

تجزیه و تحلیل راهبردها و ارائه راهکارهای توسعه گردشگری شهر همدان با استفاده از مدل SWOT

محمدحسین رنجبر^۱

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس، بندرعباس، ایران

مهدی باقری

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس، بندرعباس، ایران

انسیه خداوردیان

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۲/۲۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۳۰

چکیده

فعالیت‌های گردشگری و جذب توریست یکی از مهمترین، شناخته شده ترین و متنوع ترین فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی بشر محسوب می‌شود که می‌تواند علاوه بر مزیت‌های تبادل فرهنگی و مشارکت‌های اجتماعی، درآمدهای اقتصادی قابل توجهی نیز برای جوامع میزبان ایجاد نماید. با توجه به اهمیت موضوع، تحقیق حاضر به منظور تدوین راهبردهای گردشگری در شهر همدان، به عنوان یکی از شهرهای مهم گردشگری کشور و با استفاده از مدل SWOT طراحی و اجرا گردید. جامعه آماری مورد مطالعه گردشگران و کارشناسان و متخصصان حوزه گردشگری منطقه بوده است که با استفاده از دو نمونه پرسشنامه و انجام مصاحبه داده‌های مورد نظر جمع آوری شد. به منظور تحقق اهداف تحقیق، ابتدا نقاط قوت و ضعف توسعه گردشگری بوسیله ماتریس IFE و نقاط قوت و ضعف بوسیله ماتریس EFE تعیین گردید. سپس تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک بوسیله ماتریس SFAS و تدوین راهبردهای توسعه گردشگری به وسیله ماتریس SWOT انجام شد. نتایج تحقیق منجر به ارائه راهبردهایی در ابعاد مختلف گردید که بطور خلاصه بر حفظ شایستگی‌ها، بکارگیری استراتژی‌های مناسب رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه خدمات گردشگری و ایجاد تنوع همگون تاکید دارد.

واژگان کلیدی: تحلیل راهبردی، استراتژی، توسعه‌ی گردشگری، SWOT، همدان.

مقدمه

سازمان جهانی جهانگردی^۱ (WTO)، فعالیت‌های افراد را که با هدف گذراندن اوقات فراغت، تفریح و خرید و غیره در کمتر از یک سال در خارج از محیط عادی زندگی خود صورت می‌گیرد، توریسم می‌نامد (WTO, 2012). فعالیت گردشگری امروزه به عنوان یکی از مهمترین و پربارترین فعالیت‌ها در جهان مطرح است (WTO, 2012). در نیم قرن اخیر گردشگری از یک فعالیت محلی و درون مرزی به پدیده‌ای تأثیرگذار در اقتصاد جهانی تبدیل شده است. گردشگری طبیعی به عنوان یکی از این فعالیت‌ها، به شکل پیچیده‌ای با بخش‌های دیگر جامعه و اقتصاد آمیخته شده است و در نتیجه دارای آثار و پیامدهای مختلفی می‌باشد که باید در فرایند برنامه‌ریزی تمامی جوانب آن مورد توجه قرار گیرد، تا از عوامل منفی و تهدیدات جلوگیری شود و عوامل مثبت اقتصادی، اجتماعی و محیطی مرتبط با آن افزایش یابد (Reinhold & Diara, 2000). به منظور استفاده بهینه از مزایای جذب گردشگر و فعالیت‌های گردشگری، از استراتژی‌ها و برنامه‌هایی طراحی گردد که ضمن استفاده بهینه از مزایای جذب گردشگر و فعالیت‌های گردشگری، از مخاطرات احتمالی توسعه آن جلوگیری شود. بدین منظور برنامه‌ریزی توسعه گردشگری پایدار توصیه می‌شود.

برنامه‌ریزی توسعه گردشگری پایدار در برگیرنده برنامه‌ریزی حفظ محیط زیست است که تأکید آن بر انواع تحقیق و تجزیه و تحلیل شرایط قبل از اتخاذ تصمیم در جهت توسعه است. از آنجا که توسعه گردشگری در یک منطقه خاص تا حد زیادی مبتنی بر جاذبه‌های طبیعی و انسانی آن است، لذا توسعه پایدار بیش از پیش مهم جلوه می‌کند و عدم توجه به این مهم موجب اتلاف تخریب یا اتلاف این منابع و در نهایت کاهش جذابیت می‌شود (Angelevska, 2012). تحقیق حاضر با هدف تدوین استراتژی راهبردی گردشگری بوسیله مدل SWOT در شهر همدان انجام شده است که در ادامه مساله تحقیق، اهداف، روش و نتایج تشریح خواهد شد.

صنعت گردشگری پس از نفت و خودروسازی سومین فعالیت پربازده محسوب می‌شود و اقتصاد بسیاری از کشورها تا حد قابل توجهی به این صنعت و فعالیت وابسته است. علاوه بر این همه مزیت‌های فعالیت‌های گردشگری و جذب توریست به مزیت‌های اقتصادی و درآمدزایی آن خلاصه نمی‌شود و دست آوردهای مهم دیگری از جمله تبادل و تعاملات فرهنگی و اجتماعی را هم در پی خواهد داشت و قاعدتا می‌تواند به توسعه پایدار جامعه کمک کند. گردشگری یکی از پویاترین فعالیت‌های اقتصادی عصر حاضر است که نقش مهمی در توسعه پایدار محلی ایفا می‌کند. این صنعت از طریق ترکیب و بکارگیری همزمان منابع داخلی و خارجی، منافع اجتماعی - اقتصادی، زیست محیطی و فرهنگی زیادی را به دنبال دارد (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۸۹). در دهه‌های اخیر و با تسهیل شرایط مسافرت‌ها و دسترسی به امکانات مناسب تر، گردشگری توسعه جدی یافته و در برخی از کشورها گردشگری زمینه رشد و توسعه اقتصادی را فراهم آورده است همچنین با تنوع بخشی به اقتصاد، فرهنگ و مسائل اجتماعی محلی، فرصت‌هایی را برای اشتغال زایی، کسب یا افزایش درآمد و افزایش ارزش منابع ایجاد نموده و زمینه رشد اجتماعی و فرهنگی را فراهم نموده است. می‌توان ادعا کرد که توسعه گردشگری یکی از گزینه‌های جدی در توسعه اقتصادی

^۱ : World Tourism Organization & UNESCO

و اجتماعی جوامع است و اهمیت آن به قدری است که برخی از صاحب‌نظران حوزه‌های اقتصادی آن را «صادرات نامرئی» و یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار می‌دانند.

صنعت توریسم دارای تنوع بسیار زیادی است و صرفاً محدود به جاذبه‌های تاریخی و طبیعی نمی‌شود. کشورهایی وجود دارند که جاذبه‌های تاریخی و یا طبیعی قابل ملاحظه‌ای ندارند ولی با جاذبه‌های مدرن توانسته‌اند سهم به‌سزایی از درآمد گردشگری جهانی را به خود تخصیص دهند، سنگاپور و برخی از کشورهای حوزه خلیج فارس از این دسته‌اند. حتی اگر جاذبه‌های تاریخی و طبیعی هم به‌عنوان مهمترین جاذبه‌های گردشگری مد نظر باشند، باز هم هر کدام از آن‌ها می‌توانند بطور مجزا جاذبه‌ای مهم تلقی شوند. مثلاً در حالی که در برخی از کشورهای دنیا مثل مصر و اسپانیا به علت وجود اماکن و آثار تاریخی، مورد توجه گردشگران قرار می‌گیرند، عوامل طبیعی همچون دریاچه‌ها و رودخانه‌ها، کوه‌ها، جنگل‌ها و آبشارها نیز باعث جذب توریسم می‌شوند (غفاری و مولایی، ۱۳۸۱).

