






Strategic Planning of Tourism Development in Shahinshahr and Meimeh County

Fereshteh Pakzad¹ , Ali Reza Soffianian²  , Sima Fakheran³, Vahid Abedinpour⁴

1. Department of Environmental sciences, Isfahan University of Technology (IUT), Isfahan, Iran

Email: f.pakzad90@gmail.com

2. (Corresponding Author) Department of Environmental sciences, Isfahan University of Technology (IUT), Isfahan, Iran

Email: soffianian@iut.ac.ir

3. Department of Environmental sciences, Isfahan University of Technology (IUT), Isfahan, Iran

Email: fakheran@iut.ac.ir

4. Department of History, Isfahan University of Medical Sciences (MUI), Isfahan, Iran

Email: abedinpoorv@yahoo.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article History:

Received:

11 June 2022

Received in revised form:

31 October 2022

Accepted:

7 November 2022

Keywords:

Strategic Planning,

Tourism Development,

Shahinshahr and Meimeh

County,

SWOT Model.

ABSTRACT

Shahinshahr and Meimeh are some potential areas for tourism development that have a high capacity for tourism. One of the most suitable tools and techniques of management and planning is the strategic planning approach. In the present study, using SWOT analysis, the tourism development strategies of Shahinshahr and Meimeh were determined. Internal and external tourism factors were identified through field surveys and literature studies. The SWOT analysis was applied to identify and weigh the area's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Then, the QSPM technique was used to prioritize the strategies by completing a questionnaire and the AHP technique in the Expert Choice software. The results of the SWOT were similar to the AHP and indicated that the tourism development plan is in the first area, IE, the development strategy. The results of the prioritization of strategies based on the QSPM method showed that among the proposed strategies, planning strategy to increase the length of stay of tourists in the region, especially overnight stay, is the priority. The results of the prioritization of strategies by the AHP method showed a systematic and synergistic view of the tourism capacities of the county and the surrounding environment in the comprehensive tourism plan as the priority. The study indicated that some of the significant factors can be considered for strengths and opportunities and can create a more realistic view of strategic planning and strategy formulation.

Cite this article: Pakzad, F., Soffianian, A. R., Fakheran, S., & Abedinpour, V. (2023). Strategic Planning of Tourism Development in Shahinshahr and Meimeh County. *Human Geography Research Quarterly*, 55 (4), 179-184.

<http://doi.org/10.22059/JHGR.2022.340222.1008464>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press

Extended Abstract

Introduction

In the macro goals of the country's social and economic development programs, the correct and sustainable use of existing natural resources to improve the quality of life of present and future generations has been emphasized. For this purpose, planning to create balance in the environment of the regions and equip development centers by expanding the infrastructure and production capacity of the environment according to the capabilities, conditions, and environmental considerations as one of the essential policies of economic development in different regions of the country is recommended. Today, tourism is a significant industry worldwide and plays a significant role in countries' economic prosperity. One of the important economic effects of tourism is the rapid growth of job creation, which has effectively developed and expanded job opportunities for different segments of society. The strategic-management process can be described as an objective, logical, systematic approach to making major organizational decisions. It attempts to organize qualitative and quantitative information in a way that allows effective decisions to be made under conditions of uncertainty. Although strategic management is not a pure science that lends itself to a nice, neat, one-two-three approach, the process is widely viewed to consist of three distinct stages as strategy formulation, implementation, and evaluation. A strategic plan provides individuals and groups with a way to deal with future threats and opportunities and their potential impact on the organization or community. In this regard, the present study aims to prioritize the planning strategies in the region.

Methodology

The present study uses the strategic planning process of the tourism capabilities and functions of Shahinshahr and Meimeh and its surrounding environment to determine practical strategies and guidelines for tourism development in the study area. This study applied two techniques such as the Quantitative

Strategic Planning Matrix (QSPM) and strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT). In order to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats, interviews with experts and activists in the field of tourism have been made with the study of related texts and documents. This paper introduces the concept of MADM into SWOT analysis to construct a quantified SWOT analytical method. Therefore, it is constructed according to the four factors of decision-making as alternatives, criteria, performance, and weight. Alternatives refer to objects to be compared. Criteria refer to the key factors of external assessment. Performance structure refers to the weights of the critical factors. Performance means the performance of the object compared under the evaluation of all the key factors. The aim of applying the hybrid method is to improve the quantitative information basis of strategic planning processes. Finally, the most important internal and external factors promoting tourism development in the region were identified after screening. After obtaining the required information, the region's strengths, weaknesses, opportunities, and threats were weighed using the SWOT analytical model. Then, the QSPM technique was used to prioritize the strategies by completing a questionnaire and AHP in an Expert Choice environment.

Result and discussion

The results of the SWOT showed that the tourism development plan is in the first part of the matrix, IE, the offensive or development strategy, which indicates the dominance of strengths and opportunities over weaknesses and threats. Weighing the importance of internal and external factors based on the AHP method also presented similar results to the SWOT model. The results of the prioritization of strategies based on the QSPM method showed that among the proposed strategies, planning strategy to increase the length of stay of tourists in the region, especially overnight stay, is the priority and a systemic view and synergy to the tourism capacity of the city and surrounding environment in the comprehensive plan of tourism is in the second priority of higher importance. The

results of the prioritization of strategies by the AHP method showed that a systematic and synergistic view of the tourism capacities of the city and the surrounding environment in the comprehensive tourism plan is the priority (0.292), and planning to increase the length of stay of tourists in the region, especially overnight stay in the second priority (0.270) for tourism development in the study area.

Conclusion

The method used in the study can be applied in similar research related to tourism destination management. One of the strengths of the present study was that the relationship among elements could be helpful in better identifying the area, and attention to the surrounding environment can be practical in providing a more comprehensive approach. The result also showed that some key elements could simultaneously be considered strengths and opportunities, and a more realistic view of strategic planning and strategy formulation can be established.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work declaration of competing interest none.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.

تدوین برنامه راهبردی توسعه گردشگری شهرستان شاهین‌شهر و میمه

فرشته پاکزاد^۱، علیرضا سفیانیان^۲، سیما فاخران اصفهانی^۳، وحید عابدین پور جوشقانی^۴

- ۱- گروه محیط زیست، دانشگاه صنعتی اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: f.pakzad90@gmail.com
- ۲- نویسنده مسئول، گروه محیط زیست، دانشگاه صنعتی اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: soffianian@iut.ac.ir
- ۳- گروه محیط زیست، دانشگاه صنعتی اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: fakheran@iut.ac.ir
- ۴- گروه معارف اسلامی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: abedinpoorv@yahoo.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۰/۱۲/۱۷

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۱/۰۹/۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۰۹/۰۷

واژگان کلیدی:

برنامه‌ریزی راهبردی،
توسعه گردشگری،
شهرستان شاهین‌شهر و
میمه،
مدل SWOT.

پژوهش حاضر با بکارگیری مدل SWOT به برنامه‌ریزی برای توسعه گردشگری شهرستان شاهین‌شهر و میمه و محیط پیرامونی آن و ارائه راهبردهایی برای توسعه گردشگری این شهرستان می‌پردازد. در این مطالعه ابتدا برای شناسایی عوامل بیرونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل درونی (فرصت‌ها و تهدیدها) از بازدیدهای میدانی و مصاحبه با کارشناسان و فعالان حوزه گردشگری در کنار مطالعه متون و اسناد مرتبط استفاده شد؛ در مرحله بعد با غربالگری، مهم‌ترین عوامل درونی و بیرونی مشخص گردید. سپس عوامل کلیدی وزن دهی و پس‌از آن، برای اولویت‌بندی راهبردها از تکنیک QSPM و AHP استفاده شد. نتایج نشان داد برنامه توسعه گردشگری شهرستان در ناحیه اول یعنی راهبرد تهاجمی قرار می‌گیرد که بیانگر غلبه قوت‌ها و فرصت‌ها بر ضعف‌ها و تهدیدها است. راهبردهای برنامه‌ریزی برای افزایش طول اقامت گردشگران در منطقه خصوصاً با اقامت شبانه و نگاه سیستمی و هم‌افزا به ظرفیت‌های گردشگری شهرستان و محیط پیرامونی در طرح جامع گردشگری در اولویت بالاتری قرار گرفتند. روش مطالعه نشان داد، با توجه به اینکه تعیین مرز منطقه در مطالعات راهبردی گردشگری بیشتر بر اساس مرزهای قراردادی است در نظر گرفتن محیط پیرامونی می‌تواند نگاه جامع‌تری را به عوامل درونی و عوامل بیرونی برقرار کند. همچنین این رویکرد سبب خواهد شد برخی از عناصر کلیدی را هم‌زمان بتوان به‌عنوان قوت و فرصت و هم به‌عنوان ضعف و تهدید در نظر گرفت و نگاه واقع‌بینانه‌تری به برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین راهبردها داشت.

استاد: پاکزاد، فرشته؛ سفیانیان، علیرضا؛ فاخران اصفهانی، سیما و عابدین پور جوشقانی، وحید. (۱۴۰۲). تدوین برنامه راهبردی توسعه گردشگری شهرستان شاهین‌شهر و میمه. فصلنامه پژوهش‌های جغرافیای انسانی، ۵۵ (۴)، ۱۹۴-۱۷۹.

