

## تدوین و انتخاب استراتژی توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه بر اساس تحلیل SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

حامد آرامش\* - الله یاری بیگی فیروزی\*\* - علیرضا سرگلزایی\*\*\*

### چکیده

منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه یک منطقه در حال رشد است که دارای جاذبه‌های طبیعی و خدادادی در درون، و جاذبه‌های طبیعی و تاریخی منحصر بفرد در اطراف خود به‌خصوص در مناطق تمین و لادیز می‌باشد. این منطقه ویژه اقتصادی با قوت‌های فراوان خواهد توانست از فرصت‌های پیش روی خود بیشترین استفاده را ببرد. هدف پژوهش حاضر شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه و ارائه استراتژی‌های مناسب و کارآمد می‌باشد. شناسایی و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها با استفاده از مدل SWOT انجام شده و برای انتخاب بهترین استراتژی جهت توسعه گردشگری، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) بکار گرفته شده است. جهت تعیین وزن‌های عوامل SWOT پرسشنامه‌ای بر اساس مقیاس لیکرت بصورت ۵ گزینه‌ای طراحی و توسط ۲۰ نفر از کارشناسان و خبرگان گردشگری در سطح استان سیستان و بلوچستان تکمیل شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد استراتژی‌های تهاجمی مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه می‌باشند. استراتژی SO1 با میانگین ۲/۵۷۱ با تأکید بر توسعه اکوتوریسم (گردشگری طبیعی) در مراکز دارای جاذبه‌های طبیعی به‌عنوان بهترین استراتژی پیشنهاد شده است.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی گردشگری، منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه، مدل SWOT، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک QSPM

نویسنده مسؤول - استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

ham\_aramesh@eco.usb.ir

\*\* عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور

\*\*\* دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان، گروه مدیریت، زاهدان، ایران

## ۱- مقدمه

صنعت گردشگری و مسافرت که یکی از بزرگ‌ترین صنایع در جهان است (Lee and Liu, 2011: 413) و بر اساس آمار و ارقام منتشره از سوی سازمان جهانی گردشگری در هزاره جدید به بزرگ‌ترین منبع درآمد جهانی تبدیل گردیده (Tohidy, 2011: 207). به طوری که امروزه بخش صنعت گردشگری، به طور مستقیم و غیرمستقیم بیش از ۲۹۰ میلیون فرصت شغلی تمام وقت، نیمه وقت و فصلی به وجود آورده است که این رقم در سال ۲۰۱۷ به بیش از ۲۹۷ میلیون فرصت شغلی رسیده است (WTTC, 2018). با این وجود گردشگری فقط جنبه اقتصادی نداشته بلکه صنعتی چندبعدی و فعالیتی بسیار پیچیده است که دارای تبعات مثبت و منفی است و بدون برنامه‌ریزی و استراتژی‌های مشخص ممکن است نتایج ناخواسته و اثرات ناهنجاری از توسعه آن به دست آید (saghaei, 2006: 23). لذا برای کاهش اثرات منفی گردشگری و بهره‌گیری از منافع آن باید اقدام به تدوین استراتژی نمود. فرآیند تدوین استراتژی از دو بخش «بررسی استراتژی» و «انتخاب استراتژی» تشکیل شده است. بدین معنی که چگونه می‌توان از میان انواع استراتژی‌ها، استراتژی مطلوب را انتخاب کرد و ابزارهای مناسب برای شناخت و ارزیابی استراتژی کدامند؟ (Feizi, 2010: 251). در تدوین استراتژی صنعت گردشگری نیز باید نکات مهمی را در نظر داشت و با پرداختن به این موضوعات استراتژی گردشگری را تدوین و سیاست‌گذاری نمود از جمله این‌که؛ چه نوع گردشگری و در کجا باید توسعه یابد، چند هتل و دیگر تسهیلات و خدمات را باید افزود و این هتل‌ها، خدمات و تسهیلات باید از چه نوع باشند و در کجا اضافه شوند و پراکندگی مکانی جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی مشخص شود. استراتژی می‌تواند اصلاحات ضروری در تسهیلات و خدمات را نشان دهد و همچنین نشان می‌دهد که باید بر فرصت‌های بازاریابی تأکید کرد (Doswell, 2007: 257). بنابراین سیاست‌گذاران، حاکمان کشور و دستگاه‌های دولتی متولی امور گردشگری بایستی استراتژی‌های مناسب گردشگری را تدوین کنند تا بتوانند از سود سرشاری که از این صنعت به دست می‌آید، جهت توسعه همه‌جانبه کشور بهره ببرند. با توجه به مطالب فوق، هدف پژوهش حاضر شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی صنعت گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه و ارائه استراتژی‌های مناسب و کارآمد می‌باشد، تا بدین وسیله گامی هرچند کوچک در رفع محرومیت‌های مردم شهرستان میرجاوه و در نهایت استان برداشته شود.

## ۲- بیان مسأله

اقتصاددانان صنعت گردشگری را سومین پدیده اقتصادی پویا و روبه رشد پس از صنعت نفت و خودروسازی می‌دانند (Nazari, 2001: 5). توریسم به‌عنوان یک ابزار اقتصادی (Chen, 2015: 225)، تأثیر بسزایی در تقویت بنیان‌های اقتصادی جوامع دارد (kazemi, 2008: 81). طبق آمار شورای جهانی مسافرت و گردشگری در سال ۲۰۱۶، ۱۰/۲ درصد از کل تولید ناخالص داخلی (GDP)، ۹/۶ درصد اشتغال، ۴/۴ درصد سرمایه‌گذاری و ۳/۳ درصد کل صادرات جهان از صنعت گردشگری است. بنا بر آمار سازمان جهانی گردشگری در سال ۲۰۱۶ تعداد گردشگران در سرتاسر جهان بالغ بر ۱/۲ میلیارد نفر با درآمد ۱۲۲۰ میلیارد دلار بوده و پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۳۰ این تعداد به ۱/۸ میلیارد نفر برسد (WTO, 2018) کشور ایران با توجه به جاذبه‌های فرهنگی، تاریخی و طبیعی در رده ۱۰ کشور اول دنیا قرار دارد (Mohseni, 2009: 153). اما بر طبق آخرین آماری مجمع جهانی اقتصاد (WEF)<sup>۱</sup> اعلام کرده است، کشور ایران در سال ۲۰۱۷ رتبه ۱۱۷ از بین ۱۳۰ کشور جهان به لحاظ سیاست‌های سفر و گردشگری را به خود اختصاص داده است (Chamber of Commerce, industries, Mines, and Agriculture, 2017).<sup>۲</sup> همچنین بر اساس سند چشم‌انداز ۲۰ ساله در پایان برنامه پنجم، سال ۹۳، جذب گردشگر به ۶/۵ میلیون نفر و درآمد آن از این محل ۸ میلیارد دلار و در برنامه ششم، سال ۹۸، جذب گردشگر به ۱۳ میلیون نفر و درآمد آن به ۱۶ میلیارد دلار برسد. طبق سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ (۲۰۲۵ میلادی) جذب توریست باید ۱/۵ درصد و درآمد آن ۲ درصد رشد داشته و پذیرای ۲۰ میلیون گردشگر با درآمدی حدود ۲۵ میلیارد دلار باشد ولی با توجه به آمار موجود نه‌تنها این بخش از برنامه چهارم محقق نشده است، بلکه به نظر می‌رسد اهداف موردنظر در چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور ایران با توجه به شرایط گردشگری در این کشور، بلند پروازانه است (Qolizade, 2010: 6). از این رو برنامه‌ریزی، هدایت و توسعه صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از منابع بسیار مهم کسب درآمد و ایجاد اشتغال (Dwyer et al, 2004: 307) که دارای تأثیرات اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی فوق‌العاده‌ای نیز می‌باشد (Azam et al, 2018: 332) به‌عنوان یک نیاز مطرح می‌شود، اما هدایت این فرآیند با شناخت علمی قابلیت‌ها و تنگناهای موجود در هر منطقه از کشور میسر است.