حال با توجه به فرصت‌هایی که می‌تواند برای جذب گردشگر و فعالیت گردشگری در اختیار باشد و مزیت‌های مهمی که می‌تواند ایجاد نماید، لازمه این بهره‌برداری در نظر گرفتن همه عوامل و شرایط است به گونه‌ای که صرفاً بعد اقتصادی آن مد نظر نباشد و سایر پیامدهای دیگر نیز در نظر گرفته شود. بدین منظور می‌توان از عبارت توسعه پایدار گردشگری بهره جست. توسعه پایدار گردشگری عبارتست از گسترش صنعت گردشگری و جذب گردشگر با استفاده از منابع موجود، به گونه‌ای که ضمن پاسخگویی به نیازهای اقتصادی، فرهنگی و ضوابط قانونی جامعه و انتظارات گردشگران، بتوان وحدت و هویت فرهنگی، سلامت محیط زیست، تعادل اقتصادی مقصد و میهمانان آن‌ها را به‌طور متوازن و پیوسته در حد بهینه تأمین کرد (معصومی، ۱۳۸۲). فلسفه گردشگری پایدار بر گرفته از توسعه پایدار می‌باشد و لذا با توجه به اینکه توسعه پایدار از اصول و مبانی پیشرفت در جهان محسوب می‌شود و نیز به دلیل نقشی که گردشگری می‌تواند در این زمینه ایفا نماید، لزوم و ضرورت توجه به گردشگری پایدار حائز اهمیت فراوان می‌باشد. در عین حال گردشگری پایدار نتیجه ضرورت و نیاز به پاسخگویی و مقابله با اثرات منفی این صنعت در کشورها و یا به‌طور کلی مقاصد گردشگری پذیر می‌باشد (Smith, 1996).

در سال ۱۹۹۲ کنفرانس محیط زیست و توسعه سازمان ملل، توجه به جوامع محلی، منافع اقتصادی آنان، حفظ طبیعت و توجه به محیط زیست و ارائه برنامه‌های اجتماعی فرهنگی متناسب با جامعه میزبان را به‌عنوان مهمترین راهکارهای توسعه پایدار گردشگری معرفی نمود. لذا می‌توان گفت توسعه پایدار گردشگری شامل در نظر داشتن و برنامه‌ریزی جامع و اساسی برای مسائلی از قبیل ایجاد فرصت‌های شغلی، جلب مشارکت خصوصی، کمک به توسعه زیرساخت‌ها، کمک به شناخت و معرفی مناسب جاذبه‌های تاریخی، فرهنگی و مذهبی و مباحثی از این قبیل می‌شود.

مجمع ملی برنامه‌ریزی^۱ NPF در سال ۱۹۹۸ توسعه گردشگری را نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت جهت تضمین بیشتر بودن منافع مثبت به اثرات منفی صنعت گردشگری می‌داند که به همین جهت به چارچوب برنامه‌ریزی پویا و راهبرد موثر مدیریتی احتیاج دارد (Daidson & Maitland, 1999). هدف از برنامه‌ریزی پایدار گردشگری، تعیین چارچوبی برای به دست آوردن منافع مثبت و پرهیز از اثرات منفی و ارزیابی دقیق داده و ستانده در این صنعت

^۱ : National Planing Forum

است. این فرآیند می‌بایست شامل تعریف مسأله و ضرورت توسعه گردشگری، تعیین اهداف، بررسی و تجزیه و تحلیل وضعیت موجود، تعیین گزینه‌ها و راهکارهای مختلف دستیابی به اهداف تعیین شده، انتخاب بهترین گزینه و راهکارها، اجرای برنامه مطلوب توسعه گردشگری و در نهایت نظارت و ارزیابی برنامه توسعه گردشگری باشد (Nelson & Butler & Wall, 1997).

ایران از جمله کشورهایی است که از جاذبه‌های بی نظیر گردشگری شامل خاذبه‌های تاریخی، طبیعی، فرهنگی، دینی، معماری و حتی برخی از جاذبه‌های مدرن و مسائلی مانند جاذبه‌های پزشکی و درمانی برخوردار است. شهرها، مناطق و بخش‌هایی هستند که هنوز جاذبه‌های ناشناخته یا کمتر معرفی شده‌ای را دارند. استان همدان با برخورداری از جاذبه‌های گوناگون ذکر شده می‌تواند به یکی از مهمترین مقاصد گردشگری تبدیل شود به شرطی که برای انجام آن برنامه‌ریزی جامع و پایدار گردشگری وجود داشته باشد. حال مسئله مد نظر محققین این است که بتوانند با شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات احتمالی، مبانی مناسبی را برای برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه مذکور ارائه دهند.

اهمیت و ضرورت تحقیق

فعالیت‌های گردشگری و جذب توریست بیش از هر فعالیت اقتصادی دیگر دارای پیچیدگی‌های خاص خود است. یکی از مهمترین دلایل این پیچیدگی، در هم آمیختگی شدید این فعالیت‌ها با مسائل اجتماعی و فرهنگی است. همچنین عواملی مانند تنوع خواسته‌ها و انتظارات گردشگران و حساسیت خدمات مورد انتظار آن‌ها، رعایت ملاحظات مختلف از جمله توجه به مسائل زیست محیطی نیز بر ویژگی‌های این صنعت افزوده است. بدین لحاظ توجه به همه این مولفه‌ها ضرورت ویژه‌ای دارد. با این توضیح به نظر می‌رسد انجام و یا توسعه فعالیت‌های گردشگری و جذب توریست به دلیل ویژگی‌های آن نیاز به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و جامع دارد که بطور خلاصه می‌توان آن را استراتژیهای فعالیت گردشگری دانست. این استراتژیهای می‌بایست در برگیرنده مولفه‌هایی مانند مسائل اجتماعی و فرهنگی، زیرساخت‌ها و تکنولوژی، ملاحظات سیاسی و قانونی، مالی و اقتصادی و مسائل زیست محیطی باشد.

گردشگری فعالیتی ترکیبی و مستلزم مشارکت بخشهای مختلف جامعه است و آثار گسترده‌ای را نیز بر جای خواهد گذاشت. به همین دلیل نیازمند برنامه‌ریزی و هماهنگی است تا به دست اندرکاران صنعت گردشگری کمک نماید در یک فرایند نظام‌مند، پیوسته و علمی بهترین مسیر و راهکار توسعه گردشگری در یک منطقه را مشخص نموده و این راهکار را در مسیر توسعه سایر بخشهای اقتصادی قرار دهند (امین بیدختی، ۱۳۹۸). برنامه‌ریزی استراتژیک فعالیت‌های گردشگری از شناسایی دقیق موقعیت‌ها و فرصت‌های گردشگری به عنوان اولین گام شروع و تا پیش بینی آثار و پیامدهای احتمالی آتی در همه زمینه‌ها ادامه دارد. مثلا در گام اول برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری، نوری و مهدی نسب (۱۳۸۹) معتقدند یکی از راهکارهایی که برای گسترش صنعت گردشگری می‌تواند مفید باشد، شناسایی هر چه بهتر توانمندی‌ها و قابلیت‌های نقاط مستعد و برنامه‌ریزی دقیق جهت امکان‌سنجی این مناطق به لحاظ توان جذب گردشگر می‌باشد.

موفقیت فعالیت‌های گردشگری مستلزم تدوین و اجرای استراتژیهای مناسب و علمی است و از آنجا که استان همدان و مرکز آن دارای جاذبه‌های بی نظیر گردشگری در بخش‌های طبیعی، تاریخی و فرهنگی است به نحوی که به دلیل داشتن مراکز تاریخی و دیدنی به عنوان پنجمین شهر فرهنگی و توریستی کشور شناخته شده و در سال ۱۳۸۵ نیز مجلس شورای اسلامی در مصوبه‌ای همدان را «پایتخت تاریخ و تمدن ایران» اعلام نمود، به نظر می‌رسد انجام تحقیق در زمینه شناخت نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌های آن دارای اهمیت خاصی است و با توجه به اینکه پیشینه میدانی چندانی برای آن وجود ندارد، از ضرورت ویژه‌ای نیز برخوردار است.

اهداف تحقیق

هدف کلی: هدف کلی پژوهش حاضر تجزیه و تحلیل راهبردها و ارائه راهکارهایی به منظور توسعه فعالیت‌های گردشگری در شهر همدان است که بر اساس آن اهداف ویژه‌ای نیز منظور شده است.

اهداف ویژه

۱- شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای صنعت گردشگری شهر همدان؛

۲- ارائه پیشنهادات کاربردی برای توسعه گردشگری منطقه مورد مطالعه؛

۳- ارائه مدلی برای تجزیه و تحلیل با استفاده از مدل SWOT.

