

## توان سنجی توسعه گردشگری شهرستان خاش با استفاده از تکنیک SWOT

مهدی سقایی<sup>\*۱</sup> یونس شهنازی<sup>۲</sup>

۱- استادیار دانشکده علوم گردشگری - مؤسسه آموزش عالی حکیم جرجانی گرگان

۲- مربی و دانشجوی دکتری جغرافیای دانشگاه آزاد اسلامی واحد خاش

### چکیده

ارزیابی استراتژیک تعیین چشم‌انداز برای یک منطقه گردشگری از آن جهت ضروری می‌نماید که به شیوه‌ای اثربخش موجب انگیزش و تحرک افراد برای دستیابی به آینده‌ای مطلوب می‌گردد. هنگامی که چشم‌انداز منطقه گردشگری با بهره‌گیری از نظرات ذینفعان تعیین گردید، سند حاصل بازتابی از چشم‌اندازهای شخصی می‌شود که در قلب و مغز مدیران و کارکنان (درباره آینده) وجود دارد. در این مقاله با توجه به مباحث مطرح شده و در چارچوب روش ارزیابی استراتژیک توسعه گردشگری در شهرستان خاش، در چهارچوب مدل SWOT مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج به دست آمده در مدل QSPM تجزیه و تحلیل گردیده و نتایج حاصل در شناخت استراتژی اقدام و عملیاتی مورد استفاده واقع شده است. نتایج به دست آمده نشان دهنده آن است که استراتژی اقدام در توسعه گردشگری شهرستان خاش بر مبنای استراتژی محافظه کارانه (ثباتی) بوده و بر این مبنای چارچوب این استراتژی کلان، پیشنهاداتی ارائه گردیده است.

**واژه های کلیدی:** ارزیابی استراتژیک، مدل SWOT، مدل QSPM، شهرستان خاش

## مقدمه

گردشگری در دوران پس از جنگ جهانی به یکی از پویاترین بخش‌های در حال توسعه اقتصاد جهان تبدیل شده است (کو کاسیس، ۲۰۰۶: ۲). به منظور تنوع بخشیدن به منابع رشد اقتصادی و درآمدهای ارزی و هم چنین ایجاد فرصت‌های شغلی جدید در کشور، توسعه صنعت گردشگری از اهمیت فراوانی برخوردار است (طیبی، ۱۳۸۶: ۸۴). توسعه گردشگری بویژه در کشورهای کم‌تر توسعه یافته، عامل مؤثری در مقابله با فقر است و موجب افزایش درآمد قشرهای مختلف، کاهش بیکاری و رونق اقتصادی و در نتیجه بهبود کیفیت زندگی مردم و افزایش رفاه اجتماعی می‌شود (کاظمی، ۱۳۸۶: ۷). آثار مستقیم حاصل از گردشگری، با احتساب حدود ۶ درصد از تولید ناخالص جهانی در این صنعت، نمایانگر تخصیص یک شغل از هر ۱۵ شغل به این صنعت در آینده‌ای نزدیک بوده و در صورتی که آثار و منافع غیر مستقیم مد نظر قرار گیرد، حدود ۱۰ درصد از تولید ناخالص جهان و یک شغل به ازای هر ۹ شغل در این صنعت نشو و نما خواهد یافت (قادری، ۲۸: ۱۳۹۰). کشورمان ایران که علیرغم داشتن منابع سرشار، به دلایل مختلف هنوز در رده کشورهای توسعه نیافته می‌باشد، در زمینه گردشگری نیز از این شرایط مستثنی نیست. بدین معنی که هرچند ایران از قابلیت‌های فراوانی برای توسعه گردشگری برخوردار است ولی در عمل گردشگری آن توسعه نیافته بوده و به تبع آن سهم ناچیزی از گردشگران و درآمد گردشگری را داراست. این امر بیش از هر چیز متأثر از سیاست‌های گردشگری کشور می‌باشد که نتیجه مستقیم آن در فضاهای کالبدی مراکز گردشگری نمایان است (دهستانی، ۱: ۱۳۸۳). این در حالی است که ساماندهی گردشگری در یک مکان با توجه به آن که آغاز برنامه‌ریزی گردشگری شناخت رفتار گردشگران را در یک مکان در بر می‌گیرد (کدیور، ۱۳۸۳: ۱۱۳)

در میان منطقه دارای قابلیت گردشگری در کشور، شهرستان خاش در استان سیستان و بلوچستان یکی از مناطقی است که دارای جاذبه‌های گردشگری جغرافیایی و تاریخی فراوانی است و جهت جذب گردشگران داخلی و خارجی ظرفیت‌های مطلوبی در اختیار دارد؛ اما متأسفانه آمارها نشان می‌دهد که تاکنون از این ظرفیت‌ها استفاده شایسته‌ای نشده و عمده جاذبه‌های گردشگری برای گردشگران داخلی و خارجی ناشناخته مانده‌اند. بدیهی است که بهره‌گیری مناسب از ظرفیت‌های گردشگری منطقه نیازمند مطالعه، بررسی و برنامه‌ریزی دقیق است. در واقع تدوین یک برنامه جامع و منسجم که جایگاه و وضعیت موجود این فعالیت اقتصادی را مشخص نموده و راهکارها و استراتژی‌های مناسبی را برای رسیدن به وضعیت مطلوب ارائه دهد، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. برای تدوین چنین برنامه‌ای استفاده مؤثر از ابزارها و پارامترهای موجود در سطح‌بندی فضاهای گردشگری و بکارگیری تئوری‌های مطرح شده در رابطه با نظام گردشگری مفید و سازنده به نظر می‌رسد.

در این راستا این مقاله بر آن است تا با بهره‌گیری از شناخت و تحلیل جغرافیایی محصول گردشگری منطقه خاش در ارتباط با بازار تقاضای گردشگری این منطقه، در چارچوب یک نگرش منطقه‌ای به ارزیابی استراتژیک توسعه گردشگری در شهرستان خاش پردازد. در واقع پرسش اصلی این مقاله حول بررسی

مقوله‌های چهارگانه (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) در چارچوب روش SWOT و مشخص نمودن استراتژی کلان توسعه گردشگری در این شهرستان، شکل می‌گیرد.

### پیشینه تحقیق

در برنامه‌ریزی استراتژیک، همه‌ی عوامل محیطی تأثیرگذار محیط عملیاتی را تشخیص داده و مورد بررسی قرار می‌دهد (Shrestha at all, 2004: 186). نکته کلیدی این است که تجزیه و تحلیل سیستماتیک SWOT بر همه‌ی جنبه‌های موقعیت منطقه تسری دارد. در نتیجه چارچوبی پویا و کارآمد برای انتخاب استراتژی ارائه می‌کند (Taleai at all, 2009: 209). در ایران نیز چنین مطالعاتی انجام شده است، که از آن جمله می‌توان به اینها اشاره کرد:

- مافی و سقایی (۱۳۸۸) کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری، مطالعه موردی: کلان‌شهر مشهد، با به کارگیری یک مدل ابداعی به مدلسازی و کمی کردن تحلیل سوات پرداخته و مبتنی بر آن مدیریت گردشگری را در کلان‌شهر مشهد مورد ارزیابی قرار دادند که نتایج نشان دهنده ناکارآمدی مدیریت گردشگری در این کلانشهر و وجود عدم توازن مدیریتی و سودمندی در سازمان‌های متولی دارد.

- مومنی و صفری پور (۱۳۹۰) در تحقیقی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری در شهرستان رودسر را مورد مطالعه قرار داده‌اند. ایشان مجموعه عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر توسعه گردشگری را با استفاده از تحلیل SWOT ارزیابی نموده و به طور خلاصه به این نتیجه دست یافته‌اند که روستای گردشگری جواهردشت در شهرستان رودسر باید تحت راهبردی محافظه کارانه مبتنی بر نگهداری و حمایت درونی واقع شود.