1-World Economic Forum

2-WWW.tccim..ir

استان سیستان و بلوچستان با توجه به دارا بودن مناطق ممتاز گردشگری مانند دریای چابهار، کوه آتشفشان تفتان، چاه نیمه‌های سیستان و تاریخ کهن و میراث فرهنگی کم‌نظیر، دارای قابلیت‌های بسیار زیاد برای جذب گردشگر می‌باشد که در مجموع می‌تواند بر اقتصاد منطقه تأثیر قابل توجهی داشته باشد. با این وجود، شواهد حاکی از عدم رونق صنعت گردشگری در این استان است. خصوصاً برنامه‌های موجود توفیقی در جذب گردشگران علاقه‌مند به طبیعت و طبیعت‌گردی نداشته‌اند.

در این میان شهرستان میرجاوه نیز با مزیت‌های مرزی بودن و داشتن ۲۲۰ کیلومتر مرز مشترک با کشور پاکستان، بازارچه مرزی، داشتن معادن فلزی و غیرفلزی و اقلیم مناسب جهت پرورش شتر به‌عنوان یکی از شهرستان‌های استراتژیک استان سیستان و بلوچستان محسوب می‌گردد. این امر خصوصاً با مطرح شدن منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه و اجرایی شدن آن در سال ۱۳۹۷ اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است (The Governer of Sistan and Baluchestan province, 2018).<sup>۱</sup> بر این اساس تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی است:

نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های توسعه گردشگری در منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه کدامند و چه استراتژی‌هایی برای توسعه صنعت گردشگری در این منطقه مناسب‌ترند؟

### ۳- پیشینه پژوهش

اکلز<sup>۲</sup> و کوستا<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) در تحقیقی تحت عنوان «جنبه‌های توسعه توریسم» بیان کردند: صنعت توریسم از سال ۱۹۸۹-۱۹۹۵ به خاطر تغییرات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی تغییر کرده است. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که کشورهایی که در حال تلاش برای توسعه صنعت توریسم خود هستند باید به مقوله پایداری به‌عنوان یک ضرورت بنیادی توجه جدی داشته باشند، که این هدف می‌تواند به وسیله آموزش به افرادی که در صنعت توریسم فعالیت دارند و نیز به وسیله پیگیری‌های دولت و سازمان‌های مرتبط حاصل شود.

1-<https://www.sbportal.ir/>

2- Eccels

3- Costa

وبستر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) مقاله ای تحت عنوان «توریسم و کاربردهای تجربی تئوری تجارت بین‌الملل: یک تحلیل چند ملیتی» انجام دادند. در این مقاله کاربرد تکنیک‌های کمی برای درک تئوری تجارت بین‌الملل با توجه به جریانات توریسم بررسی شد. و با استفاده از ابزار بالاسا، شاخص گروبل و شاخص پویایی داده‌ها تحلیل شدند. نتایج تحلیل‌ها پیشنهاد کرد که بر اساس تئوری تجارت بین‌الملل، جریانات توریسم مطالعه شود، بطوریکه بسیاری از کشورها واردات و صادرات خدمات توریسم را تخصصی کنند.

هانگ<sup>۲</sup> و چان<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) با استفاده از تحلیل SWOT به بررسی قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پارک ملی پنانگ<sup>۴</sup> جهت مدیریت استراتژیک اکو توریسم پرداختند. تحلیل SWOT نشان داد که ویژگی‌های منحصر بفرد PNP به عنوان قوت و محیط حساس و عدم مدیریت صحیح به عنوان ضعف معرفی شدند، بر اساس همین تحلیل تولید درآمد و پرورش محیطی فرصت‌های محدود اصلی و کمیایی زمین و ملاحظات سیاسی به عنوان تهدیدهای اصلی مشخص شدند.

بویتارگو<sup>۵</sup> و لس مس<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) برای انتخاب بازارهای جدید خارجی که خدمات نرم افزاری به شرکت‌های کلمبیایی صادر می‌کردند، از فرآیند تحلیل شبکه ای استفاده کردند. نتایجی که از ANP بدست آمد قابل اعتماد بود، بر اساس تحلیل ANP بهترین بازارها، آن‌هایی هستند که ضمن فراهم آوردن فرصت فروش خدمات، ریسک شکست در فرآیند صادرات را کاهش می‌دهند.

ملون<sup>۷</sup>، ناوارو<sup>۸</sup> و دوترا<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) رویکرد ANP جهت تعیین پایداری استراتژی‌های توریست برای پارک‌های ملی ونزوئلا بکار بردند. در این مقاله آمده است: تصمیم‌گیری برای توسعه پایدار یک فعالیت با عدم اطمینان بالاست بنابراین برای کمک به تصمیم‌گیری مدیران از رویکرد ANP که برای مدل سازی فعالیت‌های پیچیده مانند پایداری گردشگری مناسب است و وابستگی بین متغیرها را در نظر می‌گیرد و همچنین دارای فرایند بازخور

1-Webster

2-Hong

3-Chan

4-Penanag National Penang

5-Buitargo

6- Lesmes

7-Melon

8-Navarro

9-Dutra

است استفاده می‌شود. پس از مدل سازی مسئله، مدل به ذی‌نفعان پارک‌های ملی ساحلی ارائه شد و تا اولویت‌های عناصر را تعیین کنند؛ اولویت‌ها نشان داد که درآمد سرانه و محل اسکان بیشترین ارزش و زیبایی چشم انداز و سطح فرهنگی حداقل ارزش را داشتند. تاکانو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) از مدل ترکیبی SWOT و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) برای برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی احیاء گردشگری: مطالعه موردی سریلانکا استفاده کردند. آن‌ها با استفاده از تکنیک SWOT عوامل بیرونی و درونی صنعت را بررسی، و جهت اولویت بندی فاکتورهای SWOT از تکنیک AHP استفاده کردند. نتایج نشان داد که استراتژی ارتباطی و تفکیکی محافظه کارانه با استراتژی ترغیبی بازاریابی بهترین استراتژی‌ها بودند که برای فرآیند احیاء گردشگری بکار گرفته شد.

لیائو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) مقاله ای تحت عنوان «ارزیابی عملکرد تورگردانان تایوانی» انجام دادند. در این تحقیق بعد از مصاحبه با مشارکت کنندگان و مرور مطالعات پیشین معیارهای ارزیابی مشخص شدند. پرسشنامه مبتنی بر مقیاس ۹ گزینه ای برای ۴۸ نفر از بهترین تورگردانان جهت بدست آوردن نظراتشان فرستاده شد. بعد از بحث با سه متخصص، ۱۲ معیار ارتباط<sup>۳</sup>، تفسیر<sup>۴</sup>، اورژانسی<sup>۵</sup>، مؤدبانه<sup>۶</sup>، دوستانه<sup>۷</sup>، پاکیزه<sup>۸</sup>، فضا<sup>۹</sup>، کمک، پول، احتیاط<sup>۱۰</sup>، هشیاری<sup>۱۱</sup> و صداقت<sup>۱۲</sup> در سه جنبه طبقه بندی شدند: توانایی، مشتری و شرکت. برای بررسی وابستگی بین معیارها و بدست آوردن وزنشان از تکنیک ANP استفاده شد، در حالیکه از روش TOPSIS برای رتبه بندی تورگردانان استفاده شد. با ترکیب ANP و TOPSIS در این مطالعه ارزیابی بهتری از عملکرد تورگردانان تایوانی بدست آمد.

1. Takano
2. Liao
3. Communication
4. Interpretation
5. Emergency
6. Polite
7. Friendliness
8. Neat
9. Atmosphere
10. Caution
11. Conscientiousness
12. Honest

لی<sup>۱</sup> و لیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) پژوهشی تحت عنوان تدوین استراتژی برای نواحی تفریحی تایوان مرکزی» انجام دادند. در این مطالعه آن‌ها روش AHP را با SWOT جهت ایجاد یک مدل قابل سنجش از SWOT ترکیب کردند و سپس با استفاده از این مدل به تدوین استراتژی ۹ ناحیه در تایوان مرکزی پردازند. آن‌ها برای تعیین معیارها از روش دلفی فازی استفاده کردند و وزن‌های نسبی هر یک از این معیارها به وسیله AHP تعیین شد، در نهایت یک پرسشنامه شامل این معیارها بین ۴۵ متخصص توزیع شد و از آن طریق عملکرد این نواحی با هم مقایسه شد.