پیشینه

اگر چه تصور بسیاری از مردم از فعالیت‌های گردشگری و توریستی طبیعت گردی و یا بازدید از اماکن تاریخی است ولی صنعت توریسم دارای طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها یا به اصلاحی دیگر، دارای انواع مختلفی است که می‌توان به توریست طبیعت یا اکوتوریسم، توریست تاریخی و فرهنگی، توریست درمانی (پزشکی)، توریست علمی و پژوهشی، توریست ورزشی و موارد متعدد دیگری اشاره نمود. در پژوهش حاضر با توجه به ویژگیهای قلمرو مکانی تحقیق، بعد گردشگری طبیعی و تاریخی مد نظر قرار گرفته است. عوامل زیادی بر میزان موفقیت فعالیت‌های گردشگری تاثیر شناخته شده‌ای دارند که برخی از آنها شامل کسب شناخت کافی و دقیق از پتانسیل‌های گردشگری، معرفی و اطلاع‌رسانی در سطح ملی و بین‌المللی، ایجاد و یا توسعه زیرساخت‌ها شامل خدمات حمل و نقل، اماکن اقامتی، رفاهی و بهداشتی، تامین امنیت، هماهنگی سازمان‌های مرتبط از جمله شناخته‌ترین‌ها این موارد هستند.

سیاست‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی هر کشور بر عرضه و تقاضای توریسم آن کشور تاثیر می‌گذارد. قوانین وضع شده توسط دولتها و اتحادیه‌های مشترک کشورها، نا آرامی‌های سیاسی، شورشها، اعتصابات، جنگها و تروریسم می-

تواند به صورت جدی صنعت توریسم را تحت تاثیر قرار دهد (اسلام، ۱۳۸۵: ۲۵۹)

وجود مزیت‌های رقابتی نیز از نظر برخی صاحب‌نظران مهمترین عامل در توسعه فعالیت‌های گردشگری و صنعت توریسم است. آن‌ها معتقدند ویژگی‌های جغرافیایی، محیطی، فرهنگی و اجتماعی از جمله ویژگی‌های خاص یک مقصد است و هنگامی که یک مقصد تنوعی از این منابع را داراست می‌توان به جرأت گفت که دارای مزیت رقابتی می‌باشد، در حالی که سایر عوامل ممکن است در نتیجه اقدامات اصلاحی و تقلیدی در مقاصد ایجاد شوند (Gomez, 2005, Martin, Northcote & Macbeth, 2006), (Hernandez Cruz et. al., 2005), (Waitt & et. al., 2003).

مزیت رقابتی مجموعه‌ای از منابع با ارزش است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد فعالیت‌ها و عملیات خود را بهتر و با هزینه کمتر از رقبای انجام دهند. زمانی صنعت گردشگری در یک کشور مزیت رقابتی محسوب می‌شود که بتواند منابع درآمدی سرشاری را ایجاد نماید، به ویژه اگر مزایای گردشگری آن نادر و کمیاب، غیر قابل تقلید و جذاب باشند (Denicolai et. al., 2010).

پویایی صنعت گردشگری به وضوح در ارتباط بین ارگان‌های موجود در گردشگری دیده می‌شود. رومرو و تجادا^۱ (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که محیط گردشگری به محیط خرد (آژانسهای مسافرتی، هتل‌ها، تورگردان‌ها و...) و محیط کلان (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و...) تقسیم می‌شود که بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و می‌توانند باعث ایجاد مزیت رقابتی برای مقاصد شوند (Romero & Tejada, 2010). پاولویچ^۲ (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که مقاصد گردشگری از انواع مختلف سازمان‌هایی که مکمل یکدیگر هستند و در عین حال با هم در رقابتند، تشکیل می‌شود و ساختار عرضه در این صنعت بسیار متنوع می‌باشد (Pavlovich, 2003).

فناوری اطلاعات و تکنولوژیهای نوین نیز، بخش گردشگری را مانند سایر فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی بشر به شدت تحت تأثیر قرار داده است. استفاده از فناوری اطلاعات در بخش گردشگری موجب ایجاد مفهومی به نام گردشگری الکترونیک شده است. برخی از پژوهشگران مانند (Buhalis & Law, 2008)، (نورعلی نژاد و آقباقری، ۱۳۸۹)، (Cardoso, 2007) بکارگیری فناوری اطلاعات و ابزار الکترونیک در انجام فعالیت‌های گردشگری از جمله برنامه‌ریزی، مدیریت، ارزیابی، بازنگری فعالیت‌های گردشگری و اقدامات گردشگران و میزبانان را گردشگری الکترونیکی^۳ می‌دانند. همچنین، مواردی از جنبه‌های تکنولوژی یا فن‌آوری که بر فعالیت‌های مختلف توریسم اثر گذار است عبارتند از: سیستم‌های رزرو کامپیوتری جا و مکان و بانکهای اطلاعاتی، ویدئو و پخش متنی تلویزیونی یا پیام نما^۴، نوآوری‌هایی در زمینه حمل و نقل و شبیه‌سازی سفرها (اسلام، ۱۳۸۵: ۲۵۸).

همچنین برخی از متغیرهای اجتماعی و فرهنگی از قبیل ویژگی‌های جمعیتی و طبقات اجتماعی، سطوح آموزش و تحصیلات مردم، درآمد و وضعیت اقتصادی، نظام خانواده، خرده فرهنگهای اخلاقی، نگرشها، ارزشها، هنجارها، باورها، عادات، آداب و رسوم نیز می‌توانند اثرات قابل توجهی بر توسعه فعالیت‌های گردشگری ایجاد کنند.

بررسی آثار هتزر^۵ نشان می‌دهد واژه اکوتوریسم زمانی بیشتر گسترش یافت که نارضایتی مردم از روند نادرست توسعه صنعت گردشگری، خصوصاً از نظر اکولوژیکی به اوج خود رسیده بود. وی با استفاده از این واژه، روابط پیچیده گردشگران، محیط زیست و فرهنگهای مناطق گردشگری را تعریف کرد و معتقد است که به منظور ایجاد تعهد گردشگری در قبال جوامع میزبان، توجه به شرایط زیست محیطی و حفاظت از آن، توجه ویژه به ملاحظات فرهنگی و افزایش منافع اقتصادی جوامع میزبان و حداکثر کردن رضایت گردشگران باید مد نظر باشد (هاشمی، ۱۳۸۹). توجه پایدار و همزمان به مسائل زیست محیطی، ملاحظات اجتماعی، وضعیت اقتصادی و فرهنگی منطقه میزبان، مدیریت و کنترل همه عوامل تأثیرگذار بر فعالیت‌های گردشگری و همچنین توجه به نیازها و خواسته‌های

¹ : Romero & Tejada

² : Pavlovich

³ : E-tourism

⁴ : Teletext

⁵ : Hetzer

گردشگر نیاز به برنامه‌ای بلندمدت و همه جانبه دارد که همه این موارد در آن دیده شده باشد و به نحوی موثر اجرا گردد. این برنامه‌ها را می‌توان در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری تعریف کرد.

امروزه علاقه به برنامه‌ریزی استراتژیک برای مقاصد به دلیل درک تأثیر گردشگری روی توسعه اجتماعی، اقتصادی، افزایش یافته است و این امر نیازمند همکاری بخش خصوصی و دولتی در صنعت گردشگری است و هر چه این همکاری قویتر باشد می‌تواند برای مقاصد ایجاد مزیت رقابتی کند (Yüksel et al, 2005). از نظر فرای و استونر^۱، برنامه‌ریزی استراتژیک ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها بتوانند در شرایط رقابتی خود را با تغییرات محیط تطبیق دهند. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیل از سازمان و محیط مربوطه به آن ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (آقازاده، ۱۳۸۲). لذا امروزه و به منظور موفقیت فعالیت‌های گردشگری، کسب شناخت از عوامل داخلی و محیطی و طراحی استراتژی‌هایی بر اساس اولویت بندی مولفه‌ها ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش از نوع توصیفی-تحلیلی است. اطلاعات مربوط به مبانی نظری و پیشینه‌های تحقیق از روش کتابخانه‌ای و با استفاده از مقالات علمی و کتابهای معتبر مرتبط و داده‌های مورد نیاز برای تحلیل از طریق پرسشنامه استاندارد شده بدست آمد.