<http://doi.org/10.22059/JHGR.2022.340222.1008464>

مقدمه

گردشگری به‌عنوان یکی از منابع درآمد و ایجاد اشتغال در سطح ملی می‌تواند به‌عنوان راهبردی برای توسعه اقتصادی، به‌ویژه در سطح مناطق مستعد موردتوجه باشد. گردشگری زمانی که منافع دیگر بخش‌های اقتصادی در حال کاهش هستند، جایگزین مناسبی برای آن‌ها و راهبردی برای توسعه متوازن است. از اهداف اصلی توسعه گردشگری، غلبه بر پایین بودن سطح درآمد و ارائه فرصت‌های جدید شغلی و تحولات اجتماعی در جامعه محلی است و می‌تواند امیدهایی را برای کاهش فقر به‌خصوص در نواحی که به نحوی دچار رکود اقتصادی شده‌اند فراهم آورد (پاپلی یزدی، ۱۳۸۶: ۸۲). امروزه اهمیت گردشگری به حدی است که از آن به‌عنوان یکی از صنایع مهم جهان یاد می‌شود. گردشگری در کنار منافع اقتصادی فراوان، منافع اجتماعی و فرهنگی، محیط‌زیستی، علمی و آموزشی و حتی سیاسی و امنیتی هم دارد. گردشگری، نقش مهمی در انتقال فرهنگ و تجارب و ارتباط میان جوامع ایفا می‌کند و نیز سبب ایجاد آثار مثبت معنوی، تربیتی و تکامل روحی و رهایی از چنگال برخی بیماری‌های روانی مانند اضطراب و افسردگی می‌گردد (جمالی نژاد، ۱۳۹۱: ۲۳).

لذا در فرآیند برنامه‌ریزی گردشگری در سطح مناطق مستعد و در راستای نیل به توسعه پایدار و به‌منظور بهره‌مندی از منافع چندوجهی آن، لازم است برنامه‌ها و اقدامات توسعه گردشگری در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی باشد. یعنی بتوان در کنار منافع اقتصادی، عناصر کلیدی و اثرگذار بر گردشگری را به طریقی موردتوجه قرار داد که سایر منافع گردشگری نیز تأمین گردد. نبود برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه گردشگری می‌تواند پیامدهای فراوانی به دنبال داشته باشد که در کوتاه‌مدت منافع اقتصادی را کاهش و در درازمدت از بین ببرد. مطالعات برنامه‌ریزی راهبردی باهدف تدوین راهبردهایی برای جبران و برطرف کردن ضعف‌ها و مقابله با تهدید از طریق بکارگیری و ترکیب هم‌افزای قوت‌ها و فرصت‌ها است. تکنیک‌ها و مدل‌های متنوعی برای برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد (فروزنده دهکردی، ۱۳۷۸: ۱۱۰). یکی از متداول‌ترین تکنیک‌ها برای برنامه‌ریزی راهبردی که بیشترین کاربرد را در برنامه‌ریزی گردشگری دارد، مدل SWOT است. در این مدل ابتدا مهم‌ترین عوامل کلیدی گردشگری در غالب عوامل درونی و بیرونی فهرست رتبه‌بندی می‌شوند. سپس بر اساس ترکیب و تحلیل هر یک از عوامل، راهبردها مشخص و درنهایت پس از رتبه‌بندی، راهبردهای برتر مشخص می‌شوند (خیری و همکاران، ۱۴۰۰: ۵، میرشکاران، ۱۴۰۰: ۶۲۸، Salvalor – Marciano, 2018:330). بر اساس مدل SWOT و به‌منظور تدوین راهبردهای نهایی، شناسایی همه عوامل کلیدی ضرورت دارد. مدل سوات نیز مانند بسیاری از روش‌ها و مدل‌های برنامه‌ریزی محدودیت‌های خاص خود را دارد که لازم است با توجه به ماهیت مطالعه، این محدودیت‌ها در نظر و سعی شود با نوآوری در روش تحقیق برطرف گردد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۹). یکی از محدودیت‌های مدل سوات خصوصاً زمانی که با موضوعات چندوجهی و متأثر از عوامل متنوع سروکار داریم این است که نتوان تمامی عناصر کلیدی را شناسایی کرد. تعیین درست مرز منطقه می‌تواند به شناسایی بهتر عوامل کلیدی کمک کند (شریفی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۱۰).

در بسیاری از مطالعات راهبردی گردشگری مرزهای قراردادی مبنای شناسایی عوامل درونی و بیرونی گردشگری هستند. مرز قراردادی ممکن است در مناطق مستعد گردشگری، مرز مناسبی برای شناسایی تمامی عوامل کلیدی نباشد. این مهم می‌تواند بر نتایج مراحل بعدی مدل SWOT برای تدوین راهبردها اثر بگذارد و برخی از راهبردها نادیده گرفته شوند و یا جامعیت لازم را نداشته باشند. با در نظر گرفتن محیط پیرامونی برای محدوده مطالعه و همچنین کسب نظرات کارشناسان آشنا به موضوع و منطقه مطالعه می‌توان این محدودیت را برطرف و شناسایی عوامل کلیدی اثر گذار بر

گردشگری به‌ویژه در مناطق مستعد را بهتر و جامع‌تر ارزیابی کرد. یکی دیگر از محدودیت‌های مدل سوات به‌عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری به روش تعیین رتبه و میزان تأثیر عوامل برمی‌گردد همین امر سبب شده است که در بسیاری از مطالعات این مدل را با تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه نظیر AHP ترکیب و تلفیق کنند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۰). ترکیب مدل سوات و تکنیک‌های تصمیم‌گیری در بسیاری از مطالعات برنامه‌ریزی منطقه‌ای بکار گرفته شده است (خیری و همکاران ۱۴۰۰: ۵، Salvator - Marciano, 2018:332، ذوالفقاری طهرانی و همکاران، ۱۴۰۱: ۴۷۹ و میرشکاران و همکاران، ۱۴۰۰: ۶۱۷).

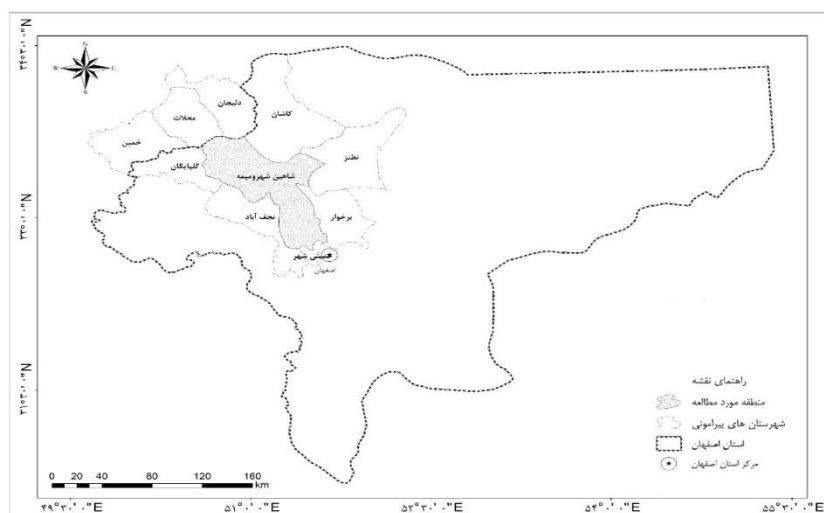
استان اصفهان از ظرفیت‌های بالایی برای توسعه گردشگری برخوردار است. شناسایی حدود بیست هزار جاذبه از جمله ۲۰۰۰ جاذبه با ثبت ملی و بین‌المللی در کنار برند اصفهان نشان‌دهنده بخشی از این ظرفیت‌ها است. یکی از شهرستان‌های مستعد توسعه گردشگری در این استان چه از جنبه تنوع، تعداد و برد جاذبه‌ها و چه به لحاظ موقعیت، شهرستان شاهین‌شهر و میمه می‌باشد. هدف از این مطالعه کاربرد مدل SWOT برای تدوین برنامه‌های راهبردی گردشگری این شهرستان و با رویکردی جدید در تعریف مرز منطقه برای شناسایی عناصر کلیدی و تدوین راهبردهای گردشگری با بکارگیری تکنیک‌های QSPM و AHP، به‌منظور برطرف کردن برخی از محدودیت‌های مدل سوات در تدوین راهبردها است.

محدوده مورد مطالعه

شهرستان شاهین‌شهر و میمه حدود ۵۱۶۵۵۴ هکتار مساحت دارد، جمعیت این شهرستان طبق سرشماری نفوس مسکن در سال ۱۳۹۵ برابر ۲۳۴۶۶۷ نفر می‌باشد، تعداد ۴ منطقه تحت حفاظت محیط‌زیست شامل پارک ملی قمیشلو، پناهگاه حیات‌وحش قمیشلو و موته و منطقه حفاظت‌شده کرکس در شهرستان شاهین‌شهر و میمه و محیط پیرامونی آن قرار دارد که واجد جاذبه‌های طبیعی بسیار از جمله بزرگ‌ترین جمعیت آهو کشور هستند.