استریگا<sup>۳</sup>، فلیس<sup>۴</sup> و پتریلو<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) از رویکرد ANP-SWOT جهت حداقل سازی اثرات محیطی در نتیجه فعالیت‌های معدن کاری انجام دادند. آن‌ها بحث توسعه پایدار را در بافت صنعت معدن بررسی کردند و با استفاده از رویکرد ANP-SWO استراتژی‌هایی برای دولت و صنعت ارائه کردند که اگر بکار گرفته شوند موجب بهبود عملکرد محیطی و توسعه یک چارچوب برای توسعه پایدار در صنعت معدن کاری می‌شود.

دیمیتریوس<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) مقاله ای تحت عنوان «توریسم در یونان: تحلیل استراتژیک و چالش‌ها» انجام داد. نتایج این مقاله پیشنهاد کرد که صنعت گردشگری کشور یونان به یک استراتژی جامع<sup>۷</sup> و همچنین جهت گیری‌های متعدد استراتژیک، اهداف و وظایفی که هدفشان پیشبرد گردشگری یونان باشد، نیاز دارد.

نارایان<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) در مقاله خود تحت عنوان «صنعت توریسم فی جی<sup>۹</sup> تحلیل SWOT» پیشنهاد کرد که دولت خدمات حمایتی مرتبط با صنعت توریسم و زیرساخت‌های ارتباطی، جاده ای ایجاد کند و جهت بازاریابی توریسم فی جی بودجه کافی اختصاص دهد. همچنین بر طبق نتایج این مقاله ضروری است که دولت نرخ مالیات کمتری را اعمال کند تا سرمایه گذاران جهت ایجاد هتل در فی جی انگیزه لازم را داشته باشند

1-Lee

2-Liu

3-Ostrega

4-Felice

5-Petrillo

6-Dimitrios

7-Grand Strategy

8-Narayan

9-Fiji

## ۴- مواد و روش‌ها

## ۴-۱- مواد

شهرستان میرجاوه در شرق استان سیستان و بلوچستان واقع شده است و بیش از ۳۵۰ کیلومتر با کشور پاکستان هم‌مرز است. این شهرستان از شمال شرق، شرق و جنوب شرق به کشور پاکستان و از شمال و غرب با شهرستان زاهدان و در جنوب و جنوب غرب با شهرستان خاش ارتباط دارد. این شهرستان در ۲۹ درجه و ۱ دقیقه و ۴/۹ ثانیه عرض و ۶۱ درجه و ۲۷ دقیقه و ۲/۲ ثانیه طول جغرافیایی و با ارتفاع ۸۵۸ متر از سطح دریا واقع شده است. مسافت مرکز شهرستان میرجاوه تا مرکز کشور حدود ۱۹۰۰ کیلومتر می‌باشد. مساحت این شهرستان بیش از ۶۰۰۰ کیلومتر مربع می‌باشد و دارای سه بخش لادیز، ریگ ملک و مرکزی است، این شهرستان از هفت دهستان تشکیل شده است که سه دهستان آن در بخش لادیز (لادیز، جون آباد، تمین)، دو دهستان در بخش مرکزی (حومه و انده) و دو دهستان نیز در بخش ریگ ملک (ریگ ملک و تهلاب) واقع می‌باشند. بخش لادیز با وسعتی بیش از ۳۵۰۰ کیلومتر مربع و وسیع‌ترین بخش این شهرستان است (The Governor of Sistan and Baluchestan province, 2018).

شهرستان میرجاوه دارای جاذبه‌های طبیعی همچون رودخانه‌های فصلی کچه رود، بوگ، تول لس و دو رودخانه لادیز و تمین هست که هرگز خشک نمی‌شوند. در حوزه تاریخی دارای قدمت ۷۰ تا ۱۷۰ هزار ساله است که قبرستان‌های باستانی در لادیز، قلعه چهل دختر، قلعه لادیز، تپه‌های باستانی لادیز، معماری صخره‌ای تمین، مجموعه قبرستان و قلعه هفتاد مولا، چاه‌های مربوط به معادن باستانی در جون آباد، درگیابان، چلنگ، خارستان بخش لادیز از جمله جاذبه‌های تاریخی آن است. همچنین وجود فرهنگی غنی و آداب‌ورسوم مردم بلوچ با خصوصیات مهمان‌نوازی بالا، اقلیم معتدل و بستر مناسب کشاورزی از جمله دیگر جاذبه‌های گردشگری در این منطقه محسوب می‌گردد. در تحقیق حاضر در بررسی امکانات و پتانسیل‌های سیاحتی و گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه؛ نمی‌توان آن را مجزا از امکانات و توانمندی‌های توریستی و تفریحی اطراف خود دانست. بدین منظور با توجه به اینکه منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه<sup>۱</sup> در حال تأسیس می-

1-Special economic zone of mirjaveh



باشد جهت تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک، ظرفیت‌های طبیعی و گردشگری مناطق مجاور نیز مورد مطالعه قرار گرفته است.

#### ۴-۲- روش

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی - توسعه‌ای است و روش تحقیق آن توصیفی - تحلیلی می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل در این تحقیق شامل ۳ مرحله اصلی است: ابتدا جهت شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه با تعدادی از کارشناسان بخش گردشگری سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان سیستان و بلوچستان، گردشگران، صاحبان آژانس‌های مسافرتی استان، اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران امر در استانداری سیستان و بلوچستان و اتاق بازرگانی زاهدان مصاحبه صورت گرفته است. سپس با توجه به دیدگاه‌های کارشناسی و نظرات خبرگان، به هریک عوامل وزن‌هایی داده شده است. در نهایت با تنظیم عوامل استراتژیک داخلی و خارجی که مبنا و پایه در تدوین استراتژی‌ها می‌باشند، ماتریس SWOT استخراج و بر اساس آن، ماتریس‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی‌ها و اولویت‌های مناسب توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه مشخص و رهیافت‌های حاصل از این تجزیه و تحلیل‌ها به‌عنوان استراتژی‌های راهگشا ارائه گردیده است. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق شامل خبرگان و کارشناسان مرتبط با امر گردشگری می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. با توجه به این که در این روش نمونه‌گیری اصل بر اشباع نظری پاسخ‌ها به وسیله مصاحبه شوندگان است، از نفر ۲۰ ام به بعد پاسخ‌ها تکراری بوده و همپوشانی داشتند. از این‌رو تعداد نمونه در این پژوهش ۲۰ نفر در سطح استان انتخاب گردید، لازم به ذکر است که داده‌های این تحقیق در بازه زمانی اردیبهشت‌ماه تا خرداد سال ۱۳۹۷ گردآوری شده است.

#### ۳-۲-۱- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)<sup>۱</sup>

این ماتریس شامل چهارستون می‌باشد، در ستون اول عوامل خارجی که بر گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه تأثیر می‌گذارند در قالب فرصت‌ها و تهدیدها فهرست شده‌اند. سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل‌ها تعلق می‌گیرد (Kazemi et

1-External factor evaluating matrix

51: 2013, al). در ستون سوم با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت‌ها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به فرصت‌ها) و رتبه ۲ یا ۱ (به تهدیدها) اختصاص پیدا می‌کند. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز نهایی آن عامل (فرصت یا تهدید) مشخص شود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی فرصت‌های پیش روی بر تهدیدها غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کم‌تر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود (Arabi, 2010: 22).

