

## تبیین راهبردهای توسعه گردشگری در مناطق مرزی بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

یحیی میرشکاران\* - استادیار جغرافیای سیاسی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران  
علی صادقی - استادیار گروه علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه فرهنگیان، تهران  
الهام وحیدی - دانش‌آموخته دکتری گروه مطالعات زنان دانشگاه تربیت مدرس، تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۰۳

### چکیده

ایران به لحاظ جاذبه‌های فرهنگی و طبیعی در بین پنج کشور برتر دنیا و از نظر جاذبه‌های تاریخی در رتبه ۱۰ قرار دارد. به‌رغم نقش راهبردی و کلیدی گردشگری در توسعه پایدار منطقه‌ای، فقدان برنامه مناسب از سوی برنامه‌ریزان، ناآگاهی گردشگران از پتانسیل‌های گردشگری، و تمایل ضعیف سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در این حوزه باعث شده است صنعت گردشگری در برخی مناطق دچار توسعه‌نیافتگی شود. پژوهش حاضر در منطقه مرزی سردشت با توجه به ظرفیت‌های موجود گردشگری آن و در راستای پاسخ‌گویی به چالش‌ها و محدودیت‌های گردشگری در این منطقه و ارائه راهکارهای مناسب انجام شده است. برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو، با تعدادی از گردشگران و صاحب‌نظران مرتبط با صنعت گردشگری، هتلداری، و صاحبان آژانس‌های گردشگری در سطح شهرستان و استان به شیوه اشباع نظری مصاحبه شد و با استفاده از مدل SWOT استراتژی‌های ST، WO، WT، SO تعیین شد. برای انتخاب بهترین استراتژی جهت توسعه این صنعت، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و برای تعیین وزن‌های عوامل پرسش‌نامه‌ای SWOT بر اساس مقیاس لیکرت به صورت پنج‌گزینه‌ای طراحی و توسط پنجاه نفر از کارشناسان و خبرگان گردشگری تکمیل شد. یافته‌ها نشان داد با وجود نقاط قوت و فرصت میزان تهدیدها و ضعف‌ها بسیار بالاست و منطقه به لحاظ توسعه گردشگری از سطح آسیب‌پذیری برخوردار است و توزیع مجدد منابع و برنامه‌ریزی بهینه در منطقه امری الزامی است. همچنین، راهبرد WO3 با نمره ۴/۵۶ یعنی تقویت و ارتقای سطح زیرساخت‌ها و خدمات گردشگری به‌عنوان بهترین راهبرد پیشنهاد شده است.

کلیدواژه‌ها: شهرستان سردشت، گردشگری، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM)، مدل SWOT.

## مقدمه

امروزه، گردشگری به‌مثابه پدیده پویای جهانی و اجتماعی است که پیچیدگی‌های خاص خود را دارد؛ پدیده‌ای که با سازوکاری درهم‌تنیده و پنهان در زمان‌ها و مکان‌های مختلف اشکال گوناگونی به خود می‌گیرد و به همین دلیل تأثیرات کاملاً متفاوتی در جوامع انسانی بر جای می‌نهد. از این روست که شناخت دقیق و تحلیل علمی این پدیده می‌تواند چارچوب‌های مطمئنی برای برنامه‌ریزی صنعت گردشگری فراهم آورد (حیدری چپانه و راحلی، ۱۳۹۶: ۵۹). مطابق نظر سازمان جهانی جهانگردی، گردشگری بزرگ‌ترین صنعت فعال در جهان است (لاندبرگ و مینک، ۱۳۹۱: ۳). بسیاری از کشورها این صنعت پویا را منبع اصلی درآمد، اشتغال‌زایی، رشد بخش خصوصی، و توسعه زیرساخت‌ها می‌دانند (لی، ۱۳۸۸: ۱۹). جاذبه‌های گردشگری به‌عنوان هسته اصلی مقاصد گردشگری و سرمایه‌های اولیه این صنعت نقش بسیار اساسی در برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری دارند و از این رو مطالعه و بررسی جاذبه‌های گردشگری از مبانی و اصول برنامه‌ریزی صنعت گردشگری محسوب می‌شوند (میرزایی و جلیلی، ۱۳۹۰: ۷۹). گردشگری به دلیل گستردگی تقاضا، طیف متنوعی از فعالیت‌ها را دربر می‌گیرد که درصد عمده‌ای از این فعالیت‌ها را گردشگری مبتنی بر طبیعت تشکیل می‌دهد (کاظمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۴). درواقع، این صنعت در جامعه شهری به‌عنوان فعالیت چهارم زندگی شهرنشینان بر اساس اختصاص دادن فضاهای خاص برای گذران اوقات فراغت و نیازهای مختلف تفریحی، میراثی، تاریخی، و ... امروزه نقش بسیار مهمی در ساختارهای فضایی، فرهنگی، اجتماعی، و اقتصادی به شکل مثبت و منفی از طریق رفت و آمد گردشگران داخلی و خارجی به خود اختصاص داده است (اکبرزاده ابراهیمی، ۱۳۸۶). رشد چنین صنعتی در نقاط مختلف جهان از جمله در ایران، به‌ویژه در کلان‌شهرهای بزرگ جامعه ما، به صورت روزانه یا هفتگی، که توانسته بخشی از نیازها و فعالیت‌های فراغتی مستمر شهروندان را ارضا کند، در حال گسترش و تداوم است. برای موفقیت در زمینه گردشگری، یک منطقه باید از لحاظ اقتصادی، اجتماعی، و زیست‌محیطی پایداری داشته باشد و به‌منظور داشتن پایداری، باید به‌دقت برنامه‌ریزی و مدیریت شود و به عوامل مختلف در ملاحظات خود توجه کند. راهبرد کلی برای دستیابی به این اهداف را می‌توان توجه به گردشگری پایدار و شناخت قابلیت‌های محیطی و توان‌های شهری دانست. توسعه مطالعات توریستی در هر منطقه باید بر پایه توان‌های محیطی مبتنی بر جامعه شکل گیرد. گردشگری پایدار هرگز در پناه اعمال برنامه‌ریزی در سطح کلان میسر نبوده، بلکه اعمال برنامه‌ریزی محلی به نیل آن کمک شایانی می‌کند (سقایی و بیشمی، ۱۳۹۵: ۱۷۳). هدف‌های گردشگری پایدار بهبود کیفیت زندگی جامعه میزبان، رعایت برابری یا مساوات بین دو نسل و درون یک نسل، حفظ کیفیت محیط زیست از طریق حفظ سیستم زیست‌محیطی، حفظ یکپارچگی و انسجام فرهنگی و همبستگی اجتماعی بین جوامع، و ایجاد تسهیلات و امکانات است؛ به گونه‌ای که دیدارکنندگان بتوانند تجربه‌های ارزشمندی کسب کنند (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۹۰: ۷). به‌منظور دستیابی به گردشگری پایدار گام نخست را می‌توان شناسایی پتانسیل‌ها و جاذبه‌های طبیعی و همچنین موانع و محدودیت‌های توسعه توریسم دانست. بدون آگاهی و شناخت استعدادها و توان‌های بالقوه و بالفعل در هر منطقه، امکان برنامه‌ریزی و پیش‌بینی میسر نخواهد بود. درواقع، شناخت استعدادهای اقتصادی، طبیعی، و انسانی هر منطقه به پژوهشگران و برنامه‌ریزان این امکان را فراهم می‌سازد تا بر اساس وضع موجود و توان منطقه متناسب با آن عمل کنند، جهت آن را در منطقه شناسایی کنند، و با ارائه راهکارهای بهتر و عملی‌تر برای توسعه توریسم منطقه زمینه‌های درآمدزایی، ارتقای سطح رفاه اقتصادی - اجتماعی منطقه، و در نهایت توسعه پایدار را فراهم آورند. در این ارتباط، مطالعات متعددی در داخل و خارج از کشور با استفاده از این مدل انجام گرفته است که می‌توان به مطالعات ارزیابی و تدوین راهبرد مقصد در چارچوب توسعه پایدار گردشگری کلان‌شهر مشهد با استفاده از مدل سوات و QSPM (قدمی، ۱۳۹۰) و ارزیابی قابلیت‌های اکوتوریسم در جزیره قشم با

بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT (نوحه‌گر و حسین‌زاده، ۱۳۸۸)، کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری در کلان‌شهر مشهد (مافی و سقای، ۱۳۸۸)، پیامدهای زیست‌محیطی گردشگری در حوضه سد لتیان (رضوانی، ۱۳۸۴)، راهبرد اکوتوریسم بر پایه توسعه پایدار (میرسنجری، ۱۳۸۵)، تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸)، تحلیل گردشگری عمان با مدل سوات (سابران و ناصر، ۲۰۱۰)، و مدل ترکیبی AHP-SWOT برای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی توریسم سریلانکا (تاکانو، ۲۰۰۹) اشاره کرد.

