چنانچه بالاتر از آن باشد، اهمیت آن بیشتر و اگر کمتر از آن باشد از اهمیت و تأثیرگذاری کمتری برخوردار است (بهبادفر و زمانیان، ۱۳۸۷: ۹۷).

مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی برای گردشگری شهر شیراز در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در هر یک از گروه‌های مردم، مسئولان و گردشگران به ترتیب ۲/۹ و ۲/۹۲ و ۲/۷۸ بوده و میانگین امتیاز نهایی سه گروه مشارکت کننده ۲/۸۷ به دست آمده که آن هم تا حدودی به معنای قوت عوامل داخلی در گردشگری شیراز است (جدول ۵).

مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی برای گردشگری شهر شیراز در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در هر یک از گروه‌های مردم، مسئولان و گردشگران به ترتیب ۲/۶۴ و ۲/۴۴ و ۲/۳۵ بوده و میانگین امتیاز نهایی سه گروه مشارکت کننده ۲/۴۸ به دست آمده است. این امتیاز به این معنی است که شهر نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند، بهره‌برداری نماید و یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، تا حدودی دوری کند (جدول ۵).

اکنون با توجه به (جدول ۵) به بررسی و تحلیل هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه گردشگری شهر شیراز از نقطه نظر سه گروه مشارکت کننده در این پژوهش پرداخته می‌شود:

بر اساس اهمیت و موقعیت کنونی سیستم، رتبه‌ای از ۴ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف) داده شده است. در اینجا میزان رتبه‌ی اختصاص یافته به هر یک از عوامل در گروه‌ها (مردم، مسئولان و گردشگران) از مجموع نمرات به دست آمده از تکمیل پرسشنامه و تقسیم این مجموع به تعداد پرسش‌شوندگان به دست آمده است که در پژوهش حاضر اصطلاحاً میانگین رتبه‌ای نامیده شده است. بر اساس این رتبه‌بندی، موقعیت هر عامل توسط سیستم ارزیابی می‌گردد.

■ در ستون دوم هر یک از گروه‌های مردم، مسئولان و گردشگران، وزن نسبی هر یک از عوامل داخلی و خارجی در میانگین رتبه‌ای آن (ستون وزن نسبی  $\times$  ستون میانگین رتبه‌ای هر یک از گروه‌ها) ضرب می‌گردد. تا بدین وسیله امتیاز وزنی آن به دست آید.

■ در ستون سوم هر یک از گروه‌های مردم، مسئولان و گردشگران، هر یک از عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) براساس میزان امتیاز وزنی کسب شده رتبه‌بندی گردیده‌اند.

■ سرانجام امتیازهای وزنی موجود در ستون دوم هر یک از گروه‌های مردم، مسئولان و گردشگران را جداگانه با یکدیگر جمع کرده تا مجموع امتیاز وزنی هر یک از عوامل خارجی و داخلی محاسبه گردد.

مجموع امتیاز وزنی نشان می‌دهد که یک سیستم چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط درونی یا بیرونی‌اش پاسخ می‌دهد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱: ۱۲۲-۱۲۰). در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

