

## STRATEGIC PLANNING FOR TOURISM DEVELOPMENT WHIT EMPHASIZE ON PRODUCT SECTOR CASE STUDY: NEYSHABOUR COUNTY

**Mostafa Behzadfar**

Assistant Professor of Urban Design, Iran University  
of Science & Technology, Email:  
behzadfar@iust.ac.ir

**Roozbeh Zamanian**

Roozbeh Zamanian, Master of Urban and Regional  
Planning, Shahid Beheshti University, Email:  
r\_zamanian@yahoo.com

**Abstract:** Strategic planning is a systematic method focuses on inter connections of preferred action by using technical indicator including weaknesses and strengths (abilities and resources), opportunities and threats in analytical process. In addition it is a systematic method for decision making. These differences happened comparing with other planning method because of its intelligent integrated analysis and the specification of main participant goals for decision-making and actions. The method take palace specially in the implementation of urban and regional plans. This article is to specify how to use strategic planning process in tourism planning. In this way, first of all theoretical foundation of strategic planning in regional level is discussed. Then the product sector of tourism activity in case study of Neyshabour county, as a region, will be studied. The presentations of optimized strategies for regional development of Neyshabour county whit emphasis of on tourism product sector are the main result of this research.

## برنامه ریزی راهبردی توسعه‌ی گردشگری با تکیه بر بخش محصول نمونه موردی: شهرستان نیشابور

مصطفی بهزادفر و روزبه زمانیان

**چکیده:** برنامه‌ریزی راهبردی شیوه‌ای است سیستماتیک که بر ایجاد و برقراری پیوستگی بین اقدامات اولویت‌دار با در نظر داشتن ضعف و قوت (توانایی‌ها و منابع) و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی و جریان‌ها تأثیر گذار) تکیه دارد. علاوه بر تعریف ارائه شده، برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان روشی نظام یافته برای اخذ تصمیمات و اجرای فعالیت‌ها در خصوص شکل دهی و رهنمود یک سامانه، کارکرد و علل آن دانست. با توجه به تفاوت در شیوه‌های گزینشی گردآوری اطلاعات، تحلیل هدفمند و تعیین اهداف مشارکت تصمیم سازان اصلی، تبیین و ارزیابی گزینه‌ها، بررسی تبعات آتی تصمیمات و اعمال آنها و بیش از هر چیز تأکید بر اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ها از سایر گونه‌های برنامه‌ریزی متمایز می‌شود. از آنجا که در برنامه‌ریزی راهبردی توجه برنامه‌ریز به آنچه برای جامعه و یک سامانه مهم در آن معطوف می‌گردد، چارچوبی برای تصمیم‌گیران در رویارویی با شرایط متغیر و تعیین اولویت‌ها در تخصیص منابع و فعالیت‌ها فراهم می‌سازد. هدف این مقاله تعیین نحوه به کارگیری فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در برنامه‌ریزی گردشگری منطقه‌ای در ایران است. در این مقاله ابتدا مبانی نظری فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در برنامه‌ریزی منطقه‌ای با تکیه بر توسعه گردشگری مورد بررسی قرار گرفته

تاریخ وصول: ۸۷/۱/۱۴

تاریخ تصویب: ۸۷/۷/۱۳

دکتر مصطفی بهزادفر، دکترای طراحی شهری و عضو هیات علمی دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت ایران behzadfar@iust.ac.ir  
مهندس روزبه زمانیان، کارشناس ارشد شهرسازی، برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، دانشگاه شهید بهشتی r\_zamanian@yahoo.com

است. در ادامه با تکیه بر فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و فنون پیشنهادی مرتبط با آن درباره فعالیت‌های گردشگری شهرستان نیشابور یک مطالعه موردی صورت گرفته است. تعیین راهبردهای توسعه بخش محصول گردشگری از نتایج کاربردی پایانی این تحلیل می‌باشد.

### واژه های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه منطقه‌ای، گردشگری، مدیریت بخش محصول، نیشابور

#### ۱. مقدمه

امروزه فعالیت‌های تفریحی و گردشگری به عنوان صنعتی پویا و درحال رشد معرفی شده است. افزایش زمان اوقات فراغت و درآمد، سهولت در انجام سفر، تمایل شدید افراد جامعه به تمدد اعصاب و نیازمندی‌های شخصی باعث به وجود آمدن تفریحات جدید و جذابی شد که در دهه‌های قبل وجود نداشته است. منابع و جاذبه‌های گردشگری در تمامی بخش‌های برنامه‌ریزی و مدیریتی صنعت گردشگری از اهمیت بالایی برخوردار است. ویژگی‌ها و مشخصه‌های منابع و جاذبه‌ها در یک کشور یا منطقه اساس توسعه گردشگری را مهیا می‌سازد. بنابراین برای فراهم کردن بستر مناسب جهت توسعه امر گردشگری، شناسایی این جاذبه‌ها در مرحله اول و برنامه‌ریزی برای توسعه آنها در مراحل بعدی امری ضروری به نظر می‌رسد [۴]. برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۱</sup> در توسعه گردشگری با توجه به شرایط عدم ثبات موجود در این بخش و ماهیت اینگونه برنامه‌ریزی می‌تواند کاربرد داشته باشد. بهره‌گیری از این نوع برنامه‌ریزی با توجه به اینکه اصول آن در روند تکامل خود با تعدیل نگرش و پرداختن به موضوعات نظری و شناختی، بیشتر به برنامه‌ریزی عملی، نحوه اجرا و مشارکت می‌پردازد، در برنامه‌ریزی برای توسعه گردشگری قابل بکارگیری می‌باشد، که در این مقاله به آن پرداخته می‌شود.

#### ۲. مفاهیم و زمینه‌ها

برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ سیاست‌های بنیادی و انجام اقدامات اساسی است، که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های یک سامانه را در چارچوبی فائده‌مند شکل می‌دهد. فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی از دیدگاه برابسون فرآیندی هشت مرحله‌ای و بسیار منظم‌تر، مدبرانه و مشارکتی‌تر از سایر فرآیندهاست [۳].

همانطور که از تعریف برنامه‌ریزی راهبردی یک دلیل برخورد فرآیندی در برنامه‌ریزی راهبردی بر می‌آید این نوع برنامه‌ریزی یک نوع برنامه‌ریزی فرآیندی است. دلیلی فرآیندی بودن برنامه‌ریزی راهبردی در نوع و گونه‌ی پدیده‌هایی است که برای آنها برنامه‌ریزی صورت گرفته می‌شود. در برخورد و برنامه‌ریزی این پدیده‌ها از آنجا که دائماً در حال تغییر هستند باید گونه‌ای از برنامه‌ریزی انجام گیرد که قابلیت بازخورد و تطبیق با شرایط جدید در آن وجود داشته باشد [۱۷]. مفهوم راهبرد(استراتژی) سالیان متمادی به

عنوان یک مفهوم نظامی به کار گرفته شده است. این مفهوم بعد از نیمه قرن بیستم میلادی در حیطه‌ی اقتصاد نیز وارد گردید و در نیمه دوم این قرن وارد مباحث مدیریت و سازمان گردید. از این پس رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی برای یک سیستم مورد نظر قرار گرفت(مرادی مسیحی، ۱۳۸۴: ۳ و ۲).

#### ۳. روش شناسی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری

مراحل فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی عبارتند از: آغاز فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و حصول توافق درباره محتوای آن، تعیین و شناسایی دستورها، روشن ساختن رسالت‌ها و ارزش‌ها، ارزیابی محیط خارجی(فرصت‌ها و تهدیدها)، ارزیابی محیط داخلی (نقاط ضعف و قوت)، شناسایی مسائل راهبردی (استراتژیک)، تنظیم راهبردهایی برای مدیریت مسائل راهبردی و تدوین دیدگاه کارساز برای آینده. این هشت مرحله باید به اجرا، نتیجه‌گیری و ارزیابی منتهی گردد.

همچنین تأکید می‌شود که اجرا، نتیجه‌گیری و ارزشیابی باید در هر مرحله از فرآیند صورت پذیرد [۳] (نمودار ۱).

روش‌های مهم تدوین راهبردها را می‌توان در یک چارچوبی سه مرحله‌ای، شامل مرحله ورود اطلاعات، مرحله تطبیق و مرحله تصمیم‌گیری گنجانده. ابزارها و روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سطوح برنامه‌ریزی (محلی، شهری، ناحیه‌ای، منطقه‌ای و...) مناسب است و به برنامه‌ریزان راهبردی کمک می‌کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند (جدول ۱).

مرحله اول چارچوب تدوین راهبردها شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی و ماتریس بررسی رقابت می‌شود. در مرحله اول که آن را مرحله ورود اطلاعات<sup>۲</sup> می‌نامند، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین راهبردها مشخص می‌شود. مرحله دوم که آن را مرحله تطبیق<sup>۳</sup> می‌نامند به انواع راهبردهای امکان پذیر توجه می‌شود و به همین منظور بین عوامل داخلی و خارجی نوعی تعادل و توازن برقرار می‌گردد.

تکنیک‌هایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرند شامل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت<sup>۴</sup> و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی<sup>۵</sup> است.

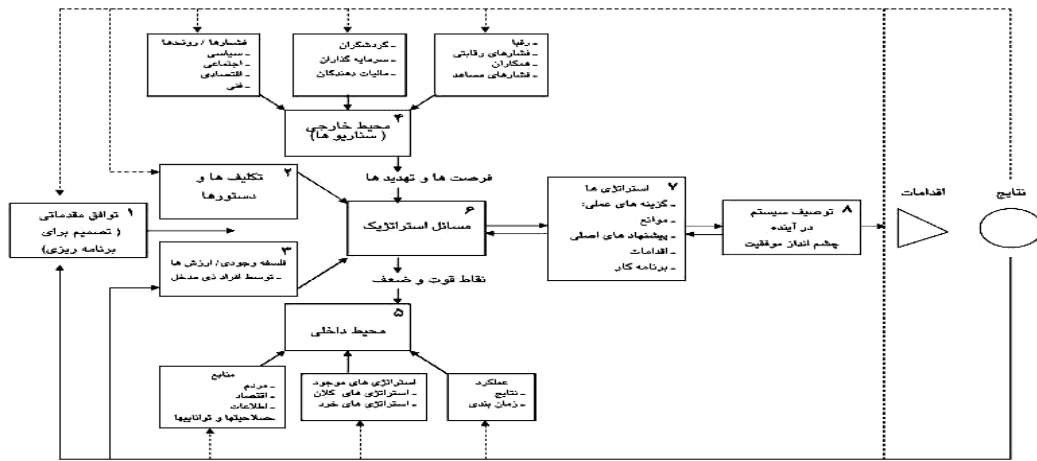
<sup>2</sup> Input Stage

<sup>3</sup> Matching Stage

<sup>4</sup> Strengths – Weakness- Opportunities- Threats, (SWOT) Matrix

<sup>5</sup> Strategic Position and Action Evaluation, (SPACE) Matrix

<sup>1</sup>. Strategic Planning



نمودار ۱. فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری

جدول ۱. چارچوب تحلیلی برای تدوین راهبرد [۷]

<u>مرحله اول: مرحله ورود اطلاعات</u>	
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
<u>مرحله دوم: مرحله تطبیق</u>	
ماتریس داخلی و خارجی (IE)	ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)
<u>مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری</u>	
ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)	

۳-۱. مراحل روش برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه بخش محصول گردشگری

بخش محصول گردشگری یکی از بخش‌های سه گانه‌ی در برنامه‌ریزی توسعه گردشگری (منابع انسانی، بازاریابی و محصول) است. در این بخش برنامه‌ریزی برای توسعه منابع و جاذبه‌های گردشگری صورت می‌گیرد. منابع و جاذبه‌های گردشگری به گونه‌های مختلفی تقسیم‌بندی می‌شوند. بر اساس دسته‌بندی که در این مقاله مورد استفاده قرار می‌گیرد منابع و جاذبه‌های گردشگری به سه گروه عمده تقسیم شده و مورد بررسی قرار می‌گیرند [۱۹].

۱. منابع و جاذبه‌های طبیعی
۲. منابع و جاذبه‌های فرهنگی و تاریخی
۳. منابع و جاذبه‌های ویژه

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

برنامه‌ریزان راهبردی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی و ... را مورد ارزیابی قرار دهند (دیوید، ۱۳۸۴: ۳۵). برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی باید پنج مرحله به شرح زیر را طی کرد:

۱. پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده‌ای فهرست می‌شوند که موجب فرصت می‌گردد و یا سیستم را مورد تهدید قرار می‌دهد.
۲. به این عوامل وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضریب‌ها از صفر (بی‌اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می‌باشند. ضریب، نشان دهنده اهمیت

در مرحله سوم که آن را مرحله تصمیم‌گیری<sup>۱</sup> می‌نامند تنها از یک روش منحصر به فرد، یعنی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی استفاده می‌شود.

در ماتریس مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع راهبردهای قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار داد. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، جذابیت نسبی انواع راهبردها را مشخص می‌نماید. بدین ترتیب برای انتخاب راهبردهای خاص، یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) ارائه می‌نماید.

2. External Factor Evaluation, (EFE) Matrix

1. Decision Stage

## جدول ۲. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات

(SWOT) [۷]

نقاط ضعف - W		نقاط قوت - S		S.W.O.T
(نقاط ضعف فهرست می شود)	(نقاط قوت فهرست می شود)	(نقاط قوت فهرست می شود)	(نقاط ضعف فهرست می شود)	
راهبردهای WO با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف از بین برده می شود.		راهبردهای SO با بهره جستن از نقاط قوت از فرصت‌ها استفاده می شود.		فرصت - O
راهبردهای WT نقاط ضعف را کاهش می دهد و از تهدیدات پرهیز می شود.		راهبردهای ST برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده می شود.		تهدیدات - T

پس از تهیه فهرست‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدات عمده موجود در محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی، نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم مقایسه شده و راهبردهای SO حاصل می شود. در اجرای راهبردهای SO سیستم می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید.

در روند برنامه‌ریزی راهبردی ترجیح بر این است که سیستم در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری نمایند. معمولاً برای رسیدن به چنین موقعیتی از راهبردهای WO, ST, WT استفاده می شود. هنگامی که یک سیستم دارای نقاط ضعف عمده باشد، تلاش می‌شود این نقاط ضعف از بین برود یا به نقاط قوت تبدیل شود. وقتی که سیستم با تهدیدات عمده مواجه می‌شود، تلاش می‌شود از دست آن رهایی یافت و وضع را به گونه‌ای درآورد که بتوان بیشترین توجه را به بهره‌برداری از فرصت‌ها معطوف کرد.

نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان مقایسه شده و راهبردهای WO حاصل می‌شود. هدف راهبردهای WO این است که سیستم با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سیستم فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سیستم به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره برداری نماید.

نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی مقایسه شده و راهبردهای ST حاصل می‌شود. در اجرای راهبردهای ST تلاش می‌شود با استفاده از نقاط قوت اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج کاهش یابد یا از بین بروند.

راهبردهای WT از مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدات خارجی حاصل می‌شوند. در سیستم‌هایی که راهبردهای WT به اجرا در می‌آیند، حالت تدافعی وجود دارد، لذا هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سیستمی

نسبی یک عامل می‌باشد. اغلب، به عواملی که موجب فرصت یا موقعیت می‌شوند، در مقایسه با عوامل تهدید کننده، ضریب بیشتری داده می‌شود، ولی اگر عوامل تهدید کننده هم شدید باشند، باید به آنها ضریب بالایی داد. مجموع این ضرایب باید عدد ۱ باشد.

۳. به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می‌شود رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود. این عدد بیانگر میزان اثربخشی راهبردهای کنونی سیستم در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور باشد. عدد ۴ به معنای این است که واکنش بسیار عالی بوده است. عدد ۳ یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر، عدد ۲ یعنی واکنش در حد متوسط است و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش ضعیف می‌باشد. این رتبه‌ها برحسب اثر بخشی راهبردهای سیستم تعیین می‌شوند.

۴. ضریب هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا امتیاز نهایی به دست آید. ۵. مجموع امتیازهای متعلق به هر یک از متغیرها به دست آورده می‌شود تا بتوان مجموع امتیازهای سیستم را تعیین کرد. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید می‌شوند هیچگاه مجموع امتیازهای نهایی برای سیستم به بیش از ۴ و هیچگاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع ۲/۵ می‌شود.

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

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، حاصل بررسی عوامل داخلی سیستم می‌باشد. این ماتریس، نقاط قوت و ضعف اصلی داخلی سیستم را تدوین و ارزیابی می‌نماید.

همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین موضوعات مختلف راه‌هایی ارائه می‌نماید (دیوید، ۱۳۸۴: ۳۶). می‌توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. صرفنظر از تعداد عاملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می‌شود، جمع نمرات نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. اگر یک عامل داخلی یا خارجی، به صورت همزمان، دارای نقاط مثبت و منفی باشد، این عامل را باید دوبار در ماتریس مربوطه گنجانید و برای هر نوبت به آن ضریب و امتیاز داد.

۳-۱-۳. ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)<sup>۲</sup>

این ماتریس یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرآیند تدوین راهبرد است که بوسیله آن اطلاعات مقایسه می‌شود. به علاوه، می‌توان با استفاده از این ماتریس چهار نوع راهبرد ارائه نمود (جدول ۲).

## 1. Internal Factor Evaluation, (IFE) Matrix

۱. رویکرد دیگری در ارتباط با این ماتریس مطرح است که تأکید برنامه‌ریزی را بر عوامل خارجی بنا می‌نهد و این ماتریس را به صورت TOWS تشکیل می‌دهد.

در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد.

#### ۳-۱-۴. ماتریس داخلی و خارجی (IE)

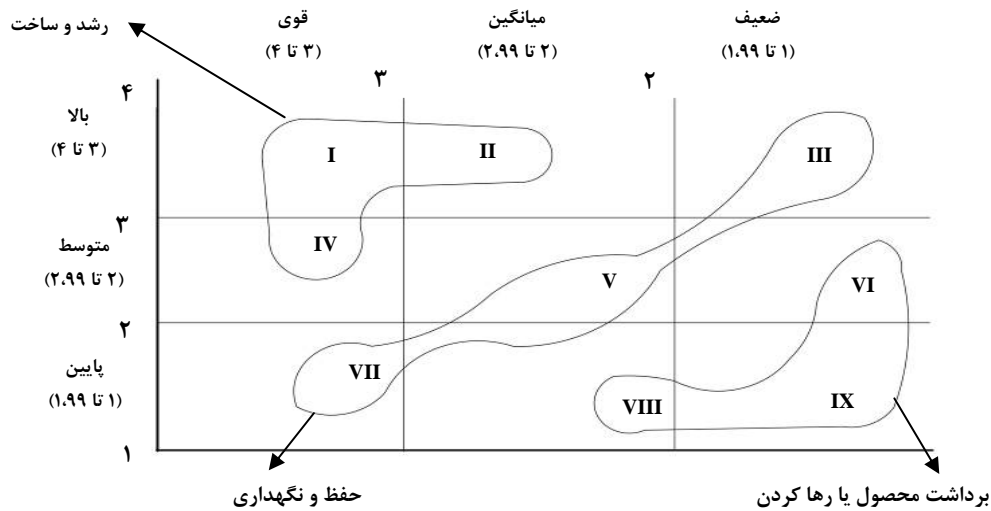
ماتریس داخلی و خارجی بخش‌های مختلف سیستم را در ۹ خانه قرار می‌دهد (نمودار ۲). این ماتریس بخش‌های مختلف سیستم را به صورت نمودار ارائه می‌نماید. بررسی‌های قبل و بعد از تهیه ماتریس چنین امکانی را به وجود می‌آورد که اثرات مورد انتظار تصمیمات راهبردی بر سیستم، پیش‌بینی گردد.

که دارای نقاط ضعف داخلی است و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبرو است در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سیستمی برای بقاء خود مبارزه خواهد کرد.

در برنامه‌ریزی راهبردی اصل اساسی بر این است که با بهره جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها به تدوین راهبرد پرداخته شود. به همین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌تواند موفقیت منطقه را تضمین نماید.

در ماتریس SWOT در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند. هدف این نیست که بهترین راهبردها مشخص شود، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا می‌باشد. بنابراین همه راهبردهایی که

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



نمودار ۲. ماتریس داخلی و خارجی [۷]

نخست، برای بخش‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ یا ۴ قرار می‌گیرند می‌توان راهبردهایی را به اجرا درآورد که موجب «رشد و شناخت» شوند. در این واحدها باید راهبرد تمرکز متضمن رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول به اجرا درآورد. به علاوه، می‌توان راهبردهای مبتنی بر یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی، را به اجرا درآورد، که مناسب‌ترین راهبردها می‌باشند. دوم، برای واحدهایی از سیستم که در خانه‌های ۳، ۵ یا ۷ قرار می‌گیرند باید راهبردهایی را به اجرا درآورد که هدف «حفظ و نگهداری وضع موجود» باشد. در این واحدها راهبردهای رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است. سوم، برای واحدهایی که در خانه‌های ۶، ۸ و ۹ قرار می‌گیرند باید راهبردهای «برداشت محصول یا رها کردن» را به اجرا درآورد. در «ماتریس داخلی و خارجی» سیستم‌هایی موفق هستند که دارایی‌های خود را در واحدهایی سرمایه‌گذاری کنند که در خانه شماره ۱ قرار می‌گیرند.

«ماتریس داخلی و خارجی» بر اساس استقرار داده‌ها دو بعد اصلی شکل می‌گیرد:

الف) جمع امتیازهای نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور X نشان داده می‌شود، ب) جمع امتیازهای نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Yها نوشته می‌شود. در «ماتریس داخلی و خارجی» جمع امتیاز نهایی، بر روی محور Xها از ۱/۰ تا ۱/۹۹۹ نشان دهنده ضعف داخلی سیستم است. امتیازهای ۲/۰ تا ۲/۹۹۹ نشان دهنده این است که سیستم در وضع متوسط قرار دارد. امتیازهای ۳/۰ تا ۴/۰ بیانگر قوت سیستم است. به همین شیوه جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی از ۱/۰ تا ۱/۹۹۹ بیانگر ضعف سیستم است. امتیازهای ۲/۰ تا ۲/۹۹۹ بیانگر این واقعیت است که سیستم در وضع متوسط قرار دارد. امتیازهای ۳/۰ تا ۴/۰ بیانگر آن است که سیستم در وضع عالی قرار دارد.

می‌توان «ماتریس داخلی و خارجی» را به سه ناحیه عمده تقسیم کرد و برای هر یک از این نواحی راهبردهای متفاوتی استفاده نمود.

راهبردها در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی نوشته می‌شود که باید ناسازگار یا جمع نشدنی باشند. با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی می‌توان جذابیت نسبی هر یک از راهبردها را، در مجموعه راهبردهای قابل اجرا، تعیین کرد. می‌توان هر تعداد از راهبردها را در ماتریس ارزیابی راهبردی کمی گنجانید و هر تعداد از راهبردها می‌توانند مجموعه مشخصی را تشکیل دهند. ولی معمولاً مجموعه راهبردهای گنجانده شده در یک گروه را نسبت به یکدیگر ارزیابی می‌نمایند. مراحل تهیه این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی در ستون طرف راست ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی نوشته شود. این اطلاعات را باید به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آورد. در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی باید دست کم ۱۰ عامل بسیار مهم خارجی و ۱۰ عامل بسیار مهم داخلی که برای موفقیت بنگاه اقتصادی مؤثر هستند، در نظر گرفت.

**گام دوم**، به هر یک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت سیستم نقش عمده‌ای دارند، وزن یا ضریب داده شود. این ضریب‌ها درست همانند ضریب‌های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند. این ضریب‌ها در یک ستون نوشته می‌شوند، درست طرف چپ هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت نقش اصلی دارند.

**گام سوم**، امتیازهای جذابیت مشخص می‌شود. آنها مقادیر عددی هستند که جذابیت هر راهبرد را در یک مجموعه از راهبردها نشان می‌دهند. برای تعیین امتیاز جذابیت عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت نقش عمده دارند، بررسی می‌گردد. سپس، در مورد هر یک از آنها این پرسش مطرح می‌شود: «آیا این عامل در فرآیند انتخاب یا گزینش راهبردها نقش عمده دارد؟» اگر پاسخ به این پرسش «آری» باشد، آنگاه باید با توجه به این عامل کلیدی راهبردها را با هم مقایسه کرد. به ویژه باید «رده‌ی جذابیت» را برای هر یک از راهبردها مشخص کرد به گونه‌ای که اهمیت نسبی یک راهبرد نسبت به سایر راهبردها مشخص گردد (با توجه به عامل مورد بحث). رده‌ی جذابیت به این ترتیب طبقه‌بندی می‌گردد: الف) بدون جذابیت، ب) تا حدی جذاب، پ) دارای جذابیت معقول و ت) بسیار جذاب. اگر پاسخ به پرسش بالا «نه» است، بیانگر این می‌باشد که در فرآیند انتخاب راهبردها این عامل هیچ نقش مهمی از نظر موفقیت راهبرد ایفا نمی‌کند. در آن صورت نباید به این عامل «امتیاز جذابیت» داده شود.

**گام چهارم**، جمع امتیازهای حاصل از رده‌بندی جذابیت حساب می‌شود. مقصود از جمع امتیازهای جذابیت<sup>۱</sup> حاصل ضرب ضریب اهمیت گام دوم در امتیازهای جذابیت گام سوم است. جمع امتیازهای جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردها

### ۳-۱-۵. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

علاوه بر راهبردهایی که با تعیین الویت مشخص می‌شوند، یک روش تحلیلی دیگر هم وجود دارد که بدان وسیله جذابیت نسبی راهبردها را مشخص می‌نمایند. این روش را «ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی» می‌نامند که در مرحله سوم برای تدوین راهبردها به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی راهبردهای گوناگون که در زمره بهترین راهبردها هستند، مشخص نمود (جدول ۳). در اجرای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی از تجزیه و تحلیل‌های مرحله اول و نتیجه حاصل از مقایسه عوامل داخلی و خارجی در مرحله دوم، استفاده می‌شود تا بدان وسیله شیوه‌های عینی راهبردهای قابل اجرا مشخص شوند.

جدول ۳. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

انواع راهبردهای قابل اجرا		ضریب	عوامل اصلی
راهبرد سوم	راهبرد دوم		
			عوامل اصلی خارج
			عوامل اصلی داخلی

در جدول بالا، شکل اصلی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی ارائه شده است. ستون سمت راست این ماتریس در برگزیده عوامل داخلی و خارجی (از مرحله اول) است. در ردیف بالا راهبردهای مختلف امکان‌پذیر (از مرحله دوم) نوشته می‌شوند. ستون دست راست این ماتریس در برگزیده اطلاعاتی است که به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس عوامل داخلی به دست می‌آیند.

راهبردهای به دست آمده از ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی قرار می‌گیرند. معمولاً این ماتریس باعث می‌شود که راهبردهای قابل اجرای مشابه به دست آید. ولی این بدان معنی نیست که هر ماتریس یا عاملی را که بتوان با عواملی دیگر مقایسه نمود در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی قرار دارد. برنامه‌ریزان راهبردی باید به هنگام گزینش راهبردها، برای گنجانیدن آنها در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، از قدرت قضاوت شهودی کافی برخوردار باشند.

از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی می‌توان جذابیت نسبی راهبردهای مختلف را سنجید.

**گام اول**، تعیین میزانی که می‌توان از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی به صورتی موفقیت‌آمیز استفاده کرد. ماتریس‌های مرحله دوم با هم مقایسه شده و راهبردهایی که سیستم باید به اجرا درآورد، یا آنها را مورد توجه قرار دهد، مشخص می‌شود. این

1. Total Attractiveness Scores

شرقی قرار دارد. این شهرستان دارای شش بخش شامل: تحت جلگه، زبرخان، سرولات، طغان کوه، مرکزی و میان جلگه است (شکل ۱).

شهرستان نیشابور دارای ۷۰ منبع و جاذبه گردشگری است. از این تعداد ۱۸ منبع و جاذبه در دسته منابع و جاذبه‌های طبیعی، ۴۸ منبع و جاذبه فرهنگی و ۴ جاذبه ویژه می‌باشد. در میان بخش‌های این شهرستان، بخش مرکزی با ۳۶ منبع و جاذبه، عمده‌ترین مقصد گردشگری درون شهرستانی به شمار می‌رود. بخش‌های سرولات، طغان کوه و میان جلگه با تنها ۳ منبع و جاذبه در میان سایر بخش‌های شهرستان نیشابور در رده‌های آخر قرار دارند (شکل ۲ و جدول ۴).

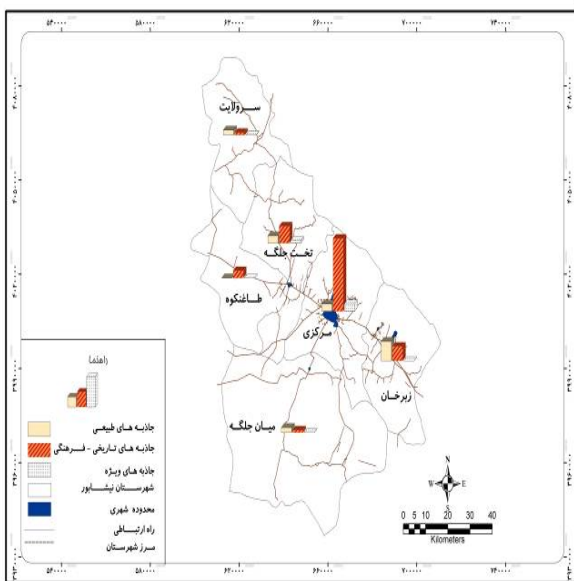
است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هر قدر «جمع امتیازهای جذابیت» بیشتر باشد راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود. البته عوامل در نظر گرفته شده نقش مؤثری در این جمع‌بندی دارند.

**گام پنجم**، مجموع امتیازهای جذابیت ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی به دست می‌آید. مجموع امتیازهای جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه کدام راهبرد از بیشترین جذابیت برخوردار است. امتیازهای بالا بیانگر جذابیت بیشتر راهبردها است. البته، با توجه به همه عوامل داخلی و خارجی که می‌توانند بر تصمیمات راهبردی اثر بگذارند. تفاوت فاحش بین مجموع امتیازهای جذابیت در هر مجموعه از راهبردها بیانگر مطلوبیت یک راهبرد، نسبت به راهبرد دیگر، است.

#### ۴. به کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی در بخش محصول

##### گردشگری شهرستان نیشابور

در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی توسعه بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور با طی فرآیند سه مرحله‌ای برنامه‌ریزی راهبردی، ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف، ماتریس داخلی و خارجی و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی تشکیل می‌شود. در آخر راهبردهای مناسب توسعه بخش محصول در گردشگری شهرستان نیشابور پیشنهاد می‌گردند.

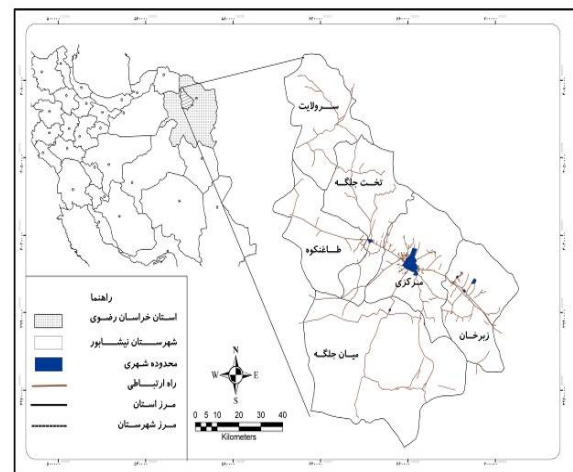


شکل ۲. توزیع فضایی منابع و جاذبه‌های گردشگری شهرستان نیشابور به تفکیک بخش [۱۵]

**۴-۲. تشریح فرآیند تدوین راهبردهای توسعه بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور**  
فرآیند تدوین راهبردهای توسعه بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور در سه مرحله کلی زیر انجام می‌گیرد.

##### ۴-۲-۱. مرحله اول: مرحله ورود اطلاعات

این مرحله شامل ارزیابی محیط خارجی و ارزیابی محیط داخلی است. تصمیمات کوچکی که در مرحله ورودی گرفته می‌شود به برنامه‌ریزان این امکان را می‌دهد که راهبردهای مختلف را به شیوه‌ای اثر بخش تدوین نمایند. شناخت محتوای و ارزیابی ماهیتی اطلاعات را می‌توان مهمترین فعالیت این قسمت دانست.



شکل ۱. موقعیت شهرستان نیشابور در استان خراسان رضوی و کشور [۱۵]

**۴-۱. وضعیت عمومی منابع و جاذبه‌های گردشگری شهرستان نیشابور**

شهرستان نیشابور یکی از شهرستان‌های استان خراسان رضوی است، که در محدوده ۳۵-۴۲ عرض جغرافیایی و ۴۹-۵۰ طول

جدول ۴. منابع و جاذبه های گردشگری شهرستان نیشابور به تفکیک بخش و نوع جاذبه [۱۵]

بخش منابع	مرکزی	زیرخان	تخت جلگه	سر ولایت	طاغان کوه	میان جلگه	شهرستان نیشابور
طبیعی	۳	۸	۳	۲	۰	۲	۱
فرهنگی	۳۰	۶	۷	۱	۳	۱	۴۸
ویژه	۳	۰	۱	۰	۰	۰	۴
مجموع	۳۶	۱۴	۱۱	۳	۳	۳	۷۰

تیم کارشناسی آشنا به بخش محصول گردشگری در شهرستان نیشابور به عوامل خارجی داده شد.

#### گام سوم: تعیین رتبه عوامل خارجی

در این گام به هریک از عوامل خارجی که موجب موفقیت بخش محصول گردشگری شهرستان در برنامه ریزی گردشگری گردند، رتبه ۱ تا ۴ داده شد. که این عدد بیانگر میزان تأثیراتی است که هر یک از عوامل در موفقیت بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور در برنامه ریزی گردشگری دارند.

#### گام چهارم: تعیین امتیاز نهایی عوامل خارجی و ارزیابی آن

در این گام، ابتدا وزن هر عامل در رتبه مربوط به همان عامل ضرب گردید تا امتیاز کامل هر عامل بدست آید. سپس امتیازهای تمامی عوامل موجود در ماتریس با یکدیگر جمع زده شده تا مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی بدست آمد. مجموع امتیازهای نهایی عوامل خارجی برای بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۷۷ است. این امتیاز به این معنی است که شهرستان نسبتاً نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می کنند، بهره برداری نماید و یا از عواملی که موجب تهدید می گردند، دوری نماید (جدول ۴).

#### ۱-۲-۴. ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE)

عوامل خارجی تأثیرگذار بر بخش محصول گردشگری شهرستان طی چهار گام با استفاده از ماتریس ارزیابی محیط خارجی مورد ارزیابی قرار می گیرد.

#### گام اول: تعیین عوامل خارجی تأثیرگذار بر بخش محصول گردشگری شهرستان

پس از بررسی اطلاعات مرتبط، عوامل عمده شناخته شدند و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی قرار گرفتند. تعداد عوامل تعیین شده ۱۹ عامل است که در برگیرنده مواردی است که موجب فرصت برای بخش محصول گردشگری شهرستان می گردند و یا این بخش را مورد تهدید قرار می دهند. ابتدا عواملی که موجب فرصت می شوند و سپس آنهایی که بخش محصول گردشگری را تهدید می کنند، در این ماتریس قرار گرفتند (جدول ۴).

#### گام دوم: تعیین میزان اهمیت عوامل خارجی

در این گام به عوامل فهرست شده در ماتریس عوامل خارجی بر مبنای اهمیت هر کدام، وزن (ضریب) داده شد. این وزن ها توسط

جدول ۴. ماتریس عوامل خارجی شهرستان نیشابور در ارتباط با محصول گردشگری [۱۵]

عوامل خارجی	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
تأمین به سرمایه گذاری در بخش گردشگری شهرستان	۰/۰۶۵	۳/۶	۰/۲۳
وجود قوانین و مقررات تسریع کننده و تسهیل بخش در زمینه فعالیت های توسعه گردشگری	۰/۰۶۲	۳/۰۹	۰/۱۹
نگرش مثبت در نزد مسئولان سازمان میراث فرهنگی در زمینه توسعه گردشگری روستایی	۰/۰۵۵	۳/۴	۰/۱۹
احساس امنیت نزد گردشگران	۰/۰۶۴	۳/۰۶	۰/۲۰
مهمان نواز بودن ساکنان شهرستان	۰/۰۴۴	۳/۰۶	۰/۱۳
فرارگیری شهرستان نیشابور در مسیر ارتباطی تهران - مشهد	۰/۰۴۶	۳/۷۳	۰/۱۷
شهرت فرهنگی - تاریخی و مذهبی شهرستان	۰/۰۵۷	۳/۶۶	۰/۳۱
اقلیم و شرایط آب و هوایی مطلوب و متنوع	۰/۰۶۶	۳/۷۹	۰/۲۵
وجود مسیرهای مذهبی و تاریخی (مسیر ولایت و جاده ابریشم)	۰/۰۶۷	۳/۸۵	۰/۲۶
همجواری با مقصدهای گردشگری سایر شهرستان های استان	۰/۰۴۴	۳/۴۲	۰/۱۵
دسترسی به سیستم حمل و نقل ریلی سراسری	۰/۰۵	۳/۳	۰/۱۷
تقاضای کاهشی گردشگر خارجی وارده به ایران	۰/۰۵۴	۱/۵۶	۰/۰۸
برگشت کند سرمایه در بخش گردشگری	۰/۰۵۵	۱/۷۲	۰/۰۹
فرهنگ پایین حفاظت از جاذبه ها در نزد مردم محلی و گردشگران	۰/۰۴۶	۱/۷۵	۰/۰۸
آشنایی کم گردشگران با فرهنگ مردم شهرستان نیشابور	۰/۰۳۶	۱/۷۳	۰/۰۶
عدم هماهنگی در برنامه ریزی و مدیریت محصولات گردشگری	۰/۰۴۹	۱/۶	۰/۰۸
وجود مخاطرات طبیعی و زیست محیطی	۰/۰۴۹	۱/۵۵	۰/۰۸
وجود سازمان های متعدد مسئول تصمیم گیر در امر گردشگری با تقسیم وظایف مهم	۰/۰۴۵	۱/۶۲	۰/۰۷
وجود مسیرهای رقیب منتهی به مشهد	۰/۰۴۶	۱/۶۲	۰/۰۷
<b>جمع</b>	<b>۱</b>	<b>—</b>	<b>۲/۷۷</b>

و  
س  
نت  
ه  
د



## ۲-۱-۲. ارزیابی عوامل محیط داخلی (IFE)

عوامل داخلی تأثیرگذار بر بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور طی چهار گام با استفاده از ماتریس ارزیابی محیط داخلی مورد ارزیابی قرار گرفتند.

## گام اول: تعیین عوامل داخلی تأثیرگذار بر بخش محصول گردشگری شهرستان

پس از بررسی عوامل داخلی، عوامل عمده شناخته شده در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی قرار گرفت. تعداد موارد تعیین شده ۱۲ عامل است که در برگزیده نقاط قوت و ضعف بخش محصول گردشگری شهرستان بوده است. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف این بخش از گردشگری شهرستان در این ماتریس قرار داده شد.

## گام دوم: تعیین میزان اهمیت عوامل داخلی

در این گام به عوامل فهرست شده در ماتریس عوامل داخلی بر مبنای اهمیت هر کدام، وزن (ضریب) داده شد. این وزن‌ها از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) بوده و نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل در برنامه‌ریزی گردشگری بخش محصول است. به نقاط قوت وزن بیشتری (در مقایسه با نقاط ضعف) داده می‌شود. مجموع این وزن‌ها عدد یک است.

## گام سوم: تعیین رتبه عوامل خارجی

در این گام به هر یک از عوامل داخلی بر اساس قوت و ضعفشان در زمینه تأثیرگذاری بر بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور، رتبه ۱ تا ۴ داده شد. عدد ۱ بیانگر ضعف اساسی، عدد ۲ به معنی ضعف کم، عدد ۳ نشان دهنده نقطه قوت و عدد ۴ به معنی قوت بسیار بالای هر یک از عوامل در بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور می‌باشد.

## گام چهارم: تعیین امتیاز نهایی عوامل داخلی و ارزیابی آن

در این گام، ابتدا وزن هر عامل در رتبه مربوط به همان عامل ضرب گردید تا امتیاز نهایی بدست آید. سپس امتیازهای نهایی تمامی عوامل موجود در ماتریس با یکدیگر جمع زده شده تا مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی بدست آید.

اگر مجموع امتیازهای نهایی کمتر از ۲/۵ باشد، به این معنی است که بخش محصول گردشگری شهرستان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این امتیاز بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که بخش محصول گردشگری شهرستان از نظر عوامل داخلی دارای قوت می‌باشد.

مجموع امتیازهای نهایی عوامل داخلی برای بخش محصول گردشگری شهرستان در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۶۵ به دست آمد. این امتیاز به این معنی است که عوامل داخلی تأثیرگذار بر محصول گردشگری شهرستان نیشابور است (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس عوامل داخلی بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور [۱۵]

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
وجود منابع گردشگری متنوع طبیعی	۰/۱۰۶	۳/۷۴	۰/۴۰
وجود منابع گردشگری متنوع فرهنگی - تاریخی	۰/۱۰۷	۳/۷۳	۰/۴۰
وجود منابع گردشگری ویژه و حائز اهمیت در سطح ملی	۰/۱۰۲	۳/۵۶	۰/۳۶
همجواری جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و ویژه	۰/۰۹	۳/۶۸	۰/۳۳
وجود جاذبه‌های ملی و بین‌المللی	۰/۰۹۵	۳/۷	۰/۳۵
عملکرد ضعیف تسهیلات و خدمات گردشگری (واحدهای اقامتی و پذیرایی)	۰/۰۸۵	۱/۶۹	۰/۱۴
نظارت ضعیف بر عملکرد واحدهای ارائه دهنده خدمات گردشگری	۰/۰۶۹	۱/۴۷	۰/۱۰
نبود تنوع در ارائه خدمات گردشگری	۰/۰۷۲	۱/۶۶	۰/۱۲
کمبود مراکز خرید	۰/۰۵۲	۱/۷۲	۰/۰۹
عملکرد ضعیف آژانس‌های مسافرتی و برگزار کنندگان تور	۰/۰۶۶	۱/۴۳	۰/۰۹
ضعف حاکم بر عناصر نهادهای گردشگری شهرستان نیشابور (بخش مدیریت و بازار یابی)	۰/۰۸۲	۱/۵	۰/۱۲
ضعف در شبکه و ناوگان حمل و نقل جاده‌های شهرستان	۰/۰۷۴	۱/۸۳	۰/۱۴
جمع	۱	—	۲/۶۵

## ۲-۲-۲. مرحله دوم: مرحله تطبیق

مرحله تطبیق در دو مرحله صورت گرفته است. مرحله تدوین راهبردهای اولیه که از طریق ماتریس SWOT می‌باشد و مرحله انتخاب راهبردهای قابل قبول که از طریق ماتریس داخلی و خارجی صورت گرفته است.

## ۲-۲-۱. تشکیل ماتریس نقاط ضعف، نقاط قوت، تهدیدها و

## فرصت‌ها (تدوین راهبرد)

در چارچوب تدوین راهبردها، مرحله ارزیابی در برگزیده ابزارهایی است که متکی به اطلاعات بدست آمده از مراحل قبلی (ارزیابی محیط داخلی و خارجی) می‌باشد و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را

در این گام نقاط قوت و ضعف شناسایی شده در بخش محصول شهرستان نیشابور در مرحله ارزیابی محیط داخلی، در ستون‌های ماتریس نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدها، قرار گرفت.

**گام سوم: تدوین راهبردهای قوت - فرصت، ضعف - فرصت، قوت - تهدید و ضعف - تهدید**

در این گام نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط داخلی و تهدیدهای داخلی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شده و نتیجه آنها به ترتیب در خانه مربوط به گروه راهبردهای قوت - فرصت(SO)، ضعف - فرصت(WO)، قوت - تهدید(ST) و ضعف - تهدید(WT) درج گردیدند (جدول ۶).

با نقاط ضعف و قوت داخلی مقایسه می‌کند. به همین منظور عوامل خارجی و داخلی در ماتریس SWOT با یکدیگر مقایسه شد تا راهبردهای امکان‌پذیر تدوین گردد. راهبردهای برنامه توسعه بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور طی سه گام با استفاده از ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها تدوین گردید.

**گام اول: تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود**

در این گام فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده در بخش محصول شهرستان نیشابور در مرحله ارزیابی محیط خارجی، در سطرهای ماتریس نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدها، قرار گرفت.

**گام دوم: تعیین نقاط ضعف و قوت موجود**

**جدول ۶. ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT) محصول گردشگری شهرستان نیشابور**

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	
۱. عملکرد ضعیف تسهیلات و خدمات گردشگری (واحدهای اقامتی و پذیرایی) ۲. نظارت ضعیف بر عملکرد واحدهای ارائه دهنده خدمات گردشگری ۳. نبود تنوع در ارائه خدمات گردشگری ۴. کمبود مراکز خرید گردشگری ۵. عملکرد ضعیف آژانس‌های مسافرتی و برگزار کنندگان تور ۶. ضعف حاکم بر عناصر نهادی گردشگری شهرستان نیشابور(بخش مدیریت و بازار یابی) ۷. ضعف در شبکه و ناوگان حمل و نقل جاده‌های شهرستان	۱. وجود منابع گردشگری متنوع طبیعی ۲. وجود منابع گردشگری متنوع فرهنگی - تاریخی ۳. وجود منابع گردشگری ویژه و حائز اهمیت در سطح ملی ۴. همجواری جاذبه های طبیعی، فرهنگی و ویژه ۵. وجود جاذبه های ملی و بین المللی	
استراتژی های WO	استراتژی های SO	فرصت ها - O
۱- تقویت و بهبود عملکرد تسهیلات و خدمات گردشگری(واحدهای اقامتی و پذیرایی) (W1, O1, O2, O3, O6, O9, O10, O11) ۲- بهبود فرایند نظارت بر عملکرد واحدهای ارائه دهنده خدمات گردشگری(W2, O3) ۳- ایجاد تنوع در ارائه خدمات گردشگری (W3, O1, O2, O3) ۴- تقویت مراکز خرید گردشگری(W4,O3) ۵- تقویت و بهبود عملکرد آژانس های مسافرتی و برگزارکنندگان تور(W5, O1, O2, O3) ۶- اصلاح و بهبود عناصر نهادی گردشگری شهرستان نیشابور(W6, O3) ۷- تلاش جهت بهبود شبکه و ناوگان حمل و نقل جاده‌ای شهرستان(W7, O2, O6, O10)	۱- توسعه منابع و جاذبه های گردشگری طبیعی (S1,O1, O2, O3, O8, O10, O11) ۲- توسعه منابع و جاذبه های گردشگری فرهنگی - تاریخی(S2, O1, O2, O3, O7, O9, O10, O11) ۳- توسعه منابع و ایجاد جاذبه های ویژه گردشگری (S3, O1, O2, O3, O6, O9, O10, O11) ۴- بهبود و توسعه محصول گردشگری با تاکید بر جاذبه های طبیعی، فرهنگی و ویژه همجواری(S4, O1, O2, O3, O10)	۱. تمایل به سرمایه گذاری در بخش گردشگری شهرستان ۲. وجود قوانین و مقررات تسریع کننده و تسهیل بخش در زمینه فعالیت های توسعه گردشگری ۳. نگرش مثبت در نزد مسئولان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری در زمینه توسعه گردشگری ۴. احساس امنیت نزد گردشگران ۵. همگان نواز بودن ساکنان شهرستان ۶. فرارگری شهرستان نیشابور در مسیر ارتباطی تهران - مشهد ۷. شهرت فرهنگی - تاریخی و مذهبی شهرستان ۸. اقلیم و شرایط آب و هوایی مطلوب و متنوع ۹. وجود مسیرهای مذهبی و تاریخی (مسیر ولایت و جاده ابریشم) ۱۰. همجواری با مقصد های گردشگری سایر شهرستانهای استان ۱۱. دسترسی به سیستم حمل و نقل ریلی سراسری
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدات - T
۱- تقویت عملکرد تسهیلات و خدمات گردشگری(واحدهای اقامتی و پذیرایی) (W1, T1, T2) ۲- بهبود نظارت بر عملکرد واحدها ارائه دهنده خدمات گردشگری(W2, T5, T7) ۳- ایجاد تنوع در ارائه خدمات گردشگری به گردشگران داخلی(W3, T1) اصلاح و بهبود عناصر نهادی گردشگری شهرستان نیشابور(W6, T5, T7)	۱- سرمایه‌گذاری های کوچک مقیاس بر روی جاذبه های گردشگری(S1, S2, S3,T1, T2) ۲- توسعه و بهره بردار از جاذبه های م ضرر و حتی امکان بی ضرر(S1, S2, S3, T6)	۱. تقاضای کاهش گردشگر خارجی وارده به ایران ۲. برگشت کند سرمایه در بخش گردشگری ۳. فرهنگ پایین حفاظت از جاذبه ها در نزد مردم محلی و گردشگران ۴. آشنایی کم گردشگران با فرهنگ مردم شهرستان نیشابور ۵. عدم هماهنگی در برنامه ریزی و مدیریت محصولات گردشگری ۶. وجود مخاطرات طبیعی و زیست محیطی ۷. وجود سازمانهای متعدد مسئول تصمیم گیر در امر گردشگری با تقسیم وظایف مبهم ۸. وجود مسیرهای رقیب منتهی به مشهد

در برنامه گردشگری بخش محصول شهرستان نیشابور، با توجه به قرارگیری در خانه شماره ۵ ماتریس داخلی و خارجی، راهبردهای محافظه کارانه است (نمودار ۳). با توجه به اینکه منابع و جاذبه‌های گردشگری شهرستان نیشابور در موقعیت مناسبی قرار گرفته‌اند و جزء نقاط قوت در میان سایر عوامل داخلی ارزیابی گردیده‌اند. بنابراین، می‌توان بعد از استفاده از راهبردهای محافظه‌کارانه، از راهبردهای تهاجمی نیز استفاده نمود. به واسطه همین امر، ابتدا از راهبردهای اولیه موجود در خانه WO و سپس از راهبردهای اولیه در خانه SO در ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها انتخاب می‌گردد.

### ۴-۲-۳. مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری (اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول)

تصمیم‌گیری درباره راهبردهای قابل قبول برنامه‌ریزی گردشگری بخش محصول شهرستان نیشابور با استفاده از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می‌پذیرد. در مرحله قبل با مقایسه عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای قابل قبول شناسایی گردیدند. در این مرحله در ارتباط با راهبردهای قابل قبول تصمیم‌گیری شد. جذابیت هر راهبرد با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی مشخص شده و راهبردهای دارای جذابیت بالا به عنوان راهبردهای مورد تاکید و اولویت‌دار برنامه گردشگری بخش محصول شهرستان نیشابور تعیین گردید.

فرآیند اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول در برنامه گردشگری بخش محصول شهرستان نیشابور در پنج گام زیر صورت پذیرفت.

### ۴-۲-۲. تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (انتخاب راهبردهای قابل قبول)

پس از تدوین راهبردهای اولیه از مقایسه عوامل داخلی و خارجی در ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، راهبردهای قابل قبول از میان این راهبردهای اولیه انتخاب گردید. فرآیند انتخاب راهبردهای قابل قبول برنامه‌ریزی گردشگری بخش محصول شهرستان نیشابور در دو گام زیر صورت پذیرفت:

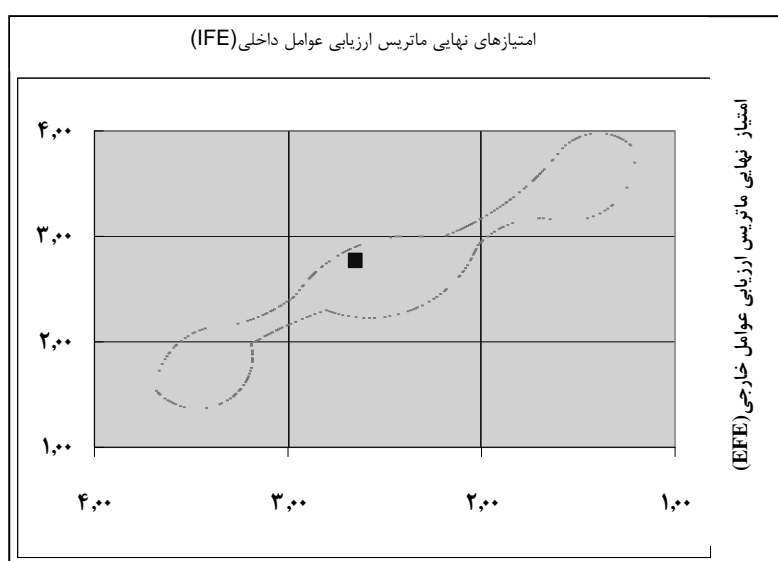
#### گام اول - تشکیل ماتریس داخلی و خارجی و تعیین موقعیت بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور

ماتریس داخلی و خارجی (IE) دارای دو بعد اصلی است. جمع امتیازهای نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور که بر روی محور X نشان داده شده و جمع امتیازهای نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور بر روی محور Y نشان داده شده است (نمودار ۳).

نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور بر روی محور X ها و Y ها تعیین کننده موقعیت این بخش در ماتریس داخلی و خارجی است.

#### گام دوم - انتخاب راهبردهای قابل قبول

موقعیت بخش محصول گردشگری در ماتریس داخلی و خارجی تعیین کننده راهبردهای قابل قبول برای بهبود ضعف در بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور است. راهبردهای قابل قبول



نمودار ۳. ماتریس داخلی و خارجی بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور

### گام پنجم - محاسبه امتیاز جذابیت نهایی راهبردهای قابل قبول و اولویت بندی آنها

امتیاز جذابیت نهایی از مجموع امتیازهای جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی به دست می‌آید. امتیاز نهایی جذابیت نشان دهنده راهبردهایی است که از بیشترین جذابیت برخوردار است. تفاوت فاحش بین امتیازهای نهایی جذابیت بیانگر مطلوبیت یک راهبرد نسبت به راهبرد دیگر است. نهایتاً با توجه به جمع مجموع امتیازهای جذابیت راهبردها، راهبردهای محصول به ترتیب از امتیاز جذابیت بالا به پایین اولویت‌بندی شدند (جدول ۷).

#### ۴-۳. یافته‌های تحلیلی تحقیق

امتیاز نهایی جذابیت راهبردهای بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور از طریق ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی تعیین و اولویت این راهبردها مشخص گردید. با توجه به موقعیت بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور در خانه شماره پنج ماتریس داخلی و خارجی (نمودار ۳) و همچنین وضعیت مناسب منابع و جاذبه‌های شهرستان، استفاده از راهبردهای محافظه‌کارانه و تهاجمی در سه دسته زیر اولویت بندی شده‌اند:

#### راهبردهای اولویت اول

- ۱- تقویت و بهبود عملکرد تسهیلات و خدمات گردشگری (W1, O1, O2, O3, O6, O9, O10, O11)
- ۲- بهبود فرایند نظارت بر عملکرد واحدهای ارائه دهنده خدمات گردشگری (W2, O3)
- ۳- ایجاد تنوع در ارائه خدمات گردشگری (W3, O1, O2, O3)
- ۴- تقویت مراکز خرید گردشگری (W4, O3)
- ۵- تقویت و بهبود عملکرد آژانس‌های مسافرتی و برگزارکنندگان تور (W5, O1, O2, O3)
- ۶- اصلاح و بهبود عناصر نهادی گردشگری شهرستان نیشابور (W6, O3)
- ۷- تلاش جهت بهبود شبکه و ناوگان حمل و نقل جاده‌ای شهرستان (W7, O2, O6, O10)

#### راهبردهای اولویت دوم

- ۱- توسعه منابع و جاذبه‌های گردشگری طبیعی (S1, O1, O2, O3, O8, O10, O11)
- ۲- توسعه منابع و ایجاد جاذبه‌های ویژه گردشگری (S3, O1, O2, O3, O6, O9, O10, O11)

#### راهبردهای اولویت سوم

- ۱- توسعه منابع و جاذبه‌های گردشگری فرهنگی - تاریخی (S2, O1, O2, O3, O7, O9, O10, O11)
- ۲- بهبود و توسعه محصول گردشگری با تأکید بر جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و ویژه همجوار (S4, O1, O2, O3, O10)

### گام اول - تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

در اولین گام، عوامل داخلی و خارجی که از ماتریس ارزیابی محیط داخلی و ماتریس ارزیابی محیط خارجی بدست آمده است، را در سمت راست ماتریس و راهبردهای قابل قبول که از طریق ماتریس داخلی و خارجی انتخاب گردیده‌اند، در بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، فهرست می‌شوند. در ماتریس برنامه‌ریزی کمی توسعه بخش محصول شهرستان نیشابور ۱۲ عامل مهم داخلی و ۱۹ مهم خارجی که در برنامه گردشگری بخش محصول شهرستان نیشابور موفقیت‌آمیز هستند، در نظر گرفته شد (جدول ۷).

#### گام دوم - تعیین وزن عوامل داخلی و خارجی

به هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت برنامه گردشگری بخش محصول شهرستان نیشابور نقش عمده دارند، با توجه به میزان اهمیت هر یک از آنها، وزن یا ضریب داده شد و در ستون ضرایب درج گردید.

#### گام سوم - تعیین امتیاز جذابیت راهبردهای قابل قبول

امتیازهای جذابیت مقادیر عددی هستند که جذابیت هر راهبرد در یک مجموعه از راهبردها نشان می‌دهد. برای تعیین امتیاز جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت برنامه‌ریزی گردشگری بخش محصول شهرستان نیشابور نقش عمده‌ای دارند، بررسی نمود و سپس در مورد هریک از آنها این پرسش را مطرح ساخت: «آیا این عامل در فرآیند انتخاب یا گزینش راهبردها نقشی عمده دارد؟» اگر پاسخ به این پرسش «آری» باشد، آن‌گاه باید با توجه به این عامل کلیدی راهبردها را با هم مقایسه نمود و بر مبنای امتیاز جذابیت، اهمیت نسبی یک راهبرد نسبت به سایر راهبردها (با توجه به عامل مورد بحث) مشخص گردد. امتیاز جذابیت به این شکل است: ۱= بدون جذابیت، ۲= تاحدی جذاب، ۳= داری جذابیت معقول و ۴= بسیار جذاب. اگر پاسخ به پرسش موردنظر «نه» باشد، بیانگر این می‌باشد که در فرآیند انتخاب راهبردها این عامل هیچ نقش مهمی (از نظر موفقیت راهبردی برنامه گردشگری بخش محصول) ندارد که در آن صورت نباید به این عامل امتیاز جذابیت داده شود (جدول ۷).

#### گام چهارم - محاسبه جمع امتیاز جذابیت راهبردهای قابل قبول

مقصود از جمع امتیاز جذابیت<sup>۱</sup>، حاصل ضرب وزن، گام دوم، امتیازهای جذابیت، گام سوم، است. جمع امتیازهای جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هریک از راهبردها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هرچه «جمع امتیازهای جذابیت» بیشتر باشد، راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری با توجه به عامل در نظر گرفته شده خواهد بود.

1. Total Attractiveness Scores



## ۵. نتایج

برنامه‌ریزی توسعه گردشگری از الزامات توسعه ملی محسوب می‌شود. هر گونه برنامه‌ریزی در زمینه گردشگری باید به سه بخش توسعه محصول، منابع انسانی و بازاریابی توجه داشته باشد. از آنجا که برنامه‌ریزی بخش محصول (منابع و جاذبه‌های گردشگری) از سامانه‌های تصمیم‌سازی مهم در گردشگری به شمار می‌رود، بهینه‌سازی ساز و کارهای توسعه آن از اهمیت بالایی برخوردار است.

برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان روشی نظام یافته برای اخذ تصمیمات و اجرای اقدامات سازنده جهت هدایت جریان توسعه یک سامانه، کارکرد و بنیاد برنامه‌ریزان را در جهت نیل به اهداف برنامه‌ریزی توسعه گردشگری یاری می‌کند. طی فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه گردشگری روشی است که می‌تواند برنامه‌ریزان را در جهت تدوین راهبردهای کاربردی برای توسعه گردشگری یاری نماید. در ارتباط با فرآیند اینگونه برنامه ریزی مطالب بسیار در متون مختلف ذکر شده است که در برخی مراحل و فنون با یکدیگر متفاوت می‌باشند. بومی سازی که از الزامات این نوع برنامه ریزی‌ها است معمولاً تفاوت اندک، اما پر اهمیتی را در فرآیند ایجاد می‌کند. این گفتار به تبیین سازوکار بومی سازی توجه کرده است.

مقاله حاضر فرآیند اینگونه برنامه‌ریزی برای توسعه بخش محصول گردشگری با نمونه موردی شهرستان نیشابور طی سه مرحله انجام گرفت. این مراحل و فنون مرتبط با هر یک، در این مقاله با هدف بومی ساختن و کاربردی کردن فرآیند برنامه ریزی راهبردی در توسعه بخش محصول گردشگری شهرستان نیشابور با تلفیق فرآیندهای مختلف ذکر شده توسط صاحب نظران برنامه ریزی راهبردی انتخاب گردیده است. هدف از این تلفیق دستیابی به روشی قابل اجرا با توجه به قیود و نامعلومی های موجود در ارتباط با جمع آوری و تحلیل داده‌ها در مناطق مختلف سرزمین ایران بوده است.

لذا با توجه به فرآیند علمی انجام گرفته، یافته‌های حاصل از یک سو می‌تواند مبنای برنامه‌ریزی‌ها و ارائه راهبردهای پروژه‌های موضوعی و موضعی در زمینه گردشگری در شهرستان نیشابور باشد. از سوی دیگر فرآیند انجام این تحقیق می‌تواند ملاک عمل در انجام پروژه‌های مشابه در سطح کشور قرار گیرد. به عبارت دیگر شیوه شناسی این پژوهش موردی می‌تواند برای قلمروهای دیگر در سرزمین ایران مورد استفاده قرار گیرد.

## تشکر و سپاسگزاری

بدینوسیله از افراد زیر که در مورد پژوهی شهرستان نیشابور همکاری مؤثر در جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش انجام داده‌اند سپاسگذاری می‌نماید:

حسن جواهری، سعید داغستانی، سیدعلی دلبری، الهام سوری، علی اکبر شمسی پور، احمد صداقت، آیین قشقای، یزدان نامداری، وحید نژادبهنم و محمدعلی نظری.

## منابع

- [۱] آرمسترانگ، مایکل. «مدیریت استراتژیک منابع انسانی». ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱.
- [۲] اسلام، علی اکبر. «برنامه‌ریزی بازاریابی»، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران، ۱۳۸۲.
- [۳] برایسون، جان. «برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی». ترجمه دکتر عباس منوریان، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، تهران، ۱۳۸۱.
- [۴] بهزادفر، مصطفی. زمانیان، روزبه. «کاربرد تصمیم سازی چند معیاره فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در برنامه‌ریزی گردشگری، نمونه موردی: شهرستان نیشابور»، نشریه بین المللی علوم مهندسی، جلد ۱۸، شماره ۵ - ویژه نامه معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت، تهران، صفحه ۱۱-۱، ۱۳۸۶.
- [۵] دفتر برنامه ملی توسعه گردشگری، «استراتژی توسعه گردشگری منطقه‌ای، منطقه ۷: منطقه مرزهای شرقی»، سازمان ایرانگردی و جهانگردی، تهران، ۱۳۸۰.
- [۶] دفتر برنامه ملی توسعه گردشگری، «خلاصه‌ای بر یافته‌های برنامه ملی توسعه گردشگری»، سازمان ایرانگردی و جهانگردی، تهران، ۱۳۸۰.
- [۷] دیوید، فرد. «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۴.
- [۸] سازمان جهانی جهانگردی، «برنامه‌ریزی ملی و منطقه‌ای جهانگردی»، ترجمه محمود عبدالله زاده، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹.
- [۹] سازمان میراث فرهنگی استان خراسان رضوی، «آمار بازدیدکنندگان از آثار فرهنگی تاریخی استان خراسان رضوی»، مشهد، ۱۳۸۱.
- [۱۰] سازمان میراث فرهنگی استان خراسان رضوی، «آمار بازدیدکنندگان از آثار فرهنگی تاریخی استان خراسان رضوی»، مشهد، ۱۳۸۲.
- [۱۱] کاتلر، فیلیپ. «مدیریت بازاریابی»، ترجمه بهمن فروزنده، ۱۳۸۲.
- [۱۲] کاونتری، ویلیام فردریک. «اصول مدیریت»، ترجمه بهمن آرمان و محمدرضا رثوفی، دایره، تهران، ۱۳۸۲.
- [۱۳] مرادی مسیحی، وراز «برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران»، انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری، تهران، ۱۳۸۴.

- [۱۴] واکر، اورویل سی، «استراتژی بازاریابی»، ترجمه سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۳.
- [۱۵] مهندسین مشاور آرمانشهر، "طرح جامع گردشگری شهرستان نیشابور، جلد دهم: تدوین اهداف و راهبردهای برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری نیشابور"، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کشور، تهران، ۱۳۸۵.
- [16] Cohen, William, "*The Marketing Plan*", John Wiley & Sons, New York, 1999.
- [17] Evans, Nigel, Campbell, David, Stonehouse., George, "*Strategic Management for Travel And Tourism*", Butterworth- Heinemann, Oxford, 2003.
- [18] Gun, Clare, Var, Turgut, "*Tourism Planning*", Routledge, New York, 2002.
- [19] Inskip, Edward, "*Tourism Planning*", John Wiley & Sons, New York, 1991.
- [20] Kotler, Philip, "*Marketing For Hospitality And Tourism*", Person, London, 2006.
- [21] Middleton, Victor, Clarke, Jakie, "*Marketing In Travel And Tourism*", Butterworth- Heinemann, New York, 1988.
- [22] Palley, Norton, "*How To Prepare The Marketing Plan*", 2000.
- [23] Swarbrooke, John-Horner, Susan, "*Consumer Behavior In Tourism*", Butterworth- Heinemann, London, 1999.
- [24] www.World tourism organization.com, 2006.