- هادیانی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری بر اساس تحلیل SWOT به ارائه راهبرد در جهت توسعه گردشگری شهر شیراز پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های تحقیق ایشان، برای نیل به تحقق اهداف و توسعه گردشگری با بهره‌گیری از این راهبرد، تقویت و افزایش میزان ارائه امکانات و خدمات در کنار جاذبه‌ها و منابع گردشگری دارای اهمیت در سطح ملی و بین‌المللی، با هدف جلب رضایت بیشتر گردشگران به ویژه گردشگران خارجی به منظور معرفی جایگاه واقعی کارکردهای تاریخی - تمدنی و فرهنگی شهر شیراز به سایر کشورها با هدف جذب هر چه بیشتر گردشگران خارجی و ایجاد اشتغال و درآمد پایدار پیشنهاد شده است.

- علیقلی زاده (۱۳۹۱) در تحقیقی به بررسی ضرورت و اهمیت توسعه گردشگری در سواحل مکران پرداخته است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که این شهرستان با وجود جاذبه‌های طبیعی مانند سواحل بکر، موج فشان، گل فشان، باغ‌های میوه، فرهنگ بومی خاص و صنایع دستی زیبا جزو مناطق منحصر به فرد ایران است که قابلیت فروانی برای تبدیل شدن به قطب گردشگری را دارا می‌باشد و تاکنون از این قابلیت‌ها استفاده بهینه بعمل نیامده است بدین ترتیب با توجه به وجود جاذبه‌ها متنوع، توسعه گردشگری به لحاظ افزایش سطح درآمد، افزایش میزان اشتغال‌زایی جوانان و مانند آن از ضرورت برخوردار می‌باشد.

- ابراهیم زاده و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای به اهمیت نقش تجاری شهرهای مرزی در منطقه سیستان و بلوچستان اشاره نموده‌اند که به نظر آنان این بازارچه‌ها (بازارچه‌های رسمی)، خلاء اقتصادی موجود در محدوده مرزها را جبران کرده و از خالی شدن حاشیه مرزها جلوگیری می‌نمایند که این امر خود

می‌تواند در بالا بردن ضریب امنیت مرزها و جلوگیری از قاچاق، بسیار مؤثر واقع شود. با راه اندازی بازارچه‌ها و گذرگاه‌های مرزی و استفاده بهینه از ظرفیت‌های اقتصادی مرزها، وضعیت معیشتی و اقتصادی مردم مرزنشین منطقه رونق می‌یابد.

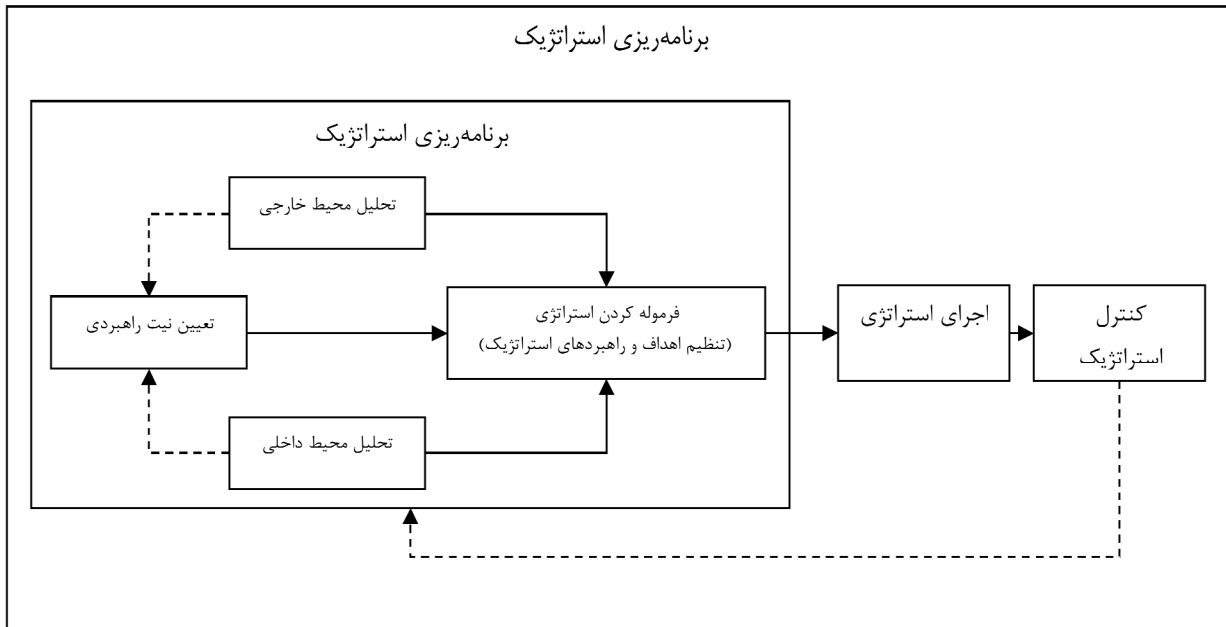
### چارچوب مفهومی ارزیابی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک شیوه‌ای است نظام‌مند که بر ایجاد و برقراری پیوستگی بین اقدامات اولویت‌دار با در نظر داشتن ضعف‌ها و قوت‌ها (توانایی‌ها و منابع) و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی و جریانات تأثیرگذار) تکیه دارد (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۷: ۳۷). برنامه‌ریزی استراتژیک، تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ سیاست‌های بنیادی و انجام اقدامات اساسی است که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های یک سامانه را در چارچوبی قاعده‌مند شکل می‌دهد (برایسون، ۱۳۸۲: ۸۸). لرنر، برنامه‌ریزی استراتژیک را فرآیند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده می‌داند (Lerner, 2002: 1).

در برنامه‌ریزی استراتژیک اصل اساسی بر این است که از یک سو، با بهره جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از تأثیرات ناشی از تهدیدات خارجی و با کاهش دادن آنها، به تدوین راهبرد پرداخت؛ و از سوی دیگر، در تدوین این استراتژی‌ها، هدف این نیست که بهترین استراتژی مشخص شود، بلکه هدف در واقع تعیین استراتژی‌های قابل اجراست (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۷). در شکل شماره ۱، چرخه برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیندی است در تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای دستیابی به اهداف و رسالت بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی.

برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری نوعی برنامه‌ریزی فرایندی است. دلیل فرایندی بودن برنامه‌ریزی در نوع و گونه پدیده‌هایی است که برای آنها برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. در برخورد با این پدیده‌ها، به دلیل این که پیوسته در حال دگرگون شدن هستند، باید برنامه‌ریزی آنها به گونه‌ای انجام گیرد که قابلیت بازخورد و تطبیق با شرایط جدید را داشته باشد (Evans, 2003: 4). در برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری اصل اساسی بر این است که از یک سو، با بهره جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از تأثیرات ناشی از تهدیدات خارجی و با کاهش دادن آنها، به تدوین راهبرد پرداخت؛ و از سوی دیگر در تدوین این استراتژی‌ها، هدف این نیست که بهترین استراتژی مشخص شود، بلکه هدف در واقع تعیین استراتژی‌های قابل اجراست.





شکل (۱) چرخه برنامه‌ریزی استراتژیک  
مأخذ: (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۷)

از نظر برایشون، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی هشت مرحله‌ای و بسیار منظم‌تر، مدبرانه‌تر و مشارکتی‌تر از سایر فرایندهاست که عبارت‌اند از: آغاز برنامه‌ریزی استراتژیک و رسیدن به توافق درباره محتوای آن، تعیین و شناسایی دستورها، روشن ساختن رسالت‌ها و ارزش‌ها، ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)؛ ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)، شناسایی مسائل استراتژیک، تنظیم استراتژی‌هایی برای مدیریت مسائل و تدوین دیدگاه کارساز برای آینده. این هشت مرحله باید در هر مرحله از فرایند اجرا، ارزیابی شود و به نتیجه‌گیری منتهی گردد (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۷: ۹۰) همچنین تأکید می‌شود که اجرا و نتیجه‌گیری و ارزشیابی باید در هر مرحله از فرایند صورت پذیرد.

