

اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت مقاصد گردشگری با استفاده از مدل‌های کمی و کیفی (مطالعه موردی: شهر سلطانیه)

حسن رضایی نیا* - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تهران

فرهاد جعفری - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تهران

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۲/۲۳ پذیرش مقاله ۱۳۹۳/۸/۱۰

چکیده

شهر سلطانیه، در استان زنجان، با داشتن میراث جهانی گران‌بهایی همچون گنبد سلطانیه و آثار تاریخی فرهنگی بسیار از مقاصد مهم گردشگری استان است. ولی تاکنون نتوانسته است آن‌چنان‌که باید در عرصه گردشگری جایگاه مناسبی به‌دست آورد. یکی از دلایل این مسئله توجه به معماری و تاریخ شهر بیش از مسائل مربوط به گردشگری است که پیامد آن عدم شناخت بازار گردشگری شهر است. از این‌رو، در این تحقیق با استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله SWOT و QSPM به اولویت‌بندی راهبردهای مؤثر در مدیریت بازار گردشگری شهر سلطانیه پرداخته شد. روش تحقیق، توصیفی تحلیلی بوده و گردآوری داده‌ها به روش اسنادی، پیمایشی، مصاحبه با کارشناسان گروه دلفی، و گردشگران در قالب تهیه پرسشنامه صورت گرفته است. سپس آرای گروه دلفی و گردشگران در ماتریس عوامل درونی و بیرونی و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردهای کمی به‌کار گرفته شد و راهبردهای مؤثر اولویت‌بندی گردید. نتایج نشان می‌دهند که بازار گردشگری شهر از نظر عوامل داخلی و خارجی وضعیت مناسبی ندارد. به همین دلیل نیز راهبردهای تدافعی (WT) در اولویت اول و راهبردهای محافظه‌کارانه (WO) در اولویت دوم برنامه‌ریزی قرار گرفتند. ارتقای تبلیغات، واگذاری تسهیلات به بخش خصوصی جهت ساخت هتل و اقامتگاه، تسریع در بازسازی بناهای تاریخی از گروه WT، و حفظ بازار گردشگری شهرهای نزدیک همراه با شناساندن جاذبه‌های شهر در استان‌های دور و استفاده از پتانسیل طبیعی منطقه برای ایجاد تأسیسات تفریحی از گروه WO در اولویت‌اند.

کلیدواژگان: برنامه‌ریزی راهبردهای کمی، زنجان، سلطانیه، مقاصد گردشگری.

مقدمه

نواحی شهری به علت آنکه جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی بسیار دارند، اغلب مقاصد گردشگری مهمی محسوب می‌شوند. شهرها معمولاً جاذبه‌های متنوع و بزرگی شامل موزه‌ها، بناهای یادبود، سالن‌های تئاتر، استادیوم‌های ورزشی، پارک‌ها، شهربازی، مراکز خرید، مناطقی با معماری تاریخی، و مکان‌هایی مربوط به حوادث مهم یا افراد مشهور را دارند که خود گردشگران بسیاری را جذب می‌کند (پاپلی یزدی و سقایی ۱۳۸۵: ۱۸۹). به عبارت دیگر، محل سکونت، سرو غذا، ارتباطات، حمل‌ونقل و سایر خدمات گردشگری در شهرها واقع‌اند که بازدیدکنندگان از مناطق اطراف شهر و خود شهر از آن استفاده می‌کنند (فرج‌زاده اصل ۱۳۸۴: ۴۱).

در صنعت نوین گردشگری دنیا، متأسفانه اماکن تاریخی به‌تنهایی دیگر جلب‌کننده گردشگران نیستند. اگرچه برخی اماکن همچنان محبوبیت خود را حفظ کرده‌اند، نگاهی گذرا به فهرست پربازدیدکننده‌ترین اماکن در سال ۲۰۱۲ حکایت از این دارد که رکورددار جذب بیشترین تعداد گردشگر در جهان مکان‌های تفریحی واقع در شهرها هستند، نه مکان‌های تاریخی؛ هرچند برخی مکان‌ها مانند بازار استانبول با بیش از ۱۵ میلیون گردشگر در رتبه ششم و دیوار چین با ۹ میلیون بازدیدکننده در جایگاه دوازدهم اماکن بازدیدکننده قرار دارند (Travel Leisure 2013). ولی این دو مکان قابل مقایسه با مکان‌های تاریخی واقع در شهرهای کوچک نیستند. از این‌رو، نگرانی عمده‌ای برای شهرهای کوچکی که آثار تاریخی فرهنگی دارند وجود دارد و آینده بازار گردشگری این مکان‌ها را با چالش روبه‌رو می‌کند.