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	عوامل خارجی (EFE): فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	O <sub>1</sub> : افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری به‌ویژه استان سیستان و بلوچستان
۰/۳۰۸	۴	۰/۰۷۷	O <sub>2</sub> : وجود تمایل در بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در مناطق گردشگری پرجاذبه سطح استان
۰/۳۳۶	۴	۰/۰۸۴	O <sub>3</sub> : وجود شرایط اقلیمی و طبیعی مناسب به‌منظور سرمایه‌گذاری در اکوتوریسم و گردشگری ورزشی
۰/۲۱۹	۳	۰/۰۷۳	O <sub>4</sub> : افزایش توجه و حمایت مسئولان کشور از توسعه استان با رویکرد اشتغال‌زایی و کسب درآمد
۰/۲۱۹	۳	۰/۰۷۷	O <sub>5</sub> : وجود بازارچه مرزی میرجاوه
۰/۲۵۲	۳	۰/۰۸۴	O <sub>6</sub> : وجود نیروهای بومی و با انگیزه در شهرستان میرجاوه به‌منظور توسعه گردشگری در منطقه ویژه اقتصادی
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	O <sub>7</sub> : فاصله جغرافیایی کم با مرکز استان و امکان بهره‌گیری از وجود آژانس‌ها و تورهای مسافرتی با تجربه و علاقه‌مند در شهر زاهدان
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T <sub>1</sub> : تقاضای روبه کاهش گردشگر خارجی وارده به ایران
۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	T <sub>2</sub> : ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به منطقه نسبت به قبل
۰/۱۶۸	۲	۰/۰۸۴	T <sub>3</sub> : تصویر ذهنی نامناسب احساس نا امنی در ارتباط با استان و منطقه میرجاوه
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	T <sub>4</sub> : افزایش آلودگی‌های زیست‌محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه‌های گردشگری
۰/۱۵۴	۲	۰/۰۷۷	T <sub>5</sub> : طولانی بودن فصل گرما در شهرستان میرجاوه
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T <sub>6</sub> : پائین بودن سطح درآمد مردم به‌ویژه در مناطق همجوار با منطقه ویژه اقتصادی
۲/۶۲۳		۱	جمع

همان‌طور که در جدول (۱) نشان داده شده است، تعداد ۷ فرصت خارجی و ۶ تهدید خارجی، به‌عنوان عوامل خارجی مؤثر بر گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه شناسایی گردید. اضافه بر این در این قسمت به‌وسیله نظرخواهی از کارشناسان گردشگری استان

سیستان و بلوچستان، در قالب پرسشنامه با مقیاس (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) وزن عوامل تعیین و نتایج در جدول بالا منعکس گردید. بر طبق جدول بالا جمع امتیاز وزنی عوامل خارجی (۲/۶۲۳) بیشتر از ۲/۵ بوده که نشان‌دهنده غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها در گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه است.

### ۳-۲-۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۱</sup>

این ماتریس نیز شامل چهارستون است، در ستون اول عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) فهرست می‌شوند. سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰ - ۱) به آن عامل تعلق می‌گیرد. در ستون سوم با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به قوت‌ها) و رتبه ۲ یا ۱ (به ضعف‌ها) اختصاص پیدا می‌کند (Kazemi et al, 2013: 52). در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز نهایی آن عامل (قوت یا ضعف) مشخص شود. چنانچه جمع کل امتیازات نهایی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی‌های به‌عمل‌آمده، قوت‌های پیش رو بر ضعف‌ها غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کم‌تر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها است (Arabi, 2010: 34).

### جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	عوامل داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
۰/۳۳۶	۴	۰/۰۸۴	S <sub>1</sub> : وجود جاذبه‌های طبیعی مناطق لادیز و تمین (رودخانه، چشمه، آبشارها، پرندگان، پوشش گیاهی متنوع و ...)
۰/۳۲۴	۴	۰/۰۸۱	S <sub>2</sub> : وجود جاذبه‌های تاریخی و منحصر بفرد با قدمت چند هزار ساله مانند قلعه لادیز
۰/۲۲۲	۳	۰/۰۷۴	S <sub>3</sub> : جاذبه‌های صنایع دستی مانند گلیم، جاجیم، فرش و ...
۰/۲۳۱	۳	۰/۰۷۷	S <sub>4</sub> : وجود آداب‌ورسوم، فرهنگ محلی و سنتی، لباس‌های زیبا و جذاب و نیز وجود موسیقی
۰/۳۳۶	۴	۰/۰۸۴	S <sub>5</sub> : موقعیت استراتژیک و مرزی منطقه میرجاوه با کشور پاکستان به‌عنوان یک کشور گردشگر فرست
۰/۲۴۳	۳	۰/۰۸۱	S <sub>6</sub> : وجود اراضی مستعد و کافی در منطقه ویژه اقتصادی برای ایجاد و توسعه کاربری گردشگری
۰/۱۵۴	۲	۰/۰۷۷	W <sub>1</sub> : نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی در شهرستان میرجاوه

۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	W <sub>2</sub> : نامناسب بودن زیرساخت‌های محیطی و کالبدی (همانند جاده‌ها و فاضلاب‌ها) در سطح شهرستان میرجاوه و مناطق مجاور
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W <sub>3</sub> : نامناسب بودن راه‌های دسترسی به جاذبه‌های گردشگری بخصوص جاذبه‌های طبیعی بکر مناطق لادیز و تمین
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	W <sub>4</sub> : نامناسب بودن امنیت اجتماعی گردشگران در بعضی از کانون‌های جذب گردشگر شهرستان میرجاوه و مناطق مجاور
۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	W <sub>5</sub> : فقدان علائم و تابلوهای راهنمای مسافران به جاذبه‌های گردشگری
۰/۱۳۴	۲	۰/۰۸۱	W <sub>6</sub> : عدم آشنایی مردم و عدم آموزش آن‌ها در خصوص نحوه برخورد با گردشگران در مناطق نمونه گردشگری
۰/۱۶۲	۲	۰/۰۸۱	W <sub>7</sub> : اطلاع‌رسانی کم از پتانسیل‌های تاریخی و طبیعی جذب گردشگر و تبلیغات کم جهت پذیرش گردشگران
۲/۵۶۷		۱	جمع

همان‌طور که در جدول (۲) نشان داده شده است، تعداد ۶ نقطه قوت داخلی و ۷ نقطه ضعف داخلی، به‌عنوان عوامل داخلی مؤثر بر گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه شناسایی گردید. اضافه بر این در این قسمت به‌وسیله نظرخواهی از کارشناسان گردشگری استان، در قالب پرسشنامه با مقیاس (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) وزن عوامل تعیین و نتایج در جدول بالا منعکس گردید. بر طبق جدول بالا جمع امتیاز وزنی عوامل داخلی (۲/۵۶۷) بیشتر از ۲/۵ بوده که نشان‌دهنده غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف در گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه است.

### ۳-۲-۳- تشکیل ماتریس SWOT

در میان مدل‌های تدوین استراتژی؛ مدل SWOT کارآمدترین مدل در تدوین استراتژی صنعت گردشگری می‌باشد (Bahrami, 2010: 7). SWOT (سرواژه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات است) ابزار کاربردی گسترده تحلیل محیط داخلی و خارجی به‌منظور کسب موفقیت (Yuksel and Dagdeviren, 2007: 3365) در پشتیبانی و ارائه روشی سیستماتیک برای موقعیت‌های تصمیم‌گیری استراتژیکی به شمار می‌آید (Hill & Westbrook, 1997: 46). تجزیه و تحلیل SWOT بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند، درعین‌حالی که ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند (Gottfried et al, 2018: 6). این فرض ساده اگر به درستی اجرا شود، تأثیرات عمده‌ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثربخش خواهد داشت (Beigi Firoozi, 2016: 180). این روش که به میزان بسیار زیاد در برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌گردد، همه عوامل محیطی تأثیرگذار محیط عملیاتی را تشخیص داده و مورد بررسی قرار

می‌دهد (Shrestha et al, 2004: 186). نکته کلیدی این است که تجزیه و تحلیل سیستماتیک SWOT بر همه‌ی جنبه‌های موقعیت موسسه تسری دارد. در نتیجه چارچوبی پویا و کارآمد برای انتخاب استراتژی ارائه می‌کند (Taleai et al, 2009: 209). ماتریس SWOT متشکل از یک جدول مختصات دویبعدی است، که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می‌باشد (Amini and Bawill, 2009: 25). این استراتژی‌ها عبارتند از:

۱. استراتژی‌های تهاجمی (SO): راهبردهایی برای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت.
۲. استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO): راهبردهایی برای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است، برای جبران نقاط ضعف.
۳. استراتژی‌های متنوع‌سازی (ST): راهبردهای استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدات.
۴. استراتژی‌های تدافعی (WT): راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (Abrahimzadeh and Aghasi zadeh, 2009: 115).