در این راستا برنامه‌ریزی راهبردی شامل انتخاب گزینه‌های اصلی برای رشد و توسعه دراز مدت بخش‌های تأثیرگذار در گردشگری است و یک برنامه‌ریزی دراز مدت است که به بهترین نحو از منابع آنها در راستای رسالت گردشگری استفاده می‌کند. برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری از تحلیل دقیق سازمان گردشگری و فرصت‌ها و تهدیدهایی که رقبا و عوامل محیطی به وجود می‌آورند، تشکیل می‌شود (Moutinho, 2002: 2622-263).

### روش تحقیق

نوع تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت جزء پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی و میدانی است. برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز، از مطالعات کتابخانه‌ای و هم‌چنین بررسی‌های میدانی از قبیل مصاحبه، مشاهده و بازدید از جاذبه‌ها صورت گرفته است. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده مابین کارشناسان و متخصصان و صاحب‌نظران گردشگری خاش و منطقه که در بخش قبل به آنها اشاره شد انتخاب شدند. استفاده از ۸۲ کارشناس و صاحب‌نظر جهت تکمیل پرسشنامه در ارزیابی

استراتژیک حجم نمونه ما را تشکیل می‌دهد. در مرحله بعد جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه استراتژی‌های توسعه گردشگری در شهرستان خاش از تکنیک SWOT بهره گرفته شد: بدین منظور فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مورد شناسایی قرار گرفت. پر کردن پرسشنامه و رتبه‌بندی و وزن دهی هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، بر اساس نظرات کارشناسان گردشگری و متخصصان سازمان‌ها و ادارات شهرستان خاش بوده است.

### منطقه مورد مطالعه

شهر خاش مرکز شهرستان است که ارتفاع آن از سطح دریا ۱۳۹۴ متر است. شهر خاش در ۶۱ درجه و ۱۴ دقیقه طول شرقی و ۲۸ درجه و ۱۳ دقیقه عرض شمالی قرار دارد. فاصله زمینی آن تا مرکز استان ۱۸۰ کیلومتر و تا تهران ۱۷۳۵ کیلومتر است، فاصله هوایی آن تا تهران ۱۲۴۶ کیلومتر است.



مأخذ: (استانداری سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۴)

شهرستان خاش با مساحت ۲۳۱۰۵ کیلومتر مربع در مرکز استان سیستان و بلوچستان قرار گرفته و فاصله مرکز شهرستان تا مرکز استان ۱۸۰ کیلومتر است. این شهرستان دارای تعداد ۲ مرکز شهری و ۳ بخش، ۱۱ دهستان و ۷۹۹ آبادی دارای سکنه است.

### یافته‌های تحقیق

در جهت انجام فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شهر خاش در ابتدا تیاژمند تعیین پتانسیل و ظرفیت گردشگری این شهر، عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر آن بوده تا با استفاده از این نتایج، راهبردهای مختلف در جهت ایجاد تصمیمات و پیش‌بینی‌ها و راهکارهایی برای بهبود وضعیت این شهرستان تعیین گردد. وضعیت عوامل درونی و بیرونی شهرستان خاش به قرار زیر است (جدول ۱).

## جدول (۱) نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای توسعه گردشگری شهر خاش

| عوامل داخلی  | عوامل خارجی   |
|--|---|
| نقاط قوت   | فرصتها  |
| <p>۱- آب و هوای معتدل خاش به خصوص در دامنه‌های تفتان در فصول گرم سال</p> <p>۲- تپه‌ها و هرم‌های ماسه‌ای در شهرستان خاش</p> <p>۳- بالا بودن جمعیت فعال به خصوص در زمینه فعالیتهای خدماتی</p> <p>۴- سابقه تاریخی خاش و وجود جاذبه‌های تاریخی- فرهنگی همچون قلعه حیدآباد، ایرندگان، مسجد عتره النبی و...</p> <p>۵- تنوع قومی و فرهنگی و مذهبی ساکنان خاش</p> <p>۶- تفرجگاه‌های پیراشهری بسیار مناسب در پیرامون شهر خاش</p> <p>۷- اقلیم مناسب برای توسعه فعالیت‌های گردشگری در دامنه‌های تفتان</p> <p>۸- وجود چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی</p> <p>۹- وجود آتشفشان نیمه خاموش تفتان که از خود گازهای گوگردی ساطع می‌کند</p> <p>۱۰- وجود گل فشان پیرگل که در حدود ۱۰ الی ۱۲ عدد آن فعال هستند</p> <p>۱۱- وجود مراکز آموزش عالی همچون دانشگاه آزاد اسلامی واحد خاش</p> <p>۱۲- وجود باغ‌های نخل بسیار زیبا در روستاهای گنز و هشیک</p> <p>۱۳- وجود اردوگاه تفریحی دره گل فتان که دارای ۲۲ کمپ و ۱۲ اتاق خواب است</p> <p>۱۴- وجود دهکده گردشگری کارواندر که در فصل بهار مردم از نقاط مختلف استان برای بازدید می‌آیند</p> <p>۱۵- کوه تفریحی جم چین که برای کوهنوردی در فصول مختلف سال مناسب است</p> | <p>۱- توجه به بازارهای کشورهای همجوار همچون پاکستان و افغانستان و حتی هندوستان</p> <p>۲- کاهش ارزش پولی ایران در مقابل ارزهای خارجی و تبدیل شدن به مقصدی ارزان قیمت برای گردشگری ورودی</p> <p>۳- به کارگیری اطلاع رسانی الکترونیکی و استفاده از روش‌های نوین تجارت الکترونیک برای بازاریابی</p> <p>۴- توجه تورهای گردشگری به انواع گردشگری</p> <p>۵- افزایش ضریب نفوذ اینترنت و شبکه‌های اجتماعی در بین اقشار مختلف به خصوص جوانان و تحصیل کردگان</p> <p>۶- افزایش توجه و حمایت مسئولان کشور از گردشگری با رویکرد اشتغالزایی و کسب درآمد</p> <p>۷- افزایش انگیزه‌ی بیشتر برای مسافرت در بین ایرانیان</p> <p>۸- افزایش تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری</p> <p>۹- کم شدن تقاضای سفرهای خارجی به دلیل افزایش قیمت ارزهای خارجی و تمایل به سفرهای داخلی در ایران</p> <p>۱۰- وجود قوانین و مقررات تشویقی در زمینه توسعه گردشگری</p> <p>۱۱- راه اندازی شرکت هواپیمایی تفتان ایر و گسترش ناوگان این شرکت با مشارکت بخش خصوصی</p> <p>۱۲- طرح توسعه مجتمع‌های رفاهی بین راهی محور خاش - زاهدان در جنب پمپ بنزین اسکله آباد</p> <p>۱۳- هزینه به مراتب پایین تر اشتغال زایی در حوزه گردشگری نسبت به دیگر حوزه‌ها</p> <p>۱۴- طرح اتصال راه آهن سراسری به زاهدان و اتصال آن به پاکستان و شبه قاره هند</p> <p>۱۵- توسعه مناطق کوهستانی تفتان به عنوان یکی از راهبردهای توسعه منابع منطقه ۷ در میان مدت در برنامه ملی توسعه گردشگری</p> |
| نقاط ضعف   | تهدیدها   |