آثار تاریخی ثبت‌شده از ایران در فهرست میراث جهانی یونسکو از سال ۱۹۷۹ تاکنون (سال ۲۰۱۵) شامل ۱۷ مکان است. همچنین ۵۱ سایت نیز در فهرست مکان‌های در دست بررسی قرار دارند که در آینده ممکن است به ثبت جهانی برسند (UNESCO 2014). یکی از شهرهایی که مکان یک میراث جهانی بوده و آثار فرهنگی و تاریخی متعددی دارد، شهر سلطانیه در استان زنجان است. این شهر سالانه بیش از ۱۶۰ هزار گردشگر داخلی و خارجی را به سوی خود جذب می‌کند (سازمان میراث فرهنگی، گردشگری، و صنایع دستی استان زنجان ۱۳۹۰). لکن به‌رغم ثبت جهانی در یونسکو در سال ۲۰۰۵ و داشتن بیش از ۱۷ نقطه تاریخی (UNESCO 2013) نتوانسته است آن‌چنان‌که باید در عرصه گردشگری جایگاه مناسبی به‌دست آورد و صنعت گردشگری در این شهر، موفق به رشد و توسعه شهر و درآمدزایی برای ساکنان نشده است. این در حالی است که سلطانیه معروف‌ترین آثار گردشگری استان زنجان را دارد و موقعیت جغرافیایی ویژه شهر، آن را در مرکز ثقل محور اصلی گردشگری استان قرار داده است. یکی از دلایل عقب‌ماندگی گردشگری ایران، به‌طور عام، (بیدختی و نظری ۱۳۸۸: ۵۰) و گردشگری شهر سلطانیه، به‌طور خاص، ضعف مدیریت بازار گردشگری در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری است که نتیجه عدم شناخت بازار گردشگری است.

باید اذعان کرد که تاکنون در سطوح مدیریتی، بیشتر توجه مسئولان به شهر سلطانیه از جنبه‌های معماری، تاریخی، و باستان‌شناسی بوده و کمتر به جنبه‌های گردشگری پرداخته شده است. همچنین، بیشتر تحقیقات صورت‌گرفته در مورد این شهر نیز در حیطه معماری و تاریخ بوده و شاهدی بر این مدعاست؛ به‌طوری‌که هم‌اکنون تصویر دقیقی از بازار گردشگری شهر وجود ندارد. از این‌رو، هدف از انجام‌دادن تحقیق حاضر، شناخت بازار گردشگری شهر سلطانیه جهت برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه آن است. به‌نحوی‌که درآمدزایی پایدار را در پی داشته و به توسعه همه‌جانبه شهر منتهی شود. برنامه‌ریزی راهبردی با گرایش بازار یک فرایند مدیریتی است که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع، و موقعیت‌های معتبر و متزلزل بازار محصولات را برعهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر در کار و محصول به منظور دستیابی به رشد و سود رضایت‌بخش است (حسینی و دیگران ۱۳۹۲: ۸۰). مطالعات مدیریت مقاصد گردشگری با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی در قالب فرایند توسعه راهبردی و در کنار تفکر و مدیریت راهبردی در این زمینه می‌تواند موفق عمل کند و شیوه‌ای نظام‌مند جهت ایجاد پیوستگی میان اقدامات اولویت‌دار با در نظر داشتن نقاط ضعف و قوت و

جاذبه‌های شهر سلطانیه، ۱۸ درصد بازدید از غار کتله‌خور، ۲۱ درصد هدف‌های کاری و اداری، و ۱۱ درصد نیز با سایر اهداف بوده است.

جذابیت مقصد برای گردشگران

از نظر میزان تمایل به مسافرت مجدد حدود ۳۰ درصد گردشگران علاقه زیاد و ۲۰ درصد آن‌ها علاقه بسیار زیادی دارند که در اولین فرصت به این شهر سفر کنند. همچنین، تصویر ذهنی ۲۷ درصد آن‌ها قبل از سفر نسبت به جایگاه محصول بسیار خوب، ۳۶ درصد خوب، ۱۳ درصد متوسط، ۱۴ درصد ضعیف، و ۱۰ درصد بسیار ضعیف بود. همچنین، طبق اطلاعات پایگاه میراث فرهنگی سلطانیه، فصل رونق بازدید از شهر در طی ده سال اخیر به ترتیب، تابستان، بهار، پاییز، و زمستان بوده است.

تحلیل SWOT سیستم گردشگری شهر سلطانیه

در این بخش، با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشگری‌ها، به تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدهای بازار گردشگری شهر سلطانیه با استفاده از تحلیل SWOT می‌پردازیم. این روش در واقع درصدد روشن کردن زوایای مبهم وضع موجود و پایه‌ای برای تنظیم راهبردهای ساماندهی و توسعه است و در نهایت به تنظیم طرح‌ها و پروژه‌های عملیاتی منجر می‌شود (Kahraman et al 2007: 285). تحلیل SWOT نگرش سیستمی دارد و بر شناخت دو محیط درونی و بیرونی هر سیستم مبتنی است. گردشگری نیز، مانند هر پدیده سیستمی دیگری، محیط داخلی و خارجی دارد، بنابراین پس از شناخت این دو محیط قوت‌ها و ضعف‌ها در محیط درونی و فرصت‌ها و تهدیدها در محیط بیرونی مطالعه می‌شوند.