جدول ۳: ماتریس SWOT گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه

ضعف‌ها:	قوت‌ها:	عوامل داخلی
<p>۱. نامناسب بودن تجهیزات اقامتی و رفاهی</p> <p>۲. نامناسب بودن زیرساخت‌های محیطی و کالبدی</p> <p>۳. نامناسب بودن راه‌های دسترسی به جاذبه‌ها</p> <p>۴. نامناسب بودن امنیت اجتماعی گردشگران</p> <p>۵. فقدان تابلوهای راهنما...</p> <p>۸. عدم آشنایی مردم و عدم آموزش آن‌ها</p> <p>۹. اطلاع‌رسانی کم از پتانسیل‌های تاریخی و طبیعی</p>	<p>۱. وجود جاذبه‌های طبیعی مناطق لادیز و تمین</p> <p>۲. وجود جاذبه‌های تاریخی و منحصر بفرد</p> <p>۳. جاذبه‌های صنایع‌دستی</p> <p>۴. موقعیت استراتژیک و مرزی منطقه میرجاوه</p> <p>۵. وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی</p> <p>۸. وجود اراضی مستعد و کافی در منطقه</p>	<p>عوامل خارجی</p>
فرصت‌ها:	استراتژی‌های تهاجمی (SO):	فرصت‌ها:
<p>استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO):</p> <p>WO1: استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه به‌منظور ایجاد تشکل‌های مردم‌نهاد و همچنین ترویج و آموزش گردشگری</p> <p>WO2: توسعه خطوط هوایی و ریلی برای ترانزیت مسافر و کالا در سطح استان و کشور</p> <p>WO3: استفاده از همکاری فعالین بازارچه مرزی میرجاوه جهت استقرار در منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه و امکان ایجاد گردشگری کسب‌وکار در بین مردم استان و سطح کشور</p> <p>WO4: استفاده از نیروهای متخصص در جهت توسعه و احیای مناطق توریستی</p> <p>WO5: توسعه نهادها و سازمان‌های مرتبط در منطقه مطالعه شده برای آموزش مردم و گردشگران</p>	<p>SO1: تأکید بر توسعه اکوتوریسم (گردشگری طبیعی) در مراکز دارای جاذبه‌های طبیعی</p> <p>SO2: بهره‌گیری از نیروهای بومی و تحصیل‌کرده جهت بررسی راهکارهای خلاقانه فروش و بازاریابی صنایع‌دستی</p> <p>SO3: بهره‌گیری از توان آژانس‌ها و تورهای گردشگری داخل استان جهت معرفی جاذبه‌های گردشگری منطقه ویژه اقتصادی و مناطق مجاور مانند لادیز و تمین</p> <p>SO4: زمینه‌سازی و تبلیغات جهت جذب گردشگران خارجی از کشورهای همجوار و امکان ایجاد اشتغال جهت نسل جوان</p> <p>SO5: مینه‌سازی و بهره‌برداری از حمایت‌های بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری</p> <p>SO6: استفاده از اراضی در دست منطقه ویژه به‌منظور توسعه گردشگری ورزشی در فصول سرد سال مانند موتورسواری</p>	<p>۱. افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری</p> <p>۲. وجود تمایل در بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در مناطق گردشگری</p> <p>۳. وجود شرایط اقلیمی و طبیعی</p> <p>۴. افزایش توجه و حمایت مسئولان با رویکرد اشتغال‌زایی</p> <p>۵. وجود بازارچه مرزی میرجاوه</p> <p>۶. وجود نیروهای بومی و با انگیزه در شهرستان میرجاوه</p> <p>۷. فاصله جغرافیایی کم با مرکز استان و امکان بهره‌گیری از وجود آژانس‌ها</p>
تهدیدها:	استراتژی‌های متنوع سازی (ST):	تهدیدها:
<p>WT1: تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه‌سازی در رسانه‌ها درباره مزیت‌های گردشگری در سطح داخلی و بین‌المللی و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی</p>	<p>ST1: تنوع‌بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات توریستی به‌منظور جلب گردشگران</p> <p>ST2: ظرفیت‌پذیری و تعیین حد مطلوب تراکم جمعیت در مکان‌های</p>	<p>۱. تقاضای روبه کاهش گردشگر خارجی وارده به ایران</p> <p>۲. ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به منطقه نسبت به قبل</p>

<p>منطقه WT2: تدوین قوانین و مقررات ویژه جهت استفاده بهینه جاذبه‌ها و فرآورده‌های گردشگری WT3: به‌منظور تشویق و ترغیب مردم برای مسافرت به استان سیستان و بلوچستان و توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه با استفاده از تحقیقات درزمینه گردشگری و تحقیقات بازاریابی، جنبه‌های مختلف و جاذبه‌های گوناگون این مناطق شناسایی و در بازارهای هدف و کشورهای همجوار، تبلیغ و مورد بهره‌برداری قرار گیرد WT4: جلب مشارکت‌های مردمی در ترویج، حفاظت و بهره‌مندی پایدار از منابع طبیعی و تاریخی - فرهنگی گردشگری منطقه و جلوگیری از تخریب زیست‌محیطی و تاریخی - فرهنگی WT5: برگزاری سمینارها و نشست‌های توسعه سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری استان به‌وسیله سازمان‌های مرتبط، دعوت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه‌گذاری درزمینه حوادث هتل‌ها و مجتمع‌های اقامتی</p>	<p>مختلف توریستی در منطقه اقتصادی و مناطق همجوار آن ST3: تنوع‌بخشی و توسعه برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه‌های طبیعی و انسانی، خصوصیات بارز فرهنگی، معماری و آداب‌ورسوم شهرستان میرجاوه در سطح ملی در قالب جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و سمینارها به‌طور فعالانه. ST4: جلب توجه گردشگران به بازدید از مناطق از محصولات و فرآورده‌های محلی، مناظر، مزارع و باغات روستایی در جهت کسب درآمد و نیز جلوگیری از تخریب مزارع و پوشش گیاهی ST5: افزایش بودجه تخصیصی برای توسعه جاذبه‌های گردشگری و ایجاد مدیریت واحد شفاف برای اجرایی شدن و تحقق توسعه امر گردشگری در منطقه ST6: هماهنگی با نهادهای امنیتی و انتظامی جهت تأمین امنیت و اطمینان خاطر گردشگران علاقه‌مند در منطقه ویژه اقتصادی</p>	<p>۳. تصویر ذهنی نامناسب احساس نامنی در ارتباط با استان و منطقه میرجاوه ۴. افزایش آلودگی‌های زیست‌محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه‌های گردشگری ۵. طولانی بودن فصل گرما در شهرستان میرجاوه ۶. پائین بودن سطح درآمد مردم به‌ویژه در مناطق همجوار با منطقه ویژه اقتصادی</p>
--	---	---

در جدول بالا نقاط قوت داخلی در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی قرار داده شد. و استراتژی‌های مناسب جهت توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه در چهار دسته؛ استراتژی‌های SO (تهاجمی)، استراتژی‌های ST (متنوع سازی)، WO (محافظه کارانه) و استراتژی‌های WT (تدافعی) ارائه شد.