|   |  |
|---|--|
| ۱- انزوای جغرافیایی عوامل و شاخص‌های طبیعی که قابلیت‌های اکوتوریستی مناسبی دارند                | ۱- عدم توجه به توسعه‌ی گردشگری به عنوان یکی از زمینه‌های پویایی اقتصاد شهرستان خاش     |
| ۲- امکان وقوع بلایای طبیعی همچون سیل، زلزله، خشکسالی...   | ۲- فقدان مدیریت کارآمد در برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری                                  |
| ۳- کاهش توان اقتصادی مردم و کوچک شدن سهم سفر در سفره گردشگری داخلی                              | ۳- نداشتن برنامه‌ریزی و سند راهبردی در زمینه توسعه گردشگری شهرستان خاش                 |
| ۴- کم رنگ شدن توجه اقوام ساکن در منطقه به ارزش‌ها و فرهنگ‌های خود (استحاله فرهنگی جامعه میزبان) | ۴- عدم بهره‌برداری مناسب از آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی متنوع و جذاب شهرستان خاش       |
| ۵- استفاده تجاری و صنعتی از منابع طبیعی   | ۵- عدم اختصاص اعتبارات دولتی مناسب برای پژوهش‌های گردشگری                              |
| ۶- عدم اجرا یا اجرای ناقص قوانین و بوروکراسی‌های اداری در حوزه‌های مرتبط با گردشگری             | ۶- عدم اختصاص اعتبارات دولتی مناسب جهت حفظ و مرمت آثار ارزشمند و در معرض نابودی        |
| ۷- محدود بودن تعداد و توانمندی منابع انسانی واجد شرایط در بخش گردشگری در شهرستان خاش            | ۷- وجود نگاه امنیتی به مقوله گردشگری خارجی، ورودی به شهرستان خاش                       |
| ۸- فاصله شاخص‌های توسعه انسانی شهرستان خاش با سطح ملی   | ۸- فرسوده شدن تأسیسات و تجهیزات گردشگری به لحاظ عدم سرمایه‌گذاری مستمر                 |
| ۹- وجود مراکز متعدد تصمیم‌گیری جهت اخذ مجوز سرمایه‌گذاری  | ۹- عدم شناخت عمیق مدیران و برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران صنعت گردشگری از ماهیت این صنعت |
| ۱۰- عدم واگذاری مطالعات پایه به مشاوران و پژوهشگران و متخصصان دارای قابلیت و بومی               | ۱۰- شرایط غیر استاندارد راه‌های منتهی به جاذبه‌های گردشگری پیرامون شهرستان خاش         |
| ۱۱- واگذاری مجوز به سرمایه‌گذاران فاقد صلاحیت و اهلیت   | ۱۱- اطلاع‌رسانی و تبلیغات ضعیف درباره جاذبه‌های گردشگری شهرستان خاش                    |
| ۱۲- دلسردی و رویگردانی بخش خصوصی از مشارکت در صنعت گردشگری                                      | ۱۲- عدم اقدامات آموزشی به ساکنان شهر خاش جهت برقراری ارتباط مناسب با گردشگران          |
| ۱۳- اختلافات و درگیری‌های منطقه‌ای درون استانی  | ۱۳- ناآگاهی مردم خاش از فواید اجتماعی-اقتصادی گردشگری                                  |
| ۱۴- اعمال تحریم‌های بیشتر بر علیه ایران   | ۱۴- کمبود تأسیسات زیربنایی برای توسعه گردشگری خصوصاً گردشگری تفریحی مانند هتل‌ها، و... |
| ۱۵- وجود رقبای منطقه‌ای بسیار فعال در زمینه گردشگری   | ۱۵- کمبود نیروهای متخصص و آموزش دیده در رابطه با گردشگری                               |

مأخذ: نگارندگان

به منظور ارزیابی استراتژیک گردشگری شهرستان خاش و ارائه برنامه راهبردی، ابتدا در جهت تعیین پتانسیل و ظرفیت گردشگری شهرستان خاش، عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر آن را بررسی و مشخص نمودیم که حاصل این بررسی‌ها ۶۰ عامل داخلی شامل ۱۵ نقطه قوت و ۱۵ نقطه ضعف و همچنین ۶۰ عامل خارجی که متشکل از ۱۵ فرصت و ۱۵ تهدید کننده توسعه گردشگری شهرستان خاش است تعیین گردیده است که نتایج حاصل در جدول شماره ۱ مشاهده گردید. در ادامه کار با استفاده از اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها که توسط کارشناسان تکمیل شده است، نسبت به اولویت‌بندی این عوامل با توجه به مزیت و اهمیت هر یک اقدام شده است که نتایج این مرحله در جداول آورده شده است. هر کدام از جداول دارای ۲ ستون اصلی می‌باشند. در ستون اول یکی از عوامل تأثیرگذار چهارگانه (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) ارائه شده است. در ستون دوم ضریب اولیه در ستون سوم ضریب ثانویه، در ستون چهارم رتبه و

امتیاز دهی و در ستون پنجم ضریب نهایی نوشته می‌شود. در مرحله آخر از فرآیند تشکیل ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، مجموع نمره‌های جذابیت را برای هر یک از استراتژی‌ها محاسبه کرده و بهترین استراتژی را انتخاب کنید. زیرا مجموع نمره‌های جذابیت نهایی نشان می‌دهد که کدام استراتژیک از جذابیت بیشتری برخوردار است. برای انجام این کار، نمره‌های جذابیت نهایی هر استراتژی را با هم جمع کنید و در پایین ستون آن استراتژی، در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی بنویسید. مجموع نمره‌های جذابیت هر کدام از استراتژی‌ها بیشتر باشد، آن استراتژی به عنوان بهترین استراتژی انتخاب می‌شود (دیوید، ۱۳۸۸ : ۳۸۵-۳۸۹).

جدول (۲) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت)

| ردیف | نقاط قوت   | ضریب اولیه | ضریب ثانویه | رتبه | ضریب نهایی |
|------|--|------------|-------------|------|------------|
| S1   | آب و هوای معتدل خاش به‌خصوص در دامنه‌های تفتان در فصول گرم سال                                       | ۹۴         | ۰,۰۶۳       | ۳    | ۰,۱۸۹      |
| S2   | تپه‌ها و هرم‌های ماسه‌ای در شهرستان خاش  | ۱۱۱        | ۰,۰۷۵       | ۴    | ۰,۳۰۰      |
| S3   | بالا بودن جمعیت فعال به‌خصوص در زمینه فعالیت‌های خدماتی  | ۷۷         | ۰,۰۵۲       | ۳    | ۰,۱۵۹      |
| S4   | سابقه تاریخی خاش و وجود جاذبه‌های تاریخی - فرهنگی همچون قلعه حیدآباد، ایرندگان، مسجد عتره النبی و... | ۱۰۲        | ۰,۰۶۹       | ۳    | ۰,۲۰۷      |
| S5   | تنوع قومی و فرهنگی و مذهبی ساکنان شهرستان خاش  | ۱۰۹        | ۰,۰۷۴       | ۳    | ۰,۲۲۲      |
| S6   | تفرجگاه‌های پیراشهری بسیار مناسب در پیرامون شهر خاش  | ۱۰۱        | ۰,۰۶۸       | ۴    | ۰,۲۷۲      |
| S7   | اقلیم مناسب برای توسعه فعالیت‌های گردشگری در دامنه‌های تفتان   | ۹۳         | ۰,۰۶۳       | ۲    | ۰,۱۲۶      |
| S8   | وجود چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی  | ۱۲۰        | ۰,۰۸۱       | ۴    | ۰,۳۲۴      |
| S9   | وجود آتشفشان نیمه خاموش تفتان که از خود گازهای گوگردی ساطع می‌کند                                    | ۱۱۴        | ۰,۰۷۷       | ۴    | ۰,۳۰۸      |
| S10  | وجود گل فشان پیرگل که در حدود ۱۰ الی ۱۲ عدد آن فعال هستند  | ۹۹         | ۰,۰۶۷       | ۳    | ۰,۲۰۱      |
| S11  | وجود مراکز آموزش عالی همچون دانشگاه آزاد اسلامی واحد خاش   | ۸۶         | ۰,۰۵۸       | ۲    | ۰,۱۱۶      |
| S12  | وجود باغ‌های نخل بسیار زیبا در روستاهای گنز و هشیک   | ۸۸         | ۰,۰۵۹       | ۳    | ۰,۱۱۷      |
| S13  | وجود اردوگاه تفریحی دره گل فتان که دارای ۲۲ کمپ و ۱۲ اتاق خواب است                                   | ۹۶         | ۰,۰۶۵       | ۳    | ۰,۱۹۵      |
| S14  | وجود دهکده گردشگری کارواندر که در فصل بهار مردم از نقاط مختلف استان برای بازدید می‌آیند              | ۹۷         | ۰,۰۶۶       | ۳    | ۰,۱۹۸      |
| S15  | کوه تفریحی جم چین که برای کوهنوردی در فصول مختلف سال مناسب است                                       | ۸۲         | ۰,۰۵۵       | ۳    | ۰,۱۶۵      |
|      | جمع  | ۱۴۶۹       | ۱           |      | ۳,۰۹۹      |