ارزیابی عوامل درونی (IFE)

در اولین مرحله، باید فهرستی از عوامل درونی سیستم گردشگری شهر در قالب ماتریس عوامل درونی شناسایی شوند. تعداد عوامل داخلی ۲۰ عامل تعیین شده‌اند که از این تعداد، ۷ عامل موجب قوت و ۱۳ عامل موجب ضعف بازار گردشگری شهر شده است. برای انتخاب ضریب‌ها، از نظرات اعضای گروه دلفی استفاده شد که این ضریب‌ها برای هریک از عوامل پس از نرمال کردن آن‌ها از طریق میانگین محاسبه شد. مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی برابر با ۲/۲۲ است و نشان می‌دهد که سیستم گردشگری شهر از نظر عوامل تأثیرگذار داخلی پایین‌تر از وضعیت متوسط قرار دارد.

نکته درخور توجه درباره ماتریس عوامل داخلی سلطانیه، که به خوبی می‌تواند وضعیت نامطلوب داخلی آن را توصیف کند، نقاط قوت و ضعف آن است که به نوعی در یک راستا قرار دارند. برای مثال، با توجه به اطلاعات جدول ۶ ملاحظه می‌شود که معروفیت جهانی شهر سلطانیه و ثبت آن در یونسکو به‌منزله بالاترین نقطه قوت گردشگری شهر محسوب می‌شود. همچنین، جذابیت ویژه بناهای تاریخی شهر از نظر معماری و ساخت امتیاز بالایی دارد. با وجود این، مواردی که به‌منزله مهم‌ترین ضعف‌های گردشگری شهر محسوب می‌شوند، عبارت‌اند از: تبلیغات ضعیف و ناکارآمد جاذبه‌های گردشگری شهر، کم‌بودن تعداد گردشگران از استان‌های جنوب و شرق کشور و هزینه صرف‌شده بسیار پایین گردشگران در مقصد. به عبارت دیگر، شهر سلطانیه با اینکه معروفیت جهانی دارد، هنوز نتوانسته است بازارهای داخلی را تحت پوشش خود قرار دهد. حتی نتوانسته است حداقل درآمدزایی را برای ساکنان ایجاد کند. دلیل این مسئله در اقامت‌های کوتاه‌مدت گردشگران و کوچک‌بودن شهر برای یک اقامت طولانی‌مدت است که این موارد هم ضعف‌های عمده سلطانیه محسوب می‌شوند.

جدول ۶. ماتریس عوامل درونی مورد نظر در فرایند مطالعه SWOT

امتیاز نهایی	رتبه	وزن	عوامل درونی	نوع عوامل
۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	S1: معروفیت جهانی شهر (ثبت گنبد سلطانیه در یونسکو به عنوان یک میراث جهانی)	قوت
۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	S2: جذابیت ویژه بناهای تاریخی شهر از نظر معماری و ساخت	
۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	S3: موقعیت جغرافیایی ویژه شهر (قرارگیری در مرکز محور گردشگری زنجان- سلطانیه- کتله خور)	
۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	S4: مکان برگزاری همایش‌های فرهنگی و سمینارهای باستان‌شناسی	
۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	S5: تاریخ و فرهنگ غنی	
۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	S6: بازدید گردشگران از شهر به همراه خانواده	
۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	S7: احتمال زیاد سفر مجدد گردشگران به شهر	
۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	W1: اقامت‌های خیلی کوتاه (نصف روز و کمتر)	ضعف
۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	W2: تبلیغات ضعیف و ناکارآمد جاذبه‌های گردشگری شهر	
۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	W3: کم بودن تعداد گردشگران از استان‌های دور (جنوب و شرق کشور)	
۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	W4: کمبود امکانات رفاهی و تفریحی و نامناسب بودن تجهیزات زیرساختی	
۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	W5: هزینه صرف شده بسیار پایین گردشگران در شهر	
۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	W6: ناکارآمدی در جذب گردشگران خارجی	
۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	W7: کم‌انگیزگی بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در شهر به دلیل فصلی بودن بازار توریستی	
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	W8: شهر سلطانیه برای یک اقامت دراز مدت کوچک است	
۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	W9: میزان اطلاع رسانی بسیار ضعیف در سطح شهر	
۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	W10: نامناسب بودن دسترسی‌ها به شهر به ویژه از اتوبان زنجان- قزوین	
۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	W11: نحوه اقامت به صورت پراکنده و غیر قابل پیش‌بینی	
۰/۰۸۷	۳	۰/۰۲۹	W12: کمبود و فقدان راهنما و مترجم	
۰/۰۸۷	۳	۰/۰۲۹	W13: نبود پارکینگ و محوطه‌سازی	
۲/۲۲۹	۱		مجموع	

ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)

محاسباتی که برای عوامل داخلی سیستم مورد نظر انجام گرفت، برای عوامل خارجی نیز انجام شد. مجموع امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۱۵ بوده و نشان‌دهنده آن است که سیستم گردشگری شهر در مجموع از این نظر نیز ضعف دارد و پایین‌تر از حد متوسط است. از میان فرصت‌های موجود، عامل توسعه گردشگری داخلی در کشور و تصویر ذهنی مطلوب گردشگران بالاترین امتیاز را دارد و فرصت مناسبی برای بهره‌مندی سلطانیه از مزایای گردشگری داخلی را فراهم می‌آورد. از تهدیدهای مهم توسعه مقصد گردشگری سلطانیه می‌توان به ناشناخته ماندن سلطانیه، به عنوان یک شهر توریستی، اشاره کرد. در واقع عمده شناخت گردشگران از سلطانیه فقط به بنای گنبد سلطانیه محدود است و از سایر جاذبه‌های آن اطلاع چندانی نداشته‌اند.

جدول ۷. ماتریس عوامل بیرونی موردنظر در فرایند مطالعه SWOT

امتیاز نهایی	رتبه	وزن	عوامل بیرونی
۰٫۱۵۲	۲	۰٫۰۷۶	O1: اختصاص بودجه ویژه به سازمان میراث فرهنگی از طرف یونسکو
۰٫۰۷۶	۱	۰٫۰۷۶	O2: قابلیت‌های طبیعی منطقه برای ایجاد امکانات ورزشی و تفریحی
۰٫۲۴۴	۴	۰٫۰۶۱	O3: توسعه گردشگری داخلی در کشور نسبت به سال‌های قبل
۰٫۲۴۴	۴	۰٫۰۶۱	O4: تصویر ذهنی مطلوب مقصد برای گردشگرانی که قبل از سفر از طریق تبلیغات با شهر آشنا شده‌اند
۰٫۱۸۸	۴	۰٫۰۴۷	O5: جذب گردشگران استان‌های نزدیک به‌ویژه تهران و گردشگران بومی زنجان
۰٫۱۴۱	۳	۰٫۰۴۷	O6: مراحل ابتدایی جذب گردشگر (گذر محصول گردشگری از دوره معرفی به دوره رشد)
۰٫۰۹۴	۲	۰٫۰۴۷	O7: قابلیت ایجاد انواع گردشگری مانند اکوتوریسم، گردشگری ورزشی، و روستایی
۰٫۰۴۷	۱	۰٫۰۴۷	O8: تهیه طرح جامع گردشگری برای شهر
۰٫۰۶۲	۲	۰٫۰۳۱	O9: جذب گروه‌های خاصی از گردشگران با انگیزه‌های علمی (مورخان، باستان‌شناسان، معماران)
۰٫۰۱۵	۱	۰٫۰۱۵	O10: امکان جذب جوانان با فراهم کردن امکانات ویژه ورزشی در حوزه سوارکاری و
۰٫۰۷۶	۱	۰٫۰۷۶	T1: رشد منفی جمعیت شهر و توسعه کند شهر
۰٫۰۷۶	۱	۰٫۰۷۶	T2: کاهش انگیزه گردشگران برای بازدید از بناهای فرهنگی تاریخی در ایران
۰٫۰۶۱	۱	۰٫۰۶۱	T3: افزایش میزان استقبال از جاذبه رقیب (غار کتله‌خور) و تبدیل شدن سلطانیه به یک مقصد عبوری
۰٫۱۲۲	۲	۰٫۰۶۱	T4: تشکیل بازار محلی با حضور فروشندگان دوره‌گرد روستاهای اطراف در خیابان روبه‌روی گنبد سلطانیه و ایجاد ازدحام، آلودگی، و تصویر منفی برای گردشگران
۰٫۱۴۱	۳	۰٫۰۴۷	T5: ناشناخته‌ماندن چهره شهر به‌منزله یک شهر توریستی (شناخت گردشگران صرفاً منحصر به گنبد سلطانیه است و از دیگر جاذبه‌ها اطلاع چندانی ندارند)
۰٫۰۹۴	۲	۰٫۰۴۷	T6: پدید آمدن مغازه‌های معمولی به جای مغازه‌هایی که در آن‌ها سوغاتی و صنایع‌دستی عرضه می‌شود
۰٫۱۴۱	۳	۰٫۰۴۷	T7: فعالیت‌ها و مداخلات گسترده سازمان میراث فرهنگی برای حفاری، بازسازی، و تعمیر بناهای تاریخی و اولویت‌دادن مسائل باستان‌شناسی به گردشگری از طرف این سازمان
۰٫۰۹۳	۳	۰٫۰۳۱	T8: درآمد متوسط یا بسیار پایین گردشگران بازدیدکننده
۰٫۰۶۲	۲	۰٫۰۳۱	T9: پایین بودن فرهنگ و روحیه گردشگرپذیری مردم
۰٫۰۳	۲	۰٫۰۱۵	T10: کاهش تعداد گردشگران دارای تحصیلات عالی که تهدیدی برای گردشگری فرهنگی است
۲٫۱۵۹	۱		مجموع