بر اساس بررسی‌های آماری بلندمدت (۱۹۹۹-۲۰۱۵)، میانگین دمای سالانه ۱۴/۳ و میانگین حداکثر دما ۲۰/۲ و میانگین حداقل دما ۴/۴ درجه سانتی‌گراد می‌باشد. بالاترین میزان بارش در سال ۲۰۰۲، ۲۴۲/۳ میلی‌لیتر، پایین‌ترین میزان بارش سالانه در سال ۲۰۰۸، ۸۳/۶ میلی‌لیتر و میانگین مجموع بارش سالانه ۱۵۷/۷ میلی‌لیتر می‌باشد (نمایه اقلیمی شهرستان میمه، ۱۳۹۵: ۷). شکل (۱) نقشه موقعیت منطقه مطالعه و محیط پیرامونی آن را نشان می‌دهد. همچنین یکی از راه‌های اصلی مواصلاتی به شهر اصفهان یعنی قم-سلفچگان به اصفهان از مرکز این شهرستان و از شهر میمه عبور می‌کند.

مطالعات اسنادی و بازدیدهای میدانی نشان داد بیش از ۲۰۰ جاذبه گردشگری در شهرستان شاهین‌شهر و میمه و محیط پیرامونی وجود دارد. بررسی گونه شناسی جاذبه‌های موجود در این شهرستان نشان می‌دهد، جاذبه‌های تاریخی-فرهنگی و طبیعی از توزیع نسبتاً مناسبی در سطح شهرستان و محیط پیرامونی برخوردار می‌باشند، که از جمله آثار با ثبت بین‌المللی می‌توان به قنات عمومی وزوان و قنات مزدآباد میمه اشاره کرد. در جدول (۱) به مهم‌ترین منابع و جاذبه‌ها اشاره شده است.



شکل ۱. منطقه مطالعه و محیط پیرامونی

جدول ۱. فهرست مهم‌ترین منابع و جاذبه‌های شهرستان شاهین‌شهر و میمه

نام	تعداد	جاذبه		نوع جاذبه		برد جاذبه	
		مهم‌ترین	موقعیت	طبیعی	تاریخی-فرهنگی	ملی	استانی
					میراث ملموس	میراث ناملموس	
قنات	۵	مزدآباد	میمه		*		*
		عمومی وزوان	وزوان		*		*
غار	۴	دمه	میمه	*			*
		پریان	مراوند	*			*
کاروانسرا	۶	مادرشاه	مورچه‌خورت		*		*
		عباسی	گز		*		*
حمام	۶	شیخ علی زنگنه	جهادآباد		*		*
		گرده	میمه		*		*
		گز	گز		*		*
		گرگاب	گرگاب		*		*
گوش محلی	۳	میمه ای	میمه		*		*
		گزی	گز		*		*
		وزوانی	وزوان		*		*
مسجد	۳	جامع گز	گز		*		*
		جامع میمه	میمه		*		*
حیات وحش	۲	موته	موته	*		*	
تخت سرخ	۱	دره دوزخی	میمه	*		*	
امامزاده	۱۲	سید صالحه	ازان		*		*
		خاتون			*		*
قلعه	۶	قلعه گز	گز		*		*
		ارگ	مورچه‌خورت		*		*
آداب و رسوم	۸	دانش ساخت	میمه		*		*
		نحوه نواختن	میمه		*		*
		شاطران	امام حسین		*		*
صنایع دستی	۵	قالی بافی	میمه-وزوان		*	*	

	*	*	سه	امامزاده	۱۴			آسیاب
	*	*	سه	میرزا محمدآباد				
	*	*	سه	میرزا ابوالحسن				
			سه	تلگراف خانه	۱۴			خانه قدیمی
	*	*		انگلیسی ها				
	*	*	سه	عمارت فرنگی				
	*	*	گر	امینیان				
	*	*	میمه	گزر تو	۸			چشمه
	*	*	کلهرود	کلهرود				
	*	*	سه	زیرامزاده				
	*	*	شاهین شهر	مردم شناسی	۴			موزه
	*	*		شاهین شهر				

روش پژوهش

این تحقیق باهدف شناسایی منطقه، عناصر کلیدی مرتبط با برنامه ریزی گردشگری و کسب نظرات کارشناسی، جمع آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل SWOT در دو بخش مطالعات اسنادی، پایش و کاوش‌های میدانی انجام گردید. در بخش مطالعات اسنادی از مقالات، گزارش‌های علمی، لایه‌های اطلاعاتی از منطقه مطالعه، سالنامه‌های آماری و همچنین کاوش‌های اینترنتی، باهدف تهیه داده‌های مکانی و توصیفی بر روی جاذبه‌های تاریخی، طبیعی و همچنین تهیه فهرست اولیه از عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر گردشگری منطقه انجام گرفت. در بخش پایش‌های میدانی باهدف ارزیابی و مقایسه بهتر جاذبه‌ها، بازدیدهای میدانی از مهم‌ترین جاذبه‌های منطقه مطالعه و محیط پیرامونی انجام گردید. همچنین در این بخش به منظور تهیه لیست نهایی از عوامل درونی و بیرونی و همچنین رتبه‌بندی و وزن دهی آن‌ها و تدوین راهبردها، با تهیه پرسشنامه نظرات ۷ نفر کارشناسان و اساتید دانشگاهی آشنا به منطقه، موضوع گردشگری، روش مطالعه و درعین حال دارای دیدگاه‌های مختلف، کسب و در مدل SWOT، QSPM و AHP وارد شد.

شناسایی عوامل درونی و بیرونی گردشگری

در این مرحله و با بررسی اسناد و پیمایش‌های میدانی عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) گردشگری منطقه مطالعه بررسی و فهرست بندی گردید. سپس در جمع کارشناسان آگاه با موضوع و آشنا با منطقه مطالعه، غربال گیری شدند و نتیجه آن، انتخاب مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها بود.

رتبه دهی و وزن دهی

وزن دهی و رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده پس از توزیع پرسشنامه‌ها و کسب نظرات کارشناسان و بررسی و تحلیل نظرات آن‌ها انجام شد. وزن دهی و رتبه‌بندی به منظور تدوین بهتر برنامه‌های راهبردی انجام گرفت. وضعیت راهبردی توسعه گردشگری شهرستان شاهین شهر و میمه با ترسیم و تحلیل نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی^۱ و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی^۲ انجام گرفت.

وزن دهی عوامل چهارگانه از طریق مقیاس ۱ تا ۵ و سپس نرمال سازی وزن‌های حاصل انجام گردید. در مرحله بعد به

1. IFE (Internal Factor Evaluation)
2. EFE (External Factor Evaluation)

هریک از این عوامل و بر اساس نظرات کارشناسی نمره ۱ تا ۴ داده شد. نمره‌ها بیانگر شدت تأثیر عوامل (اهمیت عامل) که به نقاط ضعف و تهدیدها نمره‌های ۱ (اثر منفی کم) و ۲ (اثر منفی زیاد) و نقاط قوت و فرصت‌ها نمره‌های ۳ (اثر مثبت کم) و ۴ (اثر مثبت زیاد) اختصاص داده شد. در مرحله آخر برای تعیین امتیاز نهایی ضریب وزنی هر عامل را در نمره آن ضرب کرده و در نهایت امتیاز نهایی کلبه تفکیک عوامل درونی و عوامل بیرونی به دست آمد. امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل درونی و عوامل بیرونی بین ۱ تا ۴ به دست خواهد آمد که متوسط آن برای هر کدام از عوامل ۲/۵ است. برآیند امتیاز نهایی کل عوامل خارجی و امتیاز نهایی کل عوامل داخلی به ماتریس IE منتهی می‌شود. در این ماتریس که شبیه چارچوب دستگاه مختصات ریاضی است، IFX محور افقی و EFE محور Y (محور عمودی) را شامل می‌شود. تلاقی دو محور، موقعیت راهبردی سیستم را نشان می‌دهد. (Chang Hung, 2006: 160)

بررسی ارتباط عوامل داخلی و خارجی و تدوین راهبرد

ماتریس SWOT امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت را فراهم می‌آورد: بر حسب وضعیت سیستم، چهار راهبرد را که از نظر کنشگری متفاوت هستند می‌توان تدوین کرد: ۱- راهبرد تدافعی^۱ (حداقل - حداقل): هدف کلی راهبرد تدافعی که می‌توان آن را (راهبرد بقا) نیز نامید، کاهش ضعف‌های سیستم برای کاستن و خنثی‌سازی تهدیدهاست. ۲- راهبرد انطباقی^۲ (حداقل - حداکثر): تلاش دارد با کاستن از ضعف‌ها حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد. ۳- راهبرد اقتضایی^۳ (حداکثر - حداقل): این راهبرد بر پایه بهره گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌شود و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است. ۴- راهبرد تهاجمی^۴ (حداکثر - حداکثر): تمام سیستم‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند هم‌زمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. برای تدوین راهبردها به ترتیب زیر عمل شد: ابتدا نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم مقایسه و نتیجه در گروه استراتژی‌های SO درج شد. سپس نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی با هم مقایسه و نتیجه در گروه استراتژی‌های WO قرار گرفت. نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی مقایسه و نتیجه در گروه استراتژی‌های ST درج شد. در نهایت نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با هم مقایسه و نتیجه در گروه استراتژی‌های WT قرار گرفت.