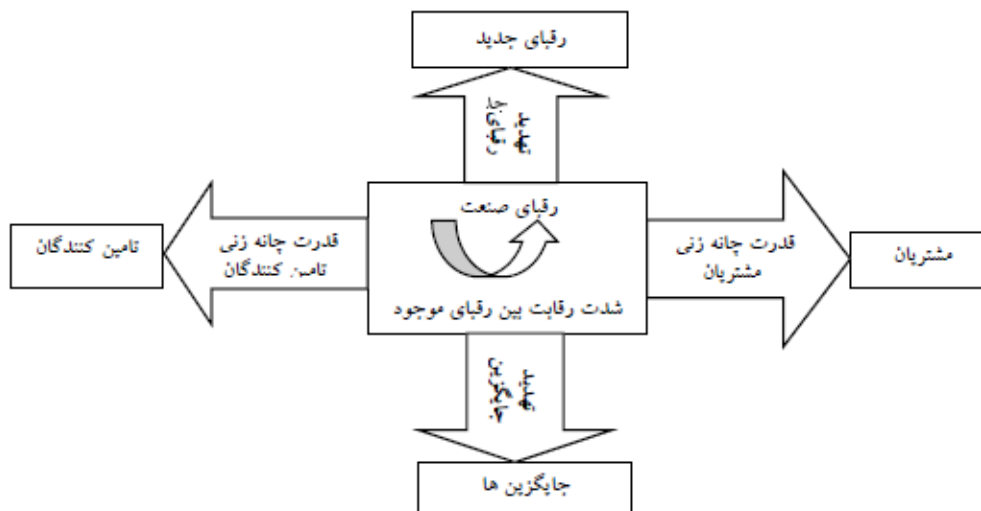
شهرستان سردشت (شهر مرزی در استان آذربایجان غربی) می‌تواند به‌عنوان منطقه‌ای جهت توسعه گردشگری جایگاهی ویژه پیدا کند؛ وجود اماکن باستانی و تاریخی در این منطقه به ایجاد قابلیت‌های گردشگری در آن منجر شده است و می‌تواند منبع درآمدزایی برای منطقه و کشور باشد و از فقر و بیکاری مردم منطقه بکاهد. به‌منظور بهبود و استفاده از توانمندی‌های محیطی و گردشگری در شهرستان سردشت که به لحاظ ساختاری، اکولوژیکی، و فضایی از دیرباز برای گذران اوقات فراغت و لذت‌بردن از طبیعت و خرید به واسطه وجود بازارچه مرزی مورد توجه گردشگران و مسافران بوده است، لزوم ارائه راهبردهای مناسب برای توسعه گردشگری شهرستان سردشت با توجه به شرایط و ویژگی‌های زیست‌محیطی و جاذبه‌ها و فراورده‌های اکولوژیکی (طبیعی و انسانی) به طور فزاینده‌ای احساس می‌شود. در این پژوهش با توجه به درنظرگرفتن موارد فوق و اینکه شناخت مزیت‌های رقابتی گردشگری شهرستان سردشت می‌تواند تأثیر سازنده‌ای در برنامه‌ریزی مناسب برای توسعه گردشگری شهرستان و رفع مشکلات و مسائل آن داشته باشد، سعی شده تا ضمن پاسخ‌گویی به این سؤالات که مزیت‌های رقابتی توسعه گردشگری شهرستان سردشت کدام‌اند و چه راهکارها و راهبردهای مناسبی برای استفاده از مزیت‌های رقابتی توسعه گردشگری در شهرستان سردشت وجود دارد به بررسی و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدها در جهت توسعه شهرستان سردشت از طریق توسعه گردشگری پرداخته شود و در نهایت راهبردهایی مناسب برای توسعه گردشگری با استفاده از مدل SWOT به‌منظور بهره‌گیری بهینه و هدفمند از نقاط قوت و فرصت‌ها و از بین بردن نقاط ضعف و تهدیدها در جهت دستیابی به توسعه گردشگری پایدار شهرستان سردشت ارائه شود.

## مبانی نظری

مدیریت اکوتوریسم با تکنیک سوات یکی از روش‌های مورد استفاده برای شناسایی وضعیت موجود و ارائه راهبرد است (نیلسون، ۲۰۰۴: ۸۴). سابقه استفاده از مدل SWOT به دانشگاه استنفورد در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ بازمی‌گردد و از آن زمان مدل تحلیلی SWOT به‌عنوان ارزیابی معیارهای طرح‌ها جزئی از هر فرایند برنامه‌ریزی محسوب شد (هیل و وست بروک، ۲۰۰۷). این واژه مخفف واژه‌های قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها<sup>۱</sup> و تهدیدها<sup>۲</sup> و ابزاری بسیار مهم برای تحلیل سامانمند عوامل داخلی و خارجی یک سازمان است (یوکسل و دیگدویرن، ۲۰۰۷: ۴۴۶). تجزیه و تحلیل SWOT بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند؛ در عین حال که ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند (هانگ و چان، ۲۰۱۰: ۱۳۶). این فرض ساده اگر به‌درستی اجرا شود، تأثیرات عمده‌ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثربخش خواهد داشت (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۸: ۳۷). در گذشته به گردشگری بیشتر به‌عنوان

1. Strengths
2. Weaknesses
3. Opportunities
4. Threats

مقوله‌ای اجتماعی نگریده می‌شد تا پدیده‌ای اقتصادی. در نتیجه مقصدها گردشگران را با آغوش باز می‌پذیرفتند؛ اما برنامه‌ای برای فرایند بازدید و جذب آن‌ها نداشتند. پون (۱۹۹۳) بر این باور است که برای کسب سود طولانی مدت و برتری ضروری است تا مزیت رقابتی داشته باشیم. رقابت در حوزه گردشگری برای یک کشور بسیار مهم است، به‌خصوص وقتی که کشورها تلاش می‌کنند سهم بیشتری از بازار را نصیب خود کنند. مدیران گردشگری مجبورند تا مزایای رقابتی را شناسایی و استخراج و موقعیت رقابتی مقصد را تحلیل کنند (مایه‌الیک، ۲۰۱۶: ۴۶۷). محیط به شدت رقابتی صنعت گردشگری سازمان‌های گردشگری را وادار می‌کند تا به دنبال راهی برای افزایش مزیت رقابتی باشند که این مساله رقابت‌پذیری را امری پیچیده و شامل اجزای قابل مشاهده و غیر قابل مشاهده می‌داند که تعیین و ارزیابی آن مشکل است (اینرایت و نیوتن، ۲۰۰۴). به رقابت‌پذیری از زوایای خرد و کلان نگریده می‌شود (دایر و کیم، ۲۰۰۸). از زاویه کلان، رقابت‌پذیری یک علقه ملی است که هدف نهایی‌اش بهبود درآمد شهروندانش همانند بهبود محیط اجتماعی و فرهنگی‌شان است و از زاویه خرد رقابت‌پذیری پدیده‌ها در سطح بنگاه با رفتارهای مختص بنگاه‌ها تعیین‌کننده رقابت‌پذیری است. نوال (۱۹۹۲) رقابت‌پذیری را درجه‌ای از کیفیت کالا و خدماتی می‌داند که عموماً بازار مصرف را در بر می‌گیرد و به‌عنوان مرحله‌ای می‌داند که هر کشور تحت شرایط بازار آزاد، کالا و خدماتی را در بازارهای بین‌المللی برای گسترش درآمد شهروندان برای مدتی طولانی‌تر ارایه می‌نماید (۱۹۹۷)، گزارش رقابت‌پذیری جهانی (COECD). رقابت‌پذیری یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تجارت و فعالیت در محیط پویا و رقابتی امروز است. در سال‌های اخیر، رقابت به‌عنوان مفهومی اقتصادی که بر توسعه پایدار صنعت سفر و گردشگری تأثیرگذار است مطرح است (بالان و دیگران، ۲۰۰۹). همانند رقابت در کالاهای مصرفی، مقصدهای گردشگری نیز می‌بایست مشتریان خود را متقاعد کنند که قادر به عرضه ترکیبی از منافع‌اند که هیچ مقصد دیگری نمی‌تواند آن‌ها را عرضه کند (کراچ، ۲۰۰۷). رقابت گردشگری چارچوبی استراتژیک از شرکایی است که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم در خلق محصولات گردشگری در سطح جهانی مشارکت دارند (فریرا و بهل، ۲۰۱۷). یک مقصد در صورتی رقابتی تلقی می‌شود که بتواند به‌وسیله عوامل خاص گردشگری و طیف وسیع خدمات مؤثر بر گردشگری در یک رقابت تبلیغاتی گردشگران بالقوه را جذب نماید (انریگت و نیوتن، ۲۰۰۴). در مدل پنج نیروی رقابتی پورتر، عوامل کلیدی برای برتری در محیط صنعت گردشگری شناسایی می‌شود. ترکیب این نیروها صنایع مورد نیاز و استراتژی‌های مناسب برای موفقیت در رقابت گردشگری را نشان می‌دهد.

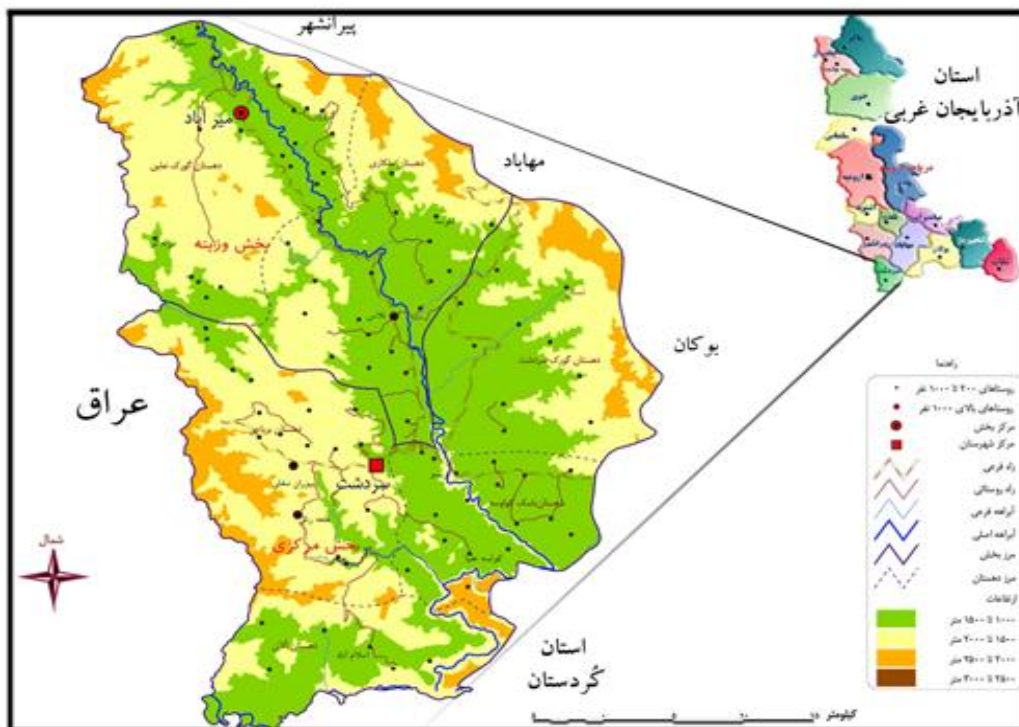


شکل ۱. مدل پنج نیروی رقابتی پورتر (خورشید و نوجوان، ۱۳۹۲: ۶۷)

توانمندی هر یک از این نیروها از یک صنعت در مقایسه با صنایع دیگر در طول زمان متفاوت است. در مورد گردشگری رقبای فعلی مناطق دیگر هستند که برای جذب گردشگر تلاش می‌کنند. محصولات جای‌گزین در این پدیده توسعه و گسترش محصولات و خدمات جدید و کشف و ارائه آثار تاریخی و طبیعی برای جذب گردشگر بیشتر است (کاظمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۸).