## جدول ۵- ماتریس SWOT نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات از دیدگاه مردم، مسئولان و گردشگران

رتبه	گردشگران		مسئولان		مردم		وزن نسبی	تحلیل SWOT
	میانگین امتیاز	رتبه‌ای	میانگین امتیاز	رتبه‌ای	میانگین امتیاز	رتبه‌ای		
۲	۰.۲۸۰	۳.۰۴	۰.۳۱۵	۳.۴۳	۰.۳۱۹	۳.۴۷	۰.۰۹۲	نقاط قوت (S)
۷	۰.۱۱۶	۲.۸۴	۰.۱۴۰	۳.۴۳	۰.۱۳۲	۲.۷۵	۰.۰۴۱	
۱	۰.۳۱۰	۳.۶۱	۰.۳۱۹	۳.۷۱	۰.۳۲۰	۳.۷۲	۰.۰۸۶	
۳	۰.۱۸۲	۲.۹۳	۰.۲۰۰	۳.۲۳	۰.۱۶۶	۲.۶۸	۰.۰۶۲	
۱۰	۰.۰۸۰	۲.۹۸	۰.۰۶۸	۲.۵۲	۰.۰۸۰	۲.۹۸	۰.۰۲۷	
۹	۰.۰۸۵	۲.۵۸	۰.۰۷۸	۲.۳۷	۰.۰۷۹	۲.۳۹	۰.۰۳۳	
۶	۰.۱۲۸	۲.۶۷	۰.۱۳۸	۲.۸۷	۰.۱۳۲	۳.۳۳	۰.۰۴۸	
۵	۰.۱۲۸	۳.۴۷	۰.۱۳۲	۳.۵۷	۰.۱۱۶	۳.۱۴	۰.۰۳۷	
۸	۰.۱۱۴	۳.۲۶	۰.۱۱۹	۳.۴۱	۰.۱۰۴	۲.۹۶	۰.۰۳۵	
۱۱	۰.۰۷۹	۲.۰۸	۰.۰۸۵	۲.۲۶	۰.۱۰۲	۲.۶۸	۰.۰۳۸	
۴	۰.۱۷۹	۲.۵۲	۰.۱۸۶	۲.۶۲	۰.۲۰۷	۲.۹۱	۰.۰۷۱	
۱	۰.۱۹۷	۳.۱۷	۰.۲۱۳	۳.۴۳	۰.۱۹۷	۳.۱۸	۰.۰۶۲	نقاط ضعف (W)
۳	۰.۱۰۲	۲.۷۵	۰.۱۰۹	۲.۹۵	۰.۱۰۹	۲.۹۵	۰.۰۳۷	
۵	۰.۰۹۵	۲.۱۵	۰.۱۲۱	۲.۷۶	۰.۱۱۳	۲.۷۶	۰.۰۴۴	
۷	۰.۰۹۲	۲.۶۳	۰.۰۹۶	۲.۷۳	۰.۰۹۰	۲.۵۸	۰.۰۳۵	
۹	۰.۰۷۰	۲.۳۴	۰.۰۶۱	۲.۰۴	۰.۰۸۳	۲.۷۶	۰.۰۳۰	
۲	۰.۱۳۹	۲.۷۲	۰.۱۳۴	۲.۶۲	۰.۱۰۹	۲.۱۳	۰.۰۵۱	
۴	۰.۰۹۷	۲.۳۶	۰.۱۰۵	۲.۵۶	۰.۱۱۰	۲.۵۱	۰.۰۴۱	
۱۰	۰.۰۶۹	۲.۳۹	۰.۰۷۰	۲.۴۱	۰.۰۷۷	۲.۶۷	۰.۰۲۹	
۶	۰.۰۹۲	۲.۳۷	۰.۰۹۲	۲.۳۷	۰.۰۹۴	۲.۴۱	۰.۰۳۹	
۱۱	۰.۰۶۸	۲.۴۳	۰.۰۶۲	۲.۲۳	۰.۰۷۱	۲.۵۴	۰.۰۲۸	
۸	۰.۰۷۸	۲.۲۸	۰.۰۷۳	۲.۱۶	۰.۰۸۹	۲.۶۲	۰.۰۳۴	
-	۲.۷۸	-	۲.۹۲	-	۲.۹۰	-	۱	مجموع امتیاز وزنی عوامل داخلی (IFE) = (۲.۸۷)
۷	۰.۱۰۹	۲.۰۵	۰.۱۲	۲.۲۷	۰.۱۳۰	۲.۴۶	۰.۰۵۳	فرصت‌ها (O)
۳	۰.۱۸۱	۲.۰۳	۰.۲۰۷	۲.۳۳	۰.۳۳۳	۳.۴۱	۰.۰۸۹	
۲	۰.۱۸۸	۲.۵۴	۰.۱۷۵	۲.۳۶	۰.۲۳۳	۳.۱۱	۰.۰۷۴	
۸	۰.۱۱۲	۲.۴۳	۰.۱۱۱	۲.۴۲	۰.۱۰۴	۲.۲۶	۰.۰۴۶	
۵	۰.۱۲۲	۱.۹۷	۰.۲	۳.۲۳	۰.۱۸۳	۲.۹۵	۰.۰۶۲	
۹	۰.۱۰۳	۱.۸۴	۰.۱۳	۲.۳۱	۰.۱۰۸	۱.۹۲	۰.۰۵۶	
۱	۰.۱۸۹	۳.۶۳	۰.۱۴۳	۲.۷۵	۰.۱۲	۲.۳۱	۰.۰۵۲	
۴	۰.۱۳۶	۲.۵۱	۰.۱۳۷	۲.۵۳	۰.۱۷۳	۳.۲۰	۰.۰۵۴	
۶	۰.۱۲۵	۲.۸۴	۰.۱۰۷	۲.۴۴	۰.۰۹	۲.۰۵	۰.۰۴۴	
۷	۰.۰۸۹	۲.۱۳	۰.۱۲۹	۳.۰۶	۰.۰۸۶	۲.۰۴	۰.۰۴۲	تهدیدات (T)
۱	۰.۱۴۴	۲.۶۷	۰.۰۶	۱.۱	۰.۱۸	۳.۳۳	۰.۰۵۴	
۸	۰.۰۸۸	۱.۸۳	۰.۰۹۷	۲.۰۳	۰.۱۰۸	۲.۲۵	۰.۰۴۸	
۶	۰.۱۰۷	۲.۶۱	۰.۰۹۸	۲.۳۸	۰.۰۸۵	۲.۰۸	۰.۰۴۱	
۱۰	۰.۰۸۵	۱.۸۵	۰.۱۰۵	۲.۲۸	۰.۰۹۴	۲.۰۵	۰.۰۴۶	
۳	۰.۱۱۷	۲.۰۹	۰.۱۴۸	۲.۶۵	۰.۱۵	۲.۶۷	۰.۰۵۶	
۵	۰.۱۱۲	۲.۹۵	۰.۰۸۱	۲.۱۴	۰.۰۷۳	۱.۹۳	۰.۰۳۸	
۹	۰.۰۸۹	۳.۴۴	۰.۰۵۳	۲.۰۲	۰.۰۵۷	۲.۲	۰.۰۲۶	
۴	۰.۱۱۳	۲.۱۷	۰.۱۲۶	۲.۴۲	۰.۱۴۱	۲.۷۱	۰.۰۵۲	
۲	۰.۱۳۸	۲.۰۶	۰.۲۱۶	۳.۲۳	۰.۲۲	۳.۲۸	۰.۰۶۷	
-	۲.۳۵	-	۲.۴۴	-	۲.۶۴	-	۱	مجموع امتیاز وزنی عوامل خارجی (EFE) = (۲.۴۸)

مأخذ: (محاسبات نگارندگان بر اساس اطلاعات حاصل از تکمیل پرسشنامه، ۱۳۸۸)



است. همچنین از نظر گردشگران، مؤلفه‌ی امکان استفاده بهینه از تمامی جاذبه‌های متنوع اکوتوریستی، تاریخی و فرهنگی، با میانگین رتبه‌ای ۳/۶۳ و امتیاز وزنی ۰/۱۸۹ به عنوان مهمترین فرصت بیرونی، و مؤلفه‌ی تبادل و ترویج متقابل فرهنگ‌ها، با میانگین رتبه‌ای ۱/۸۴ و امتیاز وزنی ۰/۱۰۳ از نظر گردشگران به عنوان کم اهمیت‌ترین فرصت بیرونی در جهت توسعه گردشگری شیراز است.

در خصوص نقاط ضعف گردشگری شیراز، گردشگران بر این عقیده‌اند که مؤلفه کمیت و کیفیت پایین خدمات و عدم وجود زیرساخت‌های مناسب، به ویژه تسهیلات پذیرایی و اقامتی (هتل‌ها) با میانگین رتبه‌ای ۳/۱۷ و امتیاز وزنی ۰/۱۹۷ مهمترین نقطه ضعف داخلی گردشگری شیراز است. در این ارتباط مؤلفه‌ی پایین بودن باور ملی و سطح آگاهی مردم از مواهب فعالیت‌های گردشگری، در نتیجه پایین بودن مشارکت مردمی، با میانگین رتبه‌ای ۲/۴۳ و امتیاز وزنی ۰/۰۶۸ از نظر گردشگران کم اهمیت‌ترین نقطه ضعف داخلی در جهت توسعه گردشگری شیراز شناخته شده است. در نهایت از دیدگاه گردشگران، افزایش قیمت زمین به خاطر بورس‌بازی زمین و به تبع آن افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن‌ها، با میانگین رتبه‌ای ۲/۶۷ و امتیاز وزنی ۰/۱۴۴ مهمترین تهدید خارجی جهت توسعه و گسترش گردشگری شیراز محسوب می‌شود؛ از سوی دیگر عدم ثبات سیاسی کشورهای همجوار و گسترش تروریسم در منطقه؛ با میانگین رتبه‌ای ۱/۸۵ و امتیاز وزنی ۰/۰۸۵ از نظر گردشگران، کم اهمیت‌ترین تهدید خارجی در جهت توسعه گردشگری شیراز شناخته شده است.

