

برنامه ریزی راهبردی توسعه کسب و کارهای گردشگری شهر مشهد  
با استفاده از تکنیک متاسوات Meta-SWOT<sup>1</sup>

سمیرا زحمت کش<sup>۱</sup>، مرتضی رجوعی\*<sup>۲</sup>، سید مرتضی غیور باغبانی<sup>۳</sup>

۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش استراتژیک دانشگاه بین المللی امام رضا(ع)، مشهد، ایران  
۲ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه بین المللی امام رضا(ع)، مشهد، ایران  
۳ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه بین المللی امام رضا(ع)، مشهد، ایران

چکیده	تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۰۶ تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۳/۰۱
تحقیق حاضر با هدف برنامه ریزی راهبردی توسعه کسب و کارهای گردشگری با استفاده از تکنیک متاسوات، به شناسایی منابع، توانایی ها و قابلیت های شهر مشهد با استفاده از رویکرد مبتنی بر منبع می پردازد. این تحقیق از حیث هدف کاربردی بوده و روش انجام آن توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق را کارشناسان حوزه گردشگری شهر مشهد تشکیل می دهند. جهت تحلیل داده ها از نرم افزار متاسوات استفاده شد. نتایج به دست آمده از نقشه رقابتی حاکی از آن است که کسب و کارهای خدماتی حوزه سلامت مهمترین رقیب کسب و کارهای خدماتی حوزه گردشگری محسوب می شوند. وجود بارگاه مقدس امام رضا علیه السلام، حضور سالانه بیش از ۲۸ میلیون زائر در شهر مشهد و وجود مراکز متعدد تجاری و تفریحی به ترتیب با ضریب اهمیت ۲۶٪، ۱۱٪ و ۹٪ مهم ترین منابع، توانایی ها و قابلیت ها هستند. نوسانات شدید نرخ ارز، عدم وجود اعتماد در روابط بازرگانی خارجی و داخلی، افزایش تورم، تحریم های سیاسی بین الملل، روند رو به رشد تجارت الکترونیک نیز با اندازه حساب ۵ دارای بیشترین اثرگذاری بر توسعه کسب و کارهای خدماتی حوزه گردشگری می باشند. ارائه خدمات گردشگری در بستر ابزارهای تجارت الکترونیک همچون وب سایت ها و سامانه های الکترونیکی و توسعه رابطه گردشگران داخلی و خارجی با کسب و کارهای گردشگری از طریق وب سایت های B2C به عنوان برخی از مهم ترین راهبردها ارائه شده اند.	کلید واژه ها: برنامه ریزی راهبردی، کسب و کارهای گردشگری، متاسوات، مشهد.

مقدمه

شهر مشهد به عنوان دومین کلان شهر مذهبی جهان<sup>۲</sup> و یکی از پر اهمیت ترین شهرهای زیارتی دنیا، به ویژه در جهان اسلام، و اولین شهر زیارتی ایران شناخته می شود. سالانه بیش از ۲۸ میلیون نفر<sup>۳</sup> از سراسر کشور ایران و دیگر کشورها به قصد زیارت به شهر مشهد مراجعه می کنند که این تعداد رو به افزایش می باشد به طوری که در چشم انداز ۱۴۰۴ مشهد، افزایش دو برابری زائران پیش بینی شده است (عظیمی هاشمی، شریعتی مزینانی و اعظم کاری، ۱۳۹۱). این زائران از مناطق مختلف

<sup>۱</sup> مقاله حاضر برگرفته از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد دانشگاه بین المللی امام رضا(ع) با موضوع برنامه ریزی راهبردی توسعه کسب و کارهای گردشگری شهر مشهد با استفاده از تکنیک متاسوات Meta-SWOT  
\* نویسنده مسئول: [mortezarouji@imamreza.ac.ir](mailto:mortezarouji@imamreza.ac.ir)

<sup>۲</sup> این شهر از سوی سازمان جهانی متروپلیس (WMO) به عنوان دومین کلان شهر مذهبی جهان شناخته شد.  
<sup>۳</sup> با ادعای سایت خبرگزاری [www.mizanonline.com](http://www.mizanonline.com).

جغرافیایی، اقوام و نژادهای گوناگون و با سطح درآمد متفاوت، دارای خاستگاه‌های اجتماعی متفاوتی بوده‌اند و برای هر کدام از آنها باید خدمات‌رسانی متفاوتی صورت گیرد.

بر اساس آمار سال ۲۰۱۷ وب سایت بانک جهانی<sup>۱</sup>، سهم صنایع خدماتی در ایران ۵۰ درصد می‌باشد و همچنین بر اساس آخرین داده‌های مرکز آمار ایران<sup>۲</sup> در پاییز ۱۳۹۶ بیش از نیمی از شاغلین به کار ایران با سهم ۵۰/۱ درصد در بخش خدمات مشغول به فعالیت هستند و سایر شاغلین در بخش صنعت و کشاورزی فعالیت می‌کنند. از این میان، سهم شاغلین در بخش خدمات در شهر مشهد به عنوان یکی از کلان شهرهای ایران حدود ۴۷/۶ درصد جمعیت شاغل که حدوداً یک میلیون نفر می‌باشند را شامل می‌شود. کارشناسان با توجه به روندهای کنونی پیش‌بینی می‌کنند که تا سال ۲۰۴۵، ۹۳ درصد اشتغال در جهان در بخش خدمات خواهد بود (باقریان، سیدی، جودت چافی و بیدگلی، ۱۳۹۵). شهر مشهد در مقایسه با دیگر شهرهای ایران دارای پتانسیل بالایی برای ایجاد و راه‌اندازی کسب‌وکارهای خدماتی به ویژه در حوزه گردشگری است.

در جوامع امروزی با افزایش جوانان جویای کار، نرخ بیکاری جوانان در حال افزایش است. اشتغال و بیکاری، از جمله موضوع‌های اساسی اقتصاد هر کشوری است، به گونه‌ای که افزایش اشتغال و کاهش بیکاری، به عنوان یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی جوامع تلقی می‌شود (چکیده نتایج طرح آمارگیری نیروی کار، ۱۳۹۶). ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای خدماتی منجر به رونق اشتغال و کاهش نرخ بیکاری و کاهش فقر می‌شود. بر اساس مطالعات صورت گرفته (بانک جهانی، ۲۰۰۶؛ سازمان جهانی نظاره‌گر کارآفرینی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) در اغلب کشورهای در حال توسعه نظیر ایران، هر چه محیط کسب‌وکار مساعدتر باشد، احتمال ایجاد کسب‌وکارهای جدید و رشد کسب‌وکارهای موجود بالاتر می‌رود که این موضوع می‌تواند افزایش سطح اشتغال را در پی داشته باشد. مطالعه‌ای (براتی، رسول زاده، رفیعی دارانی و مظهری، ۱۳۹۳) نشان می‌دهد که مشکلات بسیاری در بهبود فضای کسب‌وکار وجود دارد. می‌توان از برنامه‌ریزی راهبردی برای کمک به رفع مشکلات و ایجاد یک سیستم جهت انجام درست و بهتر کارها و همچنین اطمینان بیشتر جهت رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده استفاده کرد (برایسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). برنامه‌ریزی راهبردی از طریق شناسایی ابعاد رقابتی و همچنین منابع، توانایی و قابلیت‌های موجود در شهر مشهد می‌تواند راهبردهایی در جهت توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری ارائه نماید.