### منطقه مورد مطالعه

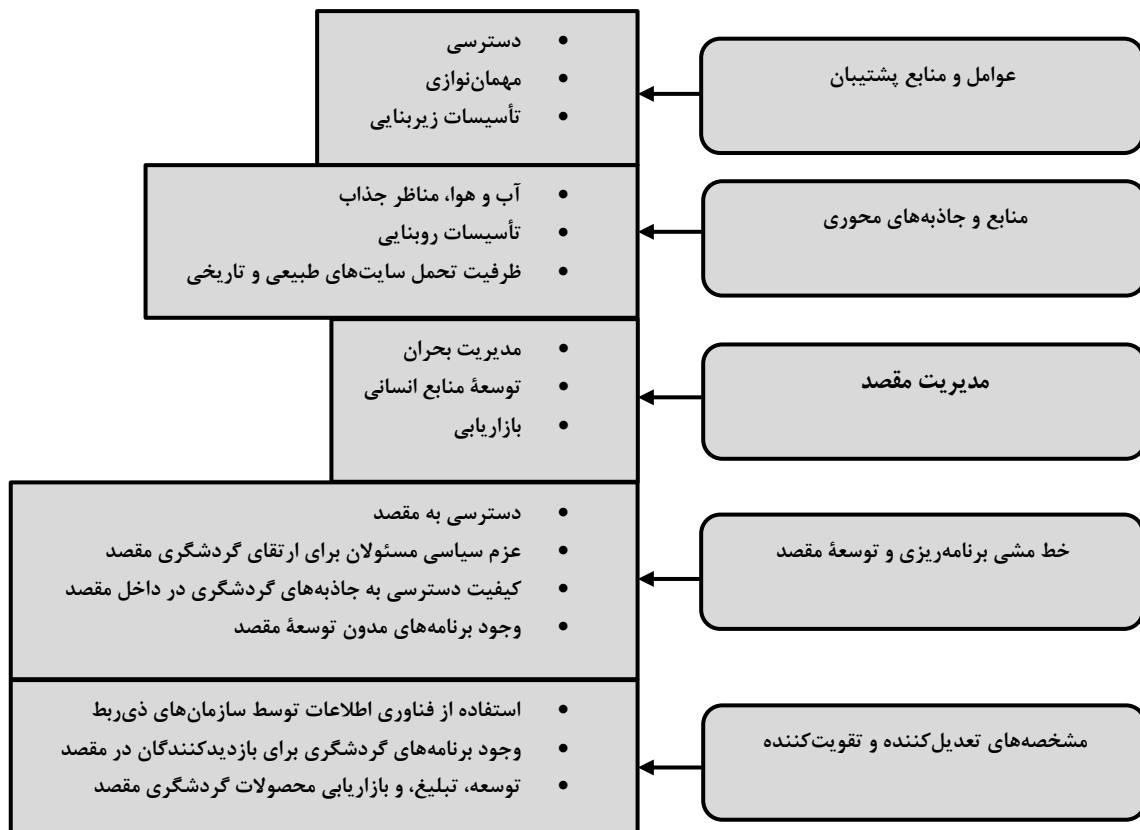
شهرستان سردشت با مساحتی بالغ بر ۱۴۱۱ کیلومتر در جنوب غربی استان آذربایجان غربی در موقعیت ۴۵ درجه و ۳۲ دقیقه طول شرقی و ۳۶ درجه و ۹ دقیقه و ۱۵ ثانیه شمالی عرض جغرافیایی واقع شده است. ارتفاع سردشت از سطح دریا ۱۷۸۹ متر است که از شمال غربی به شهرستان پیرانشهر، از جنوب به استان کردستان، از غرب به کشور عراق، از شمال شرقی به شهرستان مهاباد، و از شرق به شهرستان بوکان منتهی می‌شود و ۹۶ کیلومتر با کشور عراق مرز مشترک دارد. بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵، این شهرستان دارای ۱۰۴۱۴۶ نفر جمعیت است. از این تعداد ۴۰ درصد در شهر و حدود ۶۰ درصد در مناطق روستایی زندگی می‌کنند. این شهرستان از دو بخش مرکزی و وزینه تشکیل شده است. بخش مرکزی شامل چهار دهستان (گورک، باسک کولسه، بریاجی، و آلان) و بخش وزینه شامل دو دهستان (گورک نعلین و ملکاری) است. سردشت مجموعاً دارای ۲۳۵ روستای سکنه است. شهرستان سردشت دارای جاذبه‌های طبیعی چون آبشار شلماش، چشمه‌ها (چشمه گراوان)، کوه‌های بلند و سر به فلک کشیده از جمله بُلُفت، کاسه‌شکن، و روستالیان، باغات و مزارع، حوضه زیبای رودخانه زاب و راه‌های کوهستانی و پوشش گیاهی متنوع است که همین عوامل طبیعی عامل مهمی در جذب گردشگر به این نواحی شده و هرساله هزاران نفر از اقصی نقاط ایران از این خطه زیبا دیدن می‌کنند (اطلس گیتاشناسی، ۱۳۸۵).



نقشه ۱. موقعیت شهرستان و مراکز توریستی شهرستان سردشت (یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۸)

## روش پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی- توسعه‌ای است و روش آن توصیفی- تحلیلی است. روش تجزیه و تحلیل در این تحقیق شامل سه مرحله اصلی است: نخست برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدهای پیش روی صنعت گردشگری شهرستان سردشت با تعدادی از کارشناسان بخش گردشگری سازمان میراث فرهنگی و کارشناسان توره‌های گردشگری و استادان دانشگاه به روش اشباع نظری مصاحبه شد و مزیت‌های توسعه گردشگری شهرستان سردشت به صورت شکل ذیل تعیین شد.



شکل ۲. مزیت‌های رقابتی توسعه گردشگری در شهرستان سردشت

سپس، با توجه به دیدگاه‌های کارشناسی و آرای خبرگان، به هریک از عوامل وزن‌هایی داده شده است. در نهایت، با تنظیم عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، که مینا و پایه در تدوین استراتژی‌هاست، ماتریس SWOT استخراج و بر اساس آن ماتریس‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی‌ها، و اولویت‌های مناسب توسعه گردشگری شهرستان سردشت مشخص و رهیافت‌های حاصل از این تجزیه و تحلیل‌ها به‌عنوان استراتژی‌های راهگشا ارائه شده است. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق شامل خبرگان و کارشناسان مرتبط با امر گردشگری (استادان دانشگاه، خبرگان سازمان گردشگری) به تعداد ۳۰ نفر در سطح شهرستان است. این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند. در این روش ابتدا به متخصصان و مطلعان در یک زمینه مراجعه می‌شود و پس از اخذ اطلاعات از آن فرد از او خواسته می‌شود افراد دیگری را معرفی کند که می‌توانند به تکمیل اطلاعات کمک کنند و این روال تا آنجا ادامه می‌یابد که افراد، دیگر مطلب جدیدی برای ارائه نداشته باشند و به اشباع نظری برسیم. به این ترتیب سعی شد تا در این تحقیق نیز حداکثر اطلاعات مفید برای انجام‌دادن تحلیل‌ها به‌دست آید.



در بخش پیمایش، جامعه آماری پژوهش شامل رؤسا و مدیران سازمان میراث فرهنگی، کارشناسان تورهای گردشگری، و صاحب نظران گردشگری به تعداد ۵۰ نفر بودند که به صورت نمونه گیری هدفمند در داده‌های میدانی تحقیق مشارکت داشتند.

## یافته‌های تحقیق

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

این ماتریس شامل چهار ستون است: در ستون اول عوامل خارجی که بر گردشگری شهرستان سردشت 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 و یک (۰-۱) به آن عامل‌ها تعلق می‌گیرد. 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 می‌شود 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 رو بر تهدیدها غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود (اعرابی، ۱۳۸۹: ۲۲).

همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده است، تعداد ۱۱ فرصت خارجی و ۱۳ تهدید خارجی به‌عنوان عوامل خارجی مؤثر بر صنعت گردشگری شهرستان سردشت شناسایی شد. سپس، با نظرخواهی از کارشناسان گردشگری شهرستان و استان در قالب پرسش‌نامه با مقیاس (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد) وزن عوامل تعیین و نتایج در جدول بالا منعکس شد. طبق جدول ۱، جمع امتیاز وزنی عوامل خارجی ۲/۲۸ بوده است و اگر کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها در صنعت گردشگری شهرستان سردشت است.

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

این ماتریس نیز شامل چهار ستون است: در ستون اول عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) فهرست می‌شود. 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. به این 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 می‌شود تا امتیاز نهایی آن عامل مشخص شود. چنانچه جمع کل امتیازات نهایی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی‌های به‌عمل آمده قوت‌های پیش رو بر ضعف‌ها غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌هاست (اعرابی، ۱۳۸۹: ۳۴).