در مورد نقاط ضعف توسعه گردشگری شیراز، مسئولان بر این عقیده‌اند که مؤلفه‌ی کمیت و کیفیت پایین خدمات و عدم وجود زیرساخت‌های مناسب، به ویژه تسهیلات پذیرایی و اقامتی (هتل‌ها) با میانگین رتبه‌ای ۳/۴۳ و امتیاز وزنی ۰/۲۱۳ مهمترین نقطه ضعف و مانع در برابر توسعه گردشگری شیراز است. در این ارتباط، مؤلفه‌ی عدم کفایت کافی در مدیریت پایدار بخش گردشگری، با میانگین رتبه‌ای ۲/۰۴ و امتیاز وزنی ۰/۰۶۱ به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه ضعف در جهت توسعه گردشگری شیراز بیان شده است. علاوه بر این‌ها، مسئولان و دست‌اندرکاران مرتبط با مقوله گردشگری معتقدند که وجود بروکراسی اداری و عدم ارائه مجوز از سوی دولت جهت توسعه خدمات، تجهیزات و تأسیسات گردشگری در منطقه با میانگین رتبه‌ای ۳/۲۳ و امتیاز وزنی ۰/۲۱۶ مهمترین تهدید و مانع در برابر توسعه و گسترش گردشگری شیراز بوده و مؤلفه‌ی ضریب بانسبه بالای خطر وقوع زلزله در منطقه شیراز، با میانگین رتبه‌ای ۲/۰۲ و امتیاز وزنی ۰/۰۵۳ کم اهمیت‌ترین تهدید خارجی برای توسعه و گسترش گردشگری شیراز است.

#### ۱-۲-۳- گردشگران

تحلیل SWOT نشان می‌دهد که از نظر گردشگران، وجود جاذبه‌ها و پتانسیل‌های گردشگری فراوان در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و تنوع مراکز اقامتی و تورها، با میانگین رتبه‌ای ۳/۶۱ و امتیاز وزنی ۰/۳۱۰ به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت داخلی برای توسعه و گسترش گردشگری شیراز قرار دارد. در مقابل مؤلفه‌ی قرارگیری در مسیر راه‌های ارتباطی مهم، با میانگین رتبه‌ای ۲/۰۸ و امتیاز وزنی ۰/۰۷۹ از نظر گردشگران به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه قوت داخلی در توسعه و گسترش گردشگری در شیراز

## ۲-۲- مرحله دوم: اولویت‌بندی نهایی عوامل داخلی و خارجی

با توجه به نتایج به دست آمده از ماتریس تحلیل SWOT، اقدام به اولویت‌بندی هر یک از مؤلفه‌ها با اعمال دیدگاه‌ها و نظرات سه گروه مشارکت‌کننده که نشان‌دهنده دیدگاه‌های مشترک آنهاست، شده است. رتبه‌بندی نهایی از تلفیق رتبه‌های سه گروه مورد سنجش قرار گرفته است که در آن هر مؤلفه‌ای که میانگین وزنی بزرگتری به دست آورد از اهمیت بیشتری برخوردار است (جدول ۶). همان‌طور که از این جدول استنباط می‌شود، مؤلفه‌ی وجود جاذبه‌ها و پتانسیل‌های گردشگری فراوان در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و تنوع مراکز اقامتی و تورها با میانگین

وزنی ۰/۳۱۶ به عنوان مهمترین نقطه قوت داخلی و مؤلفه‌ی کمیت و کیفیت پایین خدمات و عدم وجود زیرساخت‌های مناسب، به ویژه تسهیلات پذیرایی و اقامتی (هتل‌ها) با میانگین وزنی ۰/۲۰۲ مهمترین نقطه ضعف داخلی در توسعه گردشگری شهر شیراز محسوب می‌شود. در عین حال از بین عوامل خارجی مؤلفه‌ی تقویت ارائه امکانات در مجاورت جاذبه‌های گردشگری با میانگین وزنی ۰/۲۳۰ به عنوان مهمترین فرصت خارجی و مؤلفه‌ی وجود بروکراسی اداری و عدم ارائه مجوز از سوی دولت جهت توسعه خدمات، تجهیزات و تأسیسات گردشگری در منطقه با میانگین وزنی ۰/۱۹۱ به عنوان مهمترین تهدید خارجی مطرح است.

جدول ۶- اولویت‌بندی نهایی عوامل مؤثر در توسعه گردشگری شیراز با تلفیق دیدگاه مردم، مسئولان و گردشگران