جدول (۳) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط ضعف)

| ردیف            | نقاط ضعف   | ضریب اولیه | ضریب ثانویه | رتبه | ضریب نهایی |
|-----------------|--|------------|-------------|------|------------|
| W <sub>۱</sub>  | عدم توجه به توسعه گردشگری به عنوان یکی از زمینه‌های پویایی اقتصاد شهرستان خاش      | ۱۱۱        | ۰,۰۶۸       | ۴    | ۰,۲۷۲      |
| W <sub>۲</sub>  | فقدان مدیریت کارآمد در برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری                                 | ۱۱۰        | ۰,۰۶۷       | ۴    | ۰,۲۶۸      |
| W <sub>۳</sub>  | نداشتن برنامه‌ریزی و سند راهبردی در زمینه توسعه گردشگری شهرستان خاش                | ۱۱۶        | ۰,۰۷۱       | ۴    | ۰,۲۸۴      |
| W <sub>۴</sub>  | عدم بهره‌برداری مناسب از آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی متنوع و جذاب شهرستان خاش      | ۱۱۴        | ۰,۰۷۰       | ۴    | ۰,۲۸۰      |
| W <sub>۵</sub>  | عدم اختصاص اعتبارات دولتی مناسب برای پژوهش‌های گردشگری                             | ۱۱۰        | ۰,۰۶۷       | ۳    | ۰,۲۰۱      |
| W <sub>۶</sub>  | عدم اختصاص اعتبارات دولتی مناسب جهت حفظ و مرمت آثار ارزشمند و در معرض نابودی       | ۱۱۱        | ۰,۰۶۸       | ۳    | ۰,۲۰۴      |
| W <sub>۷</sub>  | وجود نگاه امنیتی به مقوله گردشگری خارجی، ورودی به شهرستان خاش                      | ۹۸         | ۰,۰۶۰       | ۴    | ۰,۲۴۰      |
| W <sub>۸</sub>  | فرسوده شدن تأسیسات و تجهیزات گردشگری به لحاظ عدم سرمایه‌گذاری مستمر                | ۱۱۰        | ۰,۰۶۷       | ۳    | ۰,۲۰۱      |
| W <sub>۹</sub>  | عدم شناخت عمیق مدیران و برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران صنعت گردشگری از ماهیت آن      | ۱۰۹        | ۰,۰۶۷       | ۴    | ۰,۲۶۸      |
| W <sub>۱۰</sub> | شرایط غیر استاندارد راه‌های منتهی به جاذبه‌های گردشگری پیرامون شهر خاش             | ۱۰۵        | ۰,۰۶۴       | ۴    | ۰,۲۵۶      |
| W <sub>۱۱</sub> | اطلاع‌رسانی و تبلیغات ضعیف درباره جاذبه‌های گردشگری شهرستان خاش                    | ۱۰۹        | ۰,۰۶۷       | ۴    | ۰,۲۶۸      |
| W <sub>۱۲</sub> | عدم اقدامات آموزشی به ساکنان شهرستان خاش جهت برقراری ارتباط مناسب با گردشگران      | ۱۰۴        | ۰,۰۶۴       | ۳    | ۰,۱۹۲      |
| W <sub>۱۳</sub> | ناآگاهی مردم خاش از فواید اجتماعی-اقتصادی گردشگری شهری                             | ۱۰۴        | ۰,۰۶۴       | ۳    | ۰,۱۹۲      |
| W <sub>۱۴</sub> | کمبود تأسیسات زیربنایی برای توسعه گردشگری خصوصاً گردشگری تفریحی مانند هتل‌ها، و... | ۱۰۸        | ۰,۰۶۶       | ۳    | ۰,۱۹۸      |
| W <sub>۱۵</sub> | کمبود نیروهای متخصص و آموزش دیده در رابطه با گردشگری                               | ۹۹         | ۰,۰۶۱       | ۲    | ۰,۱۲۲      |
|                 | جمع  | ۱۶۱۸       | ۱           |      | ۳,۴۴۶      |

جدول (۴) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها)

| ردیف           | فرصت‌ها   | ضریب اولیه | ضریب ثانویه | رتبه | ضریب نهایی |
|----------------|---|------------|-------------|------|------------|
| O <sub>۱</sub> | توجه به بازارهای کشورهای همجوار همچون پاکستان و افغانستان و حتی هندوستان                      | ۱۱۵        | ۰,۰۷۴       | ۴    | ۰,۲۹۶      |
| O <sub>۲</sub> | کاهش ارزش پولی ایران در مقابل ارزهای خارجی و تبدیل شدن به مقصدی ارزان قیمت برای گردشگری ورودی | ۱۰۴        | ۰,۰۶۶       | ۳    | ۰,۱۹۸      |
| O <sub>۳</sub> | به‌کارگیری اطلاع‌رسانی الکترونیکی و استفاده از روش‌های نوین تجارت الکترونیک برای بازاریابی    | ۱۰۵        | ۰,۰۶۷       | ۳    | ۰,۲۰۱      |
| O <sub>۴</sub> | توجه توره‌های گردشگری به انواع گردشگری  | ۱۰۴        | ۰,۰۶۶       | ۴    | ۰,۲۶۴      |
| O <sub>۵</sub> | افزایش ضریب نفوذ اینترنت و شبکه‌های اجتماعی در بین اقشار مختلف به‌خصوص جوانان و تحصیل‌کردگان  | ۱۰۴        | ۰,۰۶۶       | ۳    | ۰,۱۹۸      |
| O <sub>۶</sub> | افزایش توجه و حمایت مسئولان کشور از گردشگری با رویکرد اشتغالزایی و کسب درآمد                  | ۱۰۳        | ۰,۰۶۶       | ۳    | ۰,۱۹۸      |
| O <sub>۷</sub> | افزایش انگیزه‌ی بیشتر برای مسافرت در بین ایرانیان   | ۹۷         | ۰,۰۶۲       | ۳    | ۰,۱۸۶      |
| O <sub>۸</sub> | افزایش تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری   | ۱۰۷        | ۰,۰۶۸       | ۴    | ۰,۲۷۲      |

|       |   |       |      |  |     |
|-------|---|-------|------|--|-----|
| ۰,۱۹۸ | ۳ | ۰,۰۶۶ | ۱۰۴  | کم شدن تقاضای سفرهای خارجی به دلیل افزایش قیمت ارزهای خارجی و تمایل به سفرهای داخلی در ایران                     | ۰۹  |
| ۰,۱۸۳ | ۳ | ۰,۰۶۱ | ۹۶   | وجود قوانین و مقررات تشویقی در زمینه ی توسعه ی گردشگری   | ۰۱۰ |
| ۰,۱۹۸ | ۳ | ۰,۰۶۶ | ۱۰۴  | راه اندازی شرکت هواپیمایی تفتان ایر و گسترش ناوگان این شرکت با مشارکت بخش خصوصی                                  | ۰۱۱ |
| ۰,۱۳۲ | ۲ | ۰,۰۶۶ | ۱۰۴  | طرح توسعه مجتمع های رفاهی بین راهی محور خاش - زاهدان در جنب پمپ بنزین اسکله آباد                                 | ۰۱۲ |
| ۰,۲۶۴ | ۴ | ۰,۰۶۶ | ۱۰۳  | هزینه به مراتب پایین تر اشتغال زایی در حوزه گردشگری نسبت به دیگر حوزه ها   | ۰۱۳ |
| ۰,۲۴۸ | ۴ | ۰,۰۶۲ | ۹۷   | طرح اتصال راه آهن سراسری به زاهدان و اتصال آن به پاکستان و شبه قاره هند  | ۰۱۴ |
| ۰,۲۷۲ | ۴ | ۰,۰۶۸ | ۱۰۶  | توسعه مناطق کوهستانی تفتان به عنوان یکی از راهبردهای توسعه منابع منطقه ۷ در میان مدت در برنامه ملی توسعه گردشگری | ۰۱۵ |
| ۳,۳۰۸ |   | ۱     | ۱۵۵۳ |  | جمع |

جدول (۵) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها)