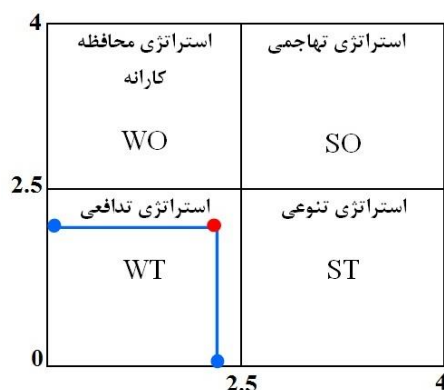
۲
۱
۴

۳
۲
۴

وضعیت سیستم گردشگری طبق نمودار ماتریس درونی و بیرونی

پس از محاسبه امتیازهای نهایی، به منظور تعیین نوع استراتژی غالب برای مدیریت گردشگری شهر، جمع امتیازهای نهایی ماتریس عوامل درونی بر محور X ها و جمع امتیازهای نهایی ماتریس عوامل بیرونی بر محور Y های سیستم

مختصات نمایش داده می‌شود تا راهبرد مناسب برای مدیریت بازار گردشگری شهر اتخاذ شود. این راهبردها به چهار دسته تقسیم می‌شوند که شامل راهبردهای تهاجمی (SO)، راهبردهای تنوع (ST)، راهبردهای بازنگری (WO)، و راهبردهای تدافعی (WT) هستند (دیوید ۱۳۸۸: ۳۶۴-۳۶۶؛ نوری و همکاران ۱۳۸۵: ۳۰؛ رکن‌الدین افتخاری و مهدوی ۱۳۸۵: ۹؛ گلکار ۱۳۸۴: ۵۳؛ Hong & Wang 2011: 282). همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، استراتژی مناسب برای ارتقای وضعیت گردشگری شهر جزء استراتژی‌های تدافعی است. به عبارت دیگر، ماتریس IE گویای این است که اگر مدیریت گردشگری شهر بخواهد به طرف یک گردشگری پایدار حرکت کند، پیاده‌سازی استراتژی‌های WT باید در اولویت قرار گیرد. یعنی نقاط ضعف را کاهش دهد و از تهدیدات دوری کند. منتها در این مورد باید با تأمل و احتیاط برخورد کرده و سایر راهبردها را نیز نباید از نظر دور داشت. به‌طور کلی، باید استراتژی‌هایی که هدف آن حفظ، نگهداری، و بهینه‌کردن وضع موجود و دستیابی به وضعیت مطلوب است در نظر گرفته شود. از این‌رو، در مرحله بعد در مورد راهبردهای WO و WT، که بسیار به یکدیگر نزدیک‌اند، تصمیم‌گیری خواهد شد.



شکل ۲. ماتریس درونی و بیرونی

تعیین راهبردهای SWOT

در این مرحله، با توجه به ماتریس درونی و بیرونی و آرای گروه دلفی به تدوین راهبرد برای محدوده مورد نظر اقدام شد. با استفاده از این ماتریس امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت از نظر درجه کنشگری‌های متفاوت در فضا فراهم می‌شود (هریسون و کارون ۱۳۸۲: ۱۹۲). نوع راهبرد غالب برای محدوده مطالعه شده راهبردهای تدافعی است که درصد کاهش زیان‌های ناشی از ضعف‌های داخلی و تهدیدهاست. منتها با توجه به اینکه این راهبرد در کوتاه‌مدت جوابگوست و برای رسیدن به وضعیت مطلوب نیازمند راهبردهای بلندمدت هستیم، توجه به سایر راهبردها در قالب راهبردهای ترکیبی می‌تواند در این خصوص مفید باشد.