جامعه آماری و نمونه مورد مطالعه

تحقیق حاضر با توجه به مراحل تحقیق دارای دو جامعه متفاوت است. جامعه اول شامل گردشگران مناطق توریستی شهر همدان در تابستان سال ۱۳۹۳ و جامعه دوم متخصصان و کارشناسان بخش گردشگری شهرستان است. جامعه اول به منظور کسب اطلاع و جمع آوری داده‌ها از وضعیت گردشگری منطقه از قبیل جاذبه‌ها، زیرساخت‌ها، امکانات و انتظارات است که نمونه‌ای ۱۱۵ نفری با استفاده از فرمول نمونه‌گیری تعدیل شده کوکران انتخاب گردید، ۱۰۶ پرسشنامه جمع آوری شد و ۱۰۰ پرسشنامه که قابلیت بررسی داشت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از جامعه دوم نمونه‌ای شامل ۲۴ نفر از متخصصان و کارشناسان بخش گردشگری مانند مدیران آژانسهای خدمات گردشگری، کارشناسان سازمان گردشگری و میراث فرهنگی و برخی از اساتید دانشگاهی متخصص و مرتبط با موضوع بود که به منظور پاسخگویی به پرسشنامه تخصصی و ماتریسی برای تعیین نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها بر اساس تحلیل داده‌های جمع آوری شده از نمونه اول در نظر گرفته شدند که ۲۰ پرسشنامه نیز از این جامعه جمع آوری و مورد بررسی قرار گرفت.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و مدل تحقیق

در این تحقیق براساس رویکرد اصلی تحقیق (توسعه پایدار گردشگری)، ویژگی‌های بخش عرضه و تقاضای گردشگری در همدان بر اساس داده‌های میدانی حاصل از توزیع پرسشنامه بین گردشگران و مصاحبه با آنان جمع آوری و سپس در راستای اهداف و سوالات تحقیق داده‌های گردآوری شده در اختیار کارشناسان و متخصصان قرار گرفت تا بر اساس ویژگی‌های ماتریس SWOT به هر یک از مولفه‌ها امتیاز دهند. به منظور شناسایی، طبقه بندی و

¹ : Fry & Stoner

تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی و بیرونی و برای بدست آوردن ضریب اهمیت هر یک از عوامل ماتریسهای داخلی و خارجی از آزمون فریدمن^۱ استفاده گردید.

جهت تدوین استراتژیهای مورد نظر از مدل استراتژیک دیوید با چارچوب جامع تدوین استراتژی (SWOT) استفاده گردید. این مدل و ماتریسهای JFE، EFE، SFAS IEA و QSPM از ابزارهایی هستند که در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته‌اند (Novicevic & Harvey, 2004). استفاده از این ماتریسها دارای چهار مرحله اصلی است که در جدول ۱ نشان داده شده‌اند:

جدول ۱: مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک

الف) مرحله شروع	تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان
ب) مرحله ورودی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
ج) مرحله تطبیق و مقایسه	ماتریس SWOT
	ماتریس IFE و EFE
د) مرحله تصمیم‌گیری	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک SFAS و QSPM

منبع: یافته‌های پژوهش

مدل SWOT اولین بار در سیستم‌های نظامی و سپس در مدیریت صنایع و کارخانه‌ها بکار برده می‌شد و در دهه‌های اخیر خصوصاً از سال ۱۹۹۰ وارد سیستم‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی شد. روش SWOT نتیجه مستقیم مدل دانشگاه هاروارد است، در واقع، این روش بهترین استراتژی برای سازمان‌هاست (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸). مهمترین ویژگی مدل مذکور این است که می‌توان بدون نیاز به تحلیل‌های کمی و محاسبات ریاضیاتی به تحلیل داده‌ها و تدوین استراتژی پرداخت درحالی‌که سایر روش‌ها و تحلیل‌ها نیاز به آمار و اطلاعات کمی و همچنین فرمول‌های پیچیده ریاضی دارند. این تکنیک به سادگی و با استفاده از روش‌های کیفی امکان استفاده از یافته‌ها و اطلاعات را فراهم می‌سازد. شاید مهمترین اشکال آن نیز تا حدودی عدم توانایی تشخیص و تمایز قراردادن بین عوامل بیرونی و عوامل درونی باشد.

در این تکنیک به سادگی می‌توان با تهیه ماتریسی سه در سه مرز میان عوامل درونی و بیرونی را مشخص ساخت و از تداخل و یا اشتباه در تدوین استراتژی‌ها جلوگیری نمود. تکنیک SWOT می‌تواند برای یک منطقه و حتی یک سایت گردشگری و در حالت جزئی‌تر از آن برای عناصر یک سایت تهیه و تنظیم شود. در این تکنیک عوامل بیرونی و درونی موضوع یا منطقه مورد بحث به دو بخش مثبت و منفی تقسیم می‌شود، که نقاط قوت^۲، نقاط ضعف^۳ (از عوامل داخلی یا درونی^۴)، فرصت‌ها^۵، تهدیدها^۶ (از عوامل خارجی یا بیرونی^۷) محسوب می‌شوند. از دیدگاه این مدل، یک استراتژی مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعفها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. از کاربرد این تکنیک، چهار استراتژی کاربردی برای توسعه استنتاج می‌شود که شامل موارد زیر است:

1 : Friedman test
 2 : Strengths
 3 : Weaknesses
 4 : Inter factors
 5 : Opportunities
 6 : Threats
 7 : Outer factors

استراتژی تهاجمی: استفاده از نقاط قوت برای بهره‌بری از فرصت‌ها؛ استراتژی تنوع: استفاده از نقاط قوت برای رهایی از تهدیدها؛ استراتژی بازنگری: غلبه بر نقاط ضعف با بهره‌گیری از فرصت‌ها؛ استراتژی تدافعی: غلبه بر نقاط ضعف و تهدیدها برای بقاء؛ نام دیگر استراتژی تدافعی، استراتژی بقاء است که معمولاً در شرایط بحرانی و ورشکستگی مناسب است (هریسون و کارون، ۱۳۸۷: ۱۹۲)

با ترسیم ماتریس (SWOT) و انجام تجزیه و تحلیل‌های راهبردی مربوط، فهرستی از راهبردهای WO,ST,SO,WT فراهم می‌شود. در مرحله بعد، یا با استفاده از ماتریس (QSPM) که محاسبات ریاضی دارد و یا با استفاده از خرد جمعی و اجماع رهبران استراتژیک و مدیران ارشد سازمان به بهینه‌سازی راهبردهای طراحی شده، اولویت‌بندی این راهبردها و نهایتاً انتخاب جذاب‌ترین و بهترین راهبردها را برای سازمان انجام می‌شود. در ادامه تحقیق در راستای تعیین موقعیت و تصمیم‌گیری استراتژیک، نتایج SWOT، با استفاده از ابزار آنالیز درونی و بیرونی^۱ IEA، تجزیه و تحلیل می‌شود. در این مدل به هریک از عوامل استراتژیک به تفکیک عوامل درونی و بیرونی دو نوع امتیاز اختصاص داده می‌شود. ابتدا به هر عامل با توجه اهمیت آن از صفر تا یک امتیاز داده می‌شود به طوری که جمع عوامل در هر طبقه (درونی و بیرونی) یک شود. سپس مجدداً به هریک از عوامل با توجه به میزان اثر گذاری جذابیت در راستای هدف تحقیق امتیازی از ۱ تا ۴ داده می‌شود. حاصلضرب دو ستون امتیاز و وزن عوامل در ستونی به نام وزن نهایی نوشته می‌شود. نحوه محاسبه اعتبار و ضریب اهمیت پارامترهای مورد نظر در این تحقیق، در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: نحوه محاسبات ماتریس ارزیابی عوامل راهبردی (منبع: یافته‌های پژوهش)