میانگین وزنی	اولویت بندی عوامل خارجی (EFE) توسعه گردشگری شیراز	میانگین وزنی	اولویت بندی عوامل داخلی (IFE) توسعه گردشگری شیراز
۰/۲۳۰	O۱. تقویت ارائه امکانات در مجاورت جاذبه‌های گردشگری	۰/۳۱۶	S۱. وجود جاذبه‌ها و پتانسیل‌های گردشگری فراوان ملی و بین‌المللی
۰/۱۹۸	O۲. لزوم استفاده دولت از ظرفیت‌های ناشناخته‌ی گردشگری شیراز	۰/۳۰۵	S۲. اشتغال بخشی از شاغلین شهر در فعالیت‌های مرتبط با گردشگری
۰/۱۶۸	O۳. ایجاد تسهیلات در زمینه صدور ویزا برای گردشگران خارجی	۰/۱۹۱	S۳. اعتقاد مسئولان به اشتغال‌زایی بیشتر به وسیله گسترش گردشگری
۰/۱۵۱	O۴. امکان استفاده بهینه از جاذبه‌های متنوع اکوتوریستی، تاریخی و غیره	۰/۱۸۳	S۴. شهرت مردم شهر شیراز به میهمان‌نوازی و خونگرم بودن
۰/۱۴۹	O۵. تلاش در جهت حفظ آثار باستانی و تاریخی به عنوان هویت ملی	۰/۱۳۳	S۵. شهرت جاذبه‌های گردشگری تاریخی و فرهنگی در مجاورت شیراز
۰/۱۲۰	O۶. افزایش توجه دولت به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری شیراز	۰/۱۲۹	S۶. وجود واردات و صادرات با بنادر و کشورهای خلیج فارس
۰/۱۱۴	O۷. تبادل و ترویج متقابل فرهنگ‌ها	۰/۱۲۵	S۷. تنوع آب و هوایی، جاذبه‌های محیطی و چهارفصل بودن گردشگری
۰/۱۰۹	O۸. زمینه‌سازی ایجاد فرصت برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	۰/۱۱۲	S۸. حفاظت آثار کهن تاریخی، فرهنگی و جاذبه‌های طبیعی در گذر زمان
۰/۱۰۷	O۹. وجود فرصت مناسب برای شکوفایی نظرات نیروهای متخصص	۰/۰۸۷	S۹. قرارگیری در مسیر راه‌های ارتباطی مهم
		۰/۰۸۱	S۱۰. افزایش انگیزه سفر برای گردشگران
		۰/۰۷۶	S۱۱. تنوع قومی- فرهنگی و اجتماعی و آداب و رسوم ویژه
۰/۱۹۱	T۱. وجود بروکراسی اداری، عدم ارائه مجوز دولت جهت گردشگری	۰/۲۰۲	W۱. کمیت و کیفیت پایین خدمات و عدم وجود زیرساخت‌های مناسب
۰/۱۳۸	T۲. گسترش مهاجرت و افزایش رشد جمعیت و بزهکاری در منطقه	۰/۱۲۷	W۲. عدم وجود تبلیغات مناسب، ضعف اطلاع‌رسانی در خصوص جاذبه‌ها
۰/۱۲۸	T۳. افزایش قیمت زمین به خاطر بورس‌بازی و افزایش بار مالی	۰/۱۱۰	W۳. نبود سرویس‌های عمومی جهت ایاب‌وذهاب به نقاط گردشگری
۰/۱۲۷	T۴. توجه و نگرش صرفاً اسلامی به مقوله گردشگری منطقه	۰/۱۰۷	W۴. کمبود سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش غیردولتی در گردشگری
۰/۱۰۱	T۵. ناتوانی و ناکارآمدی سازمان‌های متولی گردشگری در بالادست	۰/۱۰۴	W۵. وجود ناامنی اجتماعی برای گردشگران به ویژه در محلات قدیم
۰/۰۹۸	T۶. افزایش آمار تصادفات جاده‌های منتهی به شیراز	۰/۰۹۳	W۶. فصلی بودن گردشگری
۰/۰۹۷	T۷. تبلیغات ضدایرانی و تخریب آذهان عمومی در سایر کشورها	۰/۰۹۳	W۷. گرامی زیاد تابستان
۰/۰۹۵	T۸. عدم ثبات سیاسی کشورهای همجوار، گسترش تروریسم در منطقه	۰/۰۸۰	W۸. تأثیر منفی عدم تمیزی شهر، فرسودگی و تخریب مراکز گردشگری
۰/۰۸۹	T۹. شفاف نبودن منطق برخورداری سیاسی ایران در روابط با کشورها	۰/۰۷۲	W۹. آلودگی منابع آب و خاک در منطقه با افزایش مقوله‌ی گردشگری
۰/۰۶۶	T۱۰. ضریب بانسبه بالای خطر وقوع زلزله در منطقه شیراز	۰/۰۷۱	W۱۰. عدم کفایت کافی در مدیریت پایدار بخش گردشگری
		۰/۰۶۷	W۱۱. پایین بودن باور ملی و سطح آگاهی مردم از مواهب گردشگری
۲/۴۸	مجموع امتیاز عوامل خارجی (EFE) با تلفیق نظرات سه گروه مشارکت‌کننده	۲/۸۷	مجموع امتیاز عوامل داخلی (IFE) با تلفیق نظرات سه گروه مشارکت‌کننده

## ۲-۳- مرحله سوم: تطبیق و تعیین راهبردها

مرحله تطبیق و تعیین راهبردها در واقع شامل دو مرحله است. ابتدا مرحله تدوین راهبردهای اولیه از طریق ماتریس SWOT انجام شده است و سپس مرحله انتخاب راهبردهای قابل قبول، از طریق ماتریس داخلی و خارجی به ترتیب زیر صورت گرفته است.

۲-۳-۱- تشکیل ماتریس SWOT (تدوین راهبردها)  
در چارچوب تدوین راهبردها، مرحله ارزیابی در برگزیده ابزارهایی است که متکی به اطلاعات به

دست آمده از مرحله‌ی ارزیابی محیط خارجی و داخلی است که فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را با نقاط ضعف و قوت داخلی مقایسه می‌کند. به همین منظور عوامل خارجی و داخلی در ماتریس SWOT با یکدیگر مقایسه شد تا راهبردهای امکان‌پذیر تدوین گردد. برای تدوین راهبردهای برنامه‌ریزی توسعه گردشگری شیراز ابتدا عوامل داخلی شامل (نقاط قوت و ضعف) و سپس عوامل خارجی شامل (فرصت و تهدیدها) تعیین می‌گردد؛ و در نهایت راهبردهای WT - ST - WO - SO تدوین می‌گردند.

جدول ۷. ماتریس (SWOT) بخش گردشگری شیراز

ماتریس SWOT	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
<p>راهبردهای رقابتی / تهاجمی (SO)</p> <p>SO۱- تقویت و افزایش ارائه امکانات در منابع گردشگری با اهمیت ملی و بین‌المللی</p> <p>SO۲- توسعه فضاهای تفریحی و سرگرمی از طریق توسعه‌ی جاذبه‌های اکوتوریستی به عنوان بستر مناسب و مکمل گردشگری برای افزایش مدت زمان اقامت گردشگران به‌ویژه گردشگران خارجی</p> <p>SO۳- برنامه‌ریزی برای افزایش جلب گردشگر از کشورهای عرب منطقه که منجر به افزایش سرمایه‌گذاری‌ها در سایر زمینه‌ها می‌گردد.</p> <p>SO۴- برنامه‌ریزی برای گسترش صنایع دستی و سایر مشاغل وابسته، به منظور اشتغال‌زایی و ایجاد درآمد پایدار.</p> <p>SO۵- کم کردن محدودیت‌ها برای ورود گردشگران به کشور به‌ویژه در زمینه صدور ویزا و مسائل مذهبی... و افزایش مزایای اجتماعی برای گردشگران خارجی</p>	<p>راهبردهای باز نگری (WO)</p> <p>WO۱- راه‌اندازی راه‌آهن و افزایش سرمایه‌گذاری در حمل و نقل در شیراز به ویژه تقویت حمل و نقل درون شهری، برون شهری و افزایش سرویس ایاب و ذهاب به سوی مقاصد گردشگری</p> <p>WO۲- آشنا کردن مدیران هتل‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی با روش‌های نوین تبلیغات و بازاریابی گردشگری</p> <p>WO۳- تلاش برای شناسایی و ثبت جاذبه‌های گردشگری در فهرست آثار ملی و جهانی برای شناخت بیشتر مردم و شناخت جاذبه‌های اکوتوریستی و ایجاد مراکز گردشگری تفریحی با توجه به توان‌های منطقه</p> <p>WO۴- افزایش هماهنگی سازمان‌های مرتبط با گردشگری و ایجاد مدیریت واحد برای اجرای بهتر برنامه‌های توسعه گردشگری</p> <p>WO۵- تفکیک فرهنگ اسلامی و فرهنگ گردشگری در جامعه که منجر به محدودیت گردشگری در کشور می‌شود، سایر انواع گردشگری را از بین می‌برد.</p>	
<p>راهبردهای تنوع (ST)</p> <p>ST۱- افزایش بودجه تخصیصی برای توسعه جاذبه‌های گردشگری و ایجاد مدیریت واحد شفاف برای اجرایی شدن و تحقق توسعه‌ی امر گردشگری</p> <p>ST۲- افزایش تبلیغات و فعالیتهای آگاه‌سازی در رسانه‌ها پیرامون مزیت‌های گردشگری در منطقه و از بین بردن ذهنیت نادرست اثرات سوء گردشگری</p> <p>ST۳- افزایش اعتبارات برای بهسازی و گسترش راهها و سرویس‌های حمل و نقل در جهت کاهش تصادفات جاده‌ای</p> <p>ST۴- تقویت بافت کالبدی شهر و افزایش کیفیت بصری فضاها و جاذبه‌های گردشگری و همچنین کاهش آلودگی هوا و معابر شهر</p>	<p>راهبردهای تدافعی (WT)</p> <p>WT۱- تلاش برای ارائه چهره سالم از کشور در جهت تصحیح ذهنیت اذهان بین‌المللی نسبت به ایران</p> <p>WT۲- تشکیل سازمان‌های غیردولتی (NGO) برای مشارکت شهروندان در رسیدگی به اداره امور شهری و جلوگیری از بروز ناامنی و ناهنجاری و بزهکاری در سطح شهر به‌ویژه محلات قدیمی</p> <p>WT۳- به‌کارگیری مدیریت شایسته و کارآمد در برنامه‌ریزی گردشگری برای افزایش سرمایه‌گذاری در بستر گردشگری</p> <p>WT۴- احیا و مرمت آثار باستانی و تاریخی در برابر مخاطرات طبیعی و انسانی</p>	