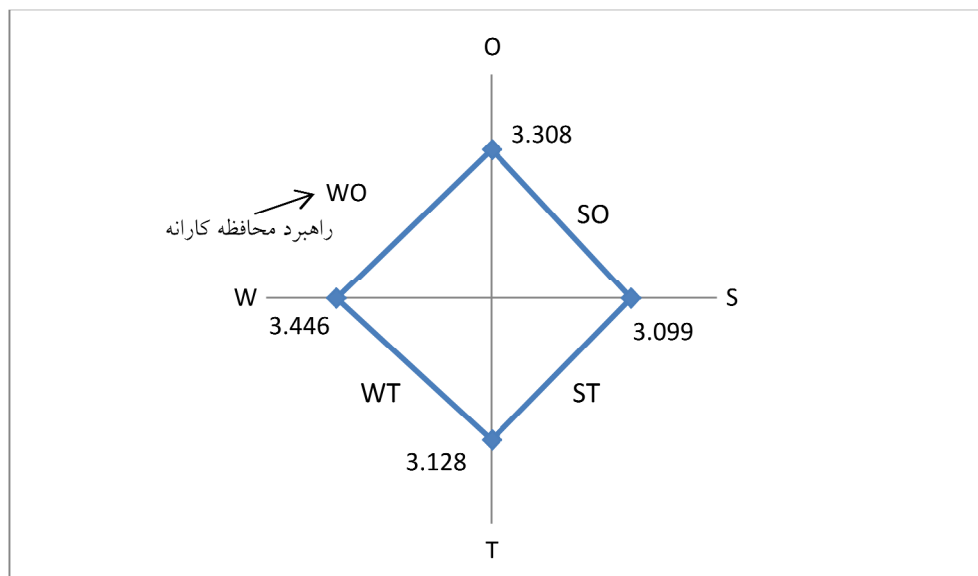
| ردیف | فرصت ها  | ضریب اولیه | ضریب ثانویه | رتبه نهایی | ضریب  |
|------|--|------------|-------------|------------|-------|
| T۱   | انزوای جغرافیایی عوامل و شاخص های طبیعی که قابلیت های اکوتوریستی مناسبی دارند                | ۱۱۰        | ۰,۰۷۰       | ۴          | ۰,۲۸۰ |
| T۲   | امکان وقوع بلایای طبیعی همچون سیل، زلزله، خشکسالی...   | ۹۱         | ۰,۰۵۸       | ۲          | ۰,۱۱۶ |
| T۳   | کاهش توان اقتصادی مردم و کوچک شدن سهم سفر در سفره گردشگری داخلی                              | ۱۱۷        | ۰,۰۷۴       | ۳          | ۰,۲۲۲ |
| T۴   | کم رنگ شدن توجه اقوام ساکن در منطقه به ارزش ها و فرهنگ های خود (استحاله فرهنگی جامعه میزبان) | ۱۰۳        | ۰,۰۶۵       | ۱          | ۰,۰۶۵ |
| T۵   | استفاده تجاری و صنعتی از منابع طبیعی   | ۱۰۸        | ۰,۰۶۸       | ۳          | ۰,۲۰۴ |
| T۶   | عدم اجرا یا اجرای ناقص قوانین و بوروکراسی های اداری در حوزه های مرتبط با گردشگری             | ۱۰۹        | ۰,۰۶۹       | ۳          | ۰,۲۰۷ |
| T۷   | محدود بودن تعداد و توانمندی منابع انسانی واجد شرایط در بخش گردشگری در شهرستان خاش            | ۱۱۵        | ۰,۰۷۳       | ۳          | ۰,۲۱۹ |
| T۸   | فاصله شاخص های توسعه انسانی شهرستان خاش با سطح ملی   | ۱۰۹        | ۰,۰۶۹       | ۳          | ۰,۲۰۷ |
| T۹   | وجود مراکز متعدد تصمیم گیری جهت اخذ مجوز سرمایه گذاری  | ۱۰۰        | ۰,۰۶۳       | ۴          | ۰,۲۵۲ |
| T۱۰  | عدم واگذاری مطالعات پایه به مشاوران و پژوهشگران و متخصصان دارای قابلیت و بومی                | ۱۰۱        | ۰,۰۶۴       | ۴          | ۰,۲۵۶ |
| T۱۱  | واگذاری مجوز به سرمایه گذاران فاقد صلاحیت  | ۱۱۰        | ۰,۰۷۰       | ۴          | ۰,۲۸۰ |
| T۱۲  | دلسردی و رویگردانی بخش خصوصی از مشارکت در صنعت گردشگری                                       | ۱۰۸        | ۰,۰۶۸       | ۳          | ۰,۲۰۴ |
| T۱۳  | اختلافات و درگیری های منطقه ای درون استانی   | ۸۹         | ۰,۰۵۶       | ۲          | ۰,۱۱۲ |
| T۱۴  | اعمال تحریم های بیشتر بر علیه ایران  | ۱۰۲        | ۰,۰۶۵       | ۴          | ۰,۲۶۰ |
| T۱۵  | وجود رقابتی منطقه ای بسیار فعال در زمینه گردشگری   | ۹۶         | ۰,۰۶۱       | ۴          | ۰,۲۴۴ |
|      |  | ۱۵۶۸       | ۱           |            | ۳,۱۲۸ |

### قدوین راهبرد کلان توسعه گردشگری شهرستان خاش

راهبردهای مختلف برای توسعه گردشگری شهرستان خاش تعیین گردید. حال به مرحله آخر مدل سوات می‌رسیم. یعنی تعیین کنیم در مجموع چه نوع راهبردی برای توسعه گردشگری شهرستان خاش مناسب بوده و سمت و سوی راهبردهای ما به کدام سو است. در یک محور این مرحله را انجام می‌دهیم. در مجموع چهار نوع راهبرد تعیین می‌شود:

- راهبردهای تهاجمی
- راهبردهای تدافعی
- راهبردهای رقابتی
- راهبردهای محافظه کارانه

برای تعیین وضعیت کلی راهبردهای توسعه گردشگری شهر خاش از ضریب نهایی هر بخش (SWOT) استفاده می‌کنیم. هر بخش ضریبی دارد که از مجموع ضرایب نهایی هر عامل به دست آمده است و در بالا ذکر شده بود. این محور شبیه دستگاه مختصات می‌باشد. ضریب هر بخش در محور مربوطه پیدا می‌کنیم و به هم دیگر وصل می‌کنیم. شکلی ترسیم می‌شود که به هر طرف که کشیده‌تر و متمایل‌تر بود، نشان دهنده وضعیت راهبردهای آن منطقه است.



نمودار (۱) راهبرد کلان توسعه گردشگری شهرستان خاش (SOWT)

مأخذ: نگارندگان

بر طبق نتیجه بدست آمده، راهبردهای توسعه گردشگری شهر خاش راهبردهای محافظه کارانه می‌باشد و مسئولین باید سعی کنند با کاستن از نقاط ضعف موجود از فرصت‌های پیش رو بیشترین و بهترین استفاده را ببرند.



### مدل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

علاوه بر استراتژی‌هایی که با تعیین اولویت مشخص می‌شوند، یک روش تحلیلی دیگر هم وجود دارد که به وسیله آن جذابیت نسبی استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند. این روش را ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می‌نامند و از آن به عنوان یک چارچوب تحلیلی، برای تدوین استراتژی‌ها استفاده می‌شود. با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی، استراتژی‌های گوناگونی را که در زمره بهترین استراتژی‌ها هستند، مشخص نمود. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، یکی از ابزارها یا روش‌هایی است که به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که با توجه به عوامل موفقیت‌آمیز داخلی و خارجی، به صورت عینی، انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر را مورد ارزیابی قرار دهند. همانند سایر روش‌های تحلیلی که برای تدوین استراتژی به کار می‌روند، به هنگام کاربرد ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی نیز باید از قضاوت‌های شهودی خوب استفاده کرد.

مانند هر مدل دیگر، مدل برنامه‌ریزی استراتژیک کمی نیز دارای نقاط قوت و ضعف‌هایی می‌باشد. یکی از مهم‌ترین نقاط قوت ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی این است که می‌توان به ترتیب یا به صورت همزمان، مجموعه‌ای از استراتژی‌ها را مورد بررسی قرار داد. به طوری که تعداد استراتژی‌هایی که در این مدل می‌توان مورد ارزیابی یا بررسی قرار داد، نامحدود است. یکی دیگر از نقاط قوت ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی این است که ایجاب می‌کند استراتژیست‌ها همه عوامل داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه در فرآیند تصمیم‌گیری بگنجانند. هنگام تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی به ندرت امکان دارد که عوامل اصلی نادیده انگاشته شود، یا اینکه وزن‌هایی نامناسب به آنها داده شود. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، توجه ما را به روابط مهمی که بر تصمیمات استراتژیک اثر می‌گذارد، جلب می‌کند. این ماتریس، دارای نقاط ضعفی نیز است. نخست این که همیشه به قضاوت‌های شهودی و مفروضات سنجیده نیاز دارد. برای تأمین نمره‌های جذابیت، باید از نظر قضاوت، از فراسط لازم برخوردار بود، اگر چه می‌توان آنها را بر مبنای اطلاعات عینی هم گذاشت. یکی دیگر از نقاط ضعف این ماتریس، این است که شایستگی آن بر اساس اطلاعاتی قرار دارد که از پیش تعیین شده است (Fred, 1985: 26).

در ستون اول ماتریس فهرست عوامل استراتژیک بیرون سازمان شامل کلیه تهدیدها و فرصت‌ها و عوامل استراتژیک درون سازمانی شامل کلیه ضعف‌ها و قوت‌ها آورده می‌شود. این عوامل عیناً از ماتریس‌های IFE و EFE آورده می‌شود. در ستون دوم امتیاز وزن‌دار یا موزن هر عامل استراتژیک عیناً از ماتریس IFE و EFE استخراج و درج می‌شود. در ستون‌های بعدی انواع استراتژی‌هایی که از ماتریس SWOT بدست آمده و شامل استراتژی‌های چهارگانه WO، ST، WT و SO می‌باشد آورده می‌شود. هر یک از ستون‌های مربوط به انواع استراتژی‌ها به دو زیر ستون تقسیم می‌شود. یکی زیر ستون AS و دیگری زیر ستون TAS. در ستون AS امتیاز جذابیت داده می‌شود، به این ترتیب که هر عامل استراتژیک را با استراتژی مورد نظر می‌سنجند و به آن امتیاز می‌دهند. در تعیین امتیاز جذابیت باید به این سؤال پاسخ داده شود که آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می‌گذارد؟ در صورتی که پاسخ به این سؤال مثبت باشد امتیاز جذابیت باید به صورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر استراتژی به استراتژی دیگر داده شود. امتیازهای جذابیت به صورت زیر است: امتیاز ۱ = جذاب نمی‌باشد. امتیاز ۲ = تا حدودی جذاب می‌باشد. امتیاز ۳ = در حد قابل قبول جذاب است. امتیاز ۴ = جذابیت بالایی دارد.

جدول شماره ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهرستان خاش (QSPM)

| St7  | St6 |      | St5 |      | St4 |           | St3 |       | St2 |      | St1 |       | راهبردی های تنوع | QSP M |        |
|------|-----|------|-----|------|-----|-----------|-----|-------|-----|------|-----|-------|------------------|-------|--------|
|      | ۱   | ۲    | ۱   | ۲    | ۱   | ۲         | ۱   | ۲     | ۱   | ۲    | ۱   | ۲     |                  |       |        |
| ۰,۸  | ۴   | ۰,۴  | ۲   | ۰,۶  | ۳   | ۰,۸       | ۴   | ۰,۸   | ۴   | ۰,۸  | ۴   | ۰,۸   | ۴                | ۰,۲۰  | S1     |
| ۰,۸  | ۴   | ۰,۴  | ۲   | ۰,۶  | ۳   | ۰,۸       | ۴   | ۰,۸   | ۴   | ۰,۸  | ۴   | ۰,۸   | ۴                | ۰,۲۰  | S2     |
| ۰,۴۸ | ۳   | ۰,۴۸ | ۳   | ۰,۶۴ | ۴   | ۰,۳۲      | ۲   | ۰,۳۲  | ۲   | ۰,۳۲ | ۲   | ۰,۳۲  | ۲                | ۰,۱۶  | S6     |
| ۰,۴۸ | ۳   | ۰,۴۸ | ۳   | ۰,۶۴ | ۴   | ۰,۳۲      | ۲   | ۰,۳۲  | ۲   | ۰,۱۶ | ۱   | ۰,۴۸  | ۳                | ۰,۱۶  | S12    |
| ۰,۳۲ | ۲   | ۰,۶۴ | ۴   | ۰,۳۲ | ۲   | ۰,۴۸      | ۳   | ۲     | ۴   | ۰,۱۶ | ۱   | ۰,۳۲  | ۲                | ۰,۱۶  | S9     |
| ۰,۱۶ | ۲   | ۰,۱۶ | ۲   | ۰,۱۶ | ۲   | ۰,۳۲      | ۴   | ۰,۳۲  | ۴   | ۰,۰۸ | ۱   | ۰,۲۴  | ۳                | ۰,۰۸  | W10    |
| ۰,۳۲ | ۴   | ۰,۲۴ | ۳   | ۰,۲۴ | ۳   | ۰,۳۲      | ۴   | ۰,۲۴  | ۳   | ۰,۲۴ | ۳   | ۰,۲۴  | ۳                | ۰,۰۸  | W11    |
| ۰,۳۲ | ۴   | ۰,۱۶ | ۲   | ۰,۲۴ | ۳   | ۰,۳۲      | ۴   | ۰,۱۶  | ۲   | ۰,۲۴ | ۳   | ۰,۲۴  | ۳                | ۰,۰۸  | W12    |
| ۰,۳۲ | ۴   | ۰,۱۶ | ۲   | ۰,۱۶ | ۲   | ۰,۳۲      | ۴   | ۰,۲۴  | ۳   | ۰,۲۴ | ۳   | ۰,۳۲  | ۴                | ۰,۰۸  | W3     |
| ۰,۳۲ | ۴   | ۰,۱۶ | ۲   | ۰,۱۶ | ۲   | ۰,۳۲      | ۴   | ۰,۱۶  | ۲   | ۰,۲۴ | ۳   | ۰,۳۲  | ۴                | ۰,۰۸  | W6     |
| ۰,۳۲ | ۴   | ۰,۱۶ | ۲   | ۰,۱۶ | ۲   | ۰,۳۲      | ۴   | ۰,۱۶  | ۲   | ۰,۲۴ | ۳   | ۰,۲۴  | ۳                | ۰,۰۸  | W4     |
| ۱,۷۶ | ۴   | ۱,۳۲ | ۳   | ۱,۳۲ | ۳   | ۱,۷۶      | ۴   | ۱,۷۶  | ۴   | ۱,۷۶ | ۴   | ۱,۷۶  | ۴                | ۰,۴۴  | O2     |
| ۱,۶  | ۴   | ۱,۶  | ۴   | ۱,۲  | ۳   | ۱,۶       | ۴   | ۱,۶   | ۴   | ۱,۶  | ۴   | ۱,۶   | ۴                | ۰,۴۰  | O5     |
| ۱,۶  | ۴   | ۱,۶  | ۴   | ۱,۲  | ۳   | ۱,۶       | ۴   | ۱,۶   | ۴   | ۱,۶  | ۴   | ۱,۶   | ۴                | ۰,۴۰  | O7     |
| ۰,۳۲ | ۲   | ۰,۴۸ | ۳   | ۰,۳۲ | ۲   | ۰,۶۴      | ۴   | ۰,۳۲  | ۲   | ۰,۱۶ | ۱   | ۰,۴۸  | ۳                | ۰,۱۶  | T1     |
| ۰,۴۸ | ۴   | ۰,۴۸ | ۴   | ۰,۴۸ | ۴   | ۰,۴۸      | ۴   | ۰,۳۶  | ۳   | ۰,۱۲ | ۱   | ۰,۲۴  | ۲                | ۰,۱۲  | T2     |
| ۰,۴  | ۴   | ۰,۴  | ۴   | ۰,۳  | ۳   | ۰,۴       | ۴   | ۰,۳   | ۳   | ۰,۱۰ | ۱   | ۰,۲   | ۲                | ۰,۱۰  | T3     |
| ۰,۳۲ | ۴   | ۰,۳۲ | ۴   | ۰,۲۴ | ۳   | ۰,۳۲      | ۴   | ۰,۳۲  | ۴   | ۰,۰۸ | ۱   | ۰,۱۶  | ۲                | ۰,۰۸  | T4     |
| ۱۰,۸ |     | ۹,۳۲ |     | ۸,۷۴ |     | ۱۱,۱<br>۲ |     | ۱۱,۶۴ | *   | ۸,۹۴ |     | ۱۰,۳۶ |                  |       | جمع کل |