اعتبار وزنی	وزن	ضریب اهمیت	اعتبار	پارامترها
$C_j = W_j \times A_j$	$W_j = \frac{B_j}{\sum_{j=1}^m B_j}$	$B_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_{ij}$	$A_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_{ij}$	نقاط قوت و ضعف یا فرصت و تهدید
$\sum_{j=1}^m C_j$	$1 \leq W_j \leq 4$	۱	۱۰۰	مجموع

منبع: یافته‌های پژوهش

در جدول فوق a_{ij} : پاسخ فرد i ام به اعتبار پارامتر j ام

b_{ij} : پاسخ فرد i ام به ضریب اهمیت پارامتر j ام

A_j : اعتبار نهایی هر پارامتر (میانگین پاسخ همه افراد به اعتبار پارامتر مورد نظر)

B_j : ضریب اهمیت نهایی هر پارامتر (میانگین پاسخ همه افراد به ضریب اهمیت پارامتر مورد نظر)

C_j : حاصلضرب اعتبار نهایی هر پارامتر در وزن آن (وزن هر پارامتر از تقسیم ضریب اهمیت نهایی آن بر مجموع

ضرایب نهایی پارامترهای هر مجموعه به دست می‌آید)

n : تعداد افراد پاسخ‌دهنده

^۱: Internal & External Analysis

m : تعداد پارامترها (۱۰ پارامتر در نقاط قوت، ۱۰ پارامتر در نقاط ضعف، ۱۰ پارامتر در فرصت‌ها، و ۱۰ پارامتر در تهدیدها) است.

یافته‌های تحقیق

در این مرحله و به منظور تعیین ماتریس نهایی SWOT یعنی تعیین نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات گردشگری شهر همدان، ابتدا ارزیابی عوامل داخلی به کمک ماتریس IFE، سپس ارزیابی عوامل خارجی به کمک ماتریس EFE، آنالیز داخلی و خارجی IEA انجام می‌شود تا نهایتاً راهبردهای کلان بوسیله ماتریس SFAS تهیه گردد.

- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً از نظرات و قضاوت‌های مدیران و کارکنان استفاده می‌شود.

جدول شماره ۳: نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (ماتریس IFE) (نقاط قوت)

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی
۰/۲۱۶	۴	۰/۰۵۴	وجود جاذبه‌های طبیعی متعدد و متنوع
۰/۲۲۴	۴	۰/۰۵۶	برخورداري از آثار تاریخی بی‌نظیر
۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	آب و هوای مطبوع در فصول سال
۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	وجود محیطی آرام و دور از هیاهوی کلان شهرها
۰/۱۸۰	۴	۰/۰۴۵	برخورداري از ثبات و امنیت عمومی
۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	مساعد بودن منطقه جهت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری
۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	وجود روستاهایی چون لالچین... برای توسعه گردشگری روستایی
۰/۱۹۲	۴	۰/۰۴۸	فقدان محدودیت زمین جهت استفاده توریستی
۰/۱۸۴	۴	۰/۰۴۶	گردشگری‌پذیری جامعه محلی با توجه به سابقه طولانی گردشگری
۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	مهمان‌نوازی و خونگرمی مردم ساکن همدان
۱/۷۸۰	--	۰/۴۷۷	مجموع

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره ۴: نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (ماتریس IFE) (نقاط ضعف)

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	مشکلات راه‌های ارتباطی از جمله هوایی و راه‌آهن
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	مشکلات ساماندهی ترافیک و تصمیم‌گیریهای مربوطه
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	مشکلات اقتصادی و کم رونقی بازار و مراکز تجاری شهر
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	عدم معرفی بسیاری از اماکن تاریخی، طبیعی و مذهبی و...
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	وجود برخی پدیده‌های مخرب مانند ریزش و لغزش دامنه در مسیرهای تفریحی....
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	ضعف مدیریتی و فقدان ثبات در مدیریتها و برخی موازی‌کاریها
۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	کمبود پارکینگ‌های مناسب در تمامی، تفرجگاهها و مراکز خرید
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	ضعف فعالیت‌های بازاریابی به منظور تشویق استفاده از پتانسیل‌های گردشگری
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	ضعف سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه زیرساختهای گردشگری
۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	عدم استفاده و بهره برداری از برخی مناطق طبیعی با چشم‌اندازهای بی‌نظیر
۰/۶۲۰	--	۰/۵۲۳	مجموع*

جمع کل وزن امتیازات عوامل داخلی ۱ و امتیاز وزنی آن‌ها ۲.۴۰۰ می‌باشد.

منبع: یافته‌های پژوهش

- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

بررسی عوامل خارجی یا محیطی شامل نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، میان افراد کلیدی و مؤثر آن است (هانگر و همکاران، ۱۳۸۶: ۶۰-۶۱). ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE، ابزاری است که به استراتژیست‌ها امکان می‌دهد عوامل سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی-فرهنگی، زیست محیطی، قانونی و وضعیت بازار را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند. نتیجه مربوط به ارزیابی مقوله‌های مربوط به فرصت‌ها و تهدیدهای فراوی فعالیت‌های گردشگری در منطقه مورد مطالعه، در ماتریس‌های زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۵: نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (ماتریس EFE) (فرصت‌ها)

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی	
۰/۲۰۰	۴	۰/۰۵۰	اشتغالزایی و ایجاد درآمد برای شهر و ایجاد درآمد برای کشور در جذب توریسم خارجی	O_1
۰/۱۴۷	۳	۰/۰۴۹	تبدیل شهر به کلان شهر	O_2
۰/۱۴۷	۳	۰/۰۴۹	افزایش تعداد پروازها و توسعه فرودگاه همدان	O_3
۰/۱۴۷	۳	۰/۰۴۹	سرمایه گذاری رو به رشد ساخت و سازها زیر بنایی و رو بنایی	O_4
۰/۲۰۸	۴	۰/۰۵۲	احداث ادامه خط راه آهن غرب کشور و عبور آن از همدان	O_5
۰/۲۰۸	۴	۰/۰۵۲	امکان دسترسی به بازارهای مرزی کشور و محل عبور تجار به شهرهایی نظیر مریوان و بانه	O_6
۰/۲۱۶	۴	۰/۰۵۴	افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در منطقه	O_7
۰/۲۱۶	۴	۰/۰۵۴	بهره‌گیری از منابع درآمدی مستمر در جهت رفاه و فقرزدایی	O_8
۰/۲۲۰	۴	۰/۰۵۵	تنوع بازارهای گردشگری برای بهره‌گیری از محصولات متنوع منطقه و امکان توسعه انواع گردشگری	O_9
۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	برنامه‌ریزی جهت بهره‌مندی از منابع فرهنگی تاریخی در راستای هویت فرهنگی	O_{10}
۱/۹۲۱	--	۰/۵۱۷	مجموع	

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره ۶: نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (ماتریس EFE) (تهدیدها)

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی	
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	ضعف مدیریتی در دریافت و تخصیص بودجه‌های دولتی در طرح‌های عمرانی و ...	T_1
۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵	تهدید تخریب محیط زیست به علت حضور زیاد گردشگران در تفرجگاه‌ها....	T_2
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	تبلیغات منفی برخی از بیگانگان در سطح جهانی علیه کشور	T_3
۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	عدم آگاهی و رشد فرهنگ گردشگری در چگونگی رفتار گردشگران در محیط‌های گردشگری	T_4
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	از بین رفتن فرهنگ سنتی و بومی مردم با ورود گردشگران	T_5
۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	افزایش تمایل به سفرهای خارجی....	T_6
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	پراکنش نامناسب فصلی در بخش گردشگری	T_7
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	کندبودن طرح‌های راه‌سازی استان‌های همجوار	T_8
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	تحریم اقتصادی و رکود اقتصادی ایجاد شده	T_9
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	هدفمند کردن یارانه‌ها، افزایش قیمت بنزین و تاثیر سوء آن بر جریان سفر و....	T_{10}
۰/۶۶۶	--	۰/۴۸۳	مجموع *	