جدول ۸. ماتریس SWOT و راهبردهای مناسب برای سیستم گردشگری شهر سلطانیه

راهبردهای SO	
SO1:	توجه به موقعیت جغرافیایی ویژه شهر برای تعریف مسیرهای هدف گردشگری در ارتباط با سایر مکان‌های گردشگری استان (مانند غار کتله‌خور) در طرح جامع گردشگری شهر (S3-S7-O6-O8)
SO2:	توسعه خدمات فرهنگی در شهر (برگزاری همایش‌های فرهنگی، تجهیز اماکن فرهنگی و کتابخانه شهر) برای محققان (S2-S4-S5-O9)
SO3:	تقویت سیمای مثبت و درخور نام جهانی شهر، از طریق تقویت بافت کالبدی شهر و افزایش کیفیت بصری فضاها و جاذبه‌های گردشگری (S1-S7-O1-O4-O6)
SO4:	بازبینی در سیاست‌های مرتبط با گردشگری در استان و سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه گردشگری فرهنگی (S1-S2-O3)
راهبردهای ST	
ST1:	توسعه شهر از طریق تلاش برای تبدیل شدن شهر از بخش به شهرستان در تقسیمات سیاسی کشور (S1-S2-S3-S4-S5-T1)

ادامهٔ جدول ۸. ماتریس SWOT و راهبردهای مناسب برای سیستم گردشگری شهر سلطانیه

ST2: تلاش برای شناسایی و ثبت سایر جاذبه‌های گردشگری شهر در فهرست آثار ملی (S1-S2-S5-T2-T5)
ST3: زمینه‌سازی برای ایجاد انواع گردشگری مکمل در کنار گردشگری فرهنگی (S2-S3-S6-T2-T3-T10)
ST4: فرهنگ‌سازی و آشناکردن ساکنان بومی شهر با مزیت‌های گردشگری در منطقه (S7-T9)
راهبردهای WO
WO1: استفاده از بودجهٔ سازمان یونسکو برای گسترش پارک‌ها و فضاهای سبز، امکانات تفریحی، و تجهیزات زیرساختی در شهر (O1-W4-W5)
WO2: جذب گردشگران داخلی بیشتر از طریق معرفی جاذبه‌های گردشگری شهر در استان‌های دورتر و حفظ بازار کنونی گردشگران پایتخت و استان‌های مجاور از طریق تبلیغات (O3-O5-O6-W2-W3)
WO3: استفاده از پتانسیل‌های تفریحی چمن سلطانیه با ایجاد امکانات تفریحی در خارج از شهر (مانند زمین‌های بازی و ورزش، پیست‌های اسب‌سواری، و جاذبه‌های تفریحی مصنوعی) در جهت اقامت بیشتر گردشگران (O2-O7-O10-W1-W8-W11-W4)
WO4: اتخاذ سیاست‌های مناسب برای جذب گردشگران خارجی که هم دارای مدت اقامت بیشتر بوده و هم حاضرند هزینهٔ زیادی را در مقصد صرف کنند (O6-O9-W1-W5-W6)
راهبردهای WT
WT1: واگذاری تسهیلات دولتی به بخش خصوصی جهت افزایش مشارکت آن‌ها در ایجاد امکانات زیرساختی مانند ساخت هتل و اقامتگاه (W1-W4-W7-T1-T3)
WT2: ارتقای کیفیت تبلیغات و اطلاع‌رسانی که شامل دو بخش بهبود تبلیغات قبل از سفر گردشگر و بهبود اطلاع‌رسانی درخصوص جاذبه‌های شهر بعد از ورود گردشگر می‌شود (W2-W9-W12-T2-T5)
WT3: اتخاذ سیاست‌های مناسب کاربری زمین با تأکید بر مکان‌یابی و محوطه‌سازی برای بازار، پارکینگ، و فروشگاه صنایع‌دستی و همچنین بهبود دسترسی‌های درون‌شهری و برون‌شهری (T4-T6-T7-W10-W13)
WT4: اتمام هرچه سریع‌تر تعمیر و بازسازی بناهای تاریخی شهر و آغاز احداث تجهیزات زیرساختی گردشگری (W4-T7)
WT5: ایجاد فروشگاه‌های دائمی سوغاتی و صنایع‌دستی جهت افزایش اشتغال و جلب نظر گردشگران برای خرید در شهر (W5-T6-T8-T9)

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردهای کمی (QSPM)^۱

در مرحلهٔ قبل، با مقایسهٔ عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای قابل قبول شناسایی شدند که شامل دو راهبرد عمدهٔ تدافعی و محافظه‌کارانه هستند. از این‌رو، در مرحلهٔ حاضر در ارتباط با راهبردهای قابل قبول تصمیم‌گیری می‌شود. در واقع، در این مرحله ابتدا با اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول به‌دست‌آمده در مرحلهٔ قبل، راهبردهای نهایی را انتخاب می‌شوند و در صورتی که در این ارزیابی یک راهبرد شرایط درونی و بیرونی بهینه برای ساماندهی سیستم مدیریت گردشگری شهر را نداشته باشد، از فهرست راهبردهای قابل اولویت‌بندی خارج خواهد شد. برای محاسبهٔ ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی شش مرحله طی شده است:

۱. قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدها، در ستون سمت راست جدول فهرست می‌شوند.
 ۲. ضرایب وزنی اختصاص داده شدهٔ مرحلهٔ اول برای تعیین اهمیت عوامل، دوباره در این جدول نوشته می‌شوند.
 ۳. کلیهٔ راهبردهای قابل قبول پیشنهاد شده در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی فهرست می‌شوند.
 ۴. با توجه به تأثیر عوامل داخلی و خارجی بر راهبرد مورد نظر، امتیاز جذابیت برای هر راهبرد تعیین می‌شود. در واقع، برای تعیین جذابیت هر راهبرد باید سؤالی به این شکل مطرح نمود: «آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور تأثیر می‌گذارد؟» در صورت مثبت‌بودن پاسخ، میزان تأثیر عامل در انتخاب راهبرد از ۱ تا ۴ امتیازدهی می‌شود که ۱ عدم جذابیت، ۲ تا حدی جذاب، ۳ تا حد قابل قبولی جذاب، و ۴ بسیار جذاب را شامل می‌شود.
 ۵. نمرهٔ اختصاص داده شده در ضریب هر عامل ضرب و نتیجه با عنوان امتیاز نهایی جذابیت درج می‌شود.
 ۶. از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون، امتیاز جذابیت نهایی هریک از راهبردها به‌دست می‌آید که نشان‌دهندهٔ راهبردهایی است که از جذابیت بیشتری برخوردارند. امتیاز جذابیت بیشتر نشان‌دهندهٔ مطلوبیت راهبرد به سایر راهبردهاست. در نتیجه، بهترین راهبردها را اولویت‌بندی می‌کند.
- نتایج نهایی به‌دست‌آمده از امتیاز جذابیت برای راهبردها در جدول ۷ آمده است.

جدول ۹. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردهای کمی QSPM

راهبردهای تدافعی										راهبردهای محافظه‌کارانه								راهبرد	
WT5		WT4		WT3		WT2		WT1		WO4		WO3		WO2		WO1		شماره	عوامل
امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه		
۰/۱۹۵	۳	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	S1
۰/۱۹۵	۳	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۱۹۵	۳	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	S2
۰/۱۰۶	۲	۰/۲۱۲	۴	۰/۲۱۲	۴	۰/۲۱۲	۴	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۵۹	۳	۰/۲۱۲	۴	۰/۲۱۲	۴	۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	S3
۰/۱۵۹	۳	۰/۲۱۲	۴	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	S4
۰/۱۵۶	۴	۰/۱۱۷	۳	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	۱	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۷۸	۲	۰/۱۱۷	۳	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	S5
۰/۱۵۶	۴	۰/۱۱۷	۳	۰/۱۱۷	۳	۰/۱۱۷	۳	۰/۱۵۶	۴	۰/۰۳۹	۱	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۷۸	۲	۰/۱۵۶	۴	۰/۰۳۹	S6
۰/۱۱۷	۳	۰/۱۵۶	۴	۰/۱۱۷	۳	۰/۱۵۶	۴	۰/۱۵۶	۴	۰/۱۱۷	۳	۰/۱۵۶	۴	۰/۱۵۶	۴	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	S7
۰/۱۹۵	۳	۰/۲۶۰	۴	۰/۱۳۰	۲	۰/۱۳۰	۲	۰/۲۶۰	۴	۰/۱۹۵	۳	۰/۲۶۰	۴	۰/۱۹۵	۳	۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	W1
۰/۱۹۵	۳	۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	۱	۰/۲۶۰	۴	۰/۱۳۰	۲	۰/۲۶۰	۴	۰/۱۳۰	۲	۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	W2
۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	۱	۰	۰	۰/۲۶۰	۴	۰/۱۹۵	۳	۰/۱۳۰	۲	۰/۱۳۰	۲	۰/۲۶۰	۴	۰	۰	۰/۰۶۵	W3
۰/۰۶۵	۱	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۱۳۰	۲	۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	۱	۰/۲۶۰	۴	۰/۱۳۰	۲	۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	W4
۰/۲۱۲	۴	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۰۶	۲	۰/۲۱۲	۴	۰/۲۱۲	۴	۰/۲۱۲	۴	۰/۱۵۹	۳	۰/۲۱۲	۴	۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	W5
۰/۰۵۳	۱	۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	۱	۰/۲۱۲	۴	۰/۱۰۶	۲	۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۰۶	۲	۰	۰	۰/۰۵۳	W6
۰/۱۵۹	۳	۰/۲۱۲	۴	۰/۱۵۹	۳	۰/۲۱۲	۴	۰/۲۱۲	۴	۰	۰	۰/۱۰۶	۲	۰/۲۱۲	۴	۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	W7
۰/۱۵۹	۳	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۵۹	۳	۰/۲۱۲	۴	۰/۱۰۶	۲	۰/۲۱۲	۴	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	W8
۰/۰۳۹	۱	۰/۰۷۸	۲	۰	۰	۰/۱۵۶	۴	۰/۰۳۹	۱	۰	۰	۰/۰۷۸	۲	۰/۱۵۶	۴	۰	۰	۰/۰۳۹	W9
۰	۰	۰/۱۱۷	۳	۰/۱۵۶	۴	۰	۰	۰/۰۳۹	۱	۰	۰	۰/۰۳۹	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۰۳۹	W10
۰/۰۳۹	۱	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	۱	۰/۱۵۶	۴	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	W11
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۱۶	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۵۸	۲	۰	۰	۰/۰۳۹	W12
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۸۷	۳	۰/۱۱۶	۴	۰	۰	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۵۸	۲	۰	۰	۰	۰	۰/۱۱۶	۴	۰/۰۲۹	W13
۰/۰۷۶	۱	۰/۲۲۸	۳	۰/۰۷۶	۱	۰/۱۵۲	۲	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۵۲	۲	۰/۲۲۸	۳	۰/۲۲۸	۳	۰/۳۰۴	۴	۰/۰۷۶	O1
۰/۰۷۶	۱	۰/۲۲۸	۳	۰	۰	۰/۲۲۸	۳	۰/۳۰۴	۴	۰/۲۲۸	۳	۰/۳۰۴	۴	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۵۲	۲	۰/۰۷۶	O2