مأخذ: (شناسایی و محاسبات نگارندگان، ۱۳۸۸)



روی محور Xها و Yها، تعیین کننده موقعیت این بخش در ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی است.

۲-۳-۲-۲- گام دوم: انتخاب راهبردهای قابل قبول

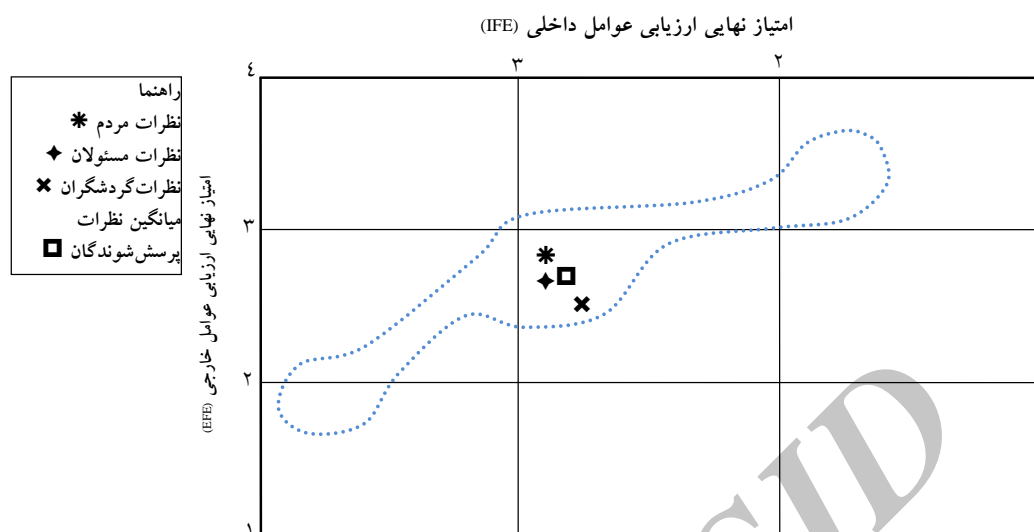
موقعیت گردشگری شهر شیراز در ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی، تعیین کننده راهبردهای قابل قبول برای بهبود ضعف در بخش گردشگری شهر شیراز است. راهبردهای قابل قبول در برنامه‌ریزی گردشگری شهر شیراز، با توجه به قرارگیری در خانه پنج ماتریس، راهبردها محافظه‌کارانه است (شکل ۳). با توجه به این که منابع و جاذبه‌های گردشگری شهر شیراز در موقعیت مناسبی قرار گرفته‌اند و جزء نقاط قوت در میان سایر عوامل داخلی ارزیابی گردیده‌اند؛ بنابراین می‌توان، بعد از استفاده از راهبردهای محافظه‌کارانه، از راهبردهای تهاجمی نیز استفاده کرد. به همین دلیل، نخست از راهبردهای اولیه در خانه WO و سپس از راهبردهای اولیه در خانه SO در ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدات و فرصت‌ها انتخاب می‌گردد.

۲-۳-۲- تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (انتخاب راهبردهای قابل قبول)

پس از تدوین راهبردهای اولیه از مقایسه عوامل داخلی و خارجی ماتریس SWOT راهبردهای قابل قبول از میان این راهبردها انتخاب گردید. فرآیند انتخاب راهبردهای قابل قبول برنامه‌ریزی گردشگری شیراز در دو گام انجام گرفت:

۲-۳-۲-۱- گام اول: تشکیل ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی و تعیین موقعیت گردشگری شهر شیراز

ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی دارای دو بعد اصلی است. جمع امتیازهای نهایی ارزیابی عوامل داخلی گردشگری شهر شیراز شامل سه گروه مشارکت کننده (مردم، مسئولان و گردشگران) و میانگین نظرات پرسش‌شوندگان، که بر روی محور Xها نشان داده شده و جمع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل خارجی بخش گردشگری شهر شیراز شامل سه گروه مشارکت کننده (مردم، مسئولان و گردشگران) و میانگین نظرات پرسش‌شوندگان، بر روی محور Yها نوشته شده است. نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی بخش گردشگری شهر شیراز بر



شکل ۳- ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی SWOT. مأخذ (دیوید، ۱۳۸۳: ۳۷۹)

در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی فهرست می‌شوند.

▪ برای تعیین جذابیت هر راهبرد در یک مجموعه از راهبردها، بنا به اهمیت آن در تدوین هر راهبرد امتیازی از ۱ تا ۴ داده می‌شود.

▪ برای به دست آوردن جمع امتیاز جذابیت وزن‌های مرحله‌ی اول را در امتیاز جذابیت مرحله دوم ضرب می‌کنیم، بدین ترتیب مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر راهبرد به دست می‌آید. جمع امتیازهای جذابیت نشان دهنده جذابیت هر یک از عوامل در یک مجموعه از راهبردها است.

▪ از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از راهبردها به دست می‌آید، که نشان دهنده راهبردهایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار هستند. امتیاز جذابیت بیشتر، نشان دهنده مطلوبیت راهبرد نسبت به سایر راهبردها است، در نتیجه بهترین راهبردها را اولویت‌بندی می‌کند (جدول ۸).