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

با روش QSPM می‌توان به صورت عینی بهترین راهبردها را مشخص نمود. برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی از نتیجه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، نتیجه ماتریس SWOT، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک استفاده می‌شود. تهیه این ماتریس شامل مراحل شش‌گانه زیر است:

۱- فرصت‌ها و تهدیدهای عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی، در ستون سمت راست ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی نوشته می‌شود. این اطلاعات را باید به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آورد. در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی دست‌کم باید ۱۰ عامل بسیار مهم خارجی و ۱۰ عامل بسیار مهم داخلی که برای سازمان موفقیت‌آمیز هستند در نظر گرفت.

1. Defensive Strategy
2. Conservative Strategy
3. Competitive Strategy
4. Aggressive Strategy

۲- به هر یک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، وزن یا ضریب مشابه وزن دهی عوامل درونی و بیرونی داده می‌شود.

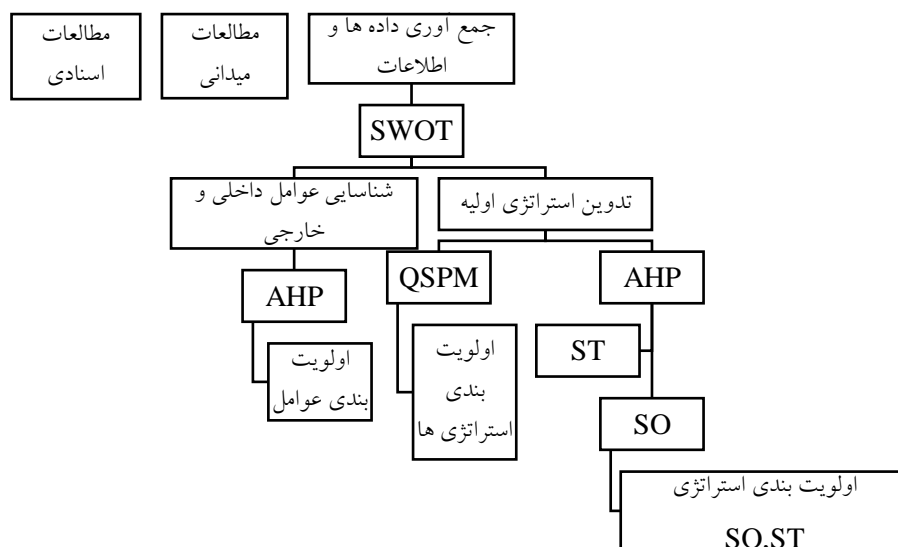
۳- ماتریس تعیین ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک و ماتریس SWOT مقایسه و راهبردهای اجرایی را راهبردها باید در صورت امکان ناسازگار یا جمع ناشدنی باشند.

۴- در این مرحله نمره جذابیت‌ها راهبردها مشخص می‌شود، نمره جذابیت بین ۱ تا ۴ و بر اساس: ۱. بدون جذابیت، ۲. تا حدی جذاب، ۳. دارای جذابیت معقول و ۴. بسیار جذاب می‌باشند.

۵- مرحله بعد جمع نمره‌های جذابیت یا اهمیت در ماتریس (TAS)^۱ است، که از حاصل ضرب ضریب (مرحله دوم) در نمره جذابیت (مرحله چهارم) به دست می‌آید. جمع نمره‌های جذابیت نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هر قدر جمع نمره‌های جذابیت بیشتر باشد، راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود. مجموع نمره‌های جذابیت برای هر یک از ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی محاسبه می‌شود. مجموع نمره‌های جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه کدام راهبرد از جذابیت بیشتری برخوردار است. نمره‌های بالا بیانگر جذابیت بیشتر راهبردهاست. تفاوت بین مجموع نمره‌های جذابیت در راهبردها بیانگر مطلوبیت یک راهبرد، نسبت به راهبردهای دیگر، است (David, 2009:48).

اولویت‌بندی راهبردها به روش AHP

در این مرحله دو ماتریس برای اولویت‌بندی راهبردها با استفاده از فرآیند AHP، تهیه گردید. یکی باهدف مقایسه زوجی و رتبه‌بندی از عوامل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، و ماتریس دیگر باهدف ترسیم راهبردها، تدوین و نظرات خبرگان بر اساس آن‌ها، کسب گردید. برای هر دو ماتریس تکمیل‌شده، ضریب ناسازگاری معیارها نیز محاسبه و کمتر از ۰٫۱، به دست آمد. مراحل مختلف انجام کار در شکل (۲) آورده شده است.



شکل ۲. فلوجارت مراحل انجام کار

یافته‌ها

نتایج اولویت‌بندی با مدل SWOT

بر اساس مطالعات اسنادی و مطالعات میدانی فهرستی از نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها که مبتنی بر شاخص‌های کالبدی و فضایی، تاریخی، طبیعی، اقتصادی-اجتماعی و مدیریتی بودند، تهیه گردید، که پس از غربالگری ۵ نقطه قوت، ۵ نقطه ضعف، ۵ تهدید و ۵ فرصت به شرح جدول (۲) انتخاب گردید.

جدول ۲. عوامل داخلی و خارجی بررسی‌شده در سطح شهرستان شاهین‌شهر و میمه و محیط پیرامونی آن

ضعف‌ها:	قوت‌ها:
W ₁ : نبود برنامه یکپارچه و جامع گردشگری	S ₁ : موقعیت جغرافیایی مناسب
W ₂ : تعامل ضعیف بین بخشی (بین مدیران و ذینفعان)	S ₂ : دسترسی مناسب به زیرساخت‌های ارتباطی (جاده، فرودگاه، ...)
W ₃ : عدم توجه به کارهای کارشناسی و علمی در بخش گردشگری	S ₃ : وجود جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی با برد ملی و بین‌المللی
W ₄ : نبود یا ناکافی بودن تبلیغات در خصوص جاذبه‌های گردشگری	S ₄ : منحصربه‌فرد بودن اکوسیستم طبیعی و اهمیت بین‌المللی ارزش‌های محیطی
W ₅ : نبود آمار و اطلاعات از وضعیت موجود گردشگری شهرستان	S ₅ : وجود آداب‌ورسوم و فرهنگ سنتی در بین مردم
تهدیدها:	فرصت‌ها:
T ₁ : فعالیت‌های معدنی (بهره‌برداری و حمل‌ونقل)	O ₁ : وجود جاذبه‌های گردشگری با برد ملی و بین‌المللی در منطقه و محیط پیرامونی آن
T ₂ : عدم برنامه، یا برنامه نامناسب و کوتاه‌مدت برای توسعه برخی از جاذبه‌ها	O ₂ : موقعیت جغرافیایی شهرستان
T ₃ : نبود برنامه بلندمدت و جامع برای گردشگری	O ₃ : وجود جاذبه‌ها و امکانات گردشگری مناطق پیرامونی
T ₄ : عدم توجه به هم‌افزایی در برنامه‌ریزی برای جاذبه‌های گردشگری	O ₄ : نزدیکی به مراکز جمعیتی (اصفهان - قم)
T ₅ : عدم توجه به ظرفیت‌های علمی و دانشگاهی استان برای برنامه‌های توسعه گردشگری	O ₅ : اشتغال‌زایی به‌وسیله گسترش توریسم

نتایج وزن دهی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل درونی، بیرونی بر اساس نظرات کارشناسی در جداول (۳) و (۴) به ترتیب برای عوامل درونی و بیرونی ارائه شده است.

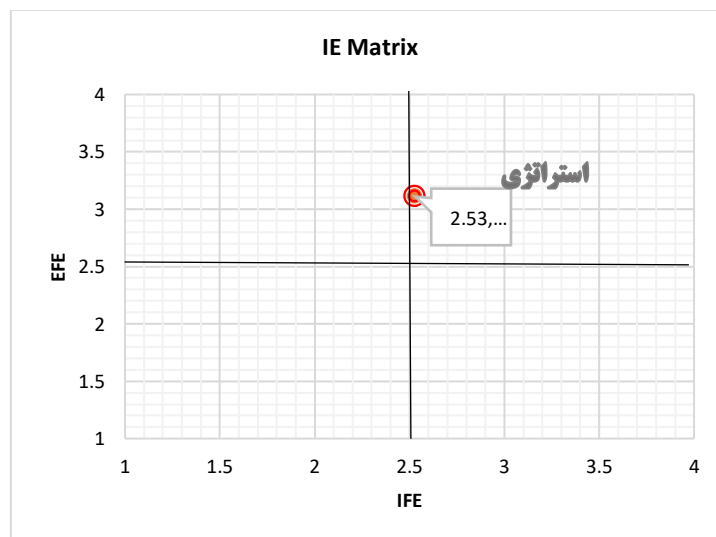
جدول ۳. تعیین ضریب وزنی و امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE)