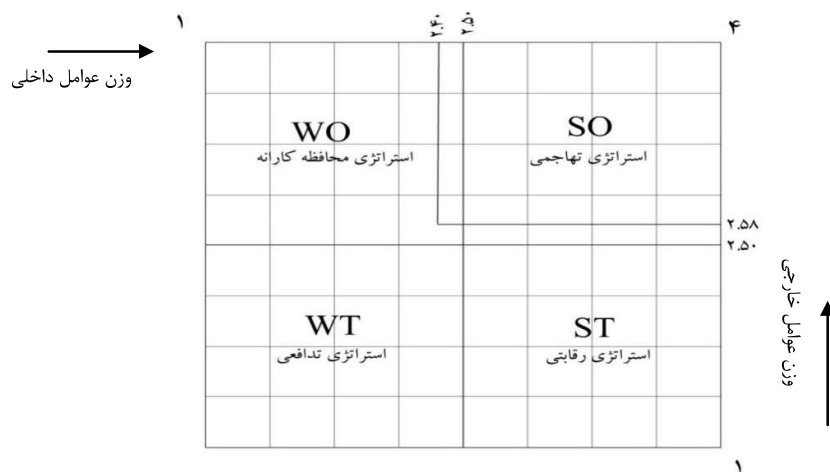
جمع کل وزن امتیازات عوامل خارجی ۱ و امتیاز وزنی آن‌ها ۲. ۵۸۷ می‌باشد

منبع: یافته‌های پژوهش

- تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی^۱ (IEA)

به منظور تعیین استراتژیهای مناسب در بخش گردشگری و تهیه ماتریس نهایی SWOT، می‌بایست هر یک از عوامل مورد مطالعه تجزیه و تحلیل شوند. بدین منظور در ستون یک (عوامل خارجی و داخلی)، مهم ترین قوت‌ها، ضعفها، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی سیستم نام برده شده‌اند. در ستون دوم وزن مربوط به هر یک از این عوامل و بر اساس اثر احتمالی آن‌ها بر موقعیت استراتژیک فعلی سیستم (بر اساس نتایج یافته‌های حاصل از شناخت و تجزیه و تحلیل وضع موجود) از یک (مهم‌ترین) تا صفر (بی‌اهمیت‌ترین) داده شده است. هر چقدر وزن بیشتر باشد، تاثیر بر موقعیت کنونی و آینده آن سیستم بیشتر خواهد بود. در ستون سوم با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها (فرصت‌ها و تهدیدها) به ترتیب رتبه ۱ ضعف بحرانی، ۲ به ضعف معمولی، ۳ به قوت معمولی و ۴ به قوت عالی تخصیص می‌یابد. در ستون چهار امتیاز وزنی از حاصلضرب ضریب اهمیت در رتبه هر عامل بدست می‌آید و نشان‌دهنده این است که یک سیستم چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی‌اش پاسخ می‌دهد.

همیشه متوسط امتیاز وزنی کل در یک سیستم در یک زمینه، عدد ۵.۲ است (اعرابی، ۱۳۹۰: ۳۴) چنانچه بالاتر از آن باشد، اهمیت آن بیشتر و اگر کمتر از آن باشد، از اهمیت و تأثیر گذاری کمتری برخوردار است. بر اساس امتیازات حاصل از ماتریسهای مربوط به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها نمودار ۱ ترسیم شده است.



نمودار ۱: تعیین اولویت استراتژیهای گردشگری در شهر همدان با روش IEA

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج آنالیز IEA مبتنی بر اهمیت مجموعه عوامل درونی و بیرونی موثر بر فرایند توسعه صنعت گردشگری همدان، استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO) می‌بایست در اولویت برنامه‌های توسعه‌ی گردشگری حوزه مذکور قرار گیرد.

^۱ : Internal & External (IE) Matrix

در استراتژی محافظه کارانه اقدامات مناسب شامل حفظ شایستگی‌ها، عدم قرارگیری در معرض خطرهای بزرگ و استراتژی‌های مناسب رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون است. در این استراتژی‌ها، ضمن تأکید بر نقاط ضعف داخلی، بهره‌گیری از فرصت‌های خارجی در جهت رفع نقاط ضعف پیشنهاد می‌شود.

- مرحله تصمیم‌گیری (تحلیل SWOT و تدوین راهبردها)

به منظور تدوین راهبردها و راهکارهای توسعه گردشگری در منطقه مورد مطالعه با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)^۱ که از ترکیب و تلفیق ماتریسهای ۱ تا ۴ تهیه شده است، عوامل مهم خارجی و داخلی (از هر مورد ۳ تا ۶ عامل)، طبق همان فرم، انتخاب شدند. در این فرم برنامه‌ریزی برای هر عامل در سه مقطع (کوتاه مدت - میان مدت - دراز مدت) نیز در نظر گرفته شده است.

جدول شماره ۷: تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)

برنامه‌ریزی	امتیاز		ضریب اهمیت	عوامل استراتژیک
	کوتاه مدت	بلند مدت		
*	*	۰/۱۸۰	۴	S _۱ : برخورداری از آثار تاریخی بی‌نظیر
*	*	۰/۱۸۶	۴	S _۲ : وجود جاذبه‌های طبیعی متعدد و متنوع
*	*	۰/۱۷۶	۴	S _۳ : آب و هوای مناسب در فصول سال
*	*	۰/۱۴۶	۴	S _۴ : فقدان محدودیت زمین جهت استفاده توریستی
*	*	۰/۱۲۱	۳	S _۵ : گردشگرپذیری جامعه محلی
*	*	۰/۱۱۷	۳	S _۶ : وجود محیطی آرام و دور از هیاهوی کلان شهرها
*	*	۰/۱۷۸	۴	W _۱ : کمبود راه‌های ارتباطی از جمله هوایی و راه‌آهن
*	*	۰/۱۶۶	۴	W _۲ : عدم اجرای طرح مطالعات ساماندهی ترافیک و ...
*	*	۰/۱۶۶	۴	W _۳ : وجود برخی پدیده‌های مخرب مانند ریزش و لغزش کوه
*	*	۰/۱۶۸	۴	W _۴ : ضعف سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه زیرساختهای گردشگری
*	*	۰/۱۸۴	۴	W _۵ : کمبود پارکینگ در تمامی، تفرجگاه‌ها و مراکز خرید
*	*	۰/۱۹۰	۴	W _۶ : فقدان تبلیغات لازم جهت استفاده از پتانسیلهای گردشگری..
*	*	۰/۱۶۴	۴	O _۱ : احداث ادامه خط راه آهن غرب کشور و عبور آن از همدان
*	*	۰/۱۶۲	۴	O _۲ : امکان دسترسی به بازارهای مرزی نظیر مروان و بانه
*	*	۰/۱۶۰	۴	O _۳ : افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در منطقه
*	*	۰/۱۶۰	۴	O _۴ : بهره‌گیری از منابع درآمدی مستمر در جهت رفاه و فقرزدایی
*	*	۰/۱۷۲	۴	O _۵ : تنوع بازارهای گردشگری برای بهره‌گیری از محصولات منطقه
*	*	۰/۱۷۴	۴	O _۶ : برنامه‌ریزی جهت بهره‌مندی از منابع فرهنگی تاریخی
*	*	۰/۱۷۸	۴	T _۱ : ضعف مدیریتی در دریافت و تخصیص بودجه عمرانی و ...
*	*	۰/۱۴۸	۴	T _۲ : تبلیغات منفی در سطح جهانی علیه ایران
*	*	۰/۱۶۶	۴	T _۳ : عدم آگاهی و رشد فرهنگ گردشگری
*	*	۰/۱۱۲	۳	T _۴ : افزایش تمایل به سفرهای خارجی....
*	*	۰/۱۶۲	۴	T _۵ : پراکنش نامناسب فصلی در بخش گردشگری
*	*	۰/۱۵۰	۴	T _۶ : تحریم اقتصادی کشور و رکود ایجاد شده
---	---	۳/۸۸۳	--	مجموع

منبع: یافته‌های پژوهش

^۱: Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)

در نهایت راهبردها و راهکارهای توسعه گردشگری در منطقه مورد مطالعه بوسیله مدل SWOT نشان داده شده است. این ماتریس امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت را فراهم می‌آورد. اگر چه ممکن است در عمل برخی از استراتژیهای در نظر گرفته شده همپوشانی یا همزمانی در اجرا را داشته باشند ولی بر اساس مطالعه انجام شده چهار دسته استراتژی مناسب که بر اساس تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها تعیین شده اند در ماتریس ۸ نشان داده شده اند.