۲-۴- مرحله‌ی چهارم: تهیه‌ی جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی (اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول) تصمیم‌گیری درباره راهبردهای قابل قبول برنامه‌ریزی گردشگری شیراز با استفاده از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می‌گیرد. در مرحله‌ی قبل با مقایسه عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای قابل قبول شناسایی گردیدند. در مرحله حاضر در ارتباط با راهبردهای قابل قبول تصمیم‌گیری می‌شود. جذابیت هر راهبرد با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی مشخص شده و راهبردهای دارای جذابیت بالا به عنوان راهبردهای مورد تأکید و اولویت‌دار در برنامه‌ی گردشگری شهر شیراز تعیین می‌گردد. برای تهیه‌ی جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی گردشگری شهر شیراز مراحل زیر طی شده است:

▪ ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آنها به جدول برنامه‌ریزی راهبردی منتقل شده، سپس کلیه‌ی راهبردهای قابل قبول پیشنهاد شده،

جدول ۸. ماتریس برنامه‌ریزی کمی گردشگری شهر شیراز

راهبردهای گردشگری شهر شیراز											امتیاز وزنی	عوامل داخلی و خارجی	
SO۳		SO۲		SO۱		WO۳		WO۲		WO۱			
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	جمع امتیاز جذابیت			امتیاز جذابیت
۰/۸۳۲	۲	۰/۳۳۲	۲	۰/۹۴۸	۳	۰/۹۴۸	۳	۰/۶۳۲	۲	۰/۶۳۲	۲	۰/۳۱۶	S۱ وجود جاذبه‌ها و پتانسیل‌های گردشگری فراوان ملی و بین‌المللی
۰/۳۰۵	۱	۰/۶۱	۲	۰/۹۱۵	۳	۰/۳۰۵	۱	۰/۶۱	۲	۰/۳۰۵	۱	۰/۳۰۵	S۲ اشتغال بخشی از شاغلین شهر در فعالیت‌های مرتبط با گردشگری
۰/۳۸۲	۲	۰/۳۸۲	۲	۰/۳۸۲	۲	۰/۱۹۱	۱	۰/۱۹۱	۱	۰	۰	۰/۱۹۱	S۳ اعتقاد مسئولان به اشتغال‌زایی بیشتر به وسیله گسترش گردشگری
۰/۱۸۳	۱	۰	۰	۰/۱۸۳	۱	۰	۰	۰/۳۶۶	۲	۰/۱۸۳	۱	۰/۱۸۳	S۴ شهرت مردم شهر شیراز به میهمان‌نوازی و خونگرم بودن
۰/۱۳۳	۱	۰/۱۳۳	۱	۰/۳۹۹	۳	۰/۵۳۲	۴	۰/۲۶۶	۲	۰/۲۶۶	۲	۰/۱۳۳	S۵ شهرت جاذبه‌های گردشگری تاریخی و فرهنگی در مجاورت شیراز
۰/۱۲۹	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۵۸	۲	۰/۱۲۹	S۶ وجود واردات و صادرات با بنادر و کشورهای خلیج فارس
۰/۲۵	۲	۰/۳۷۵	۳	۰/۱۲۵	۱	۰	۰	۰/۳۷۵	۳	۰/۱۲۵	۱	۰/۱۲۵	S۷ تنوع آب و هوایی، جاذبه‌های محیطی و چهار فصل بودن گردشگری
۰	۰	۰/۳۳۶	۳	۰/۲۲۴	۲	۰/۴۴۸	۴	۰/۱۱۲	۱	۰	۰	۰/۱۱۲	S۸ حفاظت از آثار کهن تاریخی، فرهنگی و جاذبه‌های طبیعی در گذر زمان
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۶۱	۳	۰/۰۸۷	S۹ فرارگری در مسیر راه‌های ارتباطی مهم
۰/۰۸۱	۱	۰/۱۶۲	۲	۰/۱۶۲	۲	۰/۰۸۱	۱	۰/۲۴۳	۳	۰/۱۶۲	۲	۰/۰۸۱	S۱۰ افزایش انگیزه سفر برای گردشگران
۰/۰۷۶	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۷۶	S۱۱ تنوع فرهنگی - اجتماعی و آداب و رسوم ویژه
۰/۲۰۲	۱	۰/۴۰۴	۲	۰/۸۰۸	۴	۰	۰	۰/۶۰۶	۳	۰/۴۰۴	۲	۰/۲۰۲	W۱ کمیت و کیفیت پایین خدمات و عدم وجود زیرساخت‌های مناسب
۰/۱۲۷	۱	۰/۲۵۴	۲	۰	۰	۰/۲۵۴	۲	۰/۳۸۱	۳	۰	۰	۰/۱۲۷	W۲ عدم وجود تبلیغات مناسب وضعف معرفی درخور شایسته جاذبه‌ها
۰	۰	۰/۲۲۰	۲	۰/۱۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۴۴	۴	۰/۱۱۰	W۳ نبود سرویس‌های عمومی جهت ایاب و ذهاب بسوی نقاط گردشگری
۰	۰	۰/۱۰۷	۱	۰/۱۰۷	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۱۰۷	۱	۰/۱۰۷	W۴ کمبود سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش غیردولتی در گردشگری
۰/۱۰۴	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۰۴	W۵ وجود نا امنی‌های اجتماعی برای گردشگران به‌ویژه در بافت قدیم
۰	۰	۰/۱۸۶	۲	۰/۰۹۳	۱	۰/۱۸۶	۲	۰/۰۹۳	۱	۰	۰	۰/۰۹۳	W۶ فصلی بودن گردشگری
۰	۰	۰/۱۸۶	۲	۰/۰۹۳	۱	۰	۰	۰/۰۹۳	۱	۰/۰۹۳	۱	۰/۰۹۳	W۷ گرمای زیاد تابستان
۰	۰	۰	۰	۰/۰۸۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۸۰	W۸ تأثیر منفی عدم تمیزی شهر، فرسودگی و تخریب مراکز گردشگری
۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰	۰	۰/۰۷۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۰۷۲	W۹ آلودگی منابع آب و خاک در منطقه با افزایش مقوله‌ی گردشگری
۰/۱۴۲	۲	۰/۱۴۲	۲	۰/۱۴۲	۲	۰	۰	۰/۱۴۲	۲	۰	۰	۰/۰۷۲	W۱۰ عدم کفایت کافی در مدیریت پایدار بخش گردشگری
۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰	۰	۰/۰۶۷	۱	۰	۰	۰/۰۶۷	W۱۱ پایین بودن باور ملی و سطح آگاهی مردم از مواهب گردشگری
۰/۴۶	۲	۰/۴۶	۲	۰/۹۲۰	۴	۰/۳۰	۱	۰	۰	۰/۴۶	۲	۰/۲۳۰	O۱ تقویت ارائه امکانات در مجاورت جاذبه‌های گردشگری
۰/۳۹۶	۲	۰/۳۹۶	۲	۰/۳۹۶	۲	۰/۳۹۶	۲	۰/۱۹۸	۱	۰/۳۹۶	۲	۰/۱۹۸	O۲ لزوم استفاده دولت از ظرفیت‌های ناشناخته‌ی گردشگری شیراز
۰/۵۰۴	۳	۰	۰	۰	۰	۰/۵۰۴	۳	۰	۰	۰	۰	۰/۱۶۸	O۳ ایجاد تسهیلات در زمینه صدور ویزا برای گردشگران خارجی
۰/۱۵۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۶۰۴	۴	۰	۰	۰	۰	۰/۱۵۱	O۴ تلاش در جهت حفظ آثار باستانی و تاریخی به عنوان هویت ملی
۰/۲۹۸	۲	۰/۵۹۶	۴	۰/۱۴۹	۱	۰/۲۹۸	۲	۰/۱۴۹	۱	۰/۱۴۹	۱	۰/۱۴۹	O۵ امکان استفاده بهینه از تمامی جاذبه‌های متنوع اکوتوریستی، تاریخی
۰/۱۲۰	۱	۰/۱۲۰	۱	۰/۱۲۰	۱	۰/۲۴	۲	۰/۱۲۰	۱	۰/۳۶	۳	۰/۱۲۰	O۶ افزایش توجه دولت به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری شیراز
۰/۱۱۴	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۲۸	۲	۰	۰	۰/۱۱۴	O۷ تبادل و ترویج متقابل فرهنگ‌ها
۰/۱۰۹	۱	۰/۱۰۹	۱	۰/۱۰۹	۱	۰	۰	۰/۲۱۸	۲	۰/۱۰۹	۱	۰/۱۰۹	O۸ زمینه‌سازی ایجاد فرصت برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
۰/۱۰۷	۱	۰/۱۰۷	۱	۰/۱۰۷	۱	۰	۰	۰/۳۲۱	۳	۰/۱۰۷	۱	۰/۱۰۷	O۹ وجود فرصت برای شکوفایی نظرات نیروهای متخصص
۰/۳۸۲	۲	۰	۰	۰/۱۹۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۱۹۱	۱	۰/۱۹۱	T۱ وجود بروکراسی اداری و عدم ارائه مجوز دولت جهت گردشگری
۰	۰	۰	۰	۰/۱۳۸	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۱۳۸	۱	۰/۱۳۸	T۲ افزایش قیمت زمین به خاطر بورس‌بازی و افزایش بار مالی
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۲۸	T۳ گسترش مهاجرت و افزایش رو به رشد جمعیت در منطقه
۰/۲۵۴	۲	۰/۲۵۴	۲	۰/۱۲۷	۱	۰/۳۸۱	۳	۰/۲۵۴	۲	۰	۰	۰/۱۲۷	T۴ توجه و نگرش صرفاً اسلامی به مقوله گردشگری منطقه
۰/۲۰۲	۲	۰/۳۰۳	۲	۰/۲۰۲	۲	۰/۲۰۲	۲	۰/۳۰۳	۳	۰/۱۰۱	۱	۰/۱۰۱	T۵ ناتوانی و ناکارآمدی سازمان‌های متولی امر گردشگری در بالادست
۰/۰۹۸	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۹۴	۳	۰/۰۹۸	T۶ افزایش آمار تصافات جاده‌های منتهی به شیراز
۰/۱۹۴	۲	۰	۰	۰	۰	۰/۰۹۷	۱	۰/۱۹۴	۲	۰	۰	۰/۰۹۷	T۷ تبلیغات ضایع‌باری و تخریب آذهان عمومی در سایر کشورها
۰/۰۹۵	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۹۵	T۸ عدم ثبات سیاسی کشورهای همجوار و گسترش تروریسم در منطقه
۰/۰۸۹	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۸۹	T۹ شفاف نبودن منطق برخورد‌های سیاسی ایران در روابط با کشورها
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۶۶	T۱۰ ضربت بانسبه بالای خطر وقوع زلزله در منطقه شیراز
۶/۵۳	-	۶/۵۱	-	۷/۳	-	۵/۹۷	-	۶/۱۶	-	۵/۵۴	-	-	جمع