هدف اصلی این تحقیق ارائه راهبرد به منظور توسعه کسب‌وکارهای گردشگری در شهر مشهد با استفاده از تکنیک متا-سوات است. بر اساس این تکنیک این سوال مطرح می‌شود که شهر مشهد دارای چه منابع، توانایی و قابلیت‌هایی در جهت توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری می‌باشد؟ کدام عوامل کلان محیطی دارای بیشترین اثرگذاری بر توسعه کسب‌وکارهای گردشگری شهر مشهد هستند؟ نقشه راهبردی تناسبی میان منابع، توانایی و قابلیت‌ها با عوامل کلان محیطی و اهداف توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری به چه صورت است؟ کسب‌وکارهای گردشگری نسبت به کسب‌وکارهای خدماتی حوزه سلامت، آموزش، بازرگانی و مالی در چه جایگاهی قرار دارند؟

## مبانی نظری تحقیق

### برنامه‌ریزی راهبردی

مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۵</sup>، در نیمه دوم قرن بیستم وارد مباحث مدیریت و سازمان گردید و از آن به بعد این رویکرد برای یک سیستم مد نظر قرار گرفت (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴). بعد از آن رهبران شرکت‌های بزرگ آن را به عنوان بهترین راه برای پیاده‌سازی راهبردهایی دانستند که رقابت‌پذیری هر کسب‌وکار را افزایش می‌دهد (مینتزبرگ<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴). برنامه‌ریزی راهبردی، طراحی و برنامه‌ریزی سطوح سازمانی را شامل می‌شود که راهبردها و سیاست‌گذاری‌های یک کسب‌وکار را به صورت اهدافی منعطف و وسیع‌تر تدوین می‌کند. این اهداف آن سازمان یا کسب‌وکار را در جهت شکل‌گیری دیدگاهش نسبت به آینده

1. <https://data.worldbank.org>

2. <https://www.amar.org.ir>

3. Global Entrepreneurship Monitor

4. Bryson

5. Strategic Planning

6. Mintzberg

خود به پیش می‌راند (آلدهایت و آنکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ استونهوس و پمبرتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). به منظور تدوین یک برنامه راهبردی برای هر سازمان، نوع نگاه تدوین‌گر نسبت به توانایی‌ها و منابع آن سازمان (درون به برون<sup>۳</sup>) و نوع مواجهه آن با عوامل خرد و کلان محیطی‌اش (برون به درون<sup>۴</sup>) در شکل‌گیری برنامه راهبردی موثر می‌باشد (آگاروال، گراسل و پاهل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

### تکنیک متاسوات

پس از جنگ جهانی دوم و نیاز به مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی، مدل SWOT<sup>۶</sup> که آسان و قابل فهم برای همگان بود شکل گرفت. اما، امروزه با توجه به این‌که همه‌ی کسب‌وکارها به سمت پویایی و فضای رقابتی حرکت می‌کنند نمی‌تواند پاسخ‌گو باشد و نتایج و راه‌کارهای واقعی زیادی ارائه دهد که این موضوع باعث شد بعدها از سوی جوامع علمی نقدهای زیادی به این مدل وارد شود.

آگاروال استادیار علوم رایانه و دو تن از همکاران وی در دپارتمان مدیریت بازرگانی دانشگاه نوربرت آمریکا معتقدند که: SWOT انعطاف ناپذیر، غیرقابل پیش‌بینی، مبتنی بر الهامات ذهنی بوده و ابزاری برای پیش‌بینی آینده نیست، این گروه سه نفره در سال ۲۰۱۲ با الهام گرفتن از تئوری مبتنی بر منبع برای اولین بار مدل متاسوات را ارائه دادند. فلایشر و بنسوسان<sup>۷</sup> (۲۰۰۲)، به نقل از آگاروال و همکاران، (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که: استانداردهای کیفی برای تکنیک برنامه‌ریزی راهبردی باید آینده‌مدار، دقیق، با منابع کارآمد، عینی، سودمند و بهنگام باشند. این تکنیک برنامه‌ریزی راهبردی توانسته بسیاری از کاستی‌های SWOT را حذف نماید و به نوعی تکامل یافته تکنیک SWOT است.

به طور کلی، رویکردهای مختلفی در برنامه‌ریزی راهبردی شکل گرفته است که رویکرد سازمان صنعتی، رویکرد فرآیندی و رویکرد مبتنی بر منبع<sup>۸</sup> سه رویکرد عمده در این حوزه محسوب می‌شوند. مدل متاسوات بر اساس رویکرد درون به برون و به نوعی رویکرد مبتنی بر منابع شکل گرفته است. این رویکرد بر منابع راهبردی شرکت و یا سازمان تاکید می‌کند. از آنجا که منابع راهبردی خود منشاء مزیت رقابتی به شمار می‌آیند چالش عمده مدیران در شناسایی و مدیریت این منابع می‌باشد. تاریخ کسب‌وکارها نشان می‌دهد که: موفق‌ترین شرکت‌ها، آنهایی بوده‌اند که بجای تطبیق کامل خود با محیط، به ایجاد فضای رقابتی منحصر به فرد خود پرداخته‌اند (میلر، آیزن استات و فوته<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲). به طور کلی می‌توان گفت متاسوات با شناسایی رقبا و مزیت‌های منحصر به فرد خود و با تکیه بر این منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها برنامه‌های راهبردی خود را تدوین می‌کند. گالبریث و گالوین<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۴) منابع هر شرکت را در سه مقوله‌ی دارایی‌های مشهود (نظیر مالی و فیزیکی)، دارایی‌های نامشهود (نظیر مالکیت معنوی، دارایی‌های سازمانی و شهرت) و قابلیت‌ها که به عبارتی چیزهایی هستند که یک شرکت قادر به انجام آنهاست (نظیر دانش فنی) در نظر می‌گیرند. البته یک چالش باقی می‌ماند: چگونه یک شرکت می‌تواند تشخیص دهد که کدامیک از این منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار هستند؟

بارنی<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۱) چهار معیار برای تشخیص منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌های قادر به ایجاد مزیت رقابتی<sup>۱۲</sup> پایدار ارائه کرده است که به VRIO<sup>۱۳</sup> مرسوم هستند:

✓ V (با ارزش): آیا منابع، توانایی‌ها یا قابلیت‌ها شرکت را قادر به بهره برداری از یک فرصت محیطی می‌نماید و یا تهدید محیطی را بی‌اثر می‌سازند؟

1. Aldehayyat and Anchor

2. Stonehouse and Pemberton

3. Inside-out

4. Outside-in

5. Agarwal, Grassl & Pahl

6. Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

7. Fleisher and Bensoussan

8. Resource Based View

9. Miller, Eisenstat & Foote

10. Galbreath and Galvin

11. Barney

12. Competitive Advantage

13. Value, Rare, Inimitable & Organization

- ✓ R (نایاب): آیا این منبع یا قابلیت در حال حاضر تحت کنترل تنها تعداد اندکی از شرکت های رقابت کننده قرار دارد؟
- ✓ I (تقلید ناپذیر): آیا شرکت ها بدون این منبع یا قابلیت در دستیابی یا توسعه ی آن با شرایط نامساعد هزینه مواجه می شوند؟
- ✓ O (سازماندهی): آیا برای پشتیبانی و بهره برداری از منابع، توانایی ها و قابلیت های ارزشمند، نایاب و پرهزینه در برابر تقلید، سیاست ها و رویه های شرکت سازمان یافته اند؟

### پیشینه تحقیق

با توجه به اهمیت داشتن برنامه ریزی راهبردی کسب و کار در فضای رقابتی امروزی، پژوهش های بسیاری در داخل و خارج از کشور انجام شده است.

اجزا شکوهی و دیگران (۱۳۹۷) در تحقیق خود با عنوان "برنامه ریزی راهبردی گردشگری کردستان، بر پایه هویت رقابت-پذیری منطقه ای با استفاده از تکنیک Meta-SWOT" با هدف تعیین جایگاه گردشگری استان کردستان با رقبای منطقه ای، به شناسایی مهمترین منابع و قابلیت های گردشگری کردستان بر اساس رویکرد VRIO و شناسایی مهمترین عوامل کلان تاثیرگذار بر گردشگری کردستان پرداخته اند. با توجه به نقشه رقابتی این تحقیق استان های کرمانشاه و همدان به عنوان مهم ترین رقیب گردشگری کردستان شناسایی شده است. از میان منابع و قابلیت های استان کردستان اکوتوریسم و بازارچه های مرزی این استان با توجه به موقعیت قرارگیری در روی نقشه دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با عوامل کلان محیطی هستند و همچنین نتایج حاصل از نقشه تناسب راهبردی بیانگر این است که در میان عوامل کلان محیطی عامل مدیریت کلان کشور، تحریم های بین المللی و سیاست های خارجی دولت دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر گردشگری کردستان هستند.