جدول ۰۱. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) صنعت گردشگری شهرستان سردشت

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	عوامل خارجی (EFE): فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)	
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	بهره‌مندی از توان اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی منطقه در راستای ایجاد مدیریت یکپارچه گردشگری	O1
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	توجه به ظرفیت شهرستان سردشت در طرح‌های توسعه گردشگری ملی	O2
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری شهرستان سردشت	O3
۰/۱۲	۴	۰/۰۴	شناخته‌شده‌بودن جاذبه‌های گردشگری شهرستان	O4
۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	وجود شرایط مناسب برای افزایش مناطق حفاظت‌شده	O5
۰/۱۷۶	۳	۰/۰۴۴	نزدیکی به جمعیتی- اداری و سیاسی	O6
۰/۱۷۲	۴	۰/۰۴۳	قرارگیری شهرستان در مسیر سفر به عراق به‌عنوان مقصد مهم گردشگری خارجی	O7
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	وجود گمرکات فعال در منطقه	O8
۰/۰۷۴	۲	۰/۰۳۷	مطرح‌بودن ایجاد راه‌های مواصلاتی تقریباً خوب	O9
۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	افزایش شمار گردشگران داخلی نسبت به سال‌های گذشته	O10
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	افزایش انگیزه گردشگران برای سفر مجدد به منطقه با توجه به جاذبه‌های موجود	O11
۱/۱۹۶	۲۸	۰/۴۷	جمع امتیازها	
۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	افزایش قیمت زمین و بورس‌بازی‌های زمین و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد تسهیلات و تجهیزات گردشگری	T1
۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	پاسخ‌گویی به تقاضای خانه دوم جمعیت غیربومی	T2
۰/۰۷۲	۲	۰/۰۳۶	نبود تسهیلات لازم برای بخش خصوصی (وام‌های بلندمدت و ...)	T3
۰/۰۹۹	۳	۰/۰۳۳	وجود مناطق گردشگری داخلی رقیب	T4
۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	تشدید آلودگی در مناطق تفرجگاهی شهرستان	T5
۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴۳	تخریب مناطق گردشگری به دلیل رطوبت زیاد و ورود گردشگران به منطقه	T6
۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	بی‌توجهی به معاهدات مبنی بر عدم آلودگی	T7
۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	تهدیدات زیست‌محیطی مانند خشک‌سالی و تخریب جنگل	T8
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	اجرای طرح عدم تخریب هکتارها جنگل در این ناحیه	T9
۰/۱۱۱	۳	۰/۰۳۷	ناکافی‌بودن ظرفیت راه‌های ارتباطی با استان و شهرهای دیگر منطقه به‌ویژه در زمان تعطیلات	T10
۰/۱۰۲	۲	۰/۰۵۱	برخورد فرهنگی بین گردشگران و ساکنان بومی به دلیل عدم احترام به عقاید محلی	T11
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	تأثیرپذیرفتن فرهنگ منطقه از رفتار و فرهنگ گردشگران	T12
۰/۱۱۱	۳	۰/۰۳۷	نبود نظام جامع آماری در زمینه گردشگری	T13
۱/۰۹۲	۲۷	۰/۵۳	جمع امتیازها	
۲/۲۸۸	۵۵	۱	جمع کل	

همان‌طور که در جدول ۲ نشان داده شده است، تعداد ۱۸ نقطه قوت داخلی و ۱۷ نقطه ضعف داخلی به‌عنوان عوامل داخلی مؤثر بر صنعت شناسایی شد. اضافه بر آن، در این قسمت با 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 شد. بر طبق جدول ۲، جمع امتیاز وزنی عوامل داخلی ۲/۳۶ بوده که نشان‌دهنده غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت در صنعت گردشگری شهرستان سردشت است.



جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) صنعت گردشگری شهرستان سردشت

امتیاز وزنی	رتبه *	وزن	عوامل خارجی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
0,108	3	0,036	S1 توانمندی‌ها و قابلیت‌های زیاد اقتصادی (آب، کشاورزی، جانوران و پرندگان، تفرجگاه، استراحتگاه و ...)
0,096	3	0,032	S2 مستعدبودن منطقه جهت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری و طبیعت
0,050	2	0,025	S3 برخورداری از موقعیت راهبردی در مبادلات
0,072	3	0,024	S4 امکان خرید صنایع دستی با کیفیت بالا و قیمت مناسب توسط گردشگران
0,096	3	0,032	S6 امکان انجام‌دادن ورزش‌های مختلف در فصل‌های مختلف سال
0,084	3	0,028	S7 برخورداری از نوار ساحلی و دریایی در سرتاسر حوضه رودخانه زاب
0,084	3	0,028	S8 آب و هوای مطبوع و اقلیم مناسب گردشگری
0,060	2	0,03	S9 به‌وجودآمدن اشتغال مرتبط با صنعت گردشگری شهرستان
0,048	2	0,024	S11 افزایش میزان بهره‌برداری تفریحی از دریا با اجرای طرح سد و نیروگاه سردشت در حوضه زاب
0,075	3	0,025	S12 داشتن تسهیلات و خدمات گردشگری
0,054	2	0,027	S13 تجهیز تعدادی از مناطق گردشگری به تسهیلات و امکانات فراغتی
0,075	3	0,025	S14 وجود پلاژهای متعدد و زیبا در مناطق شهرستان
0,060	2	0,03	S15 بازارهای سنتی متنوع در شهرستان
0,045	3	0,015	S16 آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنتی خاص مردم منطقه و غذاها و نوشیدنی‌های متنوع و باکیفیت
0,044	2	0,022	S17 وجود مکان‌های تاریخی و دیدنی و میراث فرهنگی
0,104	4	0,026	S18 وجود حس مشارکت مردم در طرح‌های توسعه گردشگری
1,155	43	0,43	جمع امتیازها
0,066	2	0,033	W1 تعدد مدیریت و در نتیجه نداشتن هماهنگی و کارایی لازم بین ارگان‌های متولی
0,064	2	0,032	W2 فقدان برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری دولتی به طور مناسب در ناحیه گردشگری شهرستان
0,052	2	0,026	W3 توزیع نامناسب گردشگران در فصول مختلف سال و تراکم کم در زمستان
0,09	3	0,03	W4 آلودگی‌های بصری ناشی از ساخت و سازهای بی‌رویه انجام‌شده و عدم رعایت پاکیزگی توسط گردشگران
0,075	3	0,025	W5 تغییر کاربری زمین‌های کشاورزی در نتیجه ساخت و سازهای بی‌رویه
0,064	2	0,032	W6 بی‌توجهی به رفتار طبیعی زیست‌بوم شهرستان
0,087	3	0,029	W7 ساخت و سازهای غیرمجاز در حریم دریا و رودخانه زاب
0,087	3	0,029	W8 ناکافی بودن زیرساخت‌های محیطی و کالبدی فضای گردشگری
0,087	3	0,029	W9 ناکافی بودن تأسیسات و تجهیزات ورزشی و تفریحی
0,064	2	0,032	W10 عدم کفایت کنترل و نظارت بر اقامتگاه‌ها و مراکز پذیرایی
0,066	2	0,033	W11 ناکارآمدی استفاده از ابزارهای نوین در اطلاع‌رسانی گردشگری
0,099	3	0,033	W12 کمبود سرویس بهداشتی
0,078	3	0,026	W13 کافی نبودن تسهیلات لازم برای ارائه خدمات بین راهی
0,084	3	0,028	W14 فقدان نیروهای متخصص و آموزش‌دیده در بخش‌های متفاوت در این منطقه
0,056	2	0,028	W15 عدم ثبت تعدادی از آثار باارزش میراث فرهنگی در شهرستان
0,03	1	0,03	W16 عدم به‌روزرسانی و غنی‌سازی برخی جاذبه‌ها
0,064	2	0,032	W17 کم‌کاری سازمان‌ها و ادارات مرتبط با فعالیت‌های فرهنگی - تبلیغاتی گردشگری
1,213	41	0,507	جمع امتیازها
2,368	84	0,55	مجموع کل امتیازها