مأخذ: (شناسایی و محاسبات نگارندگان، ۱۳۸۸)

## ۳- نتیجه‌گیری

اولویت‌بندی راهبردهای برنامه‌ریزی گردشگری شیراز از طریق تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و عوامل داخلی مؤثر بر گردشگری این شهر، با استفاده از ماتریس SWOT و مدل برنامه‌ریزی راهبردی کمی تعیین و مشخص گردید. با توجه به موقعیت گردشگری شهر شیراز مطابق با خانه شماره پنج ماتریس داخلی و خارجی (شکل ۳) استفاده از راهبرد محافظه‌کارانه (WO) به عنوان اولویت اصلی و راهبرد تهاجمی (SO) در اولویت بعدی تعیین گردیده است. در راهبردهای تهاجمی، راهبرد SO<sub>۱</sub> با امتیاز ۷/۳ با راهبرد تقویت و افزایش ارائه امکانات و خدمات در جاذبه‌های گردشگری با اهمیت ملی و بین‌المللی، جهت جلب رضایت بیشتر گردشگران خارجی به منظور معرفی شایسته‌ی قابلیت‌های فرهنگی و تمدنی ایران و جایگاه خاص شیراز در این زمینه به سایر کشورها با هدف جذب هر چه بیشتر گردشگران خارجی و ایجاد اشتغال و ارزآوری برای شهر شیراز و کشور از طریق صنعت گردشگری در اولویت اول قرار می‌گیرد. سایر اولویت‌های راهبرد تهاجمی دربرگیرنده؛ توسعه فضاهای تفریحی و سرگرمی از طریق توسعه‌ی جاذبه‌های اکوتوریستی به عنوان مکمل گردشگری برای افزایش مدت زمان اقامت گردشگران به ویژه گردشگران خارجی؛ برنامه‌ریزی برای افزایش جلب گردشگر از کشورهای عرب منطقه که منجر به افزایش سرمایه‌گذاری‌ها در زمینه‌های گردشگری می‌گردد؛ برنامه‌ریزی برای گسترش صنایع دستی و سایر مشاغل وابسته به منظور اشتغال‌زایی و ایجاد درآمد پایدار و کاهش محدودیت‌ها برای ورود گردشگران به کشور خصوصاً در زمینه صدور ویزا و مسائل و افزایش مزایای اجتماعی برای گردشگران خارجی است. با عملیاتی شدن این راهبردها شاهد تحولاتی پویا و توسعه پایدار کارکردهای گردشگری

در شیراز خواهیم بود. در صورت تحقق اولویت اول می‌توان به پی‌جویی راهبردها محافظه‌کارانه در اولویت بعدی پرداخت. بدین منظور با توجه به جدول برنامه‌ریزی راهبردی کمی که به تفکیک برای انواع راهبردها (SO, ST, WO, WT) تدوین شده است. در راهبردهای محافظه‌کارانه، راهبرد WO<sub>۲</sub> با امتیاز ۶/۱۶ بهترین راهبرد در گردشگری شهر شیراز شناخته شده است. این راهبرد با آشنا کردن مدیران هتل‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی با روش‌های نوین تبلیغات و بازاریابی گردشگری که نتیجه آن افزایش آگاهی علاقمندان به گردشگری شیراز، از جاذبه‌های منحصر به فرد این منطقه است که ادامه‌ی آن سبب افزایش تعداد گردشگران و بالتبع بارورسازی صنعت گردشگری منطقه و کشور را عملی می‌گردد. سایر اولویت‌ها نیز به ترتیب شامل؛ تلاش برای شناسایی و ثبت جاذبه‌های گردشگری در فهرست آثار ملی و جهانی برای شناخت بیشتر مردم و شناخت جاذبه‌های اکوتوریستی و ایجاد مراکز گردشگری تفریحی با توجه به توان‌های منطقه، راه‌اندازی خطوط ریلی و افزایش سرمایه‌گذاری در حمل و نقل درون شهری و برون شهری شیراز و افزایش سرویس ایاب و ذهاب به سوی مقاصد گردشگری؛ افزایش هماهنگی سازمان‌های مرتبط با گردشگری و ایجاد مدیریت واحد برای اجرای بهتر برنامه‌های توسعه گردشگری و جداسازی فرهنگ اسلامی و فرهنگ گردشگری در جامعه که منجر به نوع محدودی از گردشگری در کشور می‌شود و سایر انواع گردشگری را از بین می‌برد.

## منابع

ابرهیم‌زاده عیسی و آقاسی‌زاده عبدالله، (۱۳۸۸)، تحلیلی بر عوامل گسترش گردشگری در نواحی ساحلی چابهار با استفاده از SWOT، مجله

سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان فارس، (۱۳۸۶)، آمار و اطلاعات مربوط به گردشگران داخلی و خارجی، معاونت گردشگری، شاهنده بهزاد، (۱۳۷۸)، نظام مدیریت زیست محیطی و توسعه پایدار در منطقه‌ی آزاد قشم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

عبداللهی، علمدار، (۱۳۸۸)، تبدیل نقش (کارکرد) بافت قدیم شیراز به جاذبه‌های گردشگری، گذشته، اکنون، آینده، پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان شکوئی حسین و موحد علی، (۱۳۸۱)، شناخت الگوی فضای توریستی شهر اصفهان با استفاده از GIS، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ششم، شماره پیاپی ۲۷، دانشگاه تربیت مدرس.

گلکار کورش، (۱۳۸۴)، مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوات (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری، مجله صفا، سال یازدهم، شماره ۴۱.

مافی عزت‌الله و مهدی سقایی، (۱۳۸۸)، کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری، مطالعه‌ی موردی: کلانشهر مشهد، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۱۴.

محللاتی صالح‌الدین، (۱۳۸۰)، درآمدی بر جهانگردی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

مرادی مسیحی و آراز، (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران، انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری، تهران.

مصلاهی محمدرضا، (۱۳۸۶)، برنامه‌ریزی استراتژیک رهیافتی به سوی تعالی سازمانی، نشریه مدیریت، شماره ۳۹.

میکائیلی علیرضا، (۱۳۷۹)، برنامه‌ریزی توریستی بر اساس اصول اکولوژیکی، مجله پژوهش‌های جغرافیایی، سال ۳۲، شماره ۳۹.

مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال اول، شماره ۱.

ابراهیمی عبدالحمید، قادری اسماعیل، قائد رحمتی صفر و اکبری رضا، (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر تبلیغات بر جذب گردشگران، نمونه: گردشگران بین‌المللی شهر اصفهان، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۱۷، زاهدان.

رکن‌الدین افتخاری عبدالرضا و مهدوی داود، (۱۳۸۵)، راهکارهای توسعه‌ی گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک، مجله مدرس علوم انسانی، سال دهم، شماره پیاپی ۴۵.

بهزادفر مصطفی، و زمانیان روزبه، (۱۳۸۶)، کاربرد تصمیم‌سازی چند معیاره فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی در برنامه‌ریزی گردشگری، نمونه موردی شهرستان نیشابور، نشریه بین‌المللی علوم مهندسی، جلد ۱۸، شماره ۵.

بهزادفر مصطفی و زمانیان روزبه، (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی گردشگری با تکیه بر بخش محصول، نمونه موردی شهرستان نیشابور، نشریه بین‌المللی علوم مهندسی، جلد ۱۹، شماره ۶.

پاپلی یزدی محمدحسین و سقایی مهدی، (۱۳۸۵)، گردشگری (ماهیت و مفاهیم)، سمت.

پورابراهیم شراره و یاوری احمدرضا، (۱۳۸۲)، برنامه‌ریزی توسعه‌ی آتی جزیره قشم در چارچوب آمایش سرزمین. مجله محیط‌شناسی، شماره ۲۹.

جعفری عباس، (۱۳۷۴)، شناسنامه جغرافیای طبیعی، تهران، انتشارات گیتاشناسی.

دیوید فرد آر، (۱۳۸۳)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ ششم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

هریسون جفری و جان کارون، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، چاپ اول، انتشارات هیأت، تهران.

Boniface, P. and Fowler, P.J. (1993); *Heritage and Tourism in the 'Global Village'*, London.

Evans, Nigel, Campbell, David, Stonehouse, George (2003); "Strategic management for Travel and Tourism", Butterworth, Oxford.

Hom Haacke. L (2001); *Using SWOT for Project Planning Sessions*, PN.3 Hughes. A. *Tourism as sustainable Industry in the Rural Community of Arising, West Scotland*, MSc Thesis, Napier University.

Nilsson. M. (2004); *Research and advice on strategic environmental assessment*. Stockholm Environment in Stitute Publications.

نوری جعفر، عباس‌پور مجید و مقصودلو کمالی بیژن، (۱۳۸۵)، ارزیابی زیست محیطی سیاست‌های استراتژیک توسعه صنعتی ایران با استفاده از مدل SWOT، مجله علوم و تکنولوژی محیط زیست، شماره ۲۹.

نوحه‌گر احمد، حسین‌زاده محمد مهدی و اسماء پیراسته، (۱۳۸۸)، ارزیابی قابلیت‌های طبیعت‌گردی جزیره‌ی قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۱۵.

هانگر جی دیوید و توماس ال ویلن، (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Archive of SID