یعقوبی منطری و آقامیری (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان "تعیین راهبردهای توسعه ی پایدار صنعت گردشگری ایران با استفاده از تکنیک متاسوات در راستای اهداف سند چشم انداز این صنعت" پس از بررسی اهمیت توسعه گردشگری پایدار فقدان توسعه مناسب زیر ساخت های گردشگری، نبود انسجام قوانین، نبود برنامه ریزی های مشخص و واحد در این صنعت و اعمال تحریم های غرب علیه ایران را به عنوان عمده ترین دلایل توسعه نیافتگی صنعت گردشگری ایران معرفی نموده است. بازنگری قوانین در رابطه با صنعت گردشگری و بهبود قوانین به صورت یکپارچه و شفاف در راستای حمایت از صنعت گردشگری؛ تخصیص منابع و اعتبارات به سازمان میراث فرهنگی، گردشگری به منظور تامین مراکز اقامتی مناسب، بهبود زیرساخت های گردشگری، ایجاد تسهیلات خدماتی، رفاهی و بهداشتی؛ تهیه و تدوین نقشه راه جامع توسعه صنعت گردشگری ایران، تبلیغات موثر و مناسب، ایجاد تدابیر لازم برای افزایش امنیت در کشور به منظور ایجاد انگیزه در گردشگران در جهت کاهش تبلیغات منفی و اثر سوء تحریم های غرب ایران به عنوان راهکارهای اجرایی مناسب با این موارد پیشنهاد شده است.

قائد رحمتی و خاوریان گرمسیری (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان "نقش تکنیک Meta-SWOT در برنامه ریزی راهبردی گردشگری شهر یزد" برنامه ریزی را به عنوان پاسخی به مشکلات پیش آمده در جهت توسعه گردشگری می دانند و به همین منظور و برای نخستین بار در صنعت گردشگری و با هدف توسعه گردشگری در شهر یزد به معرفی مدل راهبردی Meta-SWOT پرداخته اند. در این پژوهش توصیفی-تحلیلی، گردآوری داده ها و تحلیل اطلاعات به صورت اسنادی و پیمایشی بوده است. برای تدوین استراتژی توسعه و همچنین شرح اهداف و منابع، توانایی ها و عوامل کلان محیطی از تکنیک تحلیلی Meta-SWOT استفاده شده است. ثبات سیاسی در سطح کلان، توجه مسئولین، نیروی انسانی مجرب در گردشگری و سرمایه گذاری به عنوان مواردی معرفی شده اند که در راستای توسعه گردشگری اقدامات موثری باید صورت پذیرد.

داودی (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان "تجزیه و تحلیل رقبا و راهبردهای رقابتی در حوزه کسب و کار" با هدف بررسی تاثیر مراحل مختلف چرخه عمر سازمان، معرفی، رشد، بلوغ و افول بر رابطه بین استراتژی های رقابتی در سطح کسب و کار و بازارگرایی شرکت های فعال در صنایع غذایی استان مازندران را مورد مطالعه و بررسی قرار داده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که میان استراتژی های رقابتی سطح کسب و کار و بازارگرایی با مراحل چرخه عمر حیات سازمان در شرکت های مورد

مطالعه هماهنگی وجود دارد.

رودنکو، زیتسوا، لاریونوا، چادنوسکی، وینوگروودا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان "نقش اقتصادی-اجتماعی کسب و کارهای کوچک بخش خدمات در توسعه پایدار اقتصاد روسیه" به بررسی جامعی در این باره می‌پردازد. شاخص‌های مشخص شده برای کسب و کارهای خدماتی بر مبنای تعداد کارمندان و شاغلان و گردشگری مالی، سرمایه‌گذاری در بورس، دارایی‌های ثابت و جاری و سرمایه این کسب و کارها مورد بررسی قرار گرفتند کمبود منابع مالی ۴۹٪، بالا بودن وام‌های تجاری ۲۸٪، ریسک سرمایه‌گذاری ۱۴٪، شرایط نامطمئن کشور و تجاری و کاهش تقاضا ۲۴٪، ضعیف بودن امکانات تکنیکی و فنی ۱۱٪ و سایر علت‌ها ۱۰٪ در مجموع باعث کاهش سرمایه‌گذاری در این بخش شده‌اند. در بررسی عملکرد کسب و کارهای کوچک خدماتی و در مقایسه با اتحادیه اروپا، آمریکا و سایر کشورهای توسعه یافته به نظر می‌رسد بر اساس داده‌ها سهم بالایی از تولید ناخالص ملی، اشتغال و سایر شاخص‌های اقتصادی این کشور مربوط به کسب و کارهای کوچک بوده و به طور مشخص سهم کسب و کارهای خدماتی از رشد ناخالص ملی این کشورها در حدود ۷۰٪ بوده است.

در تحقیقی درباره گردشگری مذهبی شهر مقدس مشهد و مدیریت راهبردی در فضای کسب و کار اقتصاد این شهر، براتی و دیگران (۱۳۹۳) با استفاده از تکنیک SWOT و ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی از ۲۳ کارشناس در سازمان‌های مرتبط با این حوزه، اطلاعات با ارائه پرسش نامه، اخذ شده و اقدامات عملیاتی و سیاست‌های اجرایی مناسب تبیین گردید. مقررات‌زدایی، کاهش بروکراسی اداری و یکپارچه‌سازی مدیریت سازمانی به عنوان مهمترین عوامل مورد نظر در تدوین راهبردهای بهبود فضای کسب و کار در شهر مشهد شناسایی شده‌اند.

آگاروال و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان "معرفی یک ابزار جدید برنامه‌ریزی راهبردی" ضمن اشاره به دلایل ضعف تحلیل سوات در تدوین استراتژی‌های راهبردی به معرفی مدل متاسوات که یک رویکرد از درون به بیرون و مبتنی بر منبع است پرداخته و تاکید کرده است که این روش جدید شناسایی رقبا را تسهیل و تصمیم‌گیرندگان را در فهرستی از اهداف راهبردی اولویت‌بندی شده هدایت می‌کند. بر اساس نتیجه‌گیری‌ها متاسوات در مقایسه با بخش عمده ابزارها و تکنیک‌های تحلیلی موجود ابزار کمکی قابل اطمینان‌تری برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی به حساب می‌آید.

از لحاظ آکادمیک، در کشور ایران پژوهش‌های فراوانی در حوزه کسب و کار و توسعه آن صورت گرفته است اما، طی جستجوهای انجام شده در مقالات مجلات علمی-پژوهشی و کنفرانس‌های داخلی و پایان‌نامه‌های کارشناسی‌ارشد و دکترا در حوزه مدیریت گواه آن هستند که موضوع "برنامه‌ریزی راهبردی توسعه کسب و کارهای گردشگری با استفاده از تکنیک متا-سوات" بر خلاف جامعیت موضوع و مطرح شدن آن در سطح جهان، در کشورهای در حال توسعه نظیر ایران مورد تأکید قرار نگرفته است و یا از تکنیک‌های دیگری مانند تکنیک سوات<sup>۲</sup> و یا تحلیل AHP برای راهبردهای کسب و کار استفاده کرده‌اند. در نتیجه مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی توسعه کسب و کارهای گردشگری در شهر مشهد برای اولین بار است که مطرح می‌شود و از این جهت نیز تفاوت و تازگی دارد که با استفاده از مدل متاسوات به عنوان یک ابزار راهبردی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر نوع تحقیق، از آنجا که قصد دارد به ارائه راهبردهایی جهت توسعه کسب و کارهای گردشگری بپردازد، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین، روش این پژوهش با توجه به ماهیت آن، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق را کارشناسان حوزه گردشگری تشکیل می‌دهند که تا رسیدن به اشباع نظری ۱۲ نفر انتخاب شده‌اند. از این تعداد، ۷ نفر استاد دانشگاه، ۳ نفر مدیران کسب و کارهای موفق گردشگری و ۲ نفر هم‌مشاورین خبره گردشگری بودند. همچنین، از میان این کارشناسان ۱۰ نفر مرد و ۲ نفر زن بودند که همگی بالای ۴۰ سال سن داشتند. روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات به دو دسته کلی کتابخانه‌ای و میدانی قابل تقسیم‌بندی است. در این فرایند، متناسب با داده‌های مورد نیاز پژوهش از روش کتابخانه‌ای و منابع مرجع نظیر کتب، رساله‌ها و مجموعه مقالات برای گردآوری اطلاعات بخش توصیفی اعم از چهارچوب نظری و مرور

<sup>۱</sup> . Rudenko, Zaitseva, Larionova, Chudnovskiy and Vinogradova

<sup>۲</sup> .SWOT

تحقیقات پیشین استفاده شده و همچنین، به عنوان ابزار اصلی جهت جمع‌آوری داده‌ها به صورت بررسی‌های میدانی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، ارائه راهبردهایی برای توسعه کسب‌وکارهای گردشگری در شهر مشهد، تشریح اهداف، منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها و عوامل کلان محیطی از مدل متاسوات بهره گرفته شده است (شکل ۱). در تحقیق حاضر کسب و کارهای چهار حوزه سلامت، مالی، آموزش و بازرگانی مطابق با سند چشم‌انداز شهر مشهد به عنوان رقیب کسب و کارهای گردشگری در نظر گرفته شده‌اند. در این تقسیم‌بندی کسب‌وکارهای گردشگری تمام کسب‌وکارهای مربوط به گردشگری مانند: تورها، هتل‌ها و مراکز اقامتی و تفریحی-تجاری و غیره، حوزه سلامت: گردشگری سلامت، پرستاری، مراقبت از بیماران و غیره، حوزه مالی: بانک‌ها، بیمه‌ها و بورس، حوزه آموزش: مراکز غیرانتفاعی، موسسات زبان‌های خارجی و حوزه بازرگانی: تبلیغات، فروش، صادرات و حمل‌ونقل را شامل می‌شوند. متاسوات می‌تواند ضمن شناسایی جایگاه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری در مقایسه با سایر کسب‌وکارهای خدماتی رقیب در ابعاد رقابتی مختلف، مشخص کردن میزان ارزشمندی، نادر بودن، تقلیدناپذیری و بهره‌برداری از منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها، بررسی میزان تاثیر عوامل داخلی بر کنترل تهدیدات و یا استفاده بهینه از فرصت‌های بیرونی، بررسی میزان تناسب بین اهداف و منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها راهبردهایی در جهت توسعه کسب‌وکارهای گردشگری ارائه دهد. در ادامه به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش پرداخته خواهد شد و از آنجا که تا کنون از این مدل در زمینه‌ی مورد نظر استفاده نشده است، سعی بر آن است تا به معرفی این مدل و چگونگی کاربرد آن بپردازد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### ۱. پروژه برنامه‌ریزی

به منظور تعیین پروژه برنامه‌ریزی ابتدا باید هدف اصلی تحقیق مشخص شود که در تحقیق حاضر، ارائه راهبرد به منظور توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری شهر مشهد با استفاده از تکنیک متاسوات به عنوان هدف اصلی مد نظر بوده است.

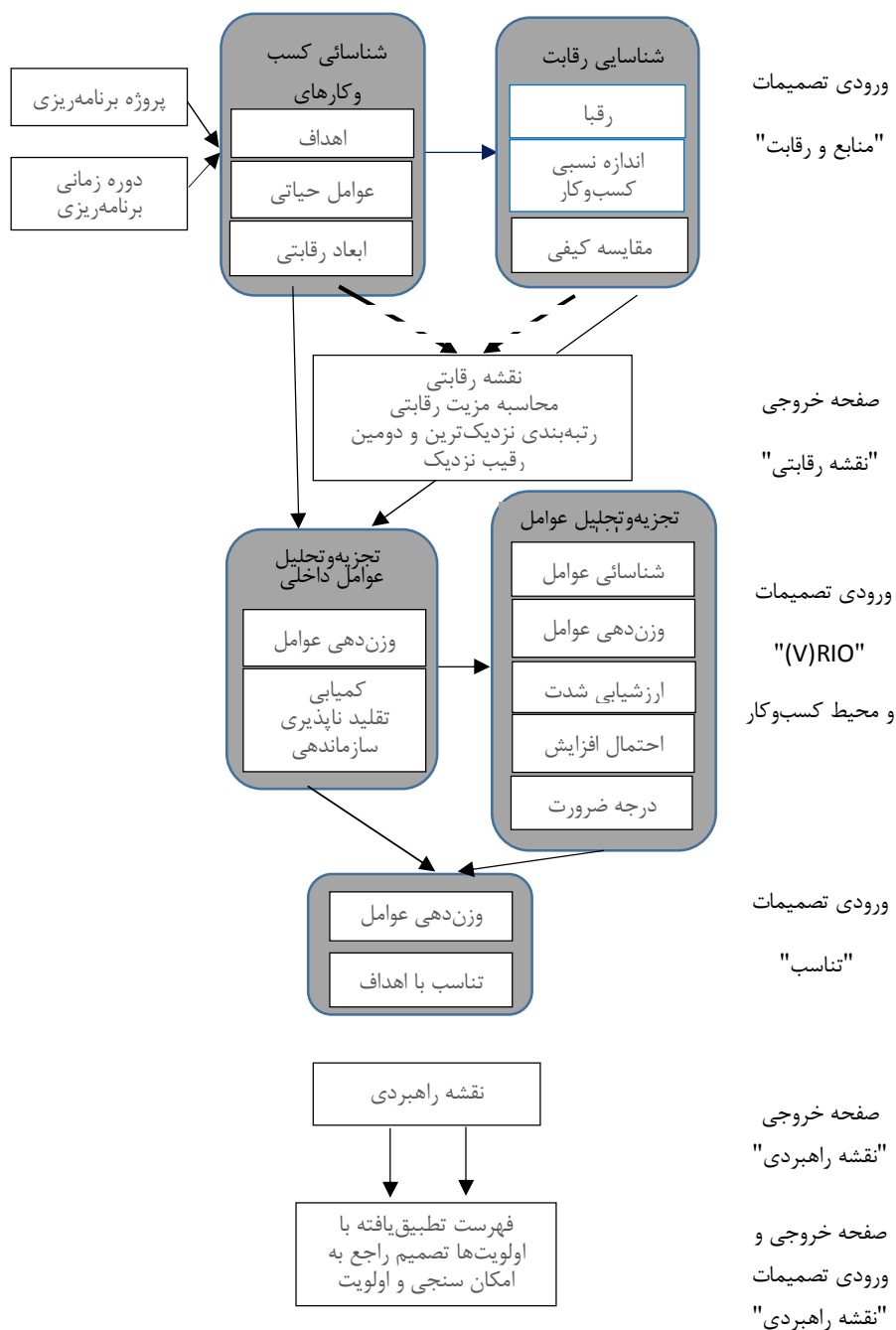
### ۲. دوره برنامه‌ریزی

پس از تعیین پروژه برنامه‌ریزی، باید دوره برنامه‌ریزی را مشخص کرد، به عبارت دیگر باید تعیین شود که پایان دوره برنامه‌ریزی چه سالی خواهد بود. دوره برنامه‌ریزی در تحقیق حاضر نیز همسو با اسناد فرادست و منطبق با سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ مشخص شده است.

### ۳. شناسایی کسب‌وکارهای خدماتی

#### ۳-۱. تعیین اهداف

در این مرحله به منظور شناسایی کسب‌وکارهای خدماتی، اهداف کسب‌وکارهای خدماتی با استفاده از روش تحلیل محتوایی اسناد فرادستی شناسایی شده‌اند. بدلیل اینکه اهداف در کسب‌وکارهای خدماتی متفاوت می‌باشند، به این منظور اهداف مشترک در توسعه تمامی کسب‌وکارهای خدماتی اعم از گردشگری، سلامت، مالی، آموزش و بازرگانی آورده شده‌اند. به دلیل یکسان نبودن وزن اهداف شناسایی شده، از خبرگان و کارشناسان خواسته شده تا میزان اهمیت هر یک از اهداف را در جهت توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری در سه سطح اولویت بالا، اولویت متوسط، اولویت پایین اولویت‌دهی نمایند سپس میانگین نظرات وارد نرم‌افزار شده‌اند (جدول ۱).