جدول ۳. ماتریس SWOT صنعت گردشگری شهرستان سردشت

ضعف‌ها:	قوت‌ها:	عوامل داخلی	عوامل خارجی
۱. اقامت‌های خیلی کوتاه	۱. آب و هوای مطبوع و اقلیم مناسب گردشگری		
۲. آلودگی‌های بصری ناشی از ساخت و سازهای بی‌رویه انجام‌شده و عدم رعایت پاکیزگی توسط گردشگران	۲. احتمال زیاد سفر مجدد گردشگران به شهر		
۳. تبلیغات ضعیف و ناکارآمد جاذبه‌های گردشگری شهر	۳. آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سستی خاص مردم منطقه و غذاهای نوشیدنی‌های متنوع و باکیفیت		
۴. تعدد مدیریت و در نتیجه نداشتن هماهنگی و کارایی لازم بین ارگان‌های متولی	۴. افزایش میزان بهره‌برداری تفریحی از دریا با اجرای طرح سد و نیروگاه سردشت در حوضه زاب		
۵. تغییر کاربری زمین‌های کشاورزی در نتیجه ساخت و سازهای بی‌رویه	۵. امکان خرید صنایع دستی با کیفیت بالا و قیمت مناسب توسط گردشگران		
۶. توزیع نامناسب گردشگران در فصول مختلف سال و تراکم کم در زمستان	۶. امکان انجام‌دادن ورزش‌های مختلف در فصل‌های مختلف سال		
۷. ساخت و سازهای غیرمجاز در حریم دریا و رودخانه زاب	۷. بازارهای سنتی متنوع در شهرستان		
۸. عدم به‌روزرسانی و غنی‌سازی برخی جاذبه‌ها	۸. بازدید گردشگران از شهر به همراه خانواده		
۹. فقدان برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری دولتی به طور مناسب در ناحیه گردشگری شهرستان	۹. برخورداری از موقعیت راهبردی در مبادلات		
۱۰. کافی نبودن تسهیلات لازم برای ارائه خدمات بین راهی	۱۰. برخورداری از نوار ساحلی و دریایی در سرتاسر حوضه رودخانه زاب		
۱۱. کمبود تعداد گردشگران از استان‌های دور	۱۱. به‌وجودآمدن اشتغال مرتبط با صنعت گردشگری شهرستان		
۱۲. کم‌کاری سازمان‌ها و ادارات مرتبط با فعالیت‌های فرهنگی - تبلیغاتی گردشگری	۱۲. تجهیز تعدادی از مناطق گردشگری به تسهیلات و امکانات فرانتی		
۱۳. کمبود امکانات رفاهی و تفریحی و نامناسب بودن تجهیزات زیرساختی	۱۳. توانمندی‌ها و قابلیت‌های زیاد اقتصادی (آب، کشاورزی، جانوران و پرندگان، تفرجگاه، استراحتگاه و ...)		
۱۴. میزان اطلاع‌رسانی بسیار ضعیف در سطح شهرستان	۱۴. دلشن تسهیلات و خدمات گردشگری		
۱۵. ناکارآمدی استفاده از ابزارهای نوین در اطلاع‌رسانی گردشگری	۱۵. مستعد نبودن منطقه جهت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری و طبیعت		
۱۶. ناکارآمدی در جذب گردشگران خارجی	۱۶. معروفیت جهانی شهر		
۱۷. ناکافی بودن تأسیسات و تجهیزات ورزشی و تفریحی	۱۷. موقعیت جغرافیایی ویژه شهر		
۱۸. ناکافی بودن زیرساخت‌های محلی و کالبدی فضای گردشگری	۱۸. وجود پلازهای متعدد و زیبا در مناطق شهرستان		
۱۹. نحوه اقامت به صورت پراکنده و غیر قابل پیش‌بینی	۱۹. وجود حس مشارکت مردم در طرح‌های توسعه گردشگری		
۲۰. هزینه صرف‌شده بسیار پایین گردشگران در شهر	۲۰. وجود مکان‌های تاریخی و دیدنی و میراث فرهنگی		
استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO)	استراتژی‌های تهاجمی (SO)	فرصت‌ها	
W01- بازنگری و توسعه نهادهای سازمان‌های مرتبط برای آموزش مردم و گردشگران به منظور بهره‌گیری بهینه از توانمندی‌های منطقه	SO1- تأکید بر توسعه گردشگری طبیعی به دلیل توانمندی‌های منطقه برای توسعه این نوع گردشگری در شهرستان	۱. اختصاص بودجه ویژه به سازمان میراث فرهنگی	
W02- ضمن بازنگری در امکانات رفاهی موجود توسعه همه‌جانبه امکانات رفاهی و استراحتگاه‌های بین راهی	SO2- استفاده صحیح از اعتبارات اختصاص‌یافته و جلوگیری از هدررفتن اعتبارات در جهت زیباسازی سواحل شهرستان	۲. افزایش انگیزه گردشگران برای سفر مجدد به منطقه با توجه به جاذبه‌های موجود	
W03- اولویت‌دادن به بهبود امور حمل و نقل و ترافیک شهری و بین شهری منطقه خاصه در محورهای اصلی گردشگری و توسعه نظام راه و ترابری منظم به‌ویژه زیرساخت‌های راه ایمن در مناطق جنگلی و طبیعی دارای جاذبه‌های گردشگری	SO3- بهره‌گیری بهینه و هدفمند از افزایش انگیزه مسافرت در بین مردم	۳. افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری شهرستان سردشت	
W04- تقویت و ارتقای سطح زیرساخت‌ها، حمل و نقل، و خدمات گردشگری در راستای رفاه و توسعه گردشگری	SO4- برنامه‌ریزی جهت به‌رهمندی از سایر منابع فرهنگی تاریخی (آداب و رسوم منطقه، انواع غذاها و نوشیدنی‌های سنتی و ...)	۴. افزایش شمار گردشگران داخلی نسبت به سال‌های گذشته	
W05- توجه و اهتمام ویژه در تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه منابع انسانی	SO5- حمایت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با ارائه تسهیلات ویژه بانکی و یارانه‌ها	۵. امکان جذب جوانان با فراهم‌کردن امکانات ویژه ورزشی	
W06- افزایش کمی و کیفی و استانداردسازی اقامتگاه‌ها و مراکز پذیرایی بین راهی استان و کنترل دائمی آن‌ها خصوصاً در فصول مربوطه و نظارت بر اجرای موازین بهداشتی در این مراکز	SO6- توسعه و تقویت روابط دیپلماتیک، اقتصادی، و گردشگری با کشورهای هم‌جوار	۶. به‌رهمندی از توان اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی منطقه در راستای ایجاد مدیریت یکپارچه گردشگری	
W07- ایجاد مجتمع‌های مدرن خدماتی - رفاهی بین راهی در محورهای اصلی (استانی، ملی، و بین‌المللی)	SO7- ایجاد مرکز ورزش‌های آبی و ساحلی (استانی، ملی، و بین‌المللی)	۷. توجه به ظرفیت شهرستان سردشت در طرح‌های توسعه گردشگری	
		۸. توسعه گردشگری داخلی در کشور نسبت به سال‌های قبل	
		۹. تهیه طرح جامع گردشگری برای شهر	
		۱۰. جذب گردشگران استان‌های نزدیک به‌ویژه تهران و گردشگران بومی	
		۱۱. شناخته‌شده بودن جاذبه‌های گردشگری شهرستان	
		۱۲. قابلیت ایجاد انواع گردشگری مانند اکوتوریسم، گردشگری ورزشی، و روستایی	
		۱۳. قابلیت‌های طبیعی منطقه برای ایجاد امکانات ورزشی و تفریحی	
		۱۴. قرارگیری شهرستان در مسیر سفر به عراق به‌عنوان مقصد مهم گردشگری خارجی	
		۱۵. مطرچون بودن ایجاد راه‌های مواصلاتی تقریباً خوب	
		۱۶. نزدیکی به جمعیتی - اداری و سیاسی	
		۱۷. وجود شرایط مناسب برای افزایش مناطق حفاظت‌شده	
		۱۸. وجود گمرکات فعال در منطقه	



### ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

این روش جذابیت نسبی استراتژی را مشخص می‌کند. با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی استراتژی‌های گوناگون را در زمره بهترین استراتژی‌ها مشخص کرد. برای ارائه یک ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی، باید شش مرحله به این شرح را طی کرد:

#### گام اول: تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

در اولین گام عوامل داخلی و خارجی در سمت راست ماتریس و راهبردهایی که از طریق ماتریس SWOT به دست آمده‌اند در بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی فهرست می‌شوند. در این پژوهش ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی برای ارزیابی میزان مقبولیت راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط جغرافیایی - اکولوژیکی، کالبدی - زیرساختی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی است.

#### گام دوم: تعیین ضریب عوامل داخلی و خارجی

در این مرحله به هر یک از عوامل درونی و بیرونی ضریب داده می‌شود؛ این ضریب همان ضریبی است که در مرحله ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی به دست آمده بود.

#### گام سوم: تعیین امتیاز جذابیت راهبردها

در این مرحله از گروه دلفی خواسته می‌شود تا مقادیر عددی را برای نشان دادن جذابیت هر راهبرد نشان دهد. برای تعیین امتیاز جذابیت<sup>۱</sup> باید عوامل داخلی و خارجی را، که در توانمندسازی نقش عمده‌ای دارند، بررسی کرد. نمره جذابیت از ۱ تا ۴ داده می‌شود. این نمره بیانگر میزان اثربخشی راهبردهای کنونی در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور است. عدد ۴ به معنی واکنش بسیار عالی، ۳ واکنش از حد متوسط به بالا، ۲ واکنش در حد متوسط، و ۱ به معنی واکنش ضعیف است. چنانچه عاملی هیچ نقش مهمی در موفقیت راهبردها نداشته باشد، به آن نمره‌ای داده نمی‌شود.

#### گام چهارم: محاسبه جمع امتیاز جذابیت راهبردها

در این مرحله نمره‌های تعیین شده در ضریب عامل مربوطه ضرب می‌شود تا جمع امتیاز جذابیت ۲ به دست آید. جمع امتیازهای جذابیت<sup>۲</sup> نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردهاست. هر چه جمع امتیازهای جذابیت بیشتر باشد راهبردهای مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود.

#### گام پنجم: محاسبه امتیاز جذابیت نهایی راهبردها

از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها به دست می‌آید و بدین ترتیب راهبردهای جذاب‌تر را نشان می‌دهد. در واقع، امتیاز جذابیت بیشتر نشان‌دهنده مطلوبیت بیشتر آن راهبرد در قیاس با آن‌های دیگر است (جدول ۵).

1. Attractiveness Scores (AS)

2. Total Attractiveness Scores (TAS)

جدول ۵. ماتریس ارزیابی برنامه‌ریزی راهبردی کمی توسعه گردشگری شهرستان سردشت

راهبردهای تدافعی WT								راهبردهای محافظه‌کارانه WO						راهبرد	
WT4		WT3		WT2		WT1		WO4		WO2		WO1		ضریب اهمیت	عوامل
کد	مقدار	کد	مقدار	کد	مقدار	کد	مقدار	کد	مقدار	کد	مقدار	کد	مقدار		
0108	3	0108	3	0108	3	0108	3	0108	3	0108	3	0108	۳	0036	S1
0096	3	0096	3	0096	3	0096	3	0096	3	0096	3	0096	۳	0032	S2
0050	2	0050	2	0050	2	0050	2	0	2	0	0	0050	۲	0025	S3
0072	3	0072	3	0072	3	0072	3	0072	3	0072	3	0072	۳	0024	S4
0096	3	0096	3	0096	3	0096	3	0096	3	0096	3	0096	۳	0032	S6
0084	3	0084	3	0084	3	0084	3	0084	3	0084	3	0084	۳	0028	S7
0084	3	0084	3	0084	3	0084	3	0084	3	0084	3	0084	۳	0028	S8
0060	2	0060	2	0060	2	0060	2	0060	2	0060	2	0060	2	003	S9
0048	2	0048	2	0048	2	0048	2	0048	2	0048	2	0048	2	0024	S11
0075	3	0075	3	0075	3	0075	3	0075	3	0075	3	0	0	0025	S12
0054	2	0054	2	0054	2	0054	2	0054	2	0054	2	0054	2	0027	S13
0075	3	0075	3	0075	3	0075	3	0075	3	0075	3	0075	3	0025	S14
0060	2	0060	2	0	0	0060	2	0060	2	0060	2	0060	2	003	S15
0045	3	0045	3	0045	3	0045	3	0045	3	0045	3	0045	3	0015	S16
0044	2	0044	2	0044	2	0044	2	0044	2	0044	2	0044	2	0022	S17
0104	4	0104	4	0104	4	0104	4	0104	4	0104	4	0104	4	0026	S18
0066	2	0066	2	0066	2	0066	2	0066	2	0066	2	0066	2	0033	W1
0	0	0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0032	W2
0052	2	0052	2	0052	2	0052	2	0052	2	0052	2	0052	2	0026	W3
009	3	009	3	009	3	009	3	009	3	009	3	009	3	003	W4
0075	3	0075	3	0075	3	0075	3	0075	3	0075	3	0075	3	0025	W5
0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0	0	0064	2	0032	W6
0087	3	0087	3	0087	3	0087	3	0087	3	0087	3	0087	3	0029	W7
0087	3	0087	3	0087	3	0087	3	0087	3	0087	3	0087	3	0029	W8
0087	3	0	0	0087	3	0087	3	0087	3	0	0	0087	3	0029	W9
0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0032	W10
0066	2	0066	2	0066	2	0066	2	0066	2	0066	2	0066	2	0033	W11
0099	3	0099	3	0099	3	0099	3	0099	3	0099	3	0099	3	0033	W12
0078	3	0078	3	0078	3	0078	3	0078	3	0078	3	0078	3	0026	W13
0084	3	0084	3	0084	3	0084	3	0084	3	0084	3	0084	3	0028	W14
0056	2	0056	2	0056	2	0056	2	0056	2	0056	2	0056	2	0028	W15
003	1	003	1	003	1	003	1	003	1	003	1	003	1	003	W16
0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0064	2	0032	W17
009	2	009	2	009	2	009	2	009	2	009	2	009	2	0045	O1
0096	2	0096	2	0096	2	0096	2	0096	2	0096	2	0096	2	0048	O2
009	2	009	2	009	2	009	2	009	2	0	0	009	2	0045	O3
012	3	012	3	012	3	012	3	012	3	012	3	012	3	004	O4
0088	2	0088	2	0088	2	0088	2	0088	2	0088	2	0088	2	0044	O5
0176	4	0176	4	0176	4	0176	4	0176	4	0176	4	0	0	0044	O6
0172	4	0172	4	0172	4	0172	4	0172	4	0172	4	0172	4	0043	O7
0041	1	0041	1	0041	1	0041	1	0041	1	0041	1	0041	1	0041	O8
0074	2	0074	2	0074	2	0074	2	0074	2	0074	2	0074	2	0037	O9
0129	3	0129	3	0129	3	0129	3	0129	3	0129	3	0129	3	0043	O10
012	3	012	3	012	3	012	3	012	3	012	3	012	3	004	O11
0094	2	0094	2	0094	2	0	0	0094	2	0094	2	0094	2	0047	T1
0036	1	0036	1	0036	1	0036	1	0036	1	0036	1	0036	1	0036	T2
0072	2	0	0	0072	2	0072	2	0072	2	0072	2	0072	2	0036	T3
0099	3	0099	3	0099	3	0099	3	0099	3	0099	3	0	0	0033	T4
0088	2	0088	2	0088	2	0088	2	0088	2	0088	2	0088	2	0044	T5
0086	2	0086	2	0086	2	0086	2	0086	2	0086	2	0086	2	0043	T6
0039	1	0039	1	0039	1	0039	1	0039	1	0039	1	0039	1	0039	T7
0094	2	0094	2	0094	2	0094	2	0094	2	0094	2	0094	2	0047	T8
008	2	008	2	008	2	008	2	008	2	008	2	008	2	004	T9
0111	3	0111	3	0111	3	0111	3	0111	3	0111	3	0111	3	0037	T10
0102	2	0102	2	0	0	0102	2	0102	2	0102	2	0102	2	0051	T11
008	2	008	2	008	2	008	2	008	2	008	2	008	2	004	T12
0111	3	0111	3	0111	3	0111	3	0111	3	0111	3	0111	3	0037	T13
4592		4497		4494		4562		4656		4365		4306		جمع کل	

گام ششم: اولویت‌بندی نهایی راهبردها

در گام نهایی می‌توان با مقایسهٔ مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از راهبردها آن‌ها را بر مبنای اولویت به ترتیب از نمرهٔ جذابیت بالا به پایین و با توجه به یک بازهٔ زمانی قابل تعریف برای توسعهٔ گردشگری شهرستان سردشت تقسیم کرد و هر راهبرد را با توجه به تقدم اولویتشان به اجرا درآورد (جدول ۶).

جدول ۶. اولویت استراتژی‌های منتج از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) صنعت گردشگری شهرستان سردشت

استراتژی‌ها	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	نمره کل	رتبه
WO3	۱,۸۲۷	۲,۸۲۹	۴,۶۵۶	۱
WT 4	۱,۷۶۳	۲,۸۲۹	۴,۵۹۲	۲
WT 1	۱,۸۲۷	۲,۷۳۵	۴,۵۶۲	۳
WT 3	۱,۷۷۴	۲,۷۵۷	۴,۴۹۷	۴
WT 2	۱,۷۶۷	۲,۷۲۷	۴,۴۹۴	۵
WO 2	۱,۶۲۶	۲,۷۳۹	۴,۳۶۵	۶
WO 1	۱,۷۵۲	۲,۵۵۴	۴,۳۰۶	۷

پس از تحلیل‌های انجام‌گرفته در این بخش از پژوهش، راهبرد WO3- که تقویت و ارتقای سطح زیرساخت‌ها، حمل و نقل، و خدمات گردشگری در راستای رفاه و توسعه گردشگری پیشنهاد می‌کند- با امتیاز ۴/۶۵۶ به‌منزله راهبرد اولویت اول انتخاب شد. این راهبرد، در صورت اجرا شدن، در دو سطح موجب بهبود بازار گردشگری شهر خواهد شد که شامل ارتقای کیفیت تبلیغات قبل از سفر گردشگر و بهبود اطلاع‌رسانی در خصوص جاذبه‌های شهر بعد از ورود گردشگر است. راهبرد WT4 با امتیاز ۴/۵۹۲ در اولویت دوم قرار می‌گیرد. این راهبرد برگزاری رخدادهای ویژه مسابقات ساحلی و آبی کشور در منطقه و حوزه رودخانه زاب را توصیه می‌کند که درواقع یکی از چالش‌های مهم گردشگری شهر سردشت است؛ زیرا این شهر برای اقامت درازمدت کوچک است و مدت اقامت‌ها به کمتر از نصف روز و گاهی تا حد دیدارهای فوری می‌رسد و درواقع، شهر نیز برای بیش از یک روز چیزی برای عرضه به گردشگران ندارد. با اجرای این استراتژی، علاوه بر ساماندهی اقامت‌ها، از تبدیل شدن شهر سردشت به یک مقصد عبوری بر سر راه شهرهای همجوار مثل بانه جلوگیری می‌شود و در صورتی که همراه با راهبردهای دیگر به کار گرفته شود، می‌تواند جریان توسعه گردشگری شهر را به سمت بازار رقابتی و پویا با درآمد پایدار هدایت کند. راهبرد WT1 با نمره جذابیت ۴/۵۶۲ سومین راهبرد قابل قبول از راهبردهای تدافعی است که عبارت است از افزایش کمی و کیفی و استانداردسازی اقامتگاه‌ها و مراکز پذیرایی بین راهی شهرستان و کنترل دائمی آن‌ها خصوصاً در فصول مربوطه و نظارت بر اجرای موازین بهداشتی در این مراکز گردشگری شهر که روند توسعه گردشگری شهر را به تأخیر انداخته است. البته، سازمان‌های متولی، از جمله سازمان میراث فرهنگی، گردشگری، و صنایع دستی، نیز در این زمینه بی تأثیر نیستند که موجب توجه به شهر صرفاً از نظر معماری و باستان‌شناسی می‌شوند. این مسئله یکی از دلایل عمده عقب‌ماندگی این شهر در حوزه گردشگری است. دو راهبرد WO1 و WO2 با امتیاز جذابیت ۴/۳۰۶ و ۴/۳۶۵ به ترتیب در اولویت بعدی برنامه‌ریزی قرار می‌گیرند. راهبرد WO1 افزایش کمی و کیفی و استانداردسازی اقامتگاه‌ها و مراکز پذیرایی بین راهی شهرستان و کنترل دائمی آن‌ها خصوصاً در فصول مربوطه و نظارت بر اجرای موازین بهداشتی در این مراکز را مورد توجه قرار می‌دهد؛ زیرا سردشت به دلیل نزدیکی و کیفیت مسیر دسترسی مهم‌ترین بازار گردشگری شهر است. درواقع، در راهبردهای گروه WO نیز تبلیغات به‌منزله مهم‌ترین مسئله مدیریت گردشگری شهر در اولویت اول برنامه‌ریزی مورد توجه قرار گرفته است. راهبرد WO2 استفاده از اولویت‌دادن به بهبود امور حمل و نقل و ترافیک شهری و بین شهری منطقه خاصه در محورهای اصلی گردشگری و توسعه نظام راه و ترابری منظم به‌ویژه زیرساخت‌های راه ایمن در مناطق جنگلی و طبیعی دارای جاذبه‌های گردشگری است. این راهبرد از این جهت حائز اهمیت است که امروزه مکان‌هایی که جاذبه‌های فرهنگی دارند محکوم به فنا هستند؛ مگر اینکه نقش‌ها و کارکردهای گردشگری جدیدی در کنار نقش فرهنگی خود عهده‌دار شوند که کارکردهای تفریحی و