مأخذ: نگارندگان

## نتیجه‌گیری

با استفاده از روش برنامه‌ریزی کمی (QSPM) به اولویت‌بندی راهبردهای محافظه‌کارانه پرداخته

شد. بنابراین راهبردهای محافظه‌کارانه به ترتیب اولویت بر اساس مجموع نمره جذابیت، عبارتند از:

WO<sub>1</sub> - تهیه سند راهبردی و طرح جامع گردشگری متناسب با ویژگیهای محلی جهت استفاده از

ظرفیت‌های منابع صندوق توسعه ملی و نگاه ویژه در برنامه ششم توسعه به گردشگری جهت

تبدیل خاش به مرکز قطب طبیعت گردی (اکوتوریسم) کشور

WO<sub>2</sub> - معرفی جاذبه‌های گردشگری شهرستان خاش از طریق شبکه استانی و ملی و برون مرزی و

شبکه‌های اجتماعی و اینترنت و توجه ویژه به گردشگری مجازی

- WO<sub>۲</sub> - انجام مطالعه، طراحی و ایجاد شبکه مسیرهای دسترسی به کلیه جاذبه‌های گردشگری شهرستان خاش اعم از طبیعی، تاریخی، فرهنگی
- WO<sub>۴</sub> - کیفی سازی فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی شهرستان خاش و فعالسازی انواع توره‌های گردشگری اعم از گردشگری تفریحی، تاریخی، فرهنگی، مذهبی و...
- WO<sub>۵</sub> - اجرای طرح استاندارد سازی و درجه‌بندی تأسیسات گردشگری با هدف کیفی سازی تأسیسات گردشگری شهرستان خاش و پرداخت تسهیلات کم بهره به منظور تجهیز تأسیسات گردشگری موجود
- WO<sub>۶</sub> - واگذاری زمین توسط متولیان عرصه در شهرستان خاش به صورت (تملک یا اجاره) در قالب مزایده به متقاضیان صلاحیت دار ایجاد مراکز تفریحی و شهرسازی و به خصوص متقاضیان ایجاد واحدهای طبیعت گردی در پیرامون شهرستان خاش
- WO<sub>۷</sub> - ایجاد فضای مناسب جهت تسریع طرح گردشگری تفتان
- WO<sub>۸</sub> - افزایش تابلوهای راهنما در طول خیابانها و جاده‌ها جهت تعیین مسیر محورها و مناطق گردشگری
- WO<sub>۹</sub> - تربیت راهنمایان گردشگری ماهر برای ارائه خدمات بهتر به گردشگران داخلی و خارجی (مسلط به زبان بین‌الملل به خصوص انگلیسی و با انگیزه و علاقه‌مند به کار)
- WO<sub>۱۰</sub> - پیگیری جهت راه اندازی پروازهای مستقیم به مراکز استان‌ها و کشورهای بازار هدف گردشگری در خاور میانه
- WO<sub>۱۱</sub> - تشویق خاشی‌ها و دیگر سازمان‌ها و ایرانیان متمول و خوش فکر داخل و خارج از کشور به سرمایه‌گذاری در زمینه گردشگری و حذف تمامی ریسک‌ها و نااطمینانی‌ها سرمایه‌گذاری در این زمینه
- WO<sub>۱۲</sub> - انتشار دایمی کتاب‌ها، مقالات، کاتالوگ‌ها و عکس‌ها از جاذبه‌های گردشگری شهرستان خاش، تهیه نقشه‌های گردشگری و بروشورهای حاوی اطلاعات مورد نیاز گردشگران

**منابع و مآخذ:**

- ۱- ابراهیم‌زاده، عیسی و همکاران (۱۳۹۰)، برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری، با تأکید بر گردشگری مذهبی (مطالعه موردی: شهر قم)، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۷۶، صص. ۱۴۱-۱۱۵.
  - ۲- ابراهیم‌زاده، عیسی و عبدالله آقاسی‌زاده (۱۳۸۸)، تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال اول، شماره اول، ص ۱۱۶.
  - ۳- دهستانی، بهبود (۱۳۸۳)، برنامه‌ریزی کالبدی گردشگری (مطالعه موردی: آستارا)، دانشگاه تربیت مدرس.
  - ۴- سبحانی، بهروز (۱۳۸۹). شناخت پتانسیل‌های گردشگری منطقه‌ی آبگرم سردابه در استان اردبیل با روش SWOT، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال اول، شماره ۴.
  - ۵- سقایی، مهدی (۱۳۸۸): واسازی متن فضایی گردشگری در روستاهای پیرامون کلانشهرها (مطالعه موردی: کلانشهر مشهد)، پایان نامه دکتری (Ph.D)، دانشگاه فردوسی مشهد.
  - ۶- سقایی، مهدی (۱۳۹۰): بررسی، تحلیل و تدوین اسناد، مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در پیرامون آمار زائران و گردشگران ورودی به کلانشهر مشهد، کارفرما معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری مشهد.
  - ۷- سقایی، مهدی (۱۳۸۳): گردشگری شهری (تبیین یک الگو فضایی)، مجله علوم انسانی دانشگاه آزاد مشهد (رایت علم)، شماره ۹ و ۱۰.
  - ۸- سقایی، مهدی (۱۳۸۵): تفکیک فضایی گردشگری در کلانشهرها (مطالعه موردی: کلانشهر مشهد)، کنگره جغرافیدانان جهان اسلام، اصفهان.
  - ۹- طیبی، سیدکمیل، روح الله بابکی و امیر جباری (۱۳۸۶)، بررسی رابطه توسعه گردشگری و رشد اقتصادی ایران، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، شماره بیست و ششم.
  - ۱۰- قادری، رضا، زهره‌هادیانی، کاوه محمدی، طاهر ابوبکری (۱۳۹۰)، استراتژی برنامه‌ریزی منطقه‌ای گردشگری با استفاده از تکنیک سوات (مطالعه موردی: شهرستان پیرانشهر)، فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، سال اول، شماره ۱، ص ۲۸.
  - ۱۱- یزدان پناه اسرمی، مهدی و همکاران (۱۳۹۰) ارزیابی قابلیت‌های اکوتوریسم و ژئوتوریسم شهرستان خاش با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT، همایش بین‌المللی مدیریت گردشگری و توسعه پایدار.
  - ۱۲- کاظمی، مهدی (۱۳۸۶) مدیریت گردشگری، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.
  - ۱۳- هادیانی، زهره؛ احدنژاد، محسن؛ کاظمی زاد، شمس‌الله؛ قنبری، حکیمه (۱۳۹۱)، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری بر اساس تحلیل SWOT (مطالعه موردی: شهر شیراز)، جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، سال ۲۳، پیاپی ۴۷، شماره ۳.
- 14-Coccosis, H and M,E, Constantglou, ۲۰۰۶, The Use typologies in tourism planning problems and Conflicts, 46th Congress of the European Rgional Science Association(ERSA), University of Thessaly – Department of Planing and Reginal Development

- 
- 15-Shrestha, R.K. and Alavalapati, J.R.R. and Kalmbacher, R(2004). Exploring the potential for silvopastural adoption in south central Florida: An application of SWOT-AHP method. *Agricultural System*, 81(3).
  - 16-Taleai, M. and Mansouri, A. and Sharifi,a. (2009). Surveying general prospects and challenges of GIS implementation in developing countries: a SWOT- AHP approach, *Journal of Geographical Systems*, 11(1346).