شکل ۱. مراحل متاسوات (آگراوال و همکاران، ۲۰۱۲)

جدول ۱. اهداف تعیین شده در جهت توسعه کسب و کارهای خدماتی

اولویت	اهداف
اولویت بالا	بهبود فضای کسب و کار
اولویت بالا	ایجاد اشتغال پایدار
اولویت متوسط	بهبود زنجیره ارزش کسب و کار
اولویت متوسط	ارتقا مسئولیت های اجتماعی کسب و کارها
اولویت بالا	بهبود معیشت و رفاه عمومی
اولویت بالا	افزایش کیفیت خدمات کسب و کار
اولویت بالا	افزایش سهم کسب و کارهای خدماتی در تولید ناخالص داخلی کشور
اولویت بالا	افزایش جذب سرمایه گذاران خارجی
اولویت بالا	توسعه کسب و کارهای الکترونیک

منبع: تحقیق حاضر

### ۲-۳. عوامل حیاتی موفقیت

در گام بعد، از همین مرحله عوامل حیاتی موفقیت بر اساس رویکرد مبتنی بر منبع شناسایی شده‌اند. در نهایت به دلیل اینکه منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها از وزن و اهمیت یکسانی برخوردار نبودند، از کارشناسان خواسته شد تا بر اساس میزان تاثیری که می‌توانند در راستای رسیدن به اهداف تحقیق کمک کنند وزن‌دهی نمایند. جهت وزن‌دهی هر یک از این عوامل از بازه اعداد (۱۰۰-۰) استفاده شده است به طوری که میانگین اوزان تخصیص داده شده ۱۰۰ باشد. سپس نظرات ۱۲ کارشناس به صورت میانگین کل وارد نرم‌افزار شده است (شکل ۲).

شکل ۲. عوامل حیاتی موفقیت در توسعه کسب و کارهای خدماتی حوزه گردشگری به صورت وارد شده در نرم‌افزار.



منبع: نگارندگان

### ۳-۳. ابعاد رقابتی

در این مرحله از تحقیق باید به شناسایی ابعاد رقابتی پرداخت که کسب و کارهای گردشگری باید بر سر دستیابی با آنها با رقبای خود رقابت کنند. به همین منظور باید دو بعدی که سبب ایجاد تمایز و تفاوت منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها شده، شناسایی کرد و این جمله را تکمیل کرد که: «در کسب و کارهای خدماتی حوزه گردشگری، در گام نخست بر سر ..... و ..... رقابت می‌کنیم». با توجه به منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌های استخراج شده و همچنین اهداف کلی هر کسب و کار که ایجاد اشتغال پایدار و بازده سرمایه‌گذاری می‌باشد، دو بعد اجتماعی اشتغال پایدار و بعد اقتصادی بازده سرمایه‌گذاری به عنوان ابعاد رقابتی



#### ۴. شناسایی رقابت

##### ۴-۱. رقبا

در این گام از تحقیق با توجه به ابعاد رقابتی آورده شده در مرحله قبل کسب‌وکارهای خدماتی حوزه سلامت، مالی، آموزش و بازرگانی به عنوان رقبای کسب‌وکارهای حوزه گردشگری انتخاب شدند. سپس از خبرگان و کارشناسان خواسته شده تا وضعیت کسب‌وکارهای حوزه گردشگری در ابعاد رقابتی اشتغال پایدار و بازده سرمایه‌گذاری را نسبت به سایر رقبا بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بسیار فراتر، فراتر، تقریباً برابر، پایین‌تر و بسیار پایین‌تر مشخص کنند. سپس داده‌ها وارد نرم‌افزار شده‌اند (شکل ۳).

شکل ۳. شناسایی ابعاد رقابتی و کسب‌وکارهای خدماتی رقیب به صورت وارد شده در نرم‌افزار متاسوات.

منبع: نگارندگان

##### ۴-۲. اندازه نسبی کسب‌وکارها

در این مرحله، باید کسب‌وکارهای گردشگری بر اساس منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌های شناسایی شده توسط خبرگان و کارشناسان در یک طیف ۵ درجه‌ای بسیار فراتر، فراتر، تقریباً برابر، پایین‌تر و بسیار پایین‌تر با سایر کسب‌وکارهای خدماتی رقیب مقایسه شوند. به عبارتی پرسیده می‌شود که کسب‌وکارهای گردشگری بر اساس توانایی‌های شناخته شده نسبت به سایر کسب‌وکارهای خدماتی رقیب در چه جایگاهی قرار دارد؟ (جدول ۲)

##### ۴-۳. مقایسه کیفی

پس از این که جایگاه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری نسبت به سایر کسب‌وکارهای خدماتی رقیب مشخص شد، باید مشخص شود که هر یک از منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌های شناسایی شده با کدام یک از ابعاد رقابتی ارتباط بیشتری دارد.

جدول ۲. مقایسه کیفی عوامل موثر در توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری با رقبا

بازرگانی	آموزش	خدمات مالی	سلامت	عوامل موثر در توسعه کسب و کارهای گردشگری
فراتر	فراتر	فراتر	فراتر	وجود بارگاه مقدس امام رضا علیه السلام
تقریبا برابر	فراتر	فراتر	تقریبا برابر	آب و هوای مناسب
تقریبا برابر	فراتر	فراتر	تقریبا برابر	وجود راه های ارتباطی مناسب
تقریبا برابر	فراتر	فراتر	تقریبا برابر	همجواری با دو کشور در شرق و شمال ایران
تقریبا برابر	پایین تر	تقریبا برابر	تقریبا برابر	ظرفیت جذب نخبگان و صاحب نظران
فراتر	فراتر	فراتر	تقریبا برابر	حضور سالانه بیش از ۴۰ میلیون زائر در مشهد
تقریبا برابر	تقریبا برابر	تقریبا برابر	تقریبا برابر	دومین کلان شهر ایران به لحاظ جمعیت
تقریبا برابر	تقریبا برابر	تقریبا برابر	پایین تر	تخصص بالای نیروی انسانی به واسطه وجود مراکز علمی متعدد
فراتر	تقریبا برابر	فراتر	تقریبا برابر	توجه ویژه مسئولان کشور به شهر مشهد
فراتر	بسیار فراتر	فراتر	فراتر	وجود مراکز متعدد اقامتی
فراتر	بسیار فراتر	فراتر	فراتر	وجود مراکز متعدد تفریحی و تجاری
پایین تر	تقریبا برابر	تقریبا برابر	تقریبا برابر	شناخته شده بودن مشهد به عنوان قطب خدمات و بازرگانی

منبع: تحقیق حاضر

### ۵. نقشه رقابتی

خروجی مرحله قبل، نقشه رقابتی کسب و کارهای خدماتی حوزه گردشگری در مقایسه با سایر رقبا می باشد که با توجه به تصمیمات قبل، نرم افزار به طور خودکار نقشه رقابتی<sup>۱</sup> ترسیم می کند (شکل ۴) و نشانگر وضعیت رقبا نسبت به کسب و کارهای گردشگری و هدف مورد مطالعه می باشد.

شکل ۴. نقشه رقابتی، جایگاه کسب و کارهای خدماتی حوزه گردشگری نسبت به رقبا خروجی نرم افزار متاسوات.



<sup>۱</sup>. Competitive

منبع: نگارندگان

### ۱-۵. محاسبه مزیت رقابتی

در گام بعد و پس از نقشه رقابتی، نرم‌افزار جدولی (جدول ۳) را ترسیم می‌کند که مزیت رقابتی تمامی رقبا را به صورت مقادیر مطلق و نرمالیزه شده با میانگین رقبا محاسبه کرده و به صورت مجموع نمرات حاصل از دو بعد رقابتی تعریف می‌شود. رتبه مطلق و نرمالیزه بواسطه‌ی مزیت رقابتی محاسبه می‌شود و یک مقدار کلی اولین و دومین رقیب نزدیک به سازمان را با توجه به حداقل‌سازی فاصله‌ی فضای اقلیدسی نشان می‌دهد.

جدول ۳. وزن مزیت رقابتی هر یک از کسب‌وکارهای خدماتی رقیب

رقبا	اشتغال پایدار		بازده سرمایه‌گذاری		مجموع		امتیاز	
	مطلق	نرمال	مطلق	نرمال	مطلق	نرمال	مطلق	نرمال
سلامت	۲/۵۱۸	۱/۱۰۷	۲/۷۳۹	۱/۱۱۰	۵/۲۵۷	۲/۲۱۸	۴	۴
خدمات مالی	۲/۱۲۹	۰/۹۳۶	۲/۳۲۶	۰/۹۴۲	۴/۴۵۵	۱/۸۷۹	۲	۲
آموزش	۲/۲۰۳	۰/۹۶۹	۲/۰۶۵	۰/۸۳۷	۴/۲۶۸	۱/۸۰۶	۱	۱
بازرگانی	۲/۲۴۰	۰/۹۸۵	۲/۷۳۹	۱/۱۱۰	۴/۹۷۹	۲/۰۹۵	۳	۳

منبع: تحقیق حاضر

### ۶. تجزیه و تحلیل عوامل داخلی

در این مرحله به دنبال پاسخ به چالش "چگونگی تشخیص ایجاد مزیت رقابتی پایدار" می‌باشیم. به این منظور باید هر یک از منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها را بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع V(RIO) بررسی کنیم. سپس، از خبرگان و کارشناسان خواسته شده تا هر یک از منابع را بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت خیلی بالا، بالا، متوسط، پایین و بسیار پایین و با معیار نادر بودن، تقلید ناپذیری و بهره برداری از منبع رتبه دهند. میانگین نظرات ۱۲ کارشناس به صورت زیر (شکل ۵) وارد نرم‌افزار شده است.

شکل ۵. ارزیابی منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع به صورت وارد شده در نرم‌افزار متاسوات.

Identification	Weighting	Rarity	Imitability	Organization
Consider these resources and capabilities of our business and add new ones of relevance.	How important are these in comparison with each other?	Our competitors... do not have this	Our competitors cannot easily develop this	We benefit from this factor through our approach to decision making
وجود بارگاه مقدس امام رضا علیه السلام	26 %	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree
آب و هوای مناسب	6 %	Neutral	Neutral	Neutral
وجود راه های ارتباطی مناسب	7 %	Neutral	Neutral	Neutral
همجاری با دو کشور در شرق و شمال ایران	7 %	Neutral	Neutral	Strongly Disagree
ظرفیت جذبนักท่องเที่ยว و صاحب نظران	5 %	Neutral	Neutral	Disagree
حضور سالانه بیش از 20 میلیون زائر در مشهد	11 %	Strongly Agree	Agree	Neutral
دومین کلان شهر ایران به لحاظ جمعیت	7 %	Agree	Agree	Neutral
تخصص بالای نیروی انسانی به واسطه وجود	5 %	Neutral	Neutral	Neutral
توجه ویژه مسئولان کشور به شهر مشهد	4 %	Neutral	Neutral	Neutral
وجود مراکز متعدد آتمانی	8 %	Agree	Neutral	Agree
وجود مراکز متعدد تفریحی و تجاری	9 %	Agree	Agree	Neutral
شناخته شده بودن مشهد به عنوان قطب خدمات	5 %	Agree	Neutral	Neutral

منبع: نگارندگان

## ۷. تجزیه و تحلیل عوامل خارجی

در این مرحله عوامل غیر قابل کنترل که به عنوان عوامل کلان محیطی نام برده می‌شوند (عوامل سیاسی<sup>۱</sup>، اقتصادی<sup>۲</sup>، اجتماعی<sup>۳</sup>، تکنولوژی<sup>۴</sup>، قانونی<sup>۵</sup> و زیست محیطی<sup>۶</sup>) که بر توسعه کسب و کارهای خدماتی تاثیرگذار هستند شناسایی شده؛ سپس، از کارشناسان خواسته شده تا وزن<sup>۷</sup> هر یک از عوامل (میزان اهمیت هر یک در مقایسه با متوسط چالش‌های کسب و کارها)، شدت تاثیر<sup>۸</sup> آنها در توسعه کسب و کارهای خدماتی<sup>۹</sup> (میزان تاثیر این منابع بر موفقیت سازمان)، احتمال افزایش<sup>۱۰</sup> در طول دوره برنامه‌ریزی و میزان اضطراری<sup>۱۱</sup> بودن رفع این موارد در ۵ گروه اسمی بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت تعیین نموده سپس بر اساس میانگین نظر کارشناسان وارد نرم‌افزار شدند (جدول ۴).

جدول ۴. عوامل کلان محیطی تاثیرگذار بر توسعه کسب و کارهای خدماتی حوزه گردشگری

عوامل کلان محیطی موثر در توسعه کسب و کارهای خدماتی	وزن	تاثیر	احتمال افزایش	درجه اضطرار
نوسانات شدید نرخ ارز	بسیار مهم	بسیار قوی	زیاد	بسیار فوری
افزایش تورم	مهم	قوی	زیاد	فوری
تغییرات آب و هوایی از جمله خشکسالی	مهم	قوی	زیاد	فوری
تحریم های سیاسی بین الملل	مهم	قوی	زیاد	فوری
تغییرات جمعیت شناسی از جمله هرم جمعیتی	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
دولتی بودن اقتصاد	ضعیف	قوی	متوسط	فوری
وابستگی اقتصاد به نفت	مهم	قوی	متوسط	فوری
فساد اداری فزاینده	مهم	قوی	زیاد	فوری

1. Political
2. Economic
3. Social
4. Technological
5. legal
6. Environmental
7. Weight
8. Impact
9. Impact
10. Probability of increase
11. Degree of urgency

روند رو به رشد تجارت الکترونیک	مهم	قوی	بسیار زیاد	بسیار فوری
حضور گردشگران خارجی از کشورهای همسایه	مهم	قوی	زیاد	فوری
توسعه فناوری های نوین از جمله NANO، IT.	مهم	متوسط	زیاد	فوری
تغییر مکرر قوانین و مقررات دولتی	مهم	قوی	زیاد	متوسط
جمعیت جوان	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
عدم وجود اعتماد در روابط بازرگانی داخلی و خارجی	مهم	قوی	متوسط	فوری
بیکاری دانش آموختگان دانشگاه ها	متوسط	متوسط	زیاد	فوری
اختلافات سیاسی موجود بین احزاب کشور	متوسط	متوسط	زیاد	متوسط

منبع: تحقیق حاضر

### ۸. سنجش تناسب راهبردی

در این مرحله، ابتدا از کارشناسان خواسته شده تا به ارزیابی تأثیر منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها بر عوامل کلان محیطی بپردازند. به طور کلی، هدف در این گام، این است که: چگونه منابع و توانایی‌ها، فرصت‌ها را پشتیبانی کرده و تهدیدات را کاهش می‌دهند (جدول ۵) و بار دیگر تأثیر منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها بر اهداف تحقیق بپردازند (جدول ۶). در نهایت، میانگین نظرات ۱۲ کارشناس وارد نرم‌افزار شده است. از آنجا که مقایسه دودویی هر یک از این عوامل حجم زیادی را در بر می‌گیرد چند مورد از آن بیان می‌شود.

### جدول ۵. تناسب عوامل داخلی با خارجی

سطوح مقایسه	بسیار ضعیف تا حدودی ضعیف ضعیف	عوامل کلان محیطی		
		نوسانات شدید نرخ ارز	افزایش تورم	تغییرات آب و هوایی از جمله خشکسالی
منابع و توانایی‌ها	وجود بارگاه مقدس امام رضا	ضعیف	ضعیف	بسیار ضعیف
	آب و هوای مناسب	بسیار ضعیف	بسیار ضعیف	قویا
	وجود راه های ارتباطی مناسب	ضعیف	ضعیف	ضعیف
	همجواری با دو کشور در شرق و شمال ایران	ضعیف	ضعیف	ضعیف

منبع: تحقیق حاضر

### جدول ۶. تناسب عوامل داخلی با اهداف

سطوح مقایسه	بسیار ضعیف تا حدودی ضعیف ضعیف	اهداف		
		بهبود فضای کسب و کار	ایجاد اشتغال پایدار	بهبودی زنجیره ارزش کسب و کار

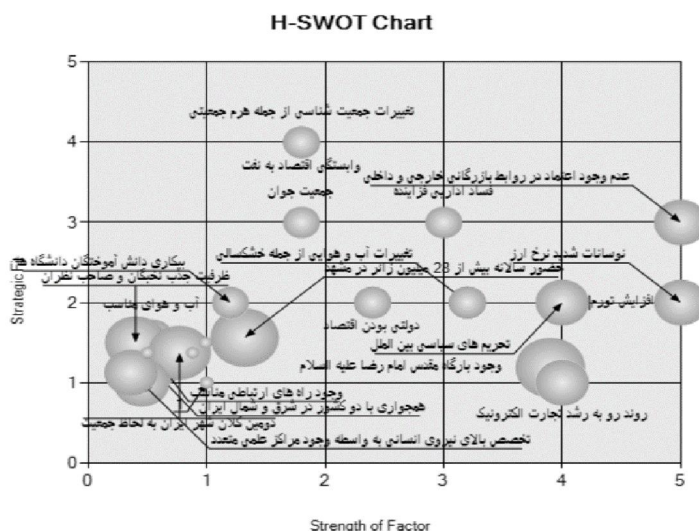
منابع و توانای	تا حدودی	قویا	قویا	وجود بارگاه مقدس امام رضا
	تا حدودی	قویا	تا حدودی	آب و هوای مناسب
	تا حدودی	قویا	تا حدودی	وجود راه های ارتباطی مناسب
	تا حدودی	قویا	تا حدودی	همجواری با دو کشور در شرق و شمال ایران

منبع: تحقیق حاضر

### ۹. نقشه راهبردی

پس از تصمیمات و مقایسات مرحله قبل، نرم افزار به طور خودکار نقشه راهبردی ترسیم کرده که بر اساس ۳ معیار، نزدیکی منابع، تواناییها و قابلیتها با عوامل کلان محیطی، سمت افقی و فوقانی هر یک از عوامل و اندازه حسابها تحلیلها انجام شدهاند. عواملی که به سمت راست متمایل هستند، نسبتا با ارزش، نادر، تقلید نشدنی و بهره برداری از منبع بوده و از تناسب برخوردارند و عواملی که به سمت بالا متمایل اند دارای درجه بالایی از تناسب راهبردی می باشند. اندازه حسابهای منابع، تواناییها و قابلیتها بیانگر درجه تناسب آنها با اهداف بوده و اندازه حساب عوامل کلان محیطی بیانگر درجه اضطراب رفع هر یک از عوامل می باشد. به طور کلی برای منابع و تواناییها و عوامل کلان محیطی قرارگیری در موقعیت بالا و سمت راست بیانگر بالاترین میزان امتیاز و نمره می باشد.

شکل ۴-۱۱. نقشه راهبردی توسعه کسب و کارهای خدماتی حوزه گردشگری خروجی نرم افزار متاسوات.



منبع: نگارندگان

### ۱۰. قضاوت عوامل محیطی با منابع، تواناییها و قابلیتها

در نهایت برای تدوین راه کارهای نهایی باید در مورد میزان و امکان ترکیب عوامل مهم محیطی با منابع، تواناییها و قابلیتها به قضاوت پرداخت. به عبارت دیگر، باید تعیین کرد که آیا ترکیب این عوامل با یکدیگر در تدوین استراتژی راه گشا هستند یا خیر، و در چه اولویتی باید قرار گیرند. در پایان، راهبردهای مختلفی جهت ارائه بر فعالان حوزه کسب و کارهای خدماتی حوزه گردشگری به صورت زیر پیشنهاد می شود:

استفاده از دانش خبرگان اقتصادی جهت حل مسائل اقتصادی از جمله نوسانات نرخ ارز و افزایش تورم. بهره برداری از تجارت الکترونیک در جهت توسعه خدمات بازرگانی مانند ایجاد و توسعه وب سایتها، شبکههای اجتماعی و وب لاگهای

گردشگری در جهت معرفی جاذبه‌های (فرهنگی، تاریخی، طبیعی، تفریحی و غیره) شهر مشهد. ارائه خدمات گردشگری در بستر ابزارهای تجارت الکترونیک همچون وب سایت‌ها و سامانه‌های الکترونیکی. توسعه ارتباط دولت با مردم در بستر الکترونیک به ویژه در حوزه گردشگری. ارائه خدمات گردشگری به زائرین و گردشگران خارجی بر اساس ارزشهای قوی (ارزهای قابل مبادله در همه دنیا). ایجاد و توسعه زیر ساخت‌هایی برای کسب و کارهای حوزه گردشگری مذهبی در شهر مشهد به واسطه وجود بارگاه مقدس امام رضا علیه‌السلام. توسعه زیر ساخت‌های خدمات شهری مشهد ویژه سالمندان برای توسعه گردشگری و برنامه‌ریزی تورهای گردشگری مذهبی ویژه سالمندان. تبلیغات و اطلاع رسانی برای جذب و ترغیب گردشگران داخلی و خارجی به بازدید از جاذبه‌های مشهد در طول ایام سال. توسعه امکانات، زیرساخت‌ها و خدمات تفریحی، تجاری و اقامتی بر اساس نیازهای اقشار مختلف جامعه و همچنین متمرکز کردن این مراکز بر اساس طیف های جمعیتی خاص. معرفی گنجینه آثار هنری، معماری و دینی به کلیه گردشگران و برنامه ریزی تورهای گردشگری در طول ایام سال متناسب با طیف های سنی. توسعه رابطه گردشگران داخلی و خارجی با کسب‌وکارهای گردشگری از طریق وب سایت‌های B2C. بهره برداری از گردشگران خارجی به عنوان واسطه های خدمات بازرگانی در کشورهای محل اقامت گردشگران. توسعه کسب‌وکارهای گردشگری در کشورهای افغانستان و ترکمنستان. برگزاری همایش های بین المللی حوزه گردشگری با حضور صاحب نظران و گردشگران خارجی.

### بحث و نتیجه‌گیری

متاسوات می‌تواند ضمن شناسایی جایگاه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری در مقایسه با سایر کسب‌وکارهای خدماتی رقیب در ابعاد رقابتی مختلف، مشخص کردن میزان ارزشمندی، نادر بودن، تقلیدناپذیری و بهره‌برداری از منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها، بررسی میزان تاثیر عوامل داخلی بر کنترل تهدیدات و یا استفاده بهینه از فرصت‌های بیرونی، بررسی میزان تناسب بین اهداف و منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها راهبردهایی در جهت توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری ارائه کرد. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته از نقشه راهبردی و با در نظر گرفتن اندازه حساب ۷ دارای بیشترین درجه تناسب سمت راست حاکی از آن است که وجود بارگاه مقدس امام رضا علیه‌السلام با اندازه حساب ۷ دارای بیشترین درجه تناسب راهبردی با اهداف بوده و با ارزش  $X/899$  از تمام منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌های نام برده شده با ارزش‌تر، نادرتر، تقلید نشدنی‌تر بوده و بیشترین میزان بهره‌برداری از منبع را به خود اختصاص داده است، حضور سالانه بیش از ۲۸ میلیون زائر در شهر مشهد با اندازه حساب  $6/833$  در جایگاه دوم از تناسب راهبردی با اهداف و همچنین جایگاه دوم با ارزش  $1/319X$  را به خود اختصاص داده است، دومین کلان شهر ایران به لحاظ جمعیت با اندازه حساب  $6/116$  در جایگاه سوم از تناسب راهبردی بوده اما وجود مراکز متعدد تفریحی و تجاری در جایگاه سوم رویکرد  $V(RIO)$  با ارزش  $0/990X$  می‌باشد. در پژوهش اجزا شکوهی و دیگران (۱۳۹۷)، وجود بازارچه‌های مرزی مهمترین منبع و قابلیت استان کردستان برای توسعه گردشگری شناخته شد. همچنین، نتایج بررسی عوامل کلان محیطی که نشان می‌دهد مولفه‌های نوسانات شدید نرخ ارز (bubble size: ۵، Y: ۲، X: ۵)، عدم وجود اعتماد در روابط بازرگانی داخلی و خارجی (bubble size: ۵، Y: ۳، X: ۵)، تحریم‌های سیاسی بین‌الملل (bubble size: ۵، Y: ۲، X: ۴)، روند رو به رشد تجارت الکترونیک (bubble size: ۵، Y: ۱، X: ۴) بیشترین اوزان را در بین عوامل کلان محیطی موثر بر توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری دارند. در سایر تحقیقات پیشین (اجزاء شکوهی و دیگران، ۱۳۹۷؛ یعقوبی منطری و آقامیری، ۱۳۹۶؛ فائد رحمتی و خاوریان گرمسیری، ۱۳۹۵) نیز تحریم‌های بین‌المللی یکی از مهم ترین عوامل کلان محیطی شناخته شده که توسعه صنعت گردشگری ایران را با تهدید مواجه می‌سازد. بنابراین، در جهت رسیدن به اهداف توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری که باعث بهبود فضای کسب‌وکار، ایجاد اشتغال پایدار، بهبود معیشت و رفاه عمومی، افزایش کیفیت خدمات کسب‌وکار، افزایش سهم کسب‌وکارهای خدماتی در تولید ناخالص داخل کشور، افزایش جذب سرمایه‌گذاران خارجی و توسعه کسب‌وکارهای الکترونیک می‌شود که دولت باید هرچه سریع‌تر در جهت توسعه کسب‌وکارهای خدماتی برای این عوامل تدابیری بیاندیشد. بر اساس نقشه رقابتی کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری با وزن  $Y \text{ Value: } 3/53$ ،  $X \text{ Value: } 3/72$  در هر دو بعد اشتغال پایدار و بازده سرمایه‌گذاری وضعیت بهتری نسبت به سایر

رقبا دارد و همچنین، با توجه به امتیازات مطلق و نرمال شده جدول محاسبه مزیت رقابتی کسب و کارهای خدماتی حوزه سلامت اولین رقیب و پس از آن کسب و کارهای بازرگانی به عنوان دومین رقیب، مالی و آموزش به ترتیب سومین و چهارمین رقبای کسب و کارهای حوزه گردشگری محسوب می‌شوند.

با بررسی امکان‌پذیری ترکیب منابع، توانایی و قابلیت‌ها با عوامل کلان محیطی راهبردهایی در جهت توسعه کسب و کارهای خدماتی حوزه گردشگری شهر مشهد معرفی شده‌اند. ارائه خدمات گردشگری در بستر ابزارهای تجارت الکترونیک مانند وب سایت‌ها و سامانه‌های الکترونیکی و توسعه رابطه گردشگران داخلی و خارجی با کسب و کارهای گردشگری از طریق وب سایت‌های B2C به عنوان برخی از مهم‌ترین راهبردها ارائه شده‌اند. یعقوبی منظری و آقامیری (۱۳۹۶)، بازنگری قوانین و مقررات گردشگری و بهبود قوانین به صورت یکپارچه را مهم‌ترین راهبرد توسعه صنعت گردشگری ایران بیان می‌کنند. همچنین، براتی و دیگران (۱۳۹۳)، کاهش بوروکراسی اداری و مقررات‌زدایی را مهم‌ترین راهبرد بهبود فضای کسب و کار گردشگری در شهر مشهد معرفی کردند. به نظر می‌رسد راهبرد استفاده از ابزارهای تجارت الکترونیک در صنعت گردشگری بتواند از طریق ایجاد پنجره واحد خدمت‌رسانی به ذی‌نفعان این صنعت تا حدودی به افزایش انسجام قوانین گردشگری و کاهش بوروکراسی اداری کمک نماید.

#### منابع:

۱. باقریان، علی؛ سیدی، سیدحسین؛ جودت چافی، حسین و بیدگلی، محمد رضا (۱۳۹۵) ضرورت توجه به توسعه خدمات جدید و الگوی توسعه اسلامی- ایرانی در راه اندازی کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات. دهمین کنگره پیشگامان پیشرفت، تهران، مرکز تهران.
۲. براتی، جواد؛ رسول زاده، مریم؛ رفیعی دارانی، هادی؛ مظهری، محمد (۱۳۹۳). مدیریت راهبردی در فضای کسب و کار اقتصاد شهری (مطالعه موردی: گردشگری مذهبی شهر مشهد مقدس). **اقتصاد و مدیریت شهری**، ۶(۲)، ۱۰۹-۱۲۶.
۳. چکیده نتایج طرح آمارگیری نیروی کار (۱۳۹۶). بازیابی شده ۱۹ فروردین، ۱۳۹۷، بر گرفته شده از <https://www.amar.org.ir>
۴. داودی، علی. (۱۳۹۴). تجزیه و تحلیل رقبا و راهبردهای رقابتی در حوزه کسب و کار. **ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه**، شماره ۱۸۸، دی ماه ۱۳۹۴. استان سمنان، سمنان.
۵. شاکرمی، نعمت؛ اجزاشکوهی، محمد و منصورزاده، علی محمد. (۱۳۹۷). برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری کردستان بر پایه هویت رقابت‌پذیری منطقه‌ای با استفاده از تکنیک Meta-SWOT. **فصلنامه مطالعات شهری**، ۷(۲۶)، ۱۷-۳۰.
۶. قائدرحمتی، صفر و خاوریان گرمسیر، امیر رضا (۱۳۹۵). نقش تکنیک Meta SWOT در برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری شهر یزد، برنامه‌ریزی و آمایش فضا، ۲۱(۲۰)، ۱۷۹-۲۰۶.
۷. وب سازمان جهانی نظاره‌گر کارآفرینی (۲۰۰۸). بازیابی شده ۲۹ فروردین، ۱۳۹۷، بر گرفته شده از <https://www.gemconsortium.org>
۸. وب سایت بانک جهانی (۲۰۰۶). بازیابی شده ۲۹ فروردین، ۱۳۹۷، بر گرفته شده از <https://data.worldbank.org>
۹. یعقوبی منظری، پریسا و آقامیری، سیدامید. (۱۳۹۶). تعیین راهبردهای توسعه‌ی پایدار صنعت گردشگری ایران با استفاده از تکنیک متاسوات در راستای اهداف سند چشم‌انداز این صنعت. **فصلنامه گردشگری علم و فرهنگ**، ۵(۹)، ۷۳-۸۶.
۱۰. Agarwal, R. W. Grassl & J. Pahl, (2012). Meta-SWOT: Introducing a New Strategic Planning Tool. **Journal of Business Strategy**, 33(2), 12-21.
۱۱. Aldehayyat, J. S. and Anchor, J.R. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. **Strategic Change** 17(7-8), 281-293.
۱۲. Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, 17, 99-120.



- Berg, J. and Cazes, S. (2007). , "The Doing Business Indicators: Measurement Issues and Political Implications, Employment Analysis and Research Unit", **Economic and Labor Market Analysis Department**, Geneva: ILO. ۱۳
- Bryson, J. M. (2011). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, (1), John Wiley & Sons. ۱۴
- Fleisher, C.S. and Bensoussan, B.E. (2002). **Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition**, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. ۱۵
- Galbreath, J. and Galvin, P. (2004, August). Which resources matter? A fine-grained test of the resource-based view of the firm, **Academy of Management Proceedings**, 1, 1-6. ۱۶
- Miller, D. R. Eisenstat & N. Foote (2002). Strategy from the Inside Out, **California Management Review**. 44(3), 37-54. ۱۷
- Mintzberg, H. (1994). **The Rise and fall of Strategic Planning**, Prentice Hall, Hertfordshire, UK. ۱۸
- Rudenko, L. Zaitseva, N. Larionova, A. Chudnovskiy, A. and Vinogradova, M. (2015). Socio-Economic Role of Service-Sector Small Business in Sustainable Development of the Russian Economy. **European Research Studies**, (18)3, 223-238. ۱۹
- Stonehouse, G. and Pemberton, J. (2002). Strategic Planning in SMEs-Some Empirical Findings, **Management Decision**, 40(9): 853-861. ۲۰