گردشگری چندنقشی از جمله مهم‌ترین آن‌هاست. شهر سردشت با داشتن قابلیت‌های طبیعی خود می‌تواند از این راهبرد به‌منزله راهبردی مناسب استفاده کند. سایر راهبردها نیز می‌توانند به‌مثابه راهبردهای مکمل به‌کارگرفته شوند. در پایان باید به این مسئله توجه کرد که ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی همیشه به قضاوت همراه با بصیرت نیازمند است و فرض بر این است که مدیران در این خصوص آگاهی و خبرگی لازم را دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق در معیارهای اصلی تحلیل قوت، ضعف، فرصت، و تهدید، نقاط قوت بیشترین وزن و نقاط ضعف کمترین وزن را به خود اختصاص داده‌اند. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزان و مسئولان صنعت گردشگری شهرستان سردشت می‌بایست در برنامه‌ریزی توجه خود را بر نقاط قوت متمرکز کنند. اما با توجه به اوزان نهایی هر یک از اجزا و عوامل مربوط به گروه‌های چهارگانه تحلیل قوت، ضعف، فرصت، و تهدید باید متذکر شد که در گروه قوت، شهرت و آوازه؛ در گروه ضعف، کیفیت و امنیت سیستم حمل و نقل؛ در گروه فرصت، افزایش تدریجی رشد صنعت گردشگری؛ در گروه تهدید، تحریم‌ها و تبلیغات منفی بیشترین وزن را به خود اختصاص داده و رتبه یک را کسب کرده‌اند که خود‌گویای ضرورت توجه به آن‌هاست. با اشاره به اینکه ممکن است توجه هم‌زمان به همه معیارها امکان‌پذیر نباشد و تمرکز و توجه به معیارهای حیاتی با در نظر گرفتن اولویت‌بندی‌های انجام‌شده در این تحقیق با رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌تواند مفید باشد. با توجه به نتایج تحقیق، اهمیت نقاط قوت بارز است و در این گروه با توجه به اینکه جاذبه‌های گردشگری رتبه ۱ را به خود اختصاص داده است، دست‌اندرکاران گردشگری باید در حفظ این نقطه قوت تلاش کنند و در جهت مستحکم کردن این آوازه تلاش نمایند. نیز باید به دیگر نقاط قوت نیز توجه کنند و با توجه به این نقاط بتوانند به یک مزیت رقابتی در عرصه گردشگری ملی دست یابند. فرصت‌ها با توجه به نتایج موجود در اولویت بعدی قرار دارد. در این گروه اولویت نخست به افزایش تدریجی رشد صنعت گردشگری اختصاص یافته است. این فرصت با توجه به پتانسیل بالقوه شهرستان سردشت برای توسعه گردشگری بیانگر این است که مسئولان باید زیرساخت‌های لازم در این صنعت را فراهم آورند و در جهت جذب گردشگر حداکثر تلاش و برنامه‌ریزی را انجام دهند تا بتوانند در گام نخست از رقبای منطقه‌ای خود پیشی گیرند. با توجه به اینکه تهدیدات و ضعف در رتبه بعدی قرار گرفته است، نباید به این عوامل بیرونی و درونی کم‌توجهی کرد. دست‌اندرکاران گردشگری باید این خدمات را در برابر تهدیدات حفظ و راهکارهایی در مقابله با بحران‌های پیش‌آمده طراحی کنند تا در صورت تهدید بتوان در زمان مقتضی پاسخ‌گو بود و نقاط ضعف را به تدریج برطرف و آن را به نقطه قوت تبدیل کرد. در تهدیدات، با توجه به رتبه به‌دست‌آمده، توجه به تهدیدها ضروری است. همچنین، در گروه ضعف، کیفیت و امنیت سیستم حمل و نقل به‌عنوان اولویت نخست شناسایی شده‌اند. در مدل SWOT نتایج جنبه‌های کیفی هر یک از عوامل مؤثر داخلی و خارجی شناسایی شده بیانگر این مطلب است که سطح آسیب‌پذیری نقاطی که در آن گردشگری بیشتری تمرکز پیدا کرده بسیار بالاست. نیازمندی‌های این نواحی به لحاظ گردشگری با توجه به میزان تهدیدها و فرصت‌های کم و بالابودن نقاط ضعف امری الزامی است. بررسی نتایج کمی نشان می‌دهد در بین نقاط قوت در منطقه مطالعه‌شده موقعیتی که شهر برخوردار است و همچنین پتانسیل‌های مختلف از لحاظ گردشگری و تجاری و جذب گردشگر- در همه فصول و وجود جاذبه‌های تاریخی، تجاری، و تفریحی از مهم‌ترین مزیت این ناحیه برای توسعه گردشگری است.

تحلیل SWOT نشان می‌دهد که از نظر گردشگران مؤلفه توانمندی‌ها و قابلیت‌های زیاد اقتصادی (آب، کشاورزی، جانوران و پرندگان، تفرجگاه استراحتگاه و ...)، امکان انجام‌دادن ورزش‌های مختلف در شهرستان به‌عنوان مهم‌ترین نقطه



قوت داخلی در شهرستان سردشت است. از نظر گردشگران شهرستان، مهم‌ترین نقاط ضعف داخلی عبارت است از: تعدد مدیریت و در نتیجه نداشتن هماهنگی و کارایی لازم بین ارگان‌های متولی؛ ناکارآمدی استفاده از ابزارهای نوین در اطلاع‌رسانی گردشگری؛ عدم کفایت زیرساخت‌ها و تجهیزات ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ کمبود سرویس بهداشتی. اولویت‌بندی راهبردهای برنامه‌ریزی گردشگری شهر سردشت از طریق تجزیه و تحلیل SWOT و ماتریس QSPM مشخص شد. نتایج به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که گردشگری شهر سردشت بازاری است با ویژگی‌های یک بازار آسیب‌پذیر و شکننده و به‌رغم داشتن نکات برجسته‌ای همچون معروفیت جهانی شهر سردشت و فرصت‌هایی نظیر قرارگیری بر سر راه محور اصلی گردشگری، ضعف‌های بسیاری دارد و با تهدیدهای عمده‌ای نیز روبه‌روست. نتایج به‌دست‌آمده از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی گویای آن است که سیستم گردشگری شهر سردشت در وضعیت مناسبی قرار ندارد؛ زیرا راهبردهای تدافعی در اولویت قرار گرفته‌اند. همچنین، امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی نشان داد که برای سامان‌دهی و مدیریت بازار گردشگری این شهر باید راهبردهای حفظ و نگهداری به‌اجرا درآیند که شامل راهبردهای تدافعی (WT) و محافظه‌کارانه (WO) می‌شود. در نهایت، از طریق ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی چهار راهبرد از گروه راهبردهای تدافعی و سه راهبرد از راهبردهای محافظه‌کارانه به‌منزله راهبردهای اولویت‌دار انتخاب شدند. راهبردهای گروه WT عبارت‌اند از: WT1: آزادسازی مجتمع‌های رفاهی اختصاصی بخش دولتی؛ WT2: آشناکردن و تشویق مردم به رعایت ضوابط زیست‌محیطی و زیباسازی و بهداشت محیط در جهت احیای محیط‌های طبیعی؛ WT3: بازرسی منظم هتل‌های مناطق گردشگری شهرستان و جاذبه‌ها به‌منظور افزایش رضایت گردشگری؛ WT4: برگزاری رخدادهای ویژه مسابقات ساحلی و آبی کشور در منطقه و حوضه رودخانه زاب.

راهبردهای گروه WO عبارت‌اند از: WO1: افزایش کمی و کیفی و استانداردسازی اقامتگاه‌ها و مراکز پذیرایی بین راهی شهرستان و کنترل دائمی آن‌ها خصوصاً در فصول مربوطه و نظارت بر اجرای موازین بهداشتی در این مراکز؛ WO2: اولویت‌دادن به بهبود امور حمل و نقل و ترافیک شهری و بین شهری منطقه خاصه در محورهای اصلی گردشگری و توسعه نظام راه و ترابری منظم، به‌ویژه زیرساخت‌های راه ایمن در مناطق جنگلی و طبیعی دارای جاذبه‌های گردشگری؛ WO3: تقویت و ارتقای سطح زیرساخت‌ها، حمل و نقل، و خدمات گردشگری در راستای رفاه و توسعه گردشگری. با این حال، مقوله گردشگری به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر جنبه‌های گوناگون محیطی (روستایی یا شهری) در ارتباط با تفرجگاه‌ها و سایت‌های گردشگری مطرح است؛ از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به گردشگری جاذبه‌های طبیعی اشاره کرد که از عوامل مؤثر در شکل‌دهی الگوی توسعه نواحی است و تأمین‌کننده مزایای مستقیم و غیرمستقیم اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، و محیطی برای میزبان است. آنچه مسلم است جاذبه‌های گردشگری، به‌عنوان یکی از ظرفیت‌های ارتقای منظر شهری و جذب توریست، نقش مهمی در جذب گردشگر ایفا می‌کند. گذراندن اوقات فراغت در کنار برقراری تعاملات اجتماعی و همچنین خاطره‌انگیزی و ارتباط با جنبه‌های گوناگون آب و ... عرصه طبیعی سواحل را به مکانی دلپذیر و محبوب گردشگران تبدیل کرده است. تفرجگاه‌های گردشگری با رویکردهایی جدید در ارتباط با توسعه و گسترش روبه‌روست؛ از مهم‌ترین تغییرات حاصله در فرایند شکل‌گیری و گسترش گردشگری می‌توان به تغییر نوع نگاه گردشگر در برخورد با تفرجگاه اشاره کرد. گردشگر امروزی در جست‌وجوی تجربیات متفاوتی از فعالیت‌های ورزشی، تفریحی، فرهنگی، و میراث طبیعی است. قدر مسلم جواب‌گویی به این تغییر نگاه مستلزم برنامه‌ریزی همه‌جانبه است و این در کشورهای درحال توسعه‌ای مانند ایران بیش از سایر نقاط احساس می‌شود.

## منابع

۱. ابراهیم‌زاده، عیسی و آقاسی‌زاده، عبدالله، ۱۳۸۸، تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل مدیریت راهبردی SWOT، *مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای*، س ۱، ش ۱، دانشگاه اصفهان، صص ۱۰۷-۱۲۸.
۲. ابراهیم‌زاده، عیسی و آقاسی‌زاده، عبدالله، ۱۳۹۰، تأثیر منطقه آزاد چابهار بر توسعه گردشگری حوزه نفوذ آن با بهره‌گیری از مدل رگرسیون و آزمون T-test، *مجله جغرافیا و توسعه*، ش ۲۱، دانشگاه سیستان و بلوچستان، صص ۵-۲۶.
۳. اکبرزاده ابراهیمی، محمدحسن، ۱۳۸۶، رشد گردشگری محلی توسعه گردشگری شهری، ماهنامه شهرداری‌ها، ش ۷۸، صص ۱-۲۵.
۴. *اطلس گیئاشناسی*، ۱۳۸۵، مؤسسه جغرافیایی و کارتوگرافی سازمان نقشه‌برداری کشور، معاونت برنامه و بودجه.
۵. اعرابی، محمد، ۱۳۸۹، *دست‌نامه برنامه‌ریزی استراتژیک*، ج ۴، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. پیرس، جان و رابینسون، ریچارد، ۱۳۸۸، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، ج ۵، تهران: دانش‌پژوه.
۷. حیدری چپانه، رحیم و راحلی، حسین، ۱۳۹۶، ارزیابی جاذبه‌های گردشگری شهری با روش ارزش‌گذاری مشروط (CVM) مطالعه موردی: جاذبه شورابیل اردبیل، فصل‌نامه گردشگری شهری، دوره ۴، صص ۵۷-۷۰.
۸. خورشید، صدیقه و نوجوان، صمد، ۱۳۹۲، تحلیل رقابت‌جویی و انتخاب استراتژی رقابتی مبتنی بر مدل نیروهای رقابتی پورتر، تحلیل سلسله‌مراتبی و تحلیل پوششی داده‌ها، فصل‌نامه مطالعات مدیریت صنعتی، س ۱۱، صص ۶۱-۹۷.
۹. رضوانی، محمدرضا، ۱۳۸۴، پیامدهای زیست‌محیطی گردشگری در حوضه سد لتیان با استفاده از مدل سوات، مجموعه مقالات ظرفیت‌های اقتصادی ایران با تأکید بر وضعیت گردشگری ایران در بستر جهانی شدن، دانشگاه آزاد واحد فیروزکوه صص ۳۸۵-۴۰۱.
۱۰. سقایی، مهدی و بیشمی، بهار، ۱۳۹۵، بررسی نقش قابلیت‌های گردشگری جاده ادویه بر توسعه گردشگری استان فارس، فصل‌نامه علوم اجتماعی، س ۱۰، ش ۴، صص ۱۷۳-۲۰۸.
۱۱. قدمی، مصطفی، ۱۳۹۰، ارزیابی و تدوین استراتژی مقصد در چارچوب توسعه پایدار گردشگری (نمونه موردی کلان‌شهر مشهد)، فصل‌نامه مطالعات و پژوهش‌های شهری منطقه‌ای، دوره ۳، ش ۹، صص ۵۹-۸۲.
۱۲. کاظمی، علی؛ صنایعی، علی؛ رنجبریان، بهرام و آذربایجانی، کریم، ۱۳۸۹، شناسایی مزیت‌های رقابتی در صنعت گردشگری به‌منظور جذب گردشگران خارجی مورد مطالعه استان اصفهان، *مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای*، س ۲، ش ۵، صص ۹۳-۱۱۰.
۱۳. کاظمی، مهدی، ۱۳۸۷، تحلیل ادراک شهروندان زاهدانی در توسعه گردشگری چابهار، *مجله جغرافیا و توسعه*، دوره ۶، ش ۱۲، دانشگاه سیستان و بلوچستان، صص ۸۱-۹۹.
۱۴. کردنائیچ، اسدالله؛ عادل، آذر و نیاکان، نازیلا، ۱۳۸۸، تدوین استراتژی اثربخش سازمانی در بخش دولتی مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران، فصل‌نامه پژوهش‌های اقتصادی، س ۱۰، ش ۲، دانشگاه تربیت مدرس، صص ۹۱-۱۱۴.
۱۵. لاندبرگ، دونالد و مینک، ستاونگا، ۱۳۹۱، *اقتصاد گردشگری*، ترجمه محمدرضا فرزین، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۱۶. لی، جان، ۱۳۸۸، *گردشگری و توسعه در جهان سوم*، ترجمه عبدالرضا رکن‌الدین افتخاری و معصومه صالحی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۱۷. مافی، عزت‌الله و سقایی، مهدی، ۱۳۸۸، کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری مطالعه موردی: کلان‌شهر مشهد، *جغرافیا و توسعه*، س ۷، ش ۱۴، صص ۲۷-۵۰.
۱۸. میرسنجری، میرمهرداد، ۱۳۸۵، راهبرد اکوتوریسم بر پایه توسعه پایدار، *جنگل و مراتع*، ش ۷۱، صص ۷-۱۰.
۱۹. میرزایی، حسین و جلیلی، ساناز، ۱۳۹۰، تأثیر توسعه گردشگری بر رشد اقتصادی (مقایسه ایران و کشورهای منتخب)، فصل‌نامه اقتصاد مالی، ش ۱۵، صص ۷۳-۹۱.

۲۰. نوحه‌گر، احمد و حسین‌زاده، محمد مهدی، ۱۳۸۸، ارزیابی قابلیت‌های اکوتوریسم جزیره قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژیک SWOT، *مجله جغرافیا و توسعه*، ش ۱۵، صص ۱۵۱-۱۷۲.
21. Akbarzadeh Ebrahimi, Mohammad Hasan, 2007, Local Tourism growth urban tourism development. *Municipalities Monthly*, No. 78, PP. 1-25.
22. Atlas of Geology, 2007, *Geographical and Cartographic Institute of the Mapping Organization of Iran*. Deputy of program and budget.
23. Eearabi, Mohammad, 2010, *Handbook of Strategic Planning*. Fourth edition. Tehran. Office of cultural research.
24. Ebrahimzadeh, Isa and Aghassizadeh, Abdullah, 2009, Analysis of factors affecting tourism development in Chabahar coastal area using SWOT strategic management model. *Urban and regional studies and research*. First year. The first number. University of Esfahan. PP. 107-128.
25. Ebrahimzadeh, Isa and Aghassizadeh, Abdullah, 2011, Influence of Chabahar Free Zone on Tourism development of its influence area using regression model and T-Test. *Journal of Geography and Development*. No. 21, Sistan and Baluchestan University. PP. 5-26.
26. Enright, M. J. and Newton, J., 2004, Tourism destination competitiveness: A quantitative approach, *Tourism Management*, 25, 777-788.
27. Ferreira, S. and Behl, D., 2017, An Analysis of Individual Systems Thinking Elements. In *Disciplinary Convergence in Systems Engineering Research* (PP. 777-784). Springer, Cham.
28. Ghadami, Mustafa, 2011, Evaluation and formulation of destination strategy in the framework of sustainable tourism development (case study: Mashhad metropolis). *Journal of regional urban studies and research*, No. 59-82.
29. Heydari Chianeh, Rahim and Rahali, Hossein, 2015, Evaluation of urban tourism attractions by conditional valuation method (CVM) case study: Ardabil Shorabil's attraction. *Urban tourism quarterly*, Vol. 4, PP. 57-70.
30. Hill, T. and Westbrook, R., 2007, SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 1, PP. 46-52.
31. Hong, C.W. and Chan, N. W., 2010, Strength- Weakness- Opportunities- Threats Analysis of Penang National Park for Strategic Ecotourism Management, *World Applied Sciences Journal 10* (Special Issue of Tourism & Hospitality).
32. Kazemi, Mehdi, 2008, Zahedani citizens' perception analysis in Chabahar tourism development. *Journal of geography and development*. No. 12, Sistan and Baluchestan University. PP. 81-99.
33. Kazemi, Ali; Sanayei, Ali; Ranjbarian, Bahram and Azeribayjani, Karim, 2010, Notification of competitive advantages in tourism industry in order to attract foreign tourists studied in Isfahan province. *Urban and regional studies and research*, second year, No. 5, PP. 93-110.
34. Kazemi, Mehdi, 2010, *Tourism Management*. Fourth edition. Tehran. Samt publications.
35. Khorshid, Sedigheh and Nojavan, Samad, 2013, Competitiveness analysis and competitive strategy selection based on porter's competitive forces model, hierarchical analysis and data envelopment analysis. *Journal of industrial management studies*, year 11, PP. 61-97.
36. Kordnaeedch, Assadullah; Azar, Adel and Niakan, Nazila, 2009, Developing an effective organizational strategy in the public sector. Case Study: Islamic Republic of Iran Customs. *Journal of economic research*. Tenth year. Second issue. Tarbiat Modarres University. PP. 91-114.
37. Landberg, Donald and Stavonga, Mink, 2012, *Tourism economy*. Translated by: Mohammad Reza Farzin. Institute of business studies and research.
38. Lee, John, 2009, *Tourism and development in the third world*. Translated by: Abdolreza Rokneddin Eftekhari and Masoumeh Salehi, Bazargani Publishing Company.

39. Mafi, Ezatollah and Saghaei, Mehdi, 2009, Application of MS-SWOT model in analysis tourism management, case study: *Mashhad metropolis*. Seventh year, No. 14, PP. 27-50.
40. Mirsanjari, Mirmehrdad, 2006, Ecotourism strategy based on sustainable development. *Forests and rangelands*, No. 71, PP. 7-10.
41. Mirzaei, Hossein and Jalili, Sanaz, 2011, The impact of tourism development on economic growth (comparing Iran and selected countries). *Financial Economics Quarterly*, No. 15, PP. 73-91.
42. Nohegar, Ahmed and Hosseinzadeh, mohammad mehdi, 2009, Evaluation of Ecotourism capabilities of Qeshm Island using SWOT strategic management model. *Journal of geography and development*, No. 15, PP. 151-172.
43. Nilsson, M., 2004, *Research and advice on strategic environmental assessment*. Stockholm Environment in Stitute Publications.
44. Nilson, M., 2004, *Research and advice on strategic environment assesment*, Stockholm in stitute publication.
45. Pierce, John and Robinson, Richard, 2009, Strategic planning and management. Translation by Sohrab Khalili Shurini. Tehran. Publications by Don Sheploh.
46. Rezvani, M.R., 2005, Environmental impacts of tourism in the Latian dam basin using the swat model. *Collection of Iranian economic capacity articles with emphasis on Iranian Tourism Status in the context of globalization*, Azad University of Firoozkooch Branch, 385-401.
47. Saghaei, Mehdi and Bishami, Bahar, 2016, Investigating the role of tourism effects of spice road on tourism development of Fars province. *Social science quarterly*, No. 4, year10, PP. 173-208.
48. Subram S. and Naser, Ali, 2010, *SWOT analysis on Oman Tourism a case study*, *Journal of economic development*, Vol. 2.
49. Sharply, R.; David, J. Telfer, 2002, *Tourism and Development: Concepts and Issues*, Channel View Publications.
50. Taleai, M.; 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.
51. Yuksel, E. and Deviren, M. D., 2007, *Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm*, *Information Sciences*, No 177, PP. 440-458.
52. Takano, S., 2009, *Application of combined SWOT and analytic case of seri lanka tourism*, *Journal of eastern asia study*, Vol. 8.
53. Mihalic, T. (2016), "Sustainable-responsible tourism discourse– Towards 'responsustable' tourism". *Journal of Cleaner Production*, 111, 461-470.
54. Crouch , Geoffrey I. (2007), *Measuring Tourism Competitiveness: Research, Theory and the WEF Index*, La Trobe University, [www.sustainabletourisonline.com](http://www.sustainabletourisonline.com).
55. Balan, Diana, Balaure, Virgile& Veghes, Calin(2009), *Travel and Tourism Competitvness of the world's top Tourism Destination: An exploratory assessment*.
56. Dyer, J, & Kim, H. (1998). *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. *Academy of management 149 review*, 23(4), 660-679.
57. Enright, Michael and Newton, James (2004), *Tourism Destination Competitvness: a quantity approach*, [http:// www.elsevier .com/ Tourism Management](http://www.elsevier.com/Tourism Management), 25(2004) 777-788