ادامه جدول ۹. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردهای کمی QSPM

راهبردهای تدافعی										راهبردهای محافظه‌کارانه								راهبرد	
WT5		WT4		WT3		WT2		WT1		WO4		WO3		WO2		WO1		شماره	عوامل
امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه		
۰/۱۸۳	۳	۰/۱۸۳	۳	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۱۸۳	۳	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۰۶۱	O3
۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۰۶۱	O4
۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	O5
۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	O6
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	O7
۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	O8
۰/۰۶۲	۲	۰/۰۶۲	۲	۰/۰۹۳	۳	۰/۰۹۳	۳	۰/۰۹۳	۳	۰/۱۲۴	۴	۰/۰۶۲	۲	۰/۰۹۳	۳	۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	O9
۰/۰۳۰	۲	۰/۰۱۵	۱	۰/۰۳۰	۲	۰/۰۴۵	۳	۰/۰۴۵	۳	۰/۰۱۵	۱	۰/۰۶۰	۴	۰/۰۳۰	۲	۰/۰۶۰	۴	۰/۰۱۵	O10
۰/۰۷۶	۱	۰	۰	۰/۱۵۲	۲	۰/۲۲۸	۳	۰/۲۲۸	۳	۰/۲۲۸	۳	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۵۲	۲	۰/۲۲۸	۳	۰/۰۷۶	T1
۰/۲۲۸	۳	۰/۳۰۴	۴	۰/۱۵۲	۲	۰/۳۰۴	۴	۰/۱۵۲	۲	۰/۱۵۲	۲	۰/۲۲۸	۳	۰/۲۲۸	۳	۰/۲۲۸	۳	۰/۰۷۶	T2
۰/۱۸۳	۳	۰/۲۴۴	۴	۰/۱۸۳	۳	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۱۸۳	۳	۰/۲۴۴	۴	۰/۱۲۲	۲	۰/۲۴۴	۴	۰/۰۶۱	T3
۰/۱۸۳	۳	۰	۰	۰/۲۴۴	۴	۰/۰۶۱	۱	۰	۰	۰/۰۶۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	T4
۰/۰۴۷	۱	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	T5
۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	۱	۰	۰	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	T6
۰/۰۴۷	۱	۰/۱۸۸	۴	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	T7
۰	۰	۰/۰۳۱	۱	۰	۰	۰/۰۹۳	۳	۰/۰۹۳	۳	۰	۰	۰/۰۳۱	۱	۰/۰۶۲	۲	۰	۰	۰/۰۳۱	T8
۰/۰۹۳	۳	۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	۱	۰/۰۹۳	۳	۰/۰۹۳	۳	۰/۰۹۳	۳	۰/۰۶۲	۲	۰/۰۶۲	۲	۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	T9
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۳۰	۲	۰	۰	۰/۰۴۵	۳	۰	۰	۰/۰۱۵	۱	۰	۰	۰/۰۱۵	T10
۴/۵۲۵		۵/۶۷۶		۵/۰۰۱		۲/۲۶۸		۵/۹۲۹		۴/۵۸۳		۵/۴۷۵		۵/۵۳۰		۵/۳۲۷		مجموع	

با توجه به امتیازات به دست آمده از جذابیت راهبردها، همچنین پس از بازبینی نهایی جدول راهبردهای کