

تبیین راهبردهای توسعه گردشگری شهری با تأکید بر مدیریت یکپارچه (مورد پژوهی: شهر چابهار)

عبدالباسط درزاده مهر*، کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه شهید بهشتی تهران، ایران

علی رحیمی، کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه شهید بهشتی تهران، ایران

ملیحه شاه بیکی، کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱/۱۴

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۰/۷

چکیده

ناهماهنگی‌های موجود بین سازمان‌های مدیریتی باعث سردرگمی اداره‌های شهر و اتلاف سرمایه‌های مادی و معنوی شده به گونه‌ای که تصمیم‌گیری سازمان‌ها و دستگاه‌های خدمات شهری در برخی موارد در تضاد با یکدیگر قرار می‌گیرند. امروزه عدم مدیریت یکپارچه شهرها هزینه‌هایی چندین برابر را بر پیکر اقتصاد شهری تحمیل کرده است و مدیریت شهری را با چالش‌های زیادی مواجه ساخته. از جمله این چالش‌ها نهماهنگی، تداخل و هم‌پوشانی در کار یکدیگر، موازی‌سازی و اتلاف منابع است. بنابراین هدف از این پژوهش شناخت و تحلیل مدیریت کنونی گردشگری شهر چابهار و ارائه راهکارهایی جهت یکپارچگی مدیریت گردشگری است. روش این پژوهش توصیفی - تحلیلی است. جهت جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از بررسی‌های اسنادی، کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده شده است. شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید از روش تحلیلی SWOT برای تعیین راهبردها از مدل QSPM استفاده شده است. که طبق نتایج ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، راهبرد تدافعی برای مدیریت گردشگری شهر چابهار انتخاب شد. به منظور حل مشکلات پیش رو و با هدف تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری شهر چابهار و بهبود وضع موجود مدیریت گردشگری شهر چابهار چند پیشنهاد به شرح زیر ارائه می‌گردد. ۱- تشکیل "شورای هماهنگی" از طرف نهادهای محلی جهت هماهنگی بین سازمان‌ها ۲- هماهنگی نهادهای درگیر مدیریت گردشگری شهری ۳- تمرکززدایی از وظایف نهادهای درگیر و متولی مدیریت گردشگری به سوی تمرکزگرایی در شورای هماهنگی و...

کلمات کلیدی: مدیریت شهری، مدیریت یکپارچه گردشگری، چابهار، راهبرد

مقدمه

صنعت گردشگری در هزاره سوم، گسترده‌ترین صنعت خدماتی دنیا محسوب می‌شود که با سرعت شگفت‌انگیزی به پیش می‌رود. بنا به تخمین سازمان جهانی گردشگری تعداد گردشگران بین‌المللی در شرایط کنونی به بیش از یک میلیارد نفر رسیده است (حیبی قاسم‌آبادی، ۱۳۹۴:۳). با شروع قرن بیست و یکم، گردشگری همچنان یکی از پردرآمدترین منابع خدماتی دنیا محسوب می‌شود (رهنمایی، ۱۳۹۲:۱۹). طبق پیش‌بینی بانک جهانی، در سال ۲۰۲۰ میلادی درآمد حاصل از گردشگری به رقم ۲۰۰۰ میلیارد دلار خواهد رسید (World bank, 2007). مجموعه پدیده‌ها و ارتباطات ناشی از کنش متقابل میان گردشگران، سرمایه، دولت و جوامع میزبان، دانشگاه‌ها و سازمان‌های غیردولتی، در فرایند جذب، حمل و نقل، پذیرایی و کنترل گردشگران و دیگر بازدیدکنندگان است (Weaver, 2000, 3). چارچوب الگوهای فضایی خاصی عمل می‌کند. یکی از این الگوهای فضایی گردشگری شهری است. نواحی شهری به علت آن که جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی بسیار دارند غالباً مقاصد گردشگری مهمی محسوب می‌شوند. شهرها معمولاً جاذبه‌های متنوع و بزرگی شامل موزه‌ها، بناهای یادبود، سالن‌های تئاتر، استادیوم‌های ورزشی، پارک‌ها، شهرسازی، مراکز خرید، مناطقی با معماری تاریخی و مکان‌های مربوط به حوادث مهم یا افراد مشهور را دارا هستند که خود گردشگران بسیاری جذب می‌کنند (Timothy, 1995, 63). در توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشورها امری انکارناپذیر است. سرمایه‌گذاری موفق در بخش گردشگری، می‌تواند باعث توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی شهرها گردد (تولایی، ۱۳۸۶: ۶۲-۶۱). در مرحله اول، اشتغال ایجاد می‌کند و باعث توسعه کسب و کار و تجارت می‌شود. در تقویت بنیه اقتصادی، کاهش بی‌تعدالی‌های منطقه‌ای و ارتقاء شاخص‌های توسعه در مناطق غیر برخوردار، توسعه اقتصادی در سطح منطقه، ایجاد تنوع و دگرگونی در ساختار اقتصادی مناطق و ثبات اقتصادی در سطح کلان، نقش مؤثری ایفا می‌کند (رهنمایی و همکاران، ۱۳۹۴:۱۲). برای آنکه بتوان به تعادلی میان نیازهای جوامع محلی، حفظ محیط‌زیست و ارتقای سطح کیفیت زندگی و تجربه گردشگری دست یافت، به یک نظام مدیریتی قوی نیازمند است؛ مدیریتی که باید در زمینه بهره‌وری گردشگری در مناطق و در انطباق با یک نگرش سیستمی، که در آن پویایی در چهارچوب عرضه و تقاضا با تأکید بر توسعه پایدار مدنظر است، شکل گیرد (پاپلی یزدی و همکاران، ۱۳۸۵:۱۱۳). این نظام قوی مدیریتی در غالب یک مدیریت کل‌نگر و جامع همچون مدیریت یکپارچه، که درک و جهت‌دهی مؤثر به تمامی جنبه‌ها، به‌طوری که نیازها و انتظارات تمامی ذینفعان به‌طور منصفانه و به بهترین شکل ممکن، با استفاده از منابع موجود برآورده شود (IIRSM, 2015:5). مدیریت یکپارچه، بر این نکته تأکید دارد که اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه گردشگری باید بر اساس درک کاملی از چگونگی عملکرد نظام گردشگری اتخاذ شود (رضوانی، ۱۳۸۷:۱۶۸). برای رسیدن به تعادل و هماهنگی زیبایی‌شناختی، مشارکت و همکاری، اعتماد و اطمینان (پیش‌نیاز برای جذب سرمایه‌گذاری)، بازده مناسب و مهم‌تر از همه؛ پایداری، نیازمند یکپارچگی هستیم (Yunis, 2001:8). هنگامی که گردشگر اختیار گسترده‌ای برای انتخاب مقصد دارد، ترجیح می‌دهد که به یک مقصد متمایز و ممتاز سفر کند (کوزه‌گر کالجی و همکاران، ۱۳۹۶). ایران نیز بدون شک یکی از سرزمین‌های مستعد گردشگری به دلیل دارا بودن انواع جاذبه‌های متنوع طبیعی، چشم‌اندازهای بی‌نظیر، تنوع گونه‌های جانوری و گیاهی، وجود چهار فصل متنوع با موقعیت‌های اقلیمی و جغرافیایی خاص، آثار ثبت شده میراث ملی و میراث جهانی و ... که جز ده کشور برتر منابع گردشگری دنیا قرار گرفته است (زنگی آبادی و همکاران، ۱۳۸۵: ۴۰). مسئله‌ای که امروزه در حوزه مدیریت گردشگری کشورهای در حال توسعه و از جمله ایران مطرح است، تعدد مراجع و نهادهای مختلف مسئول در حوزه گردشگری با تأثیرپذیری از قوانین متعدد موجود است. مدیریت گردشگری در ایران با مشکلات عدیده‌ای، همچون عدم همکاری و هماهنگی بین سازمان‌های درگیر گردشگری، کمبود قوانین کافی و نبود استانداردها و مقررات لازم، تداخل و هم‌پوشانی در کار یکدیگر، موازی‌کاری و اتلاف منابع در اثر چند پارچگی، مشکلات و هزینه‌هایی را برای گردشگران

و مدیریت گردشگری به وجود آورده است. کمال مطلوب این است که گردشگری به عنوان عنصری از برنامه‌های فراگیر، برای توسعه منطقه‌ای برنامه‌ریزی شود و آن را به شیوه‌های کنترل شده، یکپارچه و پایدار و بر اساس برنامه‌ریزی عقلایی توسعه داده و مدیریت نمود. چابهار در استان سیستان و بلوچستان با داشتن ویژگی‌های فرهنگی تاریخی و نوع فعالیت بومی نشأت گرفته از محیط طبیعی و موقعیت جغرافیایی آن به دلیل فراوانی جاذبه‌های گردشگری مانند سواحل امن و آرام دریا، تپه‌های دیدنی گل‌فشان و جنگل‌های حرا، کوه‌های مریخی، تالاب صورتی، جاذبه‌های فرهنگی بکر، مانند آیین‌های سنتی، رقص‌های محلی و صنایع دستی با شهرت جهانی، بازارهای عرضه مستقیم کالا در منطقه آزاد تجاری-صنعتی و غیره می‌تواند به یک مقصد مهم گردشگری در سطح استان و کشور و حتی بین‌المللی تبدیل شود، اما گردشگری چابهار با مشکلات عدیده‌ای روبرو هست و دارای ضعف‌های اساسی در بخش‌های بهداشتی و درمانی، زیرساختی، ضعف در بازاریابی و تبلیغات، ضعف مدیریت گردشگری در فرهنگ‌سازی گردشگری و آگاهی مردم از مزایا و اهمیت گردشگری، عدم مشارکت از جمله مشکلات گردشگری شهر چابهار می‌باشند و همچنین تبعیت از مدیریت کلان گردشگری همچون شهرهای دیگر ایران، با توجه به این مشکلات گردشگری شهر چابهار نتوانسته بخش عظیمی از گردشگران با انگیزه‌های مختلف را به خود جذب کند. مدیریت یکپارچه گردشگری چگونه می‌تواند سبب توسعه گردشگری شود. بنابراین نیاز به مطالعه و تحقیق برای سنجش امکان تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری در شهر چابهار احساس می‌شود که در این پژوهش چگونگی تحقق آن و ارائه راهکارها مدنظر قرار می‌گیرد.

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

مقوله‌ی مدیریت، بخش لاینفک در برنامه‌ریزی است و شاید رکن اصلی آن باشد. فرهنگ آکسفورد، آن را عمل هدایت و کنترل یک کار یا سازمان تعریف کرده است (حیدری چپانه، ۱۳۸۹: ۱۲۰). مدیریت یکپارچه، برای نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ در آمریکا شکل گرفت (کاظمیان و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۰۴). رویکرد یکپارچه مدیریت شهری، در عمل به تأکید و توجه به تمام مشکلات شهری در پیوند و ارتباط به یکدیگر نیازمند است. بنابراین مدیریت شهری، روزه‌روز به صورت امری پیچیده، چند نقشی و چندبخشی درمی‌آید (قادری و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۵). در واقع ساکنان، کارآفرینان و فعالان محیط‌زیست و توسعه‌گران هر کدام می‌خواهند نقشی بر عهده بگیرند. برای برخورد با چنین وضعیتی، مدیر شهر به وظایف شفاف و روشن نیازمند است. شاید بتوان گفت، توسعه شهری بیش از هر چیز به عدم تمرکز نیازمند است. برای آنکه بتوان به تعادلی میان نیازهای جوامع محلی، حفظ محیط‌زیست و ارتقای سطح کیفیت زندگی و تجربه گردشگری دست یافت، به یک نظام مدیریتی قوی نیازمند است؛ مدیریتی که باید در زمینه بهره‌وری گردشگری در مناطق و در انطباق با یک نگرش سیستمی، که در آن پویایی در چهارچوب عرضه و تقاضا با تأکید بر توسعه پایدار مدنظر است، شکل گیرد (پاپلی یزدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۱۳). این نظام قوی مدیریتی در غالب یک مدیریت کل‌نگر و جامع همچون مدیریت یکپارچه، که درک و جهت‌دهی مؤثر به تمامی جنبه‌ها، به طوری که نیازها و انتظارات تمامی ذینفعان به‌طور منصفانه و به بهترین شکل ممکن، با استفاده از منابع موجود برآورده شود (IIRSM, 2015: 5). مدیریت یکپارچه، بر این نکته تأکید دارد که اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه گردشگری باید بر اساس درک کاملی از چگونگی عملکرد نظام گردشگری اتخاذ شود (رضوانی، ۱۳۸۷: ۱۶۸). با توجه به این که گردشگری فعالیتی خدماتی است و کارکنان آن را ارائه می‌کنند توجه به آموزش و ارتقای دانش یکی از رموز اصلی تضمین حیات این صنعت محسوب می‌شود و با توجه به این که صنعت گردشگری بسیار متأثر از ارتباط دوسویه میزبان و مهمان بوده و بدون شک مسئول این ارتباط تجربه‌ای فراموش‌نشده است و منجر به تصمیم‌گیری در مورد تجربه مجدد و یا عدم تکرار آن می‌شود، نقش کارکنان در آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Bhusan, 2015). صنعت گردشگری، ترکیبی از فعالیت‌ها، خدمات و صنایع مختلف است. کمیت، کیفیت و هماهنگی عوامل و بخش‌ها در عرضه محصول، نقش مهمی در موفقیت و توسعه این صنعت

در یک منطقه ایفا می‌کند (2007, Kim Choi). رونالد مک گیل در سال ۱۹۹۸ بحث درباره مدیریت یکپارچه شهری را از نقل قول‌های ویلیامز در دهه ۱۹۷۰ درباره طیف بازیگران مطرح در فرایند مدیریت شهری آغاز می‌کند و در انتها به این نتیجه می‌رسد که مدیریت شهری، به‌عنوان اجرایی‌ترین سطح باید پیشران نیروهای اصلی در مدیریت شهری باشد. گردشگری یک صنعت پویا، بزرگ، متنوع، پاکیزه یکی از بخش‌های رشد در سیستم اقتصاد ملی به شمار می‌رود. این صنعت با ۲۰۰ میلیون شاغل (۸ درصد کل اشتغال دنیا و گردش مالی سالانه در حدود ۵/۴ تریلیون دلار، به بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین صنعت دنیا تبدیل شده، به طوری که بیش از ۱۵۰ کشور، گردشگری یکی از پنج منبع مهم کسب ارز خارجی است. آمار و ارقام موجود نشان می‌دهد، در سال ۲۰۱۴، نقش مستقیم اقتصاد گردشگری در تولید ناخالص داخلی اقتصاد جهانی ۳/۱ درصد بود و در سال ۲۰۱۵، با رشدی چشمگیر، به ۳/۷ درصد رسید بنابراین امروزه صنعت گردشگری، نه تنها فعالیتی فراغتی و تفریحی محسوب می‌شود، بلکه از مهم‌ترین بخش‌های کسب و کار در اقتصاد جهانی به شمار می‌رود کشور آمریکا با رشد ۸/۳ درصدی، اغلب کشورهای اروپایی با رشد ۵ درصدی و کشورهای آفریقایی نیز در مجموعه با رشد ۲ درصدی مواجه شده‌اند. فصل مشترک ارقام به دست آمده از نقاط گوناگون جهان از رشد قابل ملاحظه صنعت گردشگری در اقتصاد جهانی حکایت دارد. رقابت برای جذب گردشگران در این عرصه، شرط حیات اقتصادی برای این شهرها محسوب می‌شود؛ زیرا گردشگران همواره در حال انتخاب مقاصد هستند که دارای ویژگی برتر و متمایزتری نسبت به سایر مناطق باشد و جذابیت بیشتری برای آنان داشته باشد. (بیشمی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۷۵؛ UNWTO, 2015؛ Garcia, 2012؛ WTTC, 2015). گردشگری شهری نواحی شهری به علت آنکه جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی بسیار زیادی دارند غالباً مقاصد گردشگری مهمی محسوب می‌گردند. شهرهای معمولاً جاذبه‌های متنوع و بزرگی شامل موزه‌ها، بناهای یادبود، تئاترها، استادیوم‌های ورزشی، پارک‌ها، شهرسازی، مراکز خرید، مناطقی با معماری تاریخی و مکان‌هایی مربوط به حوادث مهم با افراد مشهور دارا بوده که این خود گردشگران بسیاری را جذب می‌کند (Thimothy & Geoffery: 1995, 63). علاوه بر این حتی در صورتی که جاذبه‌های گردشگری در مناطق غیر شهری واقع باشند از آنجا که شهرها در عینیت یافتگی مکانی، تبلور فضایی را در رابطه با پیرامون خود شکل می‌دهند باز هم حجم زیادی از گردشگران در شهرها متمرکز می‌شوند. زیرا محل سکونت، سرویس غذا، ارتباطات، حمل و نقل سایر خدمات گردشگری در شهرها واقع‌اند که بازدیدکنندگان از مناطق اطراف شهر و خود شهر از آن‌ها استفاده می‌کنند. در این میان کنشگری گردشگران در فضاهای شهری پیرامون جاذبه‌ها، بافت شهر، خرید، اسکان و فعالیت‌های جنبی است که در رویکرد به موزه‌ها، تئاترها، نمایشگاه‌ها، مراکز تفریحی و نظیر این‌ها تبلور می‌یابد. این گونه از کنشگری گردشگری در فضای شهری در راستای انگیزه‌های متفاوتی شکل می‌گیرد که شامل موارد زیر هست (Hall / S, 1999, 167). صنعت گردشگری، ترکیبی از فعالیت‌ها، خدمات و صنایع مختلف است. کمیت، کیفیت و هماهنگی عوامل و بخش‌ها در عرضه محصول، نقش مهمی در موفقیت و توسعه این صنعت در یک منطقه ایفا می‌کند. سی‌سا عناصر صنعت گردشگری را در پنج دسته منابع، زیرساخت‌ها، تسهیلات پذیرایی، تسهیلات سرگرمی و ورزش و خدمات واسطه‌ای تقسیم‌بندی کرده است. عناصر سازنده محیط‌های گردشگری شامل دو گروه فرهنگی و طبیعی بوده که ساختارها و الگوهای متنوعی در منظر ایجاد می‌نمایند. روابط درونی این عناصر نسبت به هر یک از آن‌ها دارای اهمیت بیشتری است، زیرا در محیطی مرتبط و پیوسته با یکدیگر واقع شده و پایداری سیستم را موجب می‌شوند. در واقع، ارتباط متناسب، پویا و پیوسته میان دو گروه عناصر و بستری که بر روی آن شکل گرفته‌اند، پایداری و بقای ساختار گردشگری را تعیین می‌نمایند (کاظمی، ۱۳۸۶: ۶۶).

ضرغام بروجنی و توحید لو (۱۳۹۰)؛ در پژوهش خود با عنوان "الگوی مدیریت اثربخش گردشگری، مطالعه موردی: مقصد مذهبی مشهد" که به بررسی الگوی مدیریت اثربخش گردشگری در شهر مشهد پرداخته و الگوی مدیریتی کراچ و ریچی (۲۰۰۳)

را متناسب با وضعیت موجود تشخیص داده‌اند. نشان می‌دهد با استفاده از فناوری‌های پیشرفته، اطلاع‌رسانی مناسب، ایجاد سیستمی مطلوب از سازمان‌های وابسته گردشگری جهت افزایش کیفیت خدمات و ایجاد جاذبه برای سرمایه‌گذاران بخش خصوصی می‌تواند عاملی جهت توسعه گردشگری مذهبی شهر مشهد باشد.

مؤمنی و همکاران (۱۳۸۷)؛ در پژوهشی با عنوان "ساختار و کارکرد گردشگری مذهبی - فرهنگی و ضرورت مدیریت یکپارچه در کلان‌شهر مشهد" تأکید می‌کند با استفاده از توزیع پرسشنامه و ارزیابی جمعیت‌پذیری و آثار سوء زیست‌محیطی و اجتماعی علیرغم مزایای زیاد گردشگری، شهر مشهد دچار ناپایداری‌هایی است که عمده دلیل آن عدم مدیریت یکپارچه آستان قدس رضوی با دیگر سازمان‌های مرتبط در مدیریت گردشگری است.

عزیزپور، هادی و همکاران (۱۳۹۶). در پژوهش خود با عنوان موانع و چالش‌های تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری در کلان‌شهر مشهد بر اساس نتایج، اصلی‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عدم همکاری بین سازمان‌های متولی گردشگری در مشهد، عدم مدیریت یکپارچه در گردشگری، ضعف نگرش سیستمی، ضعف ساختار حقوقی، ضعف نظام برنامه‌ریزی و ضعف نظام سیاست‌گذاری است که چالش‌هایی از جمله عدم شفافیت در وظایف قانونی دستگاهی، برخورد سلیقه‌ای، کمبود منابع، نبود نیروی انسانی متخصص، همکاری غیررسمی و مقطعی، ضعف تقسیم‌کار، ضعف در توزیع و تخصیص بهینه منابع و عدم توانمندی مدیران را به دنبال داشته است.

طبق پیش‌بینی بانک جهانی، در سال ۲۰۲۰ میلادی درآمد حاصل از گردشگری به رقم ۲۰۰۰ میلیارد دلار خواهد رسید برای اینکه حجم عظیم گردشگران به ایران و منطقه چابهار وارد و منابع ارزی برای کشور و منطقه تزریق کنند نیاز به برنامه‌ریزی کل‌نگر در غالب مدیریت یکپارچه هستیم که با ارائه این راهکارها نیز می‌توان به این مهم دست یافت. تشکیل "شورای هماهنگی" از طرف نهادهای محلی جهت هماهنگی بین سازمان‌ها - هماهنگی نهادهای درگیر مدیریت گردشگری شهری - تمرکززدایی از وظایف نهادهای درگیر و متولی مدیریت گردشگری به سوی تمرکزگرایی در شورای هماهنگی - تمرکز مطالعه بر روی شرکت‌ها و سازمان‌هایی همچون حمل‌ونقل، برق و گاز و ... که از اولویت هماهنگی برخوردارند. - انتخاب رؤسای سازمان‌های مختلف تأثیرگذار در مدیریت گردشگری با هماهنگی کامل شورای هماهنگی - هماهنگی کامل سازمان‌ها و نهادهایی که فعالیت محلی دارند با شورای هماهنگی - در نهایت تشکیل مدیریت یکپارچه گردشگری

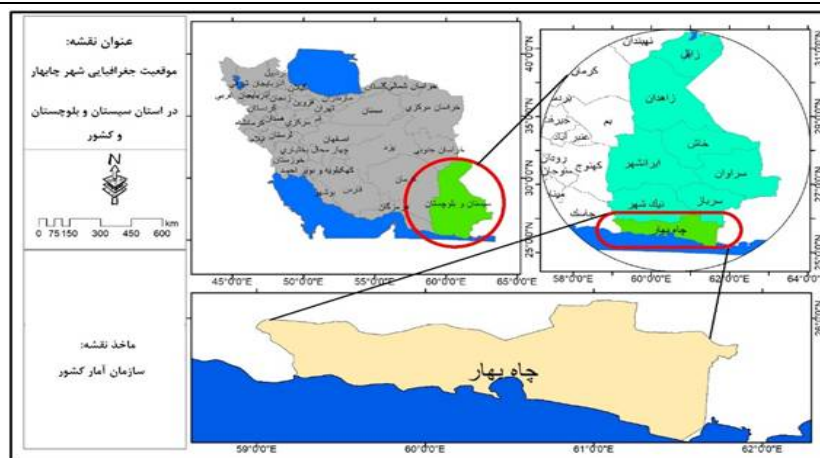
مواد و روش‌ها

این تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی است. برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از بررسی‌های اسنادی و کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی استفاده و با توجه به اطلاعات به دست آمده، به بررسی جاذبه‌ها، امکانات، خدمات و وضعیت کلی گردشگری در منطقه پرداخته سپس برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از مدل SWOT استفاده شد. برای این منظور محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) منطقه مطالعه گردید و سپس برای تکمیل اطلاعات به دست آمده، به وسیله پرسش‌نامه، از مردم و مسئولان مرتبط با گردشگری در شهرستان چابهار نیز نظرخواهی شد که با وزن دهی به موارد مورد نظر به تکمیل ماتریس SWOT و در نهایت به ارائه راهبردها و استراتژی‌های مناسب توسعه گردشگری چابهار پرداخته شد. همچنین در این مقاله برای الویت بندی راهبردها از ماتریس کمی (QSPM) استفاده شده است.

جدول (۱): ماتریس SWOT و نحوه تعیین راهبردها

ماتریس SWOT	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
فرصت‌ها (O)	راهبردهای SO	راهبردهای WO
تهدیدها (T)	راهبردهای ST	راهبردهای WT

مأخذ: موسوی، ۱۳۹۲



شکل (۱): موقعیت جغرافیایی منطقه مورد مطالعه

جدول (۲): ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت

راهبرد رشد خارجی WO	راهبرد رشد داخلی SO
راهبردهای دفاعی توصیه می‌شود WT	راهبردهای تنوع توصیه می‌شود ST

همان‌گونه که در جدول ۱ نیز مشاهده می‌شود، ماتریس SWOT در حالت کلی، متشکل است از یک جدول مختصات دوبعدی که هر یک از چهار نواحی آن نشان‌گر یک دسته راهبرد است که عبارت‌اند از:

SO: این ناحیه علاقه‌مند است که همواره در موقعیتی قرار داشته باشد که بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت، حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی بکند.

ST: این راهبرد بر اساس استفاده از نقاط قوت جهت جلوگیری از تهدیدات محیط بنا شده است و هدف از آن افزایش توانمندی‌های موجود و در مقابل کاهش تهدیدات است.

WO: هدف از این راهبرد، کاهش نقاط ضعف با استفاده از مزیت‌های بالقوه نهفته در فرصت‌های محیطی است.

WT: هدف از این راهبرد، کاهش نقاط ضعف و تهدید تا حد امکان است.

ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

هدف از انجام این مرحله، سنجش محیط داخلی ناحیه مورد مطالعه جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف است. بدین معنا که جنبه‌هایی که در راه دست‌یابی به اهداف برنامه‌ریزی شده و اجرای تکالیف آن، فراهم‌ساز زمینه‌های مساعد یا بازدارنده می‌باشند مورد شناسایی قرار گیرند.

جدول (۳): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) مدیریت یکپارچه گردشگری شهر چابهار

نمره نهایی	نمره	ضریب	قوت‌ها
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱- تنوع محیط‌های طبیعی و بکر آن و چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی
۰/۰۴۶	۲	۰/۰۲۳	۲- آثار تاریخی و میراث فرهنگی غنی
۰/۰۰۲	۳	۰/۰۴۷	۳- آب‌وهوای مطبوع در فصل سرد سال
۰/۱۵۹	۴	۰/۰۵۳	۴- وجود منابع و چشم‌اندازهای طبیعی و فرهنگی غنی نسبت به مناطق آزاد رقیب (دبی).
۰/۰۱۱	۳	۰/۰۳۵	۵- مهیا بودن حمل‌ونقل هوایی و دریایی
۰/۰۸۷	۴	۰/۰۲۹	۶- الزام مدیران شهری به رعایت مصوبات گردشگری
۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷	۷- اعلام آمادگی اکثر سازمان‌ها جهت هماهنگی در زمینه مدیریت گردشگری
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۸- وجود برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت برای هر یک از شرکت‌ها و سازمان‌های مرتبط با مدیریت گر
۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	۹- برخورداری از سواحل دریای مکران و نزدیکی به کشورهای حوزه خلیج فارس و همسایه

ضعف‌ها			
۰/۰۵۹	۱	۰/۰۵۹	۱- ضعف مدیریتی و فقدان ثبات در مدیریت
۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	۲- کمبود راه‌های ارتباطی مناسب و فقدان ارتباط ریلی
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۳- فاصله زیاد فرودگاه از منطقه
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۴- ضعف قوانین و مقررات در مدیریت گردشگری
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	۵- پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۶- ضعف تبلیغات
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۷- عدم هماهنگی بین سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف تأثیرگذار در مدیریت گردشگری
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۸- نبود مکان‌های اقامتی و پذیرایی مناسب برای همه اقشار
۰/۰۴۶	۲	۰/۰۲۳	۹- نامناسب بودن تأسیسات و تجهیزات تفریحی و ورزشی
۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	۱۰- عدم وجود یک مرکز در سطح محلی جهت هماهنگی اقدامات سازمان‌ها و شرکت‌ها در امر
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱۱- عدم شکل‌گیری NGO های قوی برای فشار به این سازمان‌ها و در مدیریت گردشگری
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	۱۲- سطح پایین مشارکت‌پذیری نظام مدیریت گردشگری
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	۱۳- کمبود بودجه و نبود درآمدهای پایدار
۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷	۱۴- اتلاف منابع به دلیل عدم همکاری و موازی کاری سازمان‌های دخیل در مدیریت گردشگری
۰/۰۸۷	۳	۰/۰۲۹	۱۵- نبود سازوکار نظارتی مردم و پاسخگویی به آن‌ها در برنامه‌ها
۱/۷۸		۱	جمع محاسبات
	۲/۱		میانگین

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۳ نشان می‌دهد که مجموع نمره نهایی نقاط قوت و ضعف، برابر ۱/۷۸ شده است. نتیجه آنکه مدیریت گردشگری شهر چابهار دارای شرایط خوب درونی نیست به طوری که مدیریت گردشگری چابهار از نظر عوامل داخلی دارای ضعف هست. لذا می‌توان از توان بالقوه و بالفعل موجود در راستای تعدیل نقاط تهدید و ضعف استفاده کرد.

ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

هدف از انجام این مرحله کندوکاو در محیط خارجی ناحیه مورد مطالعه جهت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با تدوین راهبردهای مدیریت یکپارچه گردشگری شهر چابهار است. در جدول زیر عوامل محیطی تأثیرگذار بر مدیریت یکپارچه گردشگری شهر چابهار شناسایی شده است.

جدول ۴ نشان می‌دهد که مجموع نمره نهایی فرصت‌ها و تهدیدها، برابر ۲/۱۹ شده است. نتیجه آن که مدیریت گردشگری شهر چابهار توانسته است در برابر عوامل بیرونی خوب عمل کند. به عبارتی دیگر مدیریت گردشگری چابهار توانسته است از عواملی که فرصت‌ها و یا موقعیت‌ها ایجاد کرده‌اند بهره‌برداری کند و از عواملی که موجب تهدید می‌شود دوری کند

تحلیل ماتریس داخلی و خارجی (IE)

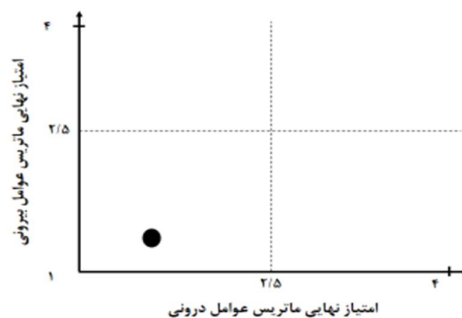
تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر این واقعیت است که امتیاز حاصل از ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف‌ها) برابر با ۱/۷۸ است؛ بنابراین، با توجه به اینکه جمع امتیاز عوامل قوت، ۰/۸۱ هست و جمع امتیاز نقاط ضعف ۰/۹۹۷ است، برتری با نقاط ضعف هست. در نتیجه، این پتانسیل وجود دارد که با برنامه‌ریزی بر اساس عوامل قوت، به برطرف نمودن ضعف‌ها پرداخت.

نتایج حاصل از ارزیابی ماتریس عوامل خارجی (فرصت و تهدیدها) امتیاز به دست آمده را ۲/۱۹۱ برآورد می‌کنند؛ بنابراین، با توجه به امتیاز نهایی عوامل فرصت ۱/۵۳ و عوامل تهدید ۰/۶۶۴ باید نتیجه گرفت که در زمینه موضوع مورد بحث، فرصت‌ها بر تهدیدها غلبه دارند. به طور کلی بهره‌گیری از این وضعیت، نیازمند، راهبردهای خاص خود هست تا بتوان ضعف‌ها را به حداقل رساند و با تهدیدها مقابله نمود.

جدول (۴): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) مدیریت یکپارچه گردشگری شهر چابهار

نمره نهایی	نمره	ضریب	فرصت
۰/۱۸	۳	۰/۰۶۰	۱- اشتغال‌زایی از راه تجارت بین‌الملل و ایجاد درآمد ارزی برای کشور
۰/۰۶	۲	۰/۰۳۰	۲- مبادلات فرهنگی با کشورهای همسایه
۰/۲۰۱	۳	۰/۰۶۷	۳- مستعد بودن منطقه جهت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری
۰/۲۰۱	۳	۰/۰۶۷	۴- امکان دسترسی به بازارهای بین‌المللی
۰/۱۸	۳	۰/۰۶۰	۵- نزدیکی به کشورهای پاکستان و افغانستان و حوزه خلیج فارس
۰/۱۵۶	۲	۰/۰۵۲	۶- قابلیت تبدیل شدن به مرکز پزشکی درمانی کشورهای منطقه
۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	۷- توسعه سواحل دریای مکران به‌عنوان یکی از راهبردهای توسعه
۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	۸- وجود پتانسیل نیروی جوان و بانگیزه جهت مشارکت در تدوین برنامه‌های توسعه گردشگری
۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	۹- تمایل داشتن شهروندان به مشارکت در زمینه اصلاح بهتر گردشگری
۰/۱۸	۳	۰/۰۶۰	۱۰- گسترش دولت الکترونیک و ارائه خدمات بهتر به شهروندان
تهدید			
۰/۱۲	۲	۰/۰۶۰	۱- تبلیغات منفی در سطح جهانی علیه ایران
۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	۲- رقابت منطقه‌ای با منطقه آزاد گوادر و مناطق آزاد حاشیه جنوبی خلیج فارس
۰/۰۷۴	۲	۰/۰۳۷	۳- سرمایه‌گذاری خارجی پایین در بخش گردشگری
۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۴- آب‌وهوای گرم و شرجی در اکثر ایام سال و کمبود آب شرب
۰/۰۶	۲	۰/۰۳۰	۵- هجوم جمعیت مهاجر
۰/۰۷۴	۲	۰/۰۳۷	۶- بحران‌های محیط زیستی و ایجاد خسارت به آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی
۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۷- عدم تمایل حکومت مرکزی به واگذاری وظایف و اختیارات اساسی به مدیریت محلی
۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۸- تعدد مراکز تصمیم‌گیری و اختیارات محدود مدیریت شهری
۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۹- عدم شایسته‌سالاری در به‌کارگیری مدیران و متخصصان در امر گردشگری
۲/۱۹		۱	محاسبات
	۲/۱		

منبع: یافته‌های تحقیق



شکل (۲): ماتریس داخلی و خارجی (IE) مدیریت یکپارچه گردشگری شهر چابهار

منبع: یافته‌های تحقیق

تبیین استراتژی‌های چارچوب سوات (SWOT)

همان‌طور در شکل ۲ مشخص است تجزیه و تحلیل عوامل درونی و عوامل بیرونی نشان می‌دهد که راهبرد تدافعی با امتیاز ۱/۷۸ به عنوان مهم‌ترین راهبرد در بخش مدیریت گردشگری شهر چابهار اتخاذ شده است و راهبردهای محافظه‌کارانه، رقابتی و تهاجمی به ترتیب با امتیاز نهایی ۲/۸۳، ۲/۹۳ و ۰/۸۷ در رده‌های دیگر قرار دارند. در ادامه، به مهم‌ترین موارد در هر راهبرد برای توسعه و پیشبرد موضوع مدیریت یکپارچه گردشگری شهر چابهار اشاره می‌شود به طوری که برای بهتر شدن وضعیت حال و آینده‌ی مدیریت یکپارچه گردشگری شهر چابهار در این زمینه می‌توان از این راهکارها برای بهبود شرایط و بسترسازی مناسب استفاده نمود.

اولویت‌بندی راهبردها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی (QSPM)

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی که مرحله تصمیم‌گیری نام دارد، به‌عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای تهیه این ماتریس مراحل زیر طی شده است:

- ۱- ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آنها به جدول برنامه‌ریزی استراتژیک منتقل شده، سپس کلیه استراتژی‌های قابل قبول پیشنهاد شده، در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک فهرست می‌شوند.
- ۲- برای تعیین جذابیت هر استراتژی در یک مجموعه از استراتژی‌ها، بنا به اهمیت آنها در تدوین هر استراتژی امتیازی از ۱ تا ۴ داده می‌شود.
- ۳- برای به دست آوردن جمع امتیاز جذابیت وزن‌های مرحله اول در امتیاز جذابیت مرحله دوم ضرب شده است، بدین ترتیب مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر استراتژی به دست می‌آید.
- ۴- از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی استراتژیک، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها به دست می‌آید، که نشان‌دهنده استراتژی‌هایی است که از جذابیت بیش‌تری برخوردار است

جدول (۵): تحلیل مدل SWOT

<p>تهدیدها: (T)</p> <p>۱- تبلیغات منفی در سطح جهانی علیه ایران ۲- رقابت منطقه‌ای با منطقه آزاد گوادر و مناطق آزاد حاشیه جنوبی خلیج فارس ۳- سرمایه‌گذاری خارجی پایین در بخش گردشگری ۴- آب‌وهوای گرم و شرجی در اکثر ایام سال و کمبود آب شرب ۵- هجوم جمعیت مهاجر ۶- بحران‌های محیط زیستی و ایجاد خسارت به آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی ۷- عدم تمایل حکومت مرکزی به واگذاری وظایف و اختیارات اساسی به مدیریت محلی ۸- تعدد مراکز تصمیم‌گیری و اختیارات محدود مدیریت گردشگری ۹- عدم شایسته‌سالاری در به‌کارگیری مدیران و متخصصان در امر گردشگری</p>	<p>فرصت‌ها: (O)</p> <p>۱- اشتغال‌زایی از راه تجارت بین‌الملل و ایجاد درآمد ارزی برای کشور ۲- مبادلات فرهنگی با کشورهای همسایه ۳- مستعد بودن منطقه جهت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری ۴- امکان دسترسی به بازارهای بین‌المللی ۵- نزدیکی به کشورهای پاکستان و افغانستان و حوزه خلیج فارس ۶- قابلیت تبدیل شدن به مرکز پزشکی درمانی کشورهای منطقه ۷- توسعه سواحل دریای مکران به‌عنوان یکی از راهبردهای توسعه ۸- وجود پتانسیل نیروی جوان و باانگیزه جهت مشارکت در تدوین برنامه‌های توسعه گردشگری ۹- تمایل داشتن شهروندان به مشارکت در زمینه اصلاح بهتر گردشگری ۱۰- گسترش دولت الکترونیک و ارائه خدمات بهتر به شهروندان</p>	<p>تحلیل SWOT</p>  <p>بیرونی</p> <p>درونی</p>
<p>راهبردهای نوع (ST).</p> <p>۱- تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه‌سازی در رسانه‌ها درباره قابلیت‌های گردشگری منطقه در سطح داخلی و بین‌المللی و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی منطقه ۲- تقویت تأسیسات، تسهیلات و خدمات گردشگری برای رقابت با سایر مناطق آزاد منطقه ۳- اصلاح و بازآرایی تشکیلات و روابط میان سازمانی عناصر ذی‌ربط در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری گردشگری</p>	<p>راهبردهای رقابتی / تهاجمی (SO).</p> <p>۱- توسعه خطوط هوایی ۲- تقویت زمینه‌های استفاده از ابزارهای نوین ارتباطی و اطلاعاتی به‌ویژه اینترنت شبکه‌های ماهواره‌ای هم به‌منظور تهیه یک پایگاه جامع و یکپارچه اطلاعاتی از پایگاه‌ها و مناطق و... گردشگری داخلی و سایر کشورها هم بازاریابی، تبلیغات گردشگری و ارائه منابع و تسهیلات به جهانگردان ۳- تفکیک وظایف حوزه‌های مختلف گردشگری در سطح سازمانی به‌منظور جلوگیری از تداخل وظایف تقویت مدیریت یکپارچه گردشگری از طریق محدود کردن قلمرو سازمانی آن تنها به سازمان گردشگری ۴- هماهنگی و همکاری مداوم بین همه دین‌تعمان ۵- تقویت تمایل مردم منطقه جهت سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری</p>	<p>نقاط قوت: (S).</p> <p>۱- تنوع محیط‌های طبیعی و بکر آن و چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی ۲- آثار تاریخی و میراث فرهنگی غنی ۳- آب‌وهوای مطبوع در فصل سرد سال ۴- وجود منابع و چشم‌اندازهای طبیعی و فرهنگی غنی نسبت به مناطق آزاد رقیب (دبی) ۵- مهابودن حمل‌ونقل هوایی و دریایی ۶- الزام مدیران شهری به رعایت مصوبات گردشگری ۷- اعلام آمادگی اکثر سازمان‌ها جهت هماهنگی در زمینه مدیریت گردشگری ۸- وجود برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت برای هر یک از شرکت‌ها و سازمان‌های مرتبط با مدیریت گردشگری ۹- برخورداری از سواحل دریای مکران و نزدیکی به کشورهای حوزه خلیج فارس</p>

ضعف‌ها: (w)	راهبردهای بازنگری (WO).	راهبردهای تدافعی (WT).
۱- ضعف مدیریتی و فقدان ثبات در مدیریت	۱- توسعه و بهبود راه‌های ارتباطی از جمله تسهیل توسعه راه آهن زاهدان - چابهار برای دسترسی آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر به منطقه	۱- تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به‌کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای اجرای درست طرح‌های بلندمدت
۲- کمبود راه‌های ارتباطی مناسب و فقدان ارتباط ریلی	۲- استفاده از توان مشارکتی مردم در تمامی مراحل برنامه‌ریزی گردشگری	۲- ارتقای سطح بهداشت در منطقه و احداث بیمارستان‌های تخصصی مدرن و به‌کارگیری پزشکان متخصص و تجهیز مراکز فعلی با دستگاه‌ها و تجهیزات مدرن برای جذب مسافرانی که خواهان محصولات گردشگری علمی و پزشکی هستند.
۳- فاصله زیاد فرودگاه از منطقه	۳- تقویت زمینه‌های توسعه بانک توسعه مجازی به‌عنوان یک بانک مشترک جهت تقویت و تسهیل ارائه خدمات بانکی الکترونیکی و صرافی‌های مجاز به جهانگردان	۳- تشکیل اتحادیه‌ها و صنوف مشترک گردشگری در بین کشورهای منطقه به‌منظور ارتقای زیرساخت‌های گردشگری
۴- ضعف قوانین و مقررات در مدیریت گردشگری و عدم وجود مدیرهای توانمند	۴- کاهش انحصارگرایی و تمرکزگرایی در حوزه گردشگری و جهانگردی از طریق توجه به توان‌های بخش‌های خصوصی و NGO ها و تجربیات نهادهای بین‌المللی مانند WTO, OIC, IUCN, UNSCO و سایر سازمان‌های مرتبط در امر مدیریت یکپارچه.	۴- بازنگری در الگوها و شیوه‌های برقراری امنیت در سطوح مختلف و ارائه تصویر مثبت از منطقه در عرصه‌های بین‌الملل برای گردشگری
۵- پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی		۵- جلب مشارکت‌های مردمی در ترویج، حفاظت و بهره‌مندی پایدار از منابع طبیعی و تاریخی - فرهنگی گردشگری منطقه و جلوگیری از تخریب‌های زیست‌محیطی و تاریخی - فرهنگی آن
۶- ضعف تبلیغات		۶- ایجاد مراکز آموزش هتلداری و توسعه هتلداری و مهمان‌پذیری
۷- عدم هماهنگی بین سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف تأثیرگذار در مدیریت گردشگری		۷- انجام مطالعه و پژوهش جهت بهبود شبکه‌های دسترسی در بافت تاریخی
۸- نبود مکان‌های اقامتی و پذیرایی مناسب برای همه اقشار		۸- استفاده از مدیران آگاه و باتجربه در امر گردشگری
۹- نامناسب بودن تأسیسات و تجهیزات تفریحی و ورزشی		۹- توسعه و افزایش فضاهای سبز، تفریحی و گذران اوقات فراغت بخصوص در منطقه‌های تاریخی و فرهنگی
۱۰- عدم وجود یک مرکز در سطح محلی جهت هماهنگی اقدامات سازمان‌ها و شرکت‌ها در امر گردشگری		۱۰- بازنگری در الگوها و برنامه‌های گردشگری کشورهای منطقه جهت حذف عوامل دافعه و تقویت عوامل جاذبه گردشگران از طریق تبلیغات، مناسب، ارائه تسهیلات و امکانات کافی به گردشگران
۱۱- عدم شکل‌گیری NGO های قوی برای فشار به این سازمان‌ها و در مدیریت گردشگری		
۱۲- سطح پایین مشارکت‌پذیری نظام مدیریت گردشگری		
۱۳- کمبود بودجه و نبود درآمدهای پایدار		
۱۴- اتلاف منابع به دلیل عدم همکاری و موازی کاری سازمان‌های دخیل در مدیریت گردشگری		
۱۵- نبود سازوکار نظارتی مردم و پاسخگویی به آن‌ها در برنامه‌ها		

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۶): ماتریس کمی QSPM در راهبرد ST

ردیف	نوع	ST					
		ST۳		ST۲		ST۱	
		ب	ج	ب	ج	ب	ج
S۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱
S۲	۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	۱	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۲۳
S۳	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷
S۴	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳
S۵	۰/۰۳۵	۲	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵

۰/۰۸۷	۳	۰/۰۸۷	۳	۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	S۶
۰/۰۹۴	۲	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	S۷
۰/۱۶۴	۴	۰/۱۲۳	۳	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	S۸
۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	S۹
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۰۶۰	T۱
۰/۲۶۸	۴	۰/۲۶۸	۴	۰/۲۶۸	۴	۰/۰۶۷	T۲
۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۷۴	۲	۰/۰۲۷	T۳
۰/۰۴۵	۱	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	T۴
۰/۳۰	۱	۰/۳۰	۱	۰/۳۰	۱	۰/۳۰	T۵
۰/۰۲۷	۱	۰/۰۷۴	۲	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷	T۶
۰/۰۵۲	۱	۰/۵۲	۱	۱/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	T۷
۰/۱۳۵	۳	۰/۱۸	۴	۰/۱۸	۴	۰/۰۴۵	T۸
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	T۹
۱/۷۹۹		۲/۰۶۵		۲/۹۹۹			جمع

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۷ ماتریس کمی QSPM در راهبرد SO

SO										نمبرین	عوامل
SO۵		SO۴		SO۳		SO۲		SO۱			
جمع امتیاز جداییت	نمره جداییت	جمع امتیاز جداییت	نمره جداییت	جمع امتیاز جداییت	نمره جداییت	جمع امتیاز جداییت	نمره جداییت	جمع امتیاز جداییت	نمره جداییت		
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	S۱
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	S۲
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	S۳
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	S۴
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۷	۲	۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	S۵
۰/۰۲۹	۱	۰/۱۱۶	۴	۰/۰۸۷	۳	۰/۰۸۷	۳	۰/۰۸۷	۳	۰/۰۲۹	S۶
۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	S۷
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	S۸
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	S۹
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶۰	۱	۰/۱۸	۳	۰/۰۶۰	O۱
۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۹	۳	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	O۲
۰/۲۶۸	۴	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۱۳۴	۲	۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	O۳
۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۱۳۴	۱	۰/۲۶۸	۴	۰/۲۶۸	۴	۰/۰۶۰	O۴
۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۰۶۰	O۵
۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۵۶	۳	۰/۰۵۲	O۶
۰/۱۳۵	۳	۰/۰۹	۲	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۸	۴	۰/۰۴۵	O۷
۰/۱۵۶	۳	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	O۸
۰/۲۶۸	۳	۰/۰۶۰	۱	۰/۲۰۱	۳	۰/۰۶۷	۱	۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	O۹
۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۰۶۰	۱	۰/۲۴	۴	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	O۱۰
۱/۶۳۸	-	۱/۴۹۹	-	۱/۶۲۵	-	۱/۷۸۴	-	۲/۰۱۸	-	-	جمع

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۸): ماتریس کمی QSPM در راهبرد WO

WO								نمبر ردیف	ردیف
WO۴		WO۳		WO۲		WO۱			
نمبر ردیف امتیاز	نمبر ردیف	نمبر ردیف امتیاز	نمبر ردیف	نمبر ردیف امتیاز	نمبر ردیف	نمبر ردیف امتیاز	نمبر ردیف		
۰/۱۷۷	۳	۰/۱۷۷	۳	۰/۱۷۷	۳	۰/۱۷۷	۳	۰/۰۵۹	W۱
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	W۲
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	W۳
۰/۱۵۹	۳	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	W۴
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۸۷	۳	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	W۵
۰/۱۲۳	۳	۰/۱۶۴	۴	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	W۶
۰/۰۷۰	۲	۰/۱۰۵	۳	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	W۷
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	W۸
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	۱	۰/۰۶۹	۳	۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	W۹
۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۰۲۳	۱	۰/۰۵۳	W۱۰
۰/۱۸۸	۴	۰/۰۹۴	۲	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷	W۱۱
۰/۱۰۵	۳	۰/۰۷	۲	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	W۱۲
۰/۰۵۸	۲	۰/۱۱۶	۴	۰/۰۵۸	۲	۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	W۱۳
۰/۱۸۸	۴	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	W۱۴
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۸۷	۳	۰/۱۱۶	۲	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	W۱۵
۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۰۶۰	O۱
۰/۰۳۰	۱	۰/۰۹	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	O۲
۰/۱۳۴	۲	۰/۲۰۱	۳	۰/۱۳۴	۲	۰/۲۰۱	۳	۰/۰۶۷	O۳
۰/۰۶۰	۱	۰/۲۰۱	۳	۰/۱۳۴	۲	۰/۲۶۸	۴	۰/۰۶۷	O۴
۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۰۶۰	O۵
۰/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۵۶	۳	۰/۰۵۲	O۶
۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	۱	۰/۱۸	۴	۰/۰۴۵	O۷
۰/۱۵۶	۳	۰/۰۵۲	۱	۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	O۸
۰/۲۰۱	۳	۰/۰۶۷	۱	۰/۲۰۱	۳	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	O۹
۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۱۲	۲	۰/۰۶۰	O۱۰
۲/۸۷۶	-	۲/۹۶۲	-	۳/۳۶۷	-	۲/۵۹۲	-	-	جمع

منبع: یافته‌های تحقیق

در حالت استاندارد، جمع امتیازهای هر راهبرد، نشانگر راهبرد برتر است. در اینجا راهبردها را بر مبنای اولویتشان به سه دسته تقسیم می‌کنیم که می‌توان هر راهبرد را با توجه به تقدم اولویتش به اجرا درآورد، که به طبع تقدم آنها جهت تسریع در مرتفع کردن مسائل و مشکلات مدیریت مؤثر واقع خواهد شد.

جدول (۹): ماتریس کمی QSPM در راهبرد WT

WT														رتبه	ردیف						
WT۱۰		WT۹		WT۸		WT۷		6WT		WT۵		WT۴				WT۳		WT۲		WT۱	
رشد	توسعه پایدار	رشد	توسعه پایدار	رشد	توسعه پایدار	رشد	توسعه پایدار	رشد	توسعه پایدار	رشد	توسعه پایدار	رشد	توسعه پایدار	رشد	توسعه پایدار	رشد	توسعه پایدار	رشد	توسعه پایدار		
۰/۱۱۸	۲	۰/۰۵۹	۱	۰/۲۳۶	۴	۰/۱۸۸	۲	۰/۱۷۷	۳	۰/۰۵۹	۱	۰/۱۸۸	۲	۰/۱۷۷	۳	۰/۱۱۸	۲	۰/۲۳۶	۴	۰/۰۵۹	W۱
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۱	۳	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۹۴	۲	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	W۲
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	W۳
۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۵۹	۳	۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	W۴
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۵۸	۲	۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۸۷	۳	۰/۱۱۶	۴	۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	W۵
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	W۶
۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	۱	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۷	۲	۰/۰۷	۲	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۴	۰/۱۰۵	۳	۰/۱۴	۴	۰/۰۳۵	W۷
۰/۰۴۱	۱	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۱	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	W۸
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۶۹	۳	۰/۰۶۹	۳	۰/۰۶۹	۳	۰/۰۹۲	۴	۰/۰۲۳	۱	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۶۹	۳	۰/۰۹۲	۴	۰/۰۲۳	W۹
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۵۹	۳	۰/۲۱۲	۴	۰/۱۰۶	۲	۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	W۱۰
۰/۱۴۱	۳	۰/۰۹۴	۲	۰/۱۴	۳	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۹۴	۲	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۹۴	۲	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۹۴	W۱۱
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۷	۲	۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۷	۲	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۷	۲	۰/۰۷	۲	۰/۰۷	۲	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	W۱۲
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۸۷	۳	۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	W۱۳
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	W۱۴
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۲۹	۱	۰/۱۱۶	۴	۰/۰۲۹	۱	۰/۱۱۶	۴	۰/۰۲۹	W۱۵
۰/۲۴	۴	۰/۰۶۰	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۲۴	۴	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۱۸	۳	۰/۰۶۰	T۱
۰/۲۶۸	۴	۰/۲۶۸	۴	۰/۲۶۸	۴	۰/۲۰۱	۳	۰/۲۰۱	۳	۰/۲۰	۳	۰/۲۶۸	۴	۰/۲۰۱	۳	۰/۲۶۸	۴	۰/۲۰۱	۳	۰/۲۶۸	T۲
۰/۱۱۱	۳	۰/۰۷۴	۲	۰/۱۱۱	۳	۰/۱۱۱	۳	۰/۰۷۴	۲	۰/۰۳۷	۱	۰/۱۴۸	۴	۰/۱۱۱	۳	۰/۰۳۷	۱	۰/۱۱۱	۳	۰/۰۳۷	T۳
۰/۰۴۵	۱	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	T۴
۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۹	۳	۰/۰۶	۲	۰/۳۰	۱	۰/۰۲	۴	۰/۰۹	۳	۰/۰۳۰	T۵
۰/۰۳۷	۱	۰/۱۱۱	۳	۰/۱۱۱	۳	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۱۴۸	۴	۰/۰۳۷	۱	۰/۱۱۱	۳	۰/۰۷۴	۲	۰/۱۱۱	۳	۰/۰۳۷	T۶
۰/۲۰۸	۴	۰/۰۵۲	۱	۰/۲۰۸	۴	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۱۵۶	۳	۰/۲۰۸	۴	۰/۲۰۸	۴	۰/۱۵۶	۳	۰/۲۰۸	۴	۰/۰۵۲	T۷
۰/۱۸	۴	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۸	۴	۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۹	۲	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۸	۴	۰/۰۴۵	T۸
۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۲۴	۴	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۲۴	۴	۰/۰۶۰	T۹
۰/۰۱۶	-	۲/۶۹۶	-	۳/۷۳	-	۰/۵۴۲	--	۲/۳۹۹	-	۲/۹۸۶	-	۲/۸۷۸	-	۲/۸۳	-	۰/۳۸۵	-	۴/۰۸	-	-	جمع

جدول (۱۰): اولویت‌بندی راهبردها

اولویت‌ها	راهبردها
اولویت اول	<p>۱- WT۱ تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به‌کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای اجرای درست طرح‌های بلندمدت</p> <p>2-WT8 استفاده از مدیران آگاه و باتجربه در امر گردشگری</p> <p>3-WO2 استفاده از توان مشارکتی مردم در تمامی مراحل برنامه‌ریزی گردشگری</p> <p>4-WT10 بازنگاری در الگوها و برنامه‌های گردشگری کشورهای منطقه جهت حذف عوامل دافعه و تقویت عوامل جاذبه گردشگران از طریق تبلیغات، مناسب، ارائه تسهیلات و امکانات کافی به گردشگران</p>
اولویت دوم	<p>1-WT5 ایجاد مراکز آموزش هتلداری و توسعه هتل‌ها و مهمان‌پذیری‌ها</p> <p>2-ST1 تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه‌سازی در رسانه‌ها درباره قابلیت‌های گردشگری منطقه در سطح داخلی و بین‌المللی و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی منطقه</p> <p>3-WO3 تقویت زمینه‌های توسعه بانک مجازی به‌عنوان یک بانک مشترک جهت تقویت و تسهیل ارائه خدمات بانکی الکترونیکی و صرافی‌های مجازی به جهانگردان</p> <p>4-WO4 کاهش انحصارگرایی و تمرکزگرایی در حوزه گردشگری و جهانگردی از طریق توجه به توان‌های بخش‌های خصوصی و NGO ها و تجربیات نهادهای بین‌المللی مانند WTO, OIC, IUCN, UNSCO</p> <p>5-WT4 جلب مشارکت‌های مردمی در ترویج، حفاظت و بهره‌مندی پایدار از منابع طبیعی و تاریخی - فرهنگی گردشگری منطقه و جلوگیری از تخریب‌های زیست‌محیطی و تاریخی فرهنگی آن</p>

<p>WT9-6 توسعه و افزایش فضاهای سبز، تفریحی و گذران اوقات فراغت بخصوص در منطقه‌های تاریخی و فرهنگی</p> <p>WO1-7 توسعه و بهبود راه‌های ارتباطی از جمله تسهیل توسعه راه‌آهن زاهدان - چابهار برای دسترسی آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر به منطقه</p> <p>WT7-8 انجام مطالعه و پژوهش جهت بهبود شبکه‌های دسترسی در بافت تاریخی</p> <p>WT2-9 ارتقای سطح بهداشت در منطقه و احداث بیمارستان‌های تخصصی مدرن و به‌کارگیری پزشکان متخصص و تجهیز مراکز فعلی با دستگاه‌ها و تجهیزات مدرن برای جذب مسافرانی که خواهان محصولات گردشگری علمی و پزشکی هستند.</p> <p>WT3-10 تشکیل اتحادیه‌ها و صنوف مشترک گردشگری در بین کشورهای منطقه به منظور ارتقای زیرساخت‌های گردشگری</p> <p>ST2-11 تقویت تأسیسات، تسهیلات و خدمات گردشگری برای رقابت با سایر مناطق آزاد منطقه</p> <p>SO1-12 توسعه خطوط هوایی</p>	
<p>ST3-1 اصلاح و بازآرایی تشکیلات و روابط میان سازمانی عناصر ذی‌ربط در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری گردشگری</p> <p>SO2-2 تقویت زمینه‌های استفاده از ابزارهای نوین ارتباطی و اطلاعاتی به ویژه اینترنت شبکه‌های ماهواره‌ای هم به منظور تهیه یک پایگاه جامع و یکپارچه اطلاعاتی از پایگاه‌ها و مناطق و... گردشگری داخلی و سایر کشورها هم بازاریابی، تبلیغات گردشگری و ارائه منابع و تسهیلات به جهانگردان</p> <p>SO5-3 تقویت تمایل مردم منطقه جهت سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری</p> <p>SO3-4 تفکیک وظایف حوزه‌های مختلف گردشگری در سطح سازمانی به منظور جلوگیری از تداخل وظایف تقویت مدیریت یکپارچه گردشگری از طریق محدود کردن قلمرو سازمانی آن تنها به سازمان گردشگری</p> <p>SO4-5 هماهنگی و همکاری مداوم بین همه ذینفعان</p>	<p>اولویت سوم</p>

نتیجه‌گیری

مدیریت یکپارچه، درک و جهت‌دهی مؤثر به تمامی جنبه‌ها، به طوری که نیازها و انتظارات تمامی ذینفعان به طور منصفانه و به بهترین شکل ممکن، با استفاده از منابع موجود برآورده شود است. مدیریت یکپارچه، بر این نکته تأکید دارد که اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه گردشگری باید بر اساس درک کاملی از چگونگی عملکرد نظام گردشگری اتخاذ شود. برای رسیدن به تعادل و هماهنگی زیبایی‌شناختی، مشارکت و همکاری، اعتماد و اطمینان (پیش‌نیاز برای جذب سرمایه‌گذاری). بازده مناسب و مهم‌تر از همه؛ پایداری نیازمند یکپارچگی هستیم. توسعه و اتخاذ سیاست‌ها و استراتژی‌هایی با بازده اقتصادی، طرح‌های جایگزین تسهیلات گردشگری و استفاده از مصالح ساختمانی محلی، مشارکت و همکاری بخش خصوصی در فرآیند مدیریت مناطق گردشگری از جمله موارد مطرح شده در مدیریت یکپارچه می‌باشند؛ یعنی، مدیریت مسئولانه منابع، که اثرات منفی را به حداقل برساند. صنعت گردشگری می‌تواند منافع زیادی را برای شهرها به همراه داشته باشد و به واسطه مجموعه‌ی پیامدهای مثبت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حاصل از ورود گردشگر به شهر بهترین فرصت جهت توسعه‌ی شهرها است. بنابراین لازم است مدیران و مسئولان شهری و گردشگری سعی کنند با مدیریت اصولی گردشگری شهری به‌عنوان عامل ارتقای کیفیت زندگی شهری استفاده کنند. ظرفیت بخشی دولتی با ایجاد زیرساخت‌های مدیریتی نقش اساسی را در توسعه این صنعت دارد. یکی از مهم‌ترین وظایف بخش دولتی، مدیریت کلان و تعیین سیاست‌های کلی در گردشگر می‌باشد. با مطالعه بر پتانسیل‌های موجود در چابهار با تخصیص بودجه زیرساخت‌های لازم برای گسترش جاده‌ها، تجهیز فرودگاه‌ها و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی را مهیا سازند. همچنین ترمیم و اصلاح سیستم‌های حمل‌ونقل زمینه‌های امنیت و آرامش خاطر گردشگران را مهیا سازند. با وضع قوانین و مقررات بسترسازی جهت ایجاد امنیت روانی و اجتماعی برای گردشگران و جهانگردان که فاکتور مکمل و بسیار مهمی در راستای توسعه صنعت گردشگری است صورت گیرد بنابراین هرچقدر ظرفیت مدیریت یکپارچه بیشتر شود و هماهنگی بین مدیران بیشتر شود رونق گردشگری بیشتر خواهد بود. به توسعه منابع انسانی و به ایجاد مراکز آموزشی تخصصی بپردازند. ظرفیت و برنامه ریزی بلندمدت و کوتاه‌مدت مدیریت استراتژیک می‌تواند زمینه‌های لازم جهت توسعه و

گسترش میزان بیشتر به همراه گردشگری را در پیش داشته باشد، که این نتایج همچنین با نتایج شاطریان و همکاران (۱۳۹۶). در پژوهش ارزیابی شاخص‌های توسعه گردشگری پایدار شهری مطالعه موردی شهر کاشان همسو است. نتایج این پژوهش با پژوهش صورت گرفته به وسیله ضربایی و همکاران (۱۳۹۶). با محوریت برنامه‌ریزی توسعه گردشگری با استفاده از مدل مطالعه موردی: شهرستان نورآباد ممسنی موانع زیربنایی (کمبود و نامطلوب بودن وسایل حمل و نقل، جاده، مراکز خرید، تأسیسات اقامتی، شبکه‌های آب، برق، مخابرات، فاضلاب و بهداشت در مناطق گردشگری)، موانع آموزشی و کمبود نیروی انسانی متخصص و عدم همکاری و هماهنگی سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی با یکدیگر کمبود راهنمایان توریستی و تبلیغات نامناسب صابری و همکاران (۱۳۹۶). همان‌طور که در این پژوهش مشخص است مشکلات زیرساختی و تأسیساتی و عدم هماهنگی سازمان‌های دخیل در امر یکپارچگی باعث گسیختگی مدیریت یکپارچه گردید است و شهر چابهار از این قاعده مستثنا نیست سازمان‌های مربوط به مدیریت شهری نیز دارای سیستم جامع‌ای نیستند از آنجای که چابهار دارای دو مدیریت شهری است یعنی منطقه آزاد و شهرداری با هماهنگی این دو نهاد رسمی می‌تواند چابهار در امر یکپارچگی گردشگری به وضعیت مطلوبی برسد. در بررسی ویژگی‌های عناصر اولیه و ثانویه گردشگری در شهر چابهار مشخص شد که این عناصر در محدوده‌ی شهر و محدوده تاریخی شهر (بیشتر اطراف شهر) متمرکز شده است و گردشگران بیشتر از این محدوده استفاده می‌کنند. همچنین نتایج حاصل از مدل SWOT اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت یکپارچه گردشگری شهر چابهار از طریق تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ماتریس SWOT و مدل برنامه‌ریزی کمی (QSPM) تعیین و مشخص شد. در ماتریس عوامل داخلی وجود منابع و چشم‌اندازهای طبیعی و فرهنگی غنی نسبت به مناطق آزاد رقیب (دبی) و برخورداری از سواحل دریای مکران و نزدیکی به کشورهای حوزه خلیج فارس و همسایه مهم‌ترین نقطه قوت و عدم وجود یک مرکز در سطح محلی جهت هماهنگی اقدامات سازمان‌ها و شرکت‌ها در امر گردشگری شهر چابهار مهم‌ترین نقطه ضعف شناخته شدند. در ماتریس عوامل خارجی؛ مستعد بودن منطقه جهت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری، امکان دسترسی به بازارهای بین‌المللی مهم‌ترین فرصت و مؤلفه‌ی رقابت منطقه‌ای با منطقه آزاد گوادر و مناطق آزاد حاشیه جنوبی خلیج فارس مهم‌ترین تهدید شناخته شد. با توجه به ماتریس داخلی و خارجی (IE) مدیریت یکپارچه گردشگری شهر چابهار راهبرد تدافعی به‌عنوان اولویت اصلی تعیین شد. با توجه به نتایج حاصل از مدل راهبردی SWOT و ماتریس QSPM به ترتیب اولویت، راهبردهای پیشنهادی زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به‌کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای اجرای درست طرح‌های بلندمدت ۲- استفاده از مدیران آگاه و باتجربه در امر گردشگری ۳- استفاده از توان مشارکتی مردم در تمامی مراحل برنامه‌ریزی گردشگری ۴- بازنگری در الگوها و برنامه‌های گردشگری کشورهای منطقه جهت حذف عوامل دافعه و تقویت عوامل جاذبه گردشگران از طریق تبلیغات، مناسب، ارائه تسهیلات و امکانات کافی به گردشگران

منابع

- حیبی قاسم‌آبادی، امیر نصرت (۱۳۹۴)، راهبرد توسعه گردشگری پایدار در ایران، انتشارات سعیده، تهران.
- عزیز پور، فرهاد و فتحی زاده فرح (۱۳۹۶). موانع و چالش‌های تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری در کلان شهر مشهد گردشگری شهری، دوره ۴، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶ ص ۶۰-۴۷.
- کاظمی، مهدی (۱۳۸۶)، مدیریت گردشگری، انتشارات سمت، چاپ دوم، تهران.
- کوزه‌گر کالجی، لطفعلی؛ آقایی، پرویز و محمدی حیدر (۱۳۹۶) تأثیر ارزش ویژه برند گردشگری بر وفاداری گردشگران موزه مورد مطالعه: موزه ملی ایران فصلنامه علمی پژوهشی گردشگری و توسعه، سال ششم، شماره ۱۱، تابستان ۹۶؛ صفحه ۲۰۷-۹۶.

- موسوی میر نجف، حکمت نیا حسن (۱۳۹۲). کاربرد مدل در جغرافیا با تأکید بر برنامه‌ریزی شهری و ناحیه‌ای، انتشارات آزادپیمان.
- مؤمنی مصطفی؛ صرافی مظفر و محمدقاسمی خوزانی (۱۳۸۷): «ساختار و کارکرد گردشگری مذهبی - فرهنگی و ضرورت مدیریت یکپارچه در کلان‌شهر مشهد» مجله جغرافیا و توسعه، دوره ۶، شماره ۱۱، زاهدان، صص ۳۹-۱۳.
- محمدی جمال، ضرابی اصغر، گودرزی مجید و فیروزی محمدعلی (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی توسعه گردشگری با استفاده از مدل Swot مطالعه موردی: شهرستان نورآباد ممسنی مجله علمی تخصصی برنامه‌ریزی فضایی سال اول، شماره دوم، پاییز ۱: صص ۲۴.
- شاطریان، محسن، غلامی، یونس، میرمحمدی، محمد (۱۳۹۶). ارزیابی شاخص‌های توسعه گردشگری پایدار شهری مطالعه موردی شهر کاشان نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی. سال هفدهم. شماره ۴۶.
- صابری، امیر، توکلی‌نیا، جمیله و رضویان محمدتقی (۱۳۹۷). ارزیابی ظرفیت مدیریت یکپارچه توسعه گردشگری شهرستان کاشان فصلنامه ۹۳۱ بهار، ۵۴ مطالعات مدیریت گردشگری، سال چهاردهم، شماره ۸۹-۹۰۳۸.
- قادری، اسماعیل، باقری فاطمه، محمدرضا فرزین، غلامرضا، کاظمیان، مدیریت گردشگری ساحلی؛ تحلیل رویکرد یکپارچه ۹۷ فصلنامه علمی - پژوهشی گردشگری و توسعه، سال هفتم، شماره چهارم، زمستان ۹۷ صفحه ۰۴-۱۷۵.
- قادری، اسماعیل، باقری فاطمه، غلامرضا، کاظمیان، ارزیابی اهمیت - عملکرد ابعاد و شاخص‌های مدیریت یکپارچه گردشگری در سواحل استان مازندران. جغرافیا و پایداری محیط ۴۵-۶۵.
- تولایی، سیمین (۱۳۸۶): مروری بر صنعت گردشگری، انتشارات دانشگاه تربیت معلم، چاپ اول، تهران.
- رهنمایی، محمدتقی (۱۳۹۲): اوقات فراغت و گردشگری، انتشارات مهکامه، چاپ اول، تهران.
- پاپلی یزدی، محمدحسین و مهدی سقایی (۱۳۸۵): گردشگری ماهیت و مفهوم، انتشارات سمت، چاپ اول، تهران.
- بیشمی، بهار، سقایی، مهدی، آرامی، مریم (۱۳۹۵)، بررسی نقش قابلیت‌های گردشگری جاده ادویه بر توسعه گردشگری فارس، فصلنامه علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، سال دهم شماره چهارم، صص ۱۷۳-۲۰۸.
- توحید لو، معصومه و بروجنی، ضرغام (۱۳۹۰) الگوی مدیریت اثربخش گردشگری مورد مطالعه: مقصد مذهبی مشهد فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات جهانگردی سال هفتم - شماره ۱۶ - پائیز و زمستان ۹۰ صفحات ۵۲ تا ۲۵.
- حیدری چپانه، رحیم (۱۳۸۹): مبانی برنامه‌ریزی صنعت گردشگری، انتشارات سمت، چاپ اول، تهران.
- رضوانی، محمدرضا (۱۳۸۷): توسعه گردشگری روستایی با رویکرد گردشگری پایدار، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، تهران.
- زنگی آبادی، علی و ابوالحسنی، فرحناز (۱۳۸۵). تحلیل فضایی، سطح‌بندی و برنامه‌ریزی مراکز اقامتی با استفاده از شاخص توسعه گردشگری (TDI). مطالعه موردی شهر اصفهان، مطالعات مدیریت گردشگری.

Bhusan, H & K. Mohanty, (2015). Empowering Women through Tourism Development, Odisha Review.

Garcia, Juan A., Mar Gomez, and Arturo Molina (2012), "A Destination-Branding Model: An empirical Analysis Based on Stakeholders," *Tourism Management*, 33, 646661.

Hall, C. Michael (1999), *Tourism and politics*, West Sussex: John Wiley & sons Ltd.

IIRSM (2015): *Management Integration: Benefits, Challenges and Solutions*, By Ian Dalling, CQI Integrated Management Special Interest Group & Barry Holt, IIRSM, March 2012.

Kim, D. S., & Choi, H. S. (2007). Development of green-tourism potential 24-evaluation method for rural villages considering amenity and human resources. *Korean Society of Rural Planning*, 13(2), 7e16.

The World Bank, m (2007): *world development indicators*.

The World Tourism Organization (UNWTO) is the United Nations (2015).

Timothy, Dallen J. and Geoffrey wall, (1995): "Tourist Accommodation in an Asian Historic city", *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 6, No. 2.

Weaver, David and opperman, (2000): *Tourism management*, wiley.

Yunis, E. (2001): *Sustainable Development and Management of Tourism in Coastal Areas*, Chief, Sustainable Development of Tourism World Tourism Organization, Madrid October 2001.