### ۳-۲-۴- ماتریس داخلی و خارجی (IE)<sup>۱</sup>

از این ماتریس برای تعیین موقعیت گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه استفاده می‌کنیم. برای تشکیل این ماتریس، بایستی نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه صنعت مشخص گردد و بتوان استراتژی‌های مناسبی را اتخاذ نمود (Kurdnaeij et al, 2017: 283). با توجه به ماتریس داخلی و خارجی جایگاه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه در خانه شماره ۱ قرار گرفته است. این خانه حاکی از آن است که وضعیت گردشگری منطقه ویژه

اقتصادی از نظر محیط داخلی و خارجی از متوسط بالاتر می‌باشد بنابراین باید از استراتژی‌های تهاجمی جهت توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه استفاده شود.

جدول ۴: ماتریس داخلی و خارجی گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه

<p>فرصت‌ها</p> <p>استراتژی‌های محافظه کارانه (WO) خانه ۲</p> <p>ضعف</p>	<p>استراتژی‌های تهاجمی (SO) خانه ۱</p> <p>قوت</p> <p>EFE= 2.623</p> <p>IFE= 2.576</p> 
<p>استراتژی‌های تدافعی (WT) خانه ۴</p> <p>تهدیدها</p>	<p>۲/۵</p> <p>استراتژی‌های متنوع سازی (ST) خانه</p> <p>۱ فرصت‌ها</p>

با توجه به ماتریس داخلی و خارجی، برای گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه، استراتژی‌های تهاجمی انتخاب می‌شود. که عبارتند از: SO1، SO2، SO3، SO4، SO5، SO6 و در مرحله بعد این استراتژی‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته و اولویت آن‌ها مشخص می‌گردد.

### ۳-۲-۵- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)<sup>۱</sup>

یکی از تکنیک‌های بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می‌باشد. این ماتریس مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های انتخاب شده، مناسب‌تر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید (Kurdnaeij et al, 2017: 393). برای تهیه این ماتریس مراحل زیر طی شده است:



۱. ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آن‌ها به جدول برنامه‌ریزی استراتژیک منتقل شده، سپس کلیه استراتژی‌های قابل قبول پیشنهاد شده، در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک فهرست می‌شوند.
  ۲. برای تعیین جذابیت هر استراتژی در یک مجموعه از استراتژی‌ها، بنا به اهمیت آن‌ها در تدوین هر استراتژی امتیازی از ۱ تا ۴ داده می‌شود.
  ۳. برای به دست آوردن جمع امتیاز جذابیت وزن‌های مرحله اول در امتیاز جذابیت مرحله دوم ضرب شده است، بدین ترتیب مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر استراتژی به دست می‌آید.
  ۴. از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی استراتژیک، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها به دست می‌آید، که نشان‌دهنده استراتژی‌هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار هستند (Abrahimzadeh and Aghasi zadeh, 2009: 115). (پیوست ۱ و ۲).
- در جدول‌های (۵ و ۶) پیوست ۱ و ۲ با توجه به عوامل داخلی و خارجی به استراتژی‌ها، نمره داده شد و جذابیت این استراتژی‌ها مشخص گردید. نتایج این ماتریس در جدول ۷ در بخش نتیجه‌گیری آورده شده است.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

امروزه گردشگری به‌عنوان یکی از پیشروترین فعالیت در حال رشد دنیا و ابزاری برای افزایش درآمد ملی کشورها محسوب می‌شود. و در حال حاضر یکی از ارکان اقتصاد تجارت جهانی است. جهت بهره‌برداری از سود سرشار و بلندمدت صنعت گردشگری، نیازمند دید استراتژیک به این صنعت و برنامه‌ریزی بلندمدت هستیم. بر این اساس و در راستای زمینه‌سازی برای تحقق استراتژی توسعه گردشگری درون مناطق ویژه اقتصادی، تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و تدوین استراتژی توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه انجام گرفت. با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه فهرست و امر وزندهی به هریک از این عوامل صورت گرفت. سپس با استفاده از ماتریس SWOT از تلاقی نقاط قوت با فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین نقاط ضعف با فرصت‌ها و

تهدیدها استراتژی‌های توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه به ترتیب در چهار دسته استراتژی‌های SO، ST، WO و WT تعیین گردید. در مرحله بعد با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) موقعیت رقابتی گردشگری منطقه ویژه تعیین شد، خروجی این ماتریس، استراتژی‌های دسته SO (استفاده از نقاط قوت و بهره‌گیری از فرصت‌ها) را برای توسعه گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه پیشنهاد می‌کند. در مرحله پایانی با جمع‌بندی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (عوامل خارجی - عوامل داخلی) جذابیت استراتژی‌های دسته SO مشخص گردید (جدول ۵).

جدول ۵: اولویت استراتژی‌ها منتج از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) توسعه

گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه

رتبه	میانگین نمرات	نمره جذابیت عوامل خارجی	نمره جذابیت عوامل داخلی	استراتژی‌ها
۱	۲/۵۷۱	۲/۶۰۷	۲/۵۳۵	SO1
۶	۱/۷۷۸	۱/۹۳۲	۱/۶۲۴	SO2
۵	۱/۹۸۴	۲/۱۷۳	۱/۷۹۵	SO3
۲	۲/۵۴۴	۲/۵۶۹	۲/۵۱۸	SO4
۴	۲/۲۹	۲/۷۹۷	۱/۷۷۴	SO5
۳	۲/۴۰۷	۲/۸۸	۱/۹۳۴	SO6

مطابق با جدول ۵؛ بر اساس ارزیابی میانگین نمرات استراتژی‌های تهاجمی در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی SO1 (تأکید بر توسعه اکوتوریسم (گردشگری طبیعی) در مراکز دارای جاذبه‌های طبیعی) به‌عنوان بهترین استراتژی انتخاب می‌شود. با توجه به نزدیکی منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه به رودخانه‌های پر آب سیانجان (تلخ آب)، رودهای لادیز و گزو امکان توسعه مناظر طبیعی انسان‌ساخت در آن وجود دارد که جهت جذب گردشگران داخلی و خارجی علاقه‌مند به طبیعت‌گردی تأثیر فراوانی خواهد داشت. همچنین در مجاورت شهرستان میرجاوه و منطقه ویژه اقتصادی؛ جاذبه‌های طبیعی و خدادادی تمین و لادیز وجود دارد که دارای آب و هوای خنک و معتدل در فصول گرم سال هست. تأکید بر جذب گردشگران ورزشی و امکان برگزاری رویدادهای ورزشی مانند تنیس، موتورسواری، شنا، بسکتبال، دوچرخه‌سواری و ... در فصول سرد سال که در سایر استان‌ها و مناطق کشور امکان برگزاری آن‌ها فراهم نیست؛ می‌توان در منطقه ویژه اقتصادی برگزار نمود. برگزاری این رویدادها نیازمند فراهم آوردن زیرساخت‌هایی مانند سامان دادن و

شناسنامه‌دار کردن جاذبه‌های طبیعی مجاور منطقه ویژه، ساخت هتل و رستوران، مناطق ویژه سلامت و فروشگاه‌های بزرگ مخصوص خرید خانوار می‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌گردد که مدیران و سیاست‌گذاران منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه هنگام استقرار کاربری‌های ویژه منطقه، بحث مهم طبیعت‌گردی و ساختارهای پیرامون آن را مورد توجه قرار دهند.

کاظمی و همکاران (۲۰۱۳) جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان استراتژی‌های دسته تدافعی را پیشنهاد دادند که نشان از غلبه ضعف‌ها (با وجود نقاط قوت استراتژیک) و تهدیدها (با وجود فرصت‌های بی‌نظیر طبیعت‌گردی) پیشنهاد دادند. بدین منظور که مشکلات و موانع موجود در حوزه گردشگری استان لرستان در پی عدم بی‌تدبیری عمق پیدا نموده و به راحتی از استراتژی‌های تهاجمی به تدافعی چرخش نموده است. در تحقیق حاضر در پی غلبه نقاط قوت بر ضعف، فرصت‌ها بر تهدیدها، استراتژی‌های تهاجمی پیشنهاد گردید که با مدیریت و تدبیر مناسب می‌توان بیش‌ترین بهره‌برداری و زمینه‌سازی جهت توسعه منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه نمود و بی‌تدبیری و استفاده نادرست از منابع طبیعتاً سبب چرخش به سمت استراتژی‌های تدافعی خواهد شد.