عوامل داخلی	ضریب وزنی	رتبه	امتیاز نهایی
S ₁ : موقعیت جغرافیایی مناسب	۰/۰۹۶۵۷	۴	۰/۳۸۶۲۸
S ₂ : دسترسی مناسب به زیرساخت‌های ارتباطی	۰/۱۱۰۳۷۵	۴	۰/۴۴۱۵
S ₃ : وجود جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی با برد ملی و بین‌المللی	۰/۱۲۰۵۸۵	۴	۰/۴۸۲۳۴
S ₄ : منحصربه‌فرد بودن اکوسیستم طبیعی و اهمیت بین‌المللی	۰/۱۱۳۶۸۶	۳	۰/۳۴۱۰۵۸
S ₅ : وجود آداب‌ورسوم و فرهنگ سنتی در بین مردم	۰/۱۱۰۳۷۵	۳	۰/۳۳۱۱۲۵
W ₁ : نبود برنامه جامع گردشگری	۰/۰۸۹۶۷	۱	۰/۰۸۹۶۷
W ₂ : تعامل ضعیف بین بخشی	۰/۰۸۹۶۷	۱	۰/۰۸۹۶۷
W ₃ : عدم توجه به کارهای کارشناسی و علمی در بخش گردشگری	۰/۱۰۳۴۷۶	۲	۰/۲۰۶۹۵۲
W ₄ : نبود یا ناکافی بودن تبلیغات در خصوص جاذبه‌های گردشگری	۰/۰۹۶۵۷	۱	۰/۰۹۶۵۷
W ₅ : نبود آمار و اطلاعات از وضعیت موجود در گردشگری شهرستان	۰/۰۷۱۷۴	۱	۰/۰۷۱۷۴
جمع:	۱		۲/۵۳

جدول ۴. تعیین ضریب وزنی و امتیاز نهایی ماتریس عوامل خارجی (EFE)

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب وزنی	عوامل خارجی
۰/۵۲۳۸۴	۴	۰/۱۳۰۹۶	O ₁ : وجود جاذبه‌های گردشگری با برد ملی و بین‌المللی در منطقه و محیط پیرامونی آن
۰/۴۹۴۴	۴	۰/۱۲۳۶	O ₂ : موقعیت جغرافیایی شهرستان
۰/۴۹۴۴	۴	۰/۱۲۳۶	O ₃ : وجود جاذبه‌ها و امکانات گردشگری مناطق پیرامونی
۰/۵۲۳۶	۴	۰/۱۳۰۹	O ₄ : نزدیکی به مراکز جمعیتی
۰/۴۶۵۶	۴	۰/۱۱۶۴	O ₅ : اشتغال‌زایی به‌وسیله گسترش توریسم
۰/۰۶۸۹۷	۱	۰/۰۶۸۹۷	T ₁ : فعالیت‌های معدنی (بهره‌برداری و حمل‌ونقل)
۰/۰۶۵۴	۱	۰/۰۶۵۴	T ₂ : عدم برنامه یا برنامه نامناسب برای توسعه برخی از جاذبه‌ها
۰/۱۵۲۵	۲	۰/۰۷۶۲۵	T ₃ : نبود برنامه بلندمدت و جامع برای گردشگری
۰/۱۶۰۰۲	۲	۰/۰۸۰۰۱	T ₄ : عدم توجه به هم‌افزایی در برنامه‌ریزی برای جاذبه‌های گردشگری
۰/۱۶۷	۲	۰/۰۸۳۵	T ₅ : عدم توجه به ظرفیت‌های علمی و دانشگاهی استان برای برنامه‌های توسعه گردشگری
۳/۱۱		۱	جمع:

وجود جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی با برد ملی و بین‌المللی در منطقه و محیط پیرامونی به‌عنوان مهم‌ترین نقطه قوت و هم‌زمان با نگاه فرصت‌ساز به‌عنوان مهم‌ترین فرصت، عدم توجه به کارهای کارشناسی و علمی در بخش گردشگری به‌عنوان مهم‌ترین نقطه‌ضعف و عدم توجه به هم‌افزایی در برنامه‌ریزی برای جاذبه‌های گردشگری به‌عنوان مهم‌ترین تهدید مشخص گردید. برآیند حاصل از ماتریس‌های IFE و EFE در ماتریس IE قرار گرفت، امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی به ترتیب برابر ۲/۵۳ و ۳/۱۱ به دست آمد. در واقع بیانگر این موضوع است که قوت‌ها بر ضعف‌ها و فرصت‌ها بر تهدیدها غلبه می‌کنند. در نتیجه برنامه توسعه گردشگری در ناحیه اول یعنی راهبرد تهاجمی یا توسعه‌ای قرار می‌گیرد. شکل (۲) ماتریس IE را نشان می‌دهد.



شکل ۲. ماتریس IE (برآیند حاصل از ماتریس IFE و EFE)

نتایج اولویت‌بندی با مدل AHP

مقایسه زوجی معیارها، بیانگر ترجیحات و اهمیت عامل سطر به عامل ستون است. این مقادیر از طریق محاسبه

میانگین هندسی نظرات ۵ نفر از کارشناسان حوزه گردشگری و آشنا به منطقه مطالعه کسب گردید. همچنین مقادیر پایین و بالا قطر اصلی در این جداول معکوس یکدیگر هستند. جدول (۵)، مقایسات زوجی معیارها باهدف تجزیه تحلیل گروه‌های اصلی، تجزیه تحلیل SWOT یعنی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را نشان می‌دهد. ستون اهمیت نیز بیانگر وزن و اهمیت هر کدام از عوامل چهارگانه است. همان‌گونه که در جدول (۵) ملاحظه می‌گردد، گروه قوت‌ها با وزن ۰/۳۸۱، بیشترین اهمیت را از نظر کارشناسان به خود اختصاص داده، گروه تهدیدها با وزن ۰/۱۳۹، در رتبه آخر قرار گرفته است و نرخ ناسازگاری این ماتریس برابر با ۰/۰۹ درآمد. از آنجایی که این مقدار کوچک‌تر از ۰/۱ است، لذا می‌توان نتیجه گرفت، قضاوت‌ها و مقایسات زوجی دارای سازگاری و پایایی است.

جدول ۵. مقایسه زوجی معیارهای اصلی

میزان اهمیت	T	O	W	S	نرخ ناسازگاری	مقایسه زوجی عوامل SWOT
۰/۳۸۱	۰/۵۸	۱	۰/۷۶	۱		S
۰/۲۸۹	۰/۶۶	۰/۲۵	۱	۱/۳	۰/۰۹	W
۰/۱۹۱	۰/۵۸	۱	۴	۱		O
۰/۱۳۹	۱	۱/۷	۱/۵	۱/۷		T

در فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، عناصر هر سطح نسبت به عنصر وابسته به خود در سطح بالاتر، به صورت زوجی مقایسه شده و وزن نسبی آن‌ها محاسبه می‌گردد. وزن‌های نهایی گروه‌های اصلی SWOT طبق جدول (۶) از جمع وزن‌های نسبی هر گروه به دست آمد. بالاترین وزن قوت‌ها مربوط به S₃، با وزن نهایی ۰/۱۶۹ و پایین‌ترین وزن مربوط به S₁ با وزن نهایی ۰/۰۲۴۰ است. بالاترین ضعف با وزن نهایی ۰/۱۶۰ مربوط به W₃ می‌باشد و نرخ ناسازگاری‌های به دست آمده نشان‌دهنده سازگاری و پویایی مقایسات است.

جدول ۶. ماتریس عوامل داخلی وزن دهی شده به روش AHP

اولویت گروه‌ها	فاکتورهای داخلی	نرخ ناسازگاری	وزن نسبی	وزن نهایی
قوت	S ₁ : موقعیت جغرافیایی مناسب	۰/۰۹۴۵	۰/۰۶۳	۰/۰۲۴۰
	S ₂ : دسترسی مناسب به زیرساخت‌های ارتباطی_جاده، فرودگاه و ...		۰/۱۶۵	۰/۰۶۲۸
	S ₃ : وجود جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی با برد ملی و بین‌المللی		۰/۴۴۴	۰/۱۶۹
	S ₄ : منحصر به فرد بودن اکوسیستم طبیعی و اهمیت بین‌المللی ارزش‌های محیطی		۰/۱۶۵	۰/۰۶۲
	S ₅ : وجود آداب و رسوم و فرهنگ سنتی در بین مردم		۰/۱۶۵	۰/۰۶۲
اولویت گروه‌ها	فاکتورهای داخلی	نرخ ناسازگاری	وزن نسبی	وزن نهایی
ضعف	W ₁ : نبود برنامه یکپارچه و جامع گردشگری	۰/۰۰	۰/۱۱۱	۰/۰۳۲۰
	W ₂ : تعامل ضعیف بین بخشی (بین مدیران و ذینفعان)		۰/۱۱۱	۰/۰۳۲۰
	W ₃ : عدم توجه به کارهای کارشناسی و علمی در بخش گردشگری		۰/۵۵۶	۰/۱۶۰
	W ₄ : نبود یا ناکافی بودن تبلیغات در خصوص جاذبه‌های گردشگری		۰/۱۱۱	۰/۰۳۲
	W ₅ : نبود آمار و اطلاعات از وضعیت موجود گردشگری شهرستان		۰/۱۱۱	۰/۰۳۲

جدول (۷) ماتریس عوامل خارجی وزن دهی شده به روش AHP را نشان می‌دهد. در این جدول نرخ ناسازگاری‌ها کمتر از ۰/۱ درآمد که نشان‌دهنده سازگاری و پویایی مقایسات انجام شده است. بالاترین وزن فرصت‌ها مربوط به O1 با

وزن نهایی ۰/۰۷۵، پایین‌ترین وزن مربوط به O₂ با وزن نهایی ۰/۰۱۲ و هم‌چنین بالاترین وزن تهدیدها مربوط به T₃ با وزن نهایی ۰/۰۳۰ و پایین‌ترین آن مربوط به T₂ با وزن نهایی ۰/۰۰۹ می‌باشد.

جدول ۷. ماتریس عوامل خارجی وزن دهی شده به روش AHP

اولویت گروه‌ها	فاکتورهای خارجی	نرخ ناسازگاری	وزن نسبی	وزن نهایی
فرصت	۰/۱۹۱	۰/۰۳	O ₁ : وجود جاذبه‌های گردشگری با برد ملی و بین‌المللی در منطقه و محیط پیرامونی آن	۰/۳۷۷
			O ₂ : موقعیت جغرافیایی شهرستان	۰/۰۶۳
			O ₃ : وجود جاذبه‌ها و امکانات گردشگری مناطق پیرامونی	۰/۱۷۰
			O ₄ : نزدیکی به مراکز جمعیتی (اصفهان - قم)	۰/۰۴۱
			O ₅ : اشتغال‌زایی به‌وسیله گسترش توریسم	۰/۱۷۰
تهدید	۰/۱۳۹	۰/۰۸	T ₁ : فعالیت‌های معدنی (بهره‌برداری و حمل‌ونقل)	۰/۰۹۵
			T ₂ : عدم برنامه یا برنامه نامناسب و کوتاه‌مدت برای توسعه برخی از جاذبه‌ها	۰/۰۰۹
			T ₃ : نبود برنامه بلندمدت و جامع برای گردشگری	۰/۲۱۶
			T ₄ : عدم توجه به هم‌افزایی در برنامه‌ریزی برای جاذبه‌های گردشگری	۰/۰۲۶
			T ₅ : عدم توجه به ظرفیت‌های علمی و دانشگاهی استان برای برنامه‌های توسعه گردشگری	۰/۴۴۳

از ماتریس SWOT برای تدوین استراتژی‌ها استفاده شد. بدین ترتیب که با مقایسه عوامل درونی و بیرونی در ماتریس SWOT، استراتژی‌ها و راهکارها باهدف مقابله با تهدیدها، بهره‌گیری از فرصت‌ها، رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت پتانسیل‌ها و بر پایه نظرات خبرگان در چهار گروه به شرح (جدول ۸) ارائه گردید.

جدول ۸. راهبردهای ۴ گانه حاصل از تحلیل تکنیک SWOT

عوامل خارجی	عوامل داخلی	راهبردهای ۴ گانه حاصل از تحلیل تکنیک SWOT
عوامل خارجی	عوامل داخلی	O ₁ : وجود جاذبه‌های گردشگری با برد ملی و بین‌المللی در منطقه و محیط پیرامونی آن
		O ₂ : موقعیت جغرافیایی شهرستان
		O ₃ : وجود جاذبه‌ها و امکانات گردشگری مناطق پیرامونی
		O ₄ : نزدیکی به مراکز جمعیتی (اصفهان - قم)
		O ₅ : اشتغال‌زایی به‌وسیله گسترش توریسم
S ₁ : موقعیت جغرافیایی مناسب	S ₂ : دسترسی مناسب به زیرساخت‌های ارتباطی (جاده، فرودگاه،...)	S ₃ : وجود جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی با برد
SO ₁ : نگاه علمی و حرفه‌ای جهت معرفی و شناخت چالش‌ها و فرصت‌های جاذبه‌های گردشگری شهرستان با برد ملی و بین‌المللی و برگزاری سمینارها و جشنواره‌ها باهدف تعیین مسیر گردشگری	ST ₁ : حمایت و جلب مشارکت جامعه علمی و دانشگاهی جهت انجام مطالعات در بخش گردشگری و برنامه‌ریزی‌های مرتبط	ST ₂ : برنامه‌ریزی برای افزایش طول اقامت گردشگران در منطقه خصوصاً با اقامت شبانه

ملی و بین‌المللی	SO ₂ : نگاه سیستمی و هم‌افزا به ظرفیت‌های گردشگری شهرستان و محیط پیرامونی در طرح جامع گردشگری شهرستان	ST ₃ : تقویت بوم گردی و استانداردسازی آن‌ها در منطقه به منظور افزایش جذب گردشگر
S ₄ : منحصربه‌فرد بودن اکوسیستم و اهمیت بین‌المللی ارزش‌های محیطی		
S ₅ : وجود آداب‌ورسوم و فرهنگ سنتی در بین مردم		
W ₁ : نبود برنامه یکپارچه و جامع گردشگری	WO ₁ : بهبود زیرساخت‌های شهری و روستایی به منظور رونق صنعت گردشگری	WT ₁ : بهره‌برداری از توان تشکیلاتی، قوانین و مقررات در جهت کاهش مخاطرات و تخریب‌های اکولوژیکی و زیست‌محیطی در منطقه
W ₂ : تعامل ضعیف بین بخشی (بین مدیران و ذینفعان)	WO ₂ : تعامل و همفکری دوجانبه میان متولیان بخش گردشگری و دانشگاه بر اساس اسناد بالادستی و ظرفیت‌های منطقه در امور میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	WT ₂ : بازنگری در قوانین موجود، حمایت و رفع موانع و هم‌اندیشی شکل‌های حرفه‌ای (مانند اتاق بازرگانی، دانشگاه و ... با سازمان میراث فرهنگی) جهت هم‌افزایی بین دست‌اندرکاران بخش خصوصی و دولتی
W ₃ : عدم توجه به کارهای کارشناسی و علمی در بخش گردشگری	WO ₃ : تدوین برنامه کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت برای گردشگری شهرستان با تمرکز بر جاذبه‌ها و امکانات مناطق پیرامونی	
W ₄ : نبود یا ناکافی بودن تبلیغات در خصوص جاذبه‌های گردشگری		
W ₅ : نبود آمار و اطلاعات از وضعیت موجود گردشگری شهرستان		

اولویت‌بندی راهبردهای برتر

با توجه به نتایج حاصل از ماتریس IE، برنامه توسعه گردشگری در ناحیه اول یعنی راهبرد تهاجمی یا توسعه‌ای قرار گرفت که از بین راهبردهای ارائه‌شده، ۵ راهبرد برتر انتخاب شدند. تمامی راهبردهای ارائه‌شده از طریق روش QSPM اولویت‌بندی شدند که نتایج حاصل از آن در جدول (۹) ارائه گردید.

جدول ۹. مجموع نمرات حاصل از ماتریس QSPM

اولویت‌بندی راهبردها	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	مجموع نمرات	رتبه نهایی
ST ₁	۲/۵۲	۳/۰۷	۵/۵۹	۷
ST ₂	۳/۴۷	۳/۵۵	۷/۰۲	۱
ST ₃	۲/۹۰	۳/۳۲	۶/۲۲	۴
SO ₁	۲/۱۸	۲/۰۷	۴/۲۵	۹
SO ₂	۳/۱۶	۳/۴۰	۶/۵۶	۲
WO ₁	۲/۸۳	۳/۳۲	۶/۱۵	۵
WO ₂	۲/۸۶	۲/۷۳	۵/۵۹	۶
WO ₃	۳/۰۲	۳/۳۷	۶/۳۹	۳
WT ₁	۲/۲۰	۲/۳۶	۴/۵۶	۸
WT ₂	۱/۵۵	۱/۴۶	۳/۰۱	۱۰

جدول (۱۰) اولویت‌بندی راهبردهای برتر، از بین ۱۰ راهبرد ارائه‌شده را طبق مدل QSPM نشان می‌دهد. طبق این جدول در بین عوامل داخلی راهبرد ST₂ با امتیاز (۳/۴۷) و در بین عوامل خارجی نیز راهبرد ST₂ با امتیاز (۳/۵۵) در اولویت بالاتری قرار گرفتند.

جدول ۱۰. امتیاز نسبی عوامل داخلی و خارجی راهبردهای منتخب به روش QSPM

راهبردها										وزن عامل	عوامل داخلی
راهبرد SO ₂		راهبرد SO ₁		راهبرد ST ₃		راهبرد ST ₂		راهبرد ST ₁			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
-/۳۷۰	۲/۸	-/۰۱۹	۰/۲	-/۰۲۷۰	۲/۸	-/۰۲۷۰	۲/۸	-/۰۵۷	۰/۶	-/۰۹۶۵۷	S ₁
-/۳۹۷	۳/۶	-/۰۶۶	۰/۶	-/۰۳۷۵	۳/۴	-/۰۳۳۱	۳	-/۰۲۲	۰/۲	-/۰۱۱۰۳۷۵	S ₂
-/۴۰۹	۳/۴	-/۴۳۴	۳/۶	-/۴۳۴	۳/۶	-/۴۳۴	۳/۶	-/۴۳۴	۳/۶	-/۰۱۲۰۵۵۸	S ₃
-/۴۳۴	۳/۶	-/۳۹۷	۳/۶	-/۴۵۴	۴	-/۴۵۴	۴	-/۳۹۷	۳/۶	-/۰۱۱۳۶۸۶	S ₄
-/۳۰۹	۲/۸	-/۱۹۸	۱/۸	-/۲۳۱	۲/۱	-/۳۰۹	۲/۸	-/۳۰۹	۲/۸	-/۰۱۱۰۳۷۵	S ₅
-/۳۵۸	۴	-/۱۷۹	۴	-/۱۷۹	۲	-/۳۰۴	۳/۴	-/۳۵۸	۴	-/۰۸۹۶۷	W ₁
-/۳۲۲	۳/۶	-/۰۸۹	۱	-/۳۲۲	۳/۶	-/۲۲۲	۳/۶	-/۱۷۹	۲	-/۰۸۹۶۷	W ₂
-/۲۸۹	۲/۸	-/۳۷۲	۳/۶	-/۳۱۰	۳	-/۴۱۳	۴	-/۳۷۲	۳/۶	-/۰۱۰۳۴۷۶	W ₃
-/۱۷۳	۱/۸	-/۱۹۳	۲	-/۲۰۲	۲/۱	-/۳۴۷	۳/۶	-/۱۹۳	۲	-/۰۹۶۵۷	W ₄
-/۲۰۰	۲/۸	-/۲۴۳	۳/۴	-/۱۲۹	۱/۸	-/۲۸۶	۴	-/۲۰۰	۲/۸	-/۰۷۱۷۴	W ₅
۳/۱۶		۲/۱۸		۲/۹۰		۳/۴۷		۲/۵۲		جمع امتیاز	
راهبردها										وزن عامل	عوامل خارجی
راهبرد SO ₂		راهبرد SO ₁		راهبرد ST ₃		راهبرد ST ₂		راهبرد ST ₁			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
-/۴۷۱	۳/۶	-/۰۲۶	۰/۲	-/۴۴۵	۳/۴	-/۵۲۳	۴	-/۴۷۱	۳/۶	-/۰۱۳۰۹۶	O ₁
-/۴۴۴	۳/۶	-/۰۲۴	۰/۲	-/۳۴۶	۲/۸	-/۴۴۴	۳/۶	-/۰۲۴	۰/۲	-/۰۱۲۳۶	O ₂
-/۴۲۰	۳/۴	-/۳۴۶	۲/۸	-/۴۴۴	۳/۶	-/۴۹۴	۴	-/۳۴۶	۲/۸	-/۰۱۲۳۶	O ₃
-/۴۳۱	۴	-/۲۷۴	۲/۱	-/۵۲۳	۴	-/۴۳۱	۴	-/۴۴۵	۳/۴	-/۰۱۳۰۹	O ₄
-/۳۲۵	۲/۸	-/۲۴۴	۲/۱	-/۴۶۵	۴	-/۳۹۵	۳/۴	-/۴۱۹	۳/۶	-/۰۱۱۶۴	O ₅
-/۲۰۶	۳	-/۰۴۱	۰/۶	-/۲۳۴	۳/۴	-/۱۲۴	۱/۸	-/۲۰۶	۳	-/۰۶۸۹۷	T ₁
-/۲۶۱	۴	-/۲۳۵	۳/۶	-/۱۸۳	۲/۸	-/۲۳۵	۳/۶	-/۲۳۵	۳/۶	-/۰۶۵۴	T ₂
-/۲۷۴	۳/۶	-/۲۷۴	۳/۶	-/۲۱۳	۲/۸	-/۳۰۵	۴	-/۳۰۵	۴	-/۰۷۶۲۵	T ₃
-/۲۷۲	۳/۴	-/۲۷۲	۳/۴	-/۲۲۴	۲/۸	-/۲۷۲	۳/۴	-/۲۸۸	۳/۶	-/۰۸۰۰۱	T ₄
-/۳۰۰	۳/۶	-/۳۳۴	۴	-/۲۵۰	۳	-/۳۳۴	۴	-/۳۳۴	۴	-/۰۸۳۵	T ₅
۳/۴۰		۲/۰۷		۳/۳۲		۳/۵۵		۳/۰۷		جمع امتیاز	

اولویت‌بندی راهبردهای برتر طبق روش AHP در جدول (۱۱) نشان داده شده است، نتایج نشان داد نرخ ناسازگاری برابر ۰/۰۶ می‌باشد که نشان‌دهنده سازگاری مقایسات و نتایج است. طبق این روش راهبرد SO₂ با امتیاز ۰/۲۹۲ در رتبه اول قرار گرفت.

جدول ۱۱. اولویت‌بندی راهبردها به روش AHP

اولویت	وزن	نرخ ناسازگاری	راهبرد
۳	۰/۲۵۹		SO ₁ : نگاه علمی و حرفه‌ای جهت معرفی و شناخت چالش‌ها و فرصت‌های جاذبه‌های گردشگری شهرستان با برد ملی و بین‌المللی و برگزاری سمینارها و جشنواره‌ها باهدف تعیین مسیر گردشگری
۱	۰/۲۹۲	۰/۰۶	SO ₂ : نگاه سیستمی و هم‌افزا به ظرفیت‌های گردشگری شهرستان و محیط پیرامونی در طرح جامع گردشگری شهرستان
۴	۰/۱۰۷		ST ₁ : حمایت و جلب مشارکت جامعه علمی و دانشگاهی جهت انجام مطالعات در بخش گردشگری و برنامه‌ریزی‌های مرتبط
۲	۰/۲۷۰		ST ₂ : برنامه‌ریزی برای افزایش طول اقامت گردشگران در منطقه خصوصاً با اقامت شبانه
۵	۰/۰۷۲		ST ₃ : تقویت بوم گردی و استانداردسازی آن‌ها در منطقه به‌منظور افزایش جذب گردشگر

نتیجه‌گیری

در این مطالعه برای شناسایی و امتیازدهی مهم‌ترین عوامل کلیدی برای برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری از روش مدل SWOT و AHP استفاده شد و نتایج تقریباً مشابهی داشت روش بکار گرفته‌شده و نتایج آن، با مطالعات (Salvator - Marciano, 2018:332, Chang-Hung, 2006:16) و (خیری و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۳، موحد و امان پور، ۱۳۹۱: ۷۰) از جنبه روش کار و نتایج، هم‌راستا می‌باشد. امتیاز نهایی عوامل داخلی و عوامل خارجی به ترتیب برابر ۲/۵۳ و ۳/۱۱ می‌باشد که نشان‌دهنده غلبه قوت‌ها و فرصت‌های گردشگری بر ضعف‌ها و تهدیدها است. ولی با توجه به اینکه امتیاز عوامل درونی بسیار نزدیک به ۲،۵ می‌باشد، نمی‌توان در حال حاضر با اطمینان برتری قوت‌ها بر ضعف‌ها را نتیجه‌گیری کرد. قوت‌ها بیشتر به جاذبه‌ها و زیرساخت‌ها و موقعیت منطقه توجه دارد درحالی‌که ضعف‌ها در برگیرنده عوامل مدیریتی و نبود تعاملات بین بخشی در استفاده از این ظرفیت‌هاست، که با توجه به ماهیت آن قابل برطرف شدن می‌باشد، یعنی می‌توان با اتخاذ راهبردهای مناسب، و برطرف کردن نقاط ضعف، در آینده امتیاز عوامل درونی را بسیار افزایش داد. همچنین فرصت‌ها به برد جاذبه‌ها، موقعیت منطقه، فاصله از مراکز جمعیتی و جاذبه‌های محیط پیرامونی تأکید دارد که به‌خوبی تاکنون از آن‌ها برای توسعه گردشگری شهرستان استفاده نشده است. تهدیدهای منطقه هم بیشتر جنبه مدیریتی و ناهماهنگی بین بخشی دارد، بهره‌برداری معادن سنگ به‌ویژه در مجاورت جاذبه‌ها، عدم استفاده از ظرفیت‌های دانشگاهی در برنامه‌ریزی گردشگری و نبود برنامه جامع برای گردشگری شهرستان، از جمله مهم‌ترین تهدیدها می‌باشند. شناسایی واقع‌بینانه عوامل درونی و عوامل بیرونی از مهم‌ترین مراحل کار در برنامه‌ریزی راهبردی با استفاده از مدل SWOT می‌باشد (شریفی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۱۰ و اکبری و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۴). شیوه مطالعه یعنی در نظر گرفتن محیط پیرامونی به شناسایی بهتر عوامل درونی و عوامل بیرونی کمک کرد. در نظر گرفتن محیط پیرامونی، امکان برقراری نگاه یکپارچه به عوامل کلیدی گردشگری و مقایسه‌های واقع‌بینانه‌تر را فراهم می‌کند. ضمن اینکه باعث می‌شود، برخی از عوامل هم‌زمان هم به‌صورت قوت و فرصت و هم به‌صورت ضعف و تهدید در نظر گرفته شوند، این مهم می‌تواند به تدوین راهبردهای کاربردی، کمک کند. با توجه به امتیازهای عوامل درونی و عوامل بیرونی، راهبردهای اولویت‌دار برای توسعه گردشگری منطقه، تهاجمی یا SO خواهد بود. با بررسی ارتباط بین مهم‌ترین عوامل درونی و عوامل بیرونی به کمک ماتریس SWOT راهبردها تدوین و با استفاده از روش QSPM و AHP راهبردها اولویت‌بندی شدند. راهبرد تهاجمی برنامه‌ریزی برای افزایش طول اقامت گردشگران در منطقه خصوصاً با اقامت شبانه به‌عنوان مهم‌ترین راهبرد توسعه گردشگری بر اساس روش QSPM، مشخص شد (خاندل و نجم‌الدینی، ۱۳۹۶: ۱۳۰) و (ضرابی و محبوب فر، ۱۳۹۲: ۵۶) نتایج مشابه با استفاده از روش QSPM، در تدوین راهبردها ارائه کردند. وزن دهی راهبرد با روش AHP نشان داد، راهبرد برتر، نگاه سیستمی و هم‌افزا به ظرفیت‌های گردشگری شهرستان و محیط پیرامونی در طرح جامع گردشگری شهرستان خواهد بود. لذا می‌توان نتیجه گرفت در شرایط موجود در نظر گرفتن هر دو راهبرد برای توسعه گردشگری منطقه اولویت دارد. در هر دو روش، بین راهبردها، اختلاف چندانی از لحاظ وزن وجود ندارد و انتخاب راهبردهای برتر به معنای صرف‌نظر کردن از دیگر راهبردها نیست، بلکه بدین معنی است که قابلیت‌های منطقه در شرایط فعلی در این راهبردها بیشتر بوده و باید آن‌ها را تقویت کرد.

برقراری نگاه یکپارچه به منطقه مطالعه و محیط پیرامونی آن به‌عنوان یک نوآوری در این تحقیق و مطالعه (شریفی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۱۲) و همچنین رویکرد جدیدی در مطالعات برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری و سایر مطالعات راهبردی می‌تواند موردتوجه قرار گیرد. این رویکرد ضمن امکان ارزیابی بهتر مزیت‌های نسبی مناطق، می‌تواند به تدوین بهتر

راهبردها با برقراری ارتباطات همافزا بین عناصر کلیدی کمک کند. از طرفی شیوه مطالعه در تعیین مرز منطقه، سبب شده برخی از عناصر کلیدی و مهم، همزمان به عنوان عامل درونی و عامل بیرونی مورد توجه قرار بگیرد که نتیجه آن برنامه ریزی جامع تر خواهد بود. این مطالعه نشان داد در نظر گرفتن محیط پیرامونی در مطالعات ارزیابی راهبردی گردشگری، بهتر می تواند مزیت های نسبی مناطق را نشان دهد.

تقدیر و تشکر

بنا به اظهار نویسنده مسئول، این مقاله حامی مالی نداشته است.

منابع

- اکبری، رضا؛ قادریان، مسعود و منتظری، مرجان. (۱۳۹۲). جستاری پیرامون کارآمدی تکنیک SWOT و ارائه مدل جامع پیشنهادی برای مسائل شهری (مطالعه موردی: برنامه ریزی راهبردی بافت روستا شهری نعیم آباد یزد). *مجله هویت شهری*، ۳ (۲۲)، ۸۷-۹۸.
- پاپلی یزدی، محمدحسین و سقایی، مهدی. (۱۳۹۰). *گردشگری ماهیت و مفاهیم*. تهران: انتشارات سمت.
- جمالی نژاد، مهدی. (۱۳۹۱). *گردشگری اسلامی*. اصفهان: نشر آرما.
- خاندل، محمود و نجم الدینی، نرگس. (۱۳۹۶). شناسایی زمینه های توسعه گردشگری دریایی جزیره هرمز با استفاده از مدل SWOT و تکنیک QSPM. *نشریه جغرافیایی فضای گردشگری*، ۶ (۲۳)، ۱۳۴-۱۱۵.
- خیری، ابراهیم؛ مروتی، مریم، نشاط، اکرم و سیاحتی، غلامرضا. (۱۴۰۰). تعیین پتانسیل ها و تدوین برنامه استراتژیک توسعه گردشگری با استفاده از رویکرد تلفیقی تحلیل SWOT و AHP منطقه مورد مطالعه: منطقه حفاظت شده اشترانکوه. *مجله علوم و تکنولوژی محیط زیست*، ۲۳ (۱)، ۱۶-۱.
- ذوالفقاری طهرانی، مهدیه؛ مهدوی نژاد، محمدجواد، منصور، بهروز و انصاری، مجتبی. (۱۴۰۱). توسعه زیست سازگار در جغرافیای دارای میراث طبیعی، نمونه مطالعاتی: روستای گردشگری ایبانه. *پژوهش های جغرافیایی انسانی*، ۵۴ (۲)، ۴۹۸-۴۷۹.
- شریفی، سمیه. (۱۳۹۸). *ارزیابی پتانسیل ها و ظرفیت های اکوتوریسم روستای وان شان بر اساس مدل SWOT*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه صنعتی اصفهان، ایران.
- ضرابی، اصغر و محبوب فر، محمدرضا. (۱۳۹۲). کاربرد مدل QSPM-SWOT در تدوین استراتژی توسعه گردشگری شهر کاشان. *مجله برنامه ریزی فضایی*، ۳ (۴)، ۵۸-۳۷.
- فروزنده دهکردی، لطف الله. (۱۳۸۷). مروری بر برنامه ریزی استراتژیک. *مجله دانش مدیریت*، ۱۲ (۴۵)، ۹۷-۱۱۱.
- موحد، علی؛ امان پور، سعید و زارعی، رضا. (۱۳۹۱). ارزیابی تفرجگاه های گردشگری پیرامون کلان شهرها با استفاده از تلفیق مدل AHP و SWOT مطالعه موردی تفرجگاه گردشگری مال آقا. *نشریه مطالعات و پژوهش های شهری منطقه ای*، ۴ (۱۵)، ۷۴-۵۳.
- میرشکاران، یحیی؛ صادقی، علی و وحیدی، الهام. (۱۴۰۰). تبیین راهبردهای توسعه گردشگری در مناطق مرزی بر اساس ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی. *پژوهش های جغرافیایی انسانی*، ۵۳ (۲)، ۶۳۵-۶۱۷.
- نمایه اقلیمی شهرستان میمه، ۱۳۹۵، اداره کل هواشناسی استان اصفهان.

References

- Akbari, R., Qadirian, M., & Montazeri, M., (2013). A survey on the effectiveness of the SWOT technique and the presentation of a proposed comprehensive model for urban issues (case

- study: strategic planning of the urban village context of Naimabad, Yazd). *Urban Identity Magazine*, 22, 87-98. [In Persain].
- Chang, H., & Huang, W. C., (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43, 158–169. <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2005.08.016>.
- Climatic profile of Mimeh city. (2015). *Isfahan Meteorology Administration*. [In Persain]
- Forouzandeh Dehkordi, L., (2018). A review of strategic planning. *Management science*, 45, 97-111. [In Persain].
- David, M.E., David, F.R., & David, F.R., (2009). The Quantitative Strategic Planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *The Coastal Business Journal*, 8(1), 42-52.
- Jamalinejad, M., (2013). *Islamic Tourism*. Isfahan: Arama Publishing. [In Persain]
- Khandel, M & Najmadini, N., (2016). Identify the areas of the development of marine tourism in hormoz Island using QSPM SWOT and techniques. *Geography Journal of Tourism Space*. 6 (23), 115-134. [In Persain].
- Khyeri, E., Morovati, M., Neshat, A., & siahati, G., (1400). Identify potentials and compiling a strategic tourism development plan using the integrated approach of SWOT and AHP Analysis (Case study area: Oshtorankh Protected Area). *Journal of Environmental Science and Technology*, 23 (1), 1-16. [In Persain].
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., & Kajanus, M., 2000, Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-hybrid method and its application to a forest certification case,. *Forest Policy and Economics*, 41-52. [https://doi.org/10.1016/S1389-9341\(99\)00004-0](https://doi.org/10.1016/S1389-9341(99)00004-0).
- Mireshkaran, Yahya, Sadeghi, Ali and Vahidi, Elham, (1400). Explanation of tourism development strategies in border areas based on quantitative strategic planning matrix. *Human Geography Research*. 53 (2), 617-635. [In Persain].
- Movahed A., Amanpoor S., & Zarei R., (2013). Assessing Tourist Resorts Surrounding Metropolitans Applying SWOT- AHP Models Case study: Malaga Resort. *Urban - Regional Studies and Research Journal*, 15, 53-74. [In Persain].
- Papoli-Yazdi M. H., & Saqai M., (2013). *Tourism (nature and concepts)*. Tehran: SAMT Publications. [In Persain].
- Salvator B., & Claudio M., (2018). Using a Hybrid AHP-SWOT Method to Build Participatory Ecotourism Development Strategies: The Case Study of the Cupe Valley Natural Reserve in Southern Italy, New Metropolitan perspective. https://DOI.org/10.1007/978-3-319-92102-0_35.
- Sharifi, S., (2018). *Evaluation of Vaneshan village ecotourism potentials and capacities based on SWOT model*. Master's Thesis. Department of Natural Resources, Isfahan University of Technology, Iran. [In Persain].
- Zarabi A., & Mahboubfar M. R., (2013). Application of SWOT- QSPM Model in Codifying Tourism Development Strategy of the City of Kashan, Iran. *Journal of spatial planning*, 3 (4), 37-58. [In Persain].
- Zolfighari M., Mahdieh, Mahdavejad M. J., Mansoori, B., & Ansari, M., (2022). Biophilic Development in Natural-Heritage-Intensive Geography; Case Study: Abyaneh. *Human Geography Research Quarterly*, 54 (2), 479- 498. [In Persain].
- <https://www.amar.org.ir>