جدول ۸: ماتریس راهبردها و راهکارهای توسعه گردشگری در همدان (منبع: یافته‌های پژوهش)

نقاط ضعف:		نقاط قوت:	
S_1	کمبود راه‌های ارتباطی از جمله هوایی و راه‌آهن...	W_1	وجود جاذبه‌های طبیعی متعدد و متنوع نظیر کوهستان، دره، رودخانه
S_2	مشکلات ترافیکی و تصمیمات مربوط به آن	W_2	برخورداری از آثار تاریخی بی‌نظیر
S_3	فقدان اقتصاد فعال در بازار و مراکز تجاری شهر و فقدان حیات شبانه	W_3	آب و هوای مطبوع در فصول سال
S_4	ضعف فعالیتهای بازاریابی (تهیه بروشور از اماکن تاریخی، طبیعی و مذهبی و...)	W_4	وجود محیطی آرام و دور از هیاهوی کلان شهرها
S_5	وجود برخی پدیده‌های مخرب مانند ریزش و لغزش دامنه در مسیرهای تفریحی...	W_5	برخورداری از ثبات و امنیت عمومی
S_6	برخی ضعفهای مدیریتی و فقدان ثبات در مدیریت موازی کاربهای زیاد	W_6	مساعد بودن منطقه جهت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری
S_7	کمبود پارکینگ‌های مناسب در تمامی، تفرجگاهها و مراکز خرید	W_7	وجود روستاهایی چون لالچین... برای توسعه گردشگری روستایی
S_8	فقدان تبلیغات گسترده جهت استفاده از پتانسیلهای گردشگری	W_8	فقدان محدودیت زمین جهت استفاده توریستی
S_9	ضعف سرمایه‌گذاری دولتی و بخش خصوصی در زمینه توسعه زیرساختهای گردشگری	W_9	گردشگرپذیری جامعه محلی با توجه به سابقه طولانی گردشگری در منطقه
S_{10}	عدم استفاده و بهره‌برداری از برخی مناطق کوهستانی با چشم‌اندازهای بی‌نظیر و...	W_{10}	مهمان‌نوازی و خونگرمی مردم ساکن همدان

فرصت‌ها:	راهبردهای رقابتی / تهاجمی (SO)	راهبردهای بازنگری / محافظه کارانه (WO)
O_1	۱. ایجاد مشاغل جدید برای مردم بومی ۲. برنامه‌ریزی جهت بهره‌مندی از سایر منابع فرهنگی، تاریخی در راستای هویت مکانی فرهنگی	۱. توجه به مبلمان شهری در راستای جلوه یک شهر توریستی ۲. تقویت و ارتقاء سطح زیر ساختار، حمل و نقل و خدمات گردشگری در راستای رفاه و توسعه گردشگری
O_2	۳. بهره‌گیری از منابع درآمدی مستمر در جهت رفاه و فقر زدایی	۳. بازنگاری در تبلیغات و ارائه شناختی درست از ویژگی‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و محیطی منطقه، تبلیغات مستمر و مداوم جهت آشنایی گردشگران از مکان‌های تاریخی و طبیعی منطقه
O_3	۴. استفاده از پتانسیلهای گردشگری تجاری منطقه	۴. بهره‌برداری از مناطق کوهستانی و ایجاد امکانات رفاهی در این مناطق
O_4	۵. بهره‌گیری از توانها و منابع گردشگری محیطی	۵. بهره‌گیری و جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
O_5	۶. فراهم نمودن امکانات، تسهیلات مطلوب جهت گردشگران داخلی و خارجی	۶. جلب همکاری نهادهای دولتی در تخصیص منابع مالی جهت توسعه زیر ساختهای گردشگری منطقه
O_6	۷. ترویج گردشگری داخلی در جهت تقویت همبستگی ملی و منطقه‌ای	
O_7	۸. سرمایه‌گذاری در بخشهای زیر بنایی از جمله راه آهن و فرودگاه	
O_8		
O_9		
O_{10}		



تحلیل SWOT



توسعه انواع گردشگری...		راهبردهای تنوع (ST)	راهبردهای تدافعی (WT)
O_1	برنامه‌ریزی جهت بهره‌مندی از منابع فرهنگی تاریخی در راستای هویت فرهنگی	تهديدها:	
T_1	تخصیص ناکافی بودجه‌های دولتی در طرح‌های عمرانی و...	۱. توسعه شبکه اطلاعات گردشگری و خدمات اطلاعات رسانی و آموزش گردشگری	۱. بهبود مدیریت گردشگری و جلوگیری از سوازی کاری سازمان‌ها
T_2	تهدید تخریب محیط زیست به علت حضور حجم زیاد گردشگران در تفرجگاه‌ها....	۲. تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه‌سازی در رسانه ملی درباره قابلیت‌های گردشگری منطقه در سطح داخلی و خارجی و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی منطقه	۲. رعایت طرفیت پذیرش اکولوژیکی و جلوگیری از رشد و توسعه شهر به طرف جاذبه‌های طبیعی و تفریحی
T_3	تبلیغات منفی در سطح جهانی علیه ایران	۳. حفظ و نگهداری و بازسازی جاذبه‌های گردشگری در سطح منطقه در راستای توسعه پایدار	۳. تقویت ناوگان حمل و نقل شهری، هوایی و ریلی
T_4	عدم آگاهی و رشد فرهنگ گردشگری در چگونگی رفتار گردشگران در محیط‌های گردشگری...	۴. برنامه‌ریزی مناسب برای کاهش هزینه‌های تمام شده برای گردشگری داخلی، ایجاد تورهای گردشگری گروهی، ارائه تخفیفات ویژه از طریق شرکت‌های هواپیمایی و مسافرتی و هتلها	۴. استفاده از نیروی‌های متخصص در کانونهای گردشگری
T_5	از بین رفتن فرهنگ سنتی و بومی مردم با ورود گردشگران	۵. برنامه‌ریزی در کلیه فصول سال متناسب با همان فصل	۵. برنامه‌ریزی جهت بهره‌گیری از فن آوری اطلاعات، تبلیغات جدید در جهت توسعه بازارهای هدف گردشگری
T_6	افزایش تمایل به سفرهای خارجی....	۶. مشارکت دادن مردم در امر تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌های گردشگری	۶. برنامه‌ریزی در زمینه گردشگری زمستانی و تابستانی به صورت مستمر
T_7	پسراکتش نامناسب فصلی در بخش گردشگری	۷. سرمایه‌گذاری مناسب در بخش‌های فرهنگی و آموزش مردم بومی جهت برقراری ارتباط مناسب با گردشگران	۷. استراتژی حفاظت و پاسداشت منابع گردشگری در برابر فعالیت‌های مخرب
T_8	کندبودن طرح‌های راه‌سازی استان‌های همجوار		۸. تدوین برنامه‌های آموزش عمومی گردشگری در بین جامعه محلی و افزایش تمایل نگرش مثبت جامعه محلی نسبت به توسعه گردشگری
T_9	تحریم اقتصادی ایران		
T_{10}	هدفمند کردن یارانه‌ها، افزایش قیمت بنزین و تاثیر سوء آن بر جریان سفر و...		

منبع: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف تدوین راهبردها و راهکارهای توسعه گردشگری در شهر همدان انجام گرفت. بدین منظور ابتدا ویژگیهای منطقه مورد مطالعه از طریق ابزارهای پرسشنامه و مصاحبه با گردشگران استخراج و سپس توسط کارشناسان و متخصصان حوزه گردشگری مورد ارزیابی قرار گرفت. نقاط قوت و ضعف توسط ماتریس IFE و فرصت‌ها و تهدیدها توسط ماتریس EFE تعیین گردید. پس از محاسبه مجموع امتیاز وزنی مربوط به هر یک از عوامل ذکر شده در ماتریس‌های فوق، استراتژی پیشنهادی مطرح گردید. سپس بوسیله ماتریس SFAS عوامل استراتژیک و زمانبندی آن‌ها تشریح شد و در نهایت بوسیله ماتریس SWOT راهبردهای مربوط به توسعه گردشگری در ابعاد مختلف ترسیم گردید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی بوسیله ماتریس IFE نشان داد که وجود جاذبه‌های طبیعی، تاریخی و گردشگری متعدد، آب و هوای مناسب و مساعد، محیط آرام، امنیت کافی، جاذبه‌های سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری، سوابق فعالیت‌های گردشگری و استقبال مردم از توسعه این فعالیت‌ها از مهمترین نقاط قوت و مشکلات مربوط به راه‌های ارتباطی ریلی و هوایی، مشکلات ترافیکی، ضعف ساختار اقتصادی منطقه‌ای، عدم معرفی برخی از جاذبه‌های گردشگری، سرمایه‌گذاری ناکافی و برخی از ضعف‌های مدیریتی و موازی کاری در دستگاه‌های اجرایی از جمله مهمترین نقاط ضعف گردشگری در منطقه مورد مطالعه می‌باشند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل محیطی بوسیله ماتریس EFE حاکی از این است که پتانسیل‌های ایجاد استغال، امکان توسعه شهری، وجود قابلیت‌ها و امکان توسعه دسترسی از طریق توسعه فرودگاهی و ریلی، سرمایه گذاری رو به رشد بخش خصوصی، خصوصا در بخش مسکن و ساخت و ساز، امکان دسترسی به بازارچه‌های مرزی غرب کشور، تنوع طیف گردشگری از مهمترین فرصت‌های فراروی توسعه گردشگری در شهر همدان و عواملی مانند تخصیص ناکافی بودجه‌های دولتی به طرح‌های عمرانی، تخریب زیستگاه‌ها و تفرجگاه‌ها توسط گردشگران در صورت عدم مراقبت کافی، اثرات منفی احتمالی بر فرهنگ منطقه میزبان، تبلیغات منفی علیه کشور در خارج توسط برخی از بیگانگان، تحریم‌های اقتصادی کشور و رکود اقتصادی از جمله مهمترین تهدیدهای فراروی فعالیت‌های گردشگری در این منطقه است که انتظار می‌رود پس از رفع تحریم‌های فعلی، در برخی از این موارد گشایش ایجاد شود. همچنین نتایج اصلی تحقیق نشان می‌دهد شهر همدان به دلیل برخورداری از ظرفیتهای بالاقوه و بالفعل گردشگری و بهره‌مندی از فرصت‌های بی نظیر، فاصله‌ی زیادی با شرایط مورد انتظار یک حوزه گردشگری ندارد. لذا حفظ شایستگی‌ها، عدم قرارگیری در معرض خطرهای بزرگ و استراتژی‌های مناسب رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه خدمات گردشگری و ایجاد تنوع همگون توصیه می‌شود. در این استراتژی‌ها، ضمن تأکید بر نقاط ضعف داخلی، بهره‌گیری از فرصت‌های خارجی در جهت رفع نقاط ضعف پیشنهاد می‌شود.

منابع

- آقازاده، هاشم (۱۳۸۲). مطالعه تطبیقی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۰، صص: ۶۷-۷۳.
- ابراهیم‌زاده، عیسی؛ آقاسی زاده، عبدالله (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، صص: ۱۲۸-۱۰۷.
- اسلام، علی اکبر (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی بازاریابی: مفاهیم، الگوها، ساختارها، استراتژی‌ها، تجربیات و مستندات، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۹۰). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، چاپ ششم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- امین بیدختی، علی اکبر، زرگر، سید مجتبی، نظری، ماشاله، (۱۳۸۹). آمیخته بازاریابی راهبردی در صنعت گردشگری، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳، صص: ۴۹-۶۷.
- برایسون، جان ام (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی، ترجمه: مهدی خادمی گراشی، تهران: موسسه آریانا.
- غفاری، هادی، مولایی، محمد علی (۱۳۸۱). صنعت توریسم در ایران: چالش‌ها و راهکارها، نشریه اقتصاد اطلاعات سیاسی-اقتصادی، بهمن و اسفند، شماره ۱۸۵ و ۱۸۶، صص: ۲۱۸-۲۲۵.
- معصومی، مسعود (۱۳۸۲). فرایند برنامه‌ریزی توسعه پایدار گردشگری، نشریه ساخت و ساز، سال چهارم، شماره ۲۵، صص: ۶۵-۶۹.
- نوری، غلامرضا و مهدی نسب، مهدی، (۱۳۸۹)، بررسی قابلیت‌های اکولوژیکی و توسعه گردشگری دریاچه گهر بر اساس مدل SWOT، مجله تالاب، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، سال دوم، شماره ۵، صص: ۶۶-۵۷.

نورعلی نژاد، مرتضی، آقاباقری، روشنک، (۱۳۸۹)، بررسی نقاط ضعف و قوت گردشگری الکترونیک در ایران توسط تکنیک SWOT، اولین کنفرانس دانشجویی فناوری اطلاعات ایران.

هاشمی، نیلوفر، (۱۳۸۹). نقش اکوتوریسم در توسعه پایدار روستایی، فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۳، شماره ۳، صص: ۱۷۳-۱۸۸.

هریسون، جفری و جان کارون سنت، (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک، ترجمه: بهروز قاسمی، تهران: انتشارات هیات.

Angelevska-Najdeska, K. , Rakicevik, G. , (2012). *Planning of Sustainable Tourism Development*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 44, Pages 210-220 .

Buhalis, D. , Law, R. , (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research*, Tourism Management, Volume 29, Issue 4, August, Pages 609-623 .

Cardoso, J. , Lange, C. (2007). *A Framework for assessing strategies and technologies for dynamic packaging applications in E-tourism*, Information Technology & Tourism, Vol. 9 pp. 27-44

Daidson, R. , Maitlend , R. , (1999). *Tourism Destination*, Hodder & Stoughton, London .

Denicolai, S. , Cioccarelli, G. , Zucchella, A. , (2010). *Resource-based Local Development and Networked Core-Competence for Tourism Excellence*, Tourism management, Vol. 31, No. 2. pp: 206-266 .

Gomez Martin, M. B, (2005). *Weather, Climate and Tourism: a Geographical Perspective*, Annals of Tourism research, Vol. 23, No. 3, pp: 571-91 .

Hernandez Cruz, R. E. , Bello Baltazar, E. , Montoya Gomez, G. , and Estrada Lugo, E. I. J. , (2005). *Social Adaptation Ecotourism in the Lacandon Forest*, Annals of Tourism Research, Vol. 32, No. 3, pp: 610-627 .

Nelson, J. , Butler, R. , Wall, G. , (1997). (Eds) *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing*, Department of Geography, University of Waterloo, Canada, pp: 257-258 .

Northcote, J. , Macbeth, J. , (2006). *Conceptualizing Yield Sustainable Tourism Management*, Annals of tourism Research, Vol. 33, No. 1, pp: 199-220 .

Novicevic M. , Harvey, M. , (2004). *Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning*, Marketing Intelligence & Planning Journal, Vol. 22, No. 1 .

Pavlovich, K. , (2003). *The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: The Waitomo Caves, New Zealand*, Tourism Management, Vol. 24, No. 2, pp: 203-216 .

Romero, I. , Tejada, P. , (2010). *A Multi-Level Approach to the Study of Production Chains in the Tourism Sector*, Tourism Management, Vol. 44, No. 5, pp: 252-266 .

Reinhold, T. K. and Diara, A. , (2000). *The Role of The Tourism in Development Planning*, Department of Business Management, LLU .

Smith, Stephen L. J. , (1996). *Tourism Analysis: A Handbook*. Second Edition. Longman Group Limited, England .

World Tourism Organization, Tourism 2020 Editions (2012), vol. 6, south Asia, Madrid, Spain, WWW. World Tourism Organization. Com

Waite, G. , R. Lane, and L. Head, (2003). *The Boundaries of Nature Tourism*, Annals of Tourism Research, Vol. 30, No. 3, pp: 523-545 .

Yüksel. F. , Bramwell, B. , and yüksel A. (2005). *Centralized and Decentralized Tourism Governance in Turkey*, *Annals of Tourism Research*, Vo. 32, No. 4, pp: 859-86 .