ابراهیم‌زاده (۲۰۱۱) جهت توسعه صنعت گردشگری قم، دو دسته استراتژی‌های تهاجمی و محافظه‌کارانه را پیشنهاد داد که با نتایج تحقیق حاضر که استراتژی تدافعی را برای توسعه صنعت گردشگری پیشنهاد می‌کند، مطابقت دارد. در تحقیق حاضر بر استفاده از ابزارهای بازاریابی و ترفیعات جهت شناساندن و اطلاع‌رسانی جاذبه‌های طبیعی استان لرستان تأکید شده است که از این لحاظ با پژوهش تاکانو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) که از مدل ترکیبی SWOT-AHP جهت برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی توریسم سریلانکا<sup>۲</sup> استفاده کرد، همخوانی دارد.

همچنین یافته‌های تحقیق افتخاری (۲۰۰۴) در مورد توسعه گردشگری دهستان لواسان کوچک، تحقیق شهیدی و اردستانی (۲۰۰۹) و تحقیق سابرامونیام (۲۰۱۰) که با مدل SWOT در مورد گردشگری عمان انجام شده است از یافته‌های این تحقیق حمایت می‌کند.

## References

- 1-Amini, M.T. and Khabaz, Samad. (2009). Strategy formulation in Comprehensive framework method (case study: Sahand corporation of Tabriz), journal of business management, vol. 1, No. 2, pp: 17-32. (In Persian).
- 2-Arabi, M. (2010). The handbook of strategic planning, Tehran: Office of Cultural Research 4th edition. (in Persian).
- 3-Azam, M. and Hafeez, M. (2018). Effect of tourism on environmental pollution: Further evidence from Malaysia, Singapore and Thailand, Journal of Cleaner Production, vol. 190, pp: 330 – 338.
- 4-Bahrani, R. (2010). Review the capabilities and bottlenecks of rural tourism development in Kurdistan province, article collection of 4th Geographers' International Congress of the Islamic World. (ICIWG, 2010), Iran- Zahedan. (in Persian).
- 5-Beigi Firoozi, A. (2016). A Performance Evaluation of Mehr Eghtesad Bank Branches Based on the Balanced Score Card (BSC) and Analytic Network Process (ANP) Combined Model, journal of general management researches, vol. 9, No. 34, pp: 179-202. (in Persian).
- 6- Buitargo, L. and Lesmes, D. (2010). Application of the Analytic Network Process (ANP) to select new foreign Markets to Export Software Services: Study of Colombia Firms, Vol.8, No.1, PP: 25-36. Available on knu.edu.tw.
- 7-Chen, j (2015). Tourism stakeholders attitudes toward sustainable development: A case in the Arctic, Journal of Retailing and Consumer Services, vol. 22, pp: 225 – 230.
- 8- Dimitrios, B. (2001). Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges, Journal of Current Issues in Tourism, Vol.4, No.5, PP: 440 – 480.
- 9-Doswell, R. (2007). Tourism management: fundamentals, strategies and effects, translated by Arabi and Yazdi, Tehran: Office of Cultural Research 4th edition. (in Persian).
- 10-Dwyer, L. and Forsyth, P. and Spurr, R. (2004). Evaluating tourism's economic effects: new and old approaches, journal of Tourism Management, vol. 25, No. 3, pp: 307-317.
- 11- Eccles, G. and Costa, Jorqe. (1996). Perspective on tourism on tourism development, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.8, No.7, PP:44-51.
- 12-Feizi, D. (2010). Strategic management: Key to success in competitive markets, Semnan: Semnan university publishers, 1th edition. (In Persian).
- 13-Gottfried, O. and Clercq, D. (2018). SWOT-AHP-TOWS analysis of private investment behavior in the Chinese biogas sector, Journal of Cleaner Production, vol. 184, pp: 632-647.
- 14-Governer of Sistan and Baluchestan province, 2018. <https://www.sbportal.ir>. (In Persian).
- 15-Hill,T., Westbrook,R.(1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. Long Range planning, vol. 30, No. 1, pp:46-52.

- 16- Hong, C.W. and Chan, N.W. (2010). Strength- Weakness-Opportunities-Threat Analysis of Penang National Park for Strategic Ecotourism Management, Journal of Special Issue of Tourism & Hospitality, Vol.10, No.10, PP: 136-145.
- 17-Ibrahimzadeh, E. and Aghasizadeh, A. (2009). Analysis of factors affecting the development of tourism in the Coastal region of Chabahar using SWOT strategic management model, journal of urban and regional studies and researches, Vol.1, No.1, pp: 107-128. (In Persian).
- 18-Ibrahimzadeh, E. and Aghasizadeh, A. (2011). The impact of Chabahar free Zone on tourism development using regression and T-test model, journal of Geography and development, vol. 21, pp: 5-21. (In Persian).
- 19-Ibrahimzadeh, E. and Kazemirad, S. and Eskandari, M. (2011). Strategic planning of tourism development with emphasizing on religious tourism: case study Qom quarterly journal of human Geography research, Vol. 43, No. 76, pp: 115-141. (In Persian).
- 20- Kazemi, M. (2008). Analysis of perceptions of citizens of Zahedan city in Chabahar tourism development, journal of geoghrapy and development, vol. 6, No. 12, pp: 81-99. (In Persian).
- 21-Kazemi, M. and Beigi Firoozi, A. and Esmaeili, M. (2013). Strategy formulation of tourism industry development of Lorestan province based on SWOT analysis and quantity strategic planning matrix, vol. 11, No. 32, pp: 47-60. (In Persian).
- 22-Kurdnaeij, A. (2017). Strategic thinking and management, Tarbiat Modarres university publishers, 1th edition. (In Persian).
- 20- Liao, S-K. and Chen, Y-C. and Chang, K-L. and Tseng, T-W. (2011). Assessing the performance of Taiwanese tour guides, African Journal of Business Management, Vol.5, No.4, PP: 1325- 1333.
- 23-Lee, T.H. and Liu, R. T (2011). Strategy formulation for the recreational areas of Central Taiwan: An application of WOT (strengths, weaknesses, opportunities, threat) analysis Journal of Hospitality Management and Tourism, Vol.2, No.3.
- 24- Melon, M.G. and Navarro, T.G. and Dutra, S.A. (2009). An ANP Approach to assess the sustainability of tourist strategies for the Coastal Np of Venezuela, 5th International Vilnius Conference, September 30- October, Knowledge-Based Technologies and OR Methodologies for Strategic decision of Sustainable Development.
- 25-Mohseni, A. (2009). Sustainable tourism, journal of Geographic space, Vol. 9, No. 28, Islamic Azad university of Ahar branch. (In Persian).
- 22- Narayan, P.K. (2000). Fiji's Tourism Industry: a SWOT Analysis, Journal of Tourism Studies, Vol.11, No. 2, PP: 15 – 24.
- 26-Nazari, G. (2001). Tourism Guide of Lorestan province, Khorramabad: advertising and promotion Tourism Center, 1th edition. (In Persian).

- 24- Ostrega, A. and Felice, F.D. and Petrillo, A. (2011). ANP- SWOT Approach to minimize environmental impacts due mining activities, Proceedings of the International Symposium on the Analytical Hierarchy Process.
- 27-Qolizadeh, M. (2010). Provide an integrated assumption in order to segmenting the tourism market target using the A'WOT approach (case study: Gilan province), MSc Master's Degree, Business Administration, Azadi university of Rasht. (In Persian).
- 28- Pun, K.F. (2004). A Conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing, international journal of operation & production management, Vol.24, No.9, PP: 903-928.
- 29-Saghaei, M. (2006). Spatial separation of tourism in metropolises cities (case study: Mashahd metropolises), International Congress of Geography of the Islamic World, Isfahan. (In Persian).
- 30-Shrestha, R.K. and Alavalapati, J.R.R. and Kalmbacher, R (2004). Exploring the potential for silvopasture adoption in southcentral Florida: An application of SWOTAHP method. Agricultural Systems, vol. 81, No. 3.
- 31- Subramoniam, S. and Ali Naser, S. and Mohammed, A. (2010). SWOT Analysis on OmanTourism: A Case Study, Journal of Economic Development, Management, IT, Finanace and Marketing, Vol. 2, No. 2, PP: 1- 22.
- 32-Takano, S-ei. (2009). Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism, Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol.8, No. 0, PP: 954- 969.
- 33-Taleai, M. and Mansouri, A. and Sharifi, A. (2009). Surveying general prospects and challenges of GIS implementation in developing countries: a SWOT- AHP approach, Journal of Geographical Systems, vol. 11, No. 1346.
- 34-Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture, 2017. www.tccim.ir.( In Persian).
- 35-Tohidy, F (2011). Economic Impact of Tourism Industry, International Journal of Business and Management, Vol. 6,8.
- 36- Webster, A. and Fletcher, J. and Hardwick, P. and Morakabati, Y. (2007). Tourism and empirical applications of international trade theory: a multi-country analysis, Journal of Tourism Economics, Vol.13, No.4, PP: 657-674.
- 37-World Tourism Organization (2018). Tourism Highlight, www.unwto.org/facts.
- 38-World Travel Tourism Council. (2018). www.wttc.org.
- 39-wyer, L. and Forsyth, P. and Spurr, R. (2004). Evaluating tourism's economic effects: new and old approaches, Journal of Tourism Management, Vol.25, No.3, PP: 307-317.
- 40-Yuksel, I. and Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm, Journal of information sciences, Vol.177, No.16, PP: 3364–3382.

پیوست ۱

جدول ۶: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه (عوامل خارجی)												
SO6		SO5		SO4		SO3		SO2		SO1		امتزازتی‌ها عوامل خارجی
جمع نمره	وزن توزین	جمع نمره	وزن توزین	جمع نمره	وزن توزین	جمع نمره	وزن توزین	جمع نمره	وزن توزین	جمع نمره	وزن توزین	
۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	O1: افزایش توجه دولت...
۱/۳۰۸	۴	۰/۳۰۸	۴	۰/۲۳۱	۳	۰/۰۷۷	۱	۰/۱۵۴	۲	۰/۲۳	۳	O2: تمایل بخش خصوصی
۱/۳۰۸	۴	۰/۳۳۶	۴	۰/۲۵۲	۳	۰/۳۳۶	۴	۰/۰۸۴	۱	۰/۲۵۲	۳	O3: وجود شرایط اقلیمی
۱/۲۹۲	۴	۰/۲۹۲	۴	۰/۲۹۲	۴	۰/۱۴۶	۲	۰/۲۱۹	۳	۰/۱۴۶	۲	O4: افزایش توجه مسئولان کشور
۱/۱۵۴	۲	۰/۱۵۴	۲	۰/۱۵۴	۲	۰/۱۵۴	۲	۰/۲۳۱	۳	۰/۰۷۷	۱	O5: وجود بازارچه مرزی میرجاوه
۱/۲۵۲	۳	۰/۱۶۸	۲	۰/۱۶۸	۲	۰/۱۶۸	۲	۰/۳۳۶	۴	۰/۱۶۸	۲	O6: وجود نیروهای بومی با انگیزه
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	O7: فاصله جغرافیایی کم
تهدیدها												
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۱۶	۲	۰/۳۲	۴	T1: کاهش گردشگر خارجی وارده
۰/۱۴۶	۲	۰/۱۴۶	۲	۰/۱۴۶	۲	۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	۱	T2: ازدیاد تخلفات اجتماعی
۱/۲۵۲	۳	۰/۲۵۲	۳	۰/۲۵۲	۳	۰/۲۵۲	۳	۰/۱۶۸	۲	۰/۳۳۶	۴	T3: تصویر ذهنی نامناسب ...
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۲۸	۴	T4: افزایش آلودگی‌های...
۱/۳۰۸	۴	۰/۲۳۱	۳	۰/۱۵۴	۲	۰/۰۷۷	۱	۰/۰۷۷	۱	۰/۱۵۴	۲	T5: طولانی بودن فصل گرما
۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	T6: پایین بودن سطح درآمد مردم
۲/۸۸		۲/۷۹۷		۲/۵۶۹		۲/۱۷۳		۱/۹۳۲		۲/۶۰۷		جمع

پیوست ۲

جدول ۷: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) گردشگری منطقه ویژه اقتصادی میرجاوه (عوامل داخلی)													
SO6		SO5		SO4		SO3		SO2		SO1		استراتژی‌ها عوامل داخلی	
جمع نمره	اولی رتبه	جمع نمره	اولی رتبه	جمع نمره	اولی رتبه	جمع نمره	اولی رتبه	جمع نمره	اولی رتبه	جمع نمره	اولی رتبه		قوت‌ها
۰/۰۸۴	۱	۰/۱۶۸	۲	۰/۳۳۶	۴	۰/۲۵۲	۳	۰/۰۸۴	۱	۰/۳۳۶	۴	۰/۰۸۴	S <sub>1</sub> : جاذبه‌های طبیعی
۰/۰۸۱	۱	۰/۱۶۲	۲	۰/۳۲۴	۴	۰/۳۲۴	۴	۰/۲۴۳	۳	۰/۰۸۱	۱	۰/۰۸۱	S <sub>2</sub> : جاذبه‌های تاریخی...
۰/۰۷۴	۱	۰/۲۲۲	۳	۰/۲۲۲	۳	۰/۲۲۲	۳	۰/۲۹۶	۴	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	S <sub>3</sub> : جاذبه‌های صنایع دستی
۰/۲۳۱	۳	۰/۰۷۷	۱	۰/۱۵۴	۲	۰/۲۳۱	۳	۰/۱۵۴	۲	۰/۰۷۷	۱	۰/۰۷۷	S <sub>4</sub> : وجود آداب و رسوم،
۰/۲۵۲	۳	۰/۰۸۴	۱	۰/۳۳۶	۴	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۲۵۲	۳	۰/۰۸۴	S <sub>5</sub> : موقعیت استراتژیک و مرزی
۰/۳۲۴	۴	۰/۲۴۳	۳	۰/۱۶۲	۲	۰/۰۸۱	۱	۰/۰۸۱	۱	۰/۱۶۲	۲	۰/۰۸۱	S <sub>6</sub> : وجود اراضی مستعد و کافی
ضعف‌ها													
۰/۲۳۱	۳	۰/۲۳۱	۳	۰/۰۷۷	۱	۰/۰۷۷	۱	۰/۰۷۷	۱	۰/۱۵۴	۲	۰/۰۷۷	W <sub>1</sub> : ناکافی بودن تجهیزات اقامتی
۰/۱۴۸	۲	۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	۱	۰/۲۲۲	۳	۰/۰۷۴	W <sub>2</sub> : نامناسب بودن زیرساخت‌های...
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	W <sub>4</sub> : نامناسب بودن راهپای دسترسی
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	W <sub>5</sub> : نامناسب بودن امنیت اجتماعی ..
۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۲۰۱	۳	۰/۰۶۷	W <sub>6</sub> : فقدان تابلوهای راهنمای مسافران
۰/۰۸۱	۱	۰/۰۸۱	۱	۰/۱۶۲	۲	۰/۱۶۲	۲	۰/۲۴۳	۳	۰/۲۴۳	۳	۰/۰۸۱	W <sub>7</sub> : عدم آشنایی مردم و عدم آموزش
۰/۰۸۱	۱	۰/۰۸۱	۱	۰/۳۲۴	۴	۰/۰۸۱	۳	۰/۰۸۱	۱	۰/۲۴۳	۳	۰/۰۸۱	W <sub>8</sub> : اطلاع‌رسانی کم
۱/۹۳۴		۱/۷۷۴		۲/۵۱۸		۱/۷۹۵		۱/۶۲۴		۲/۵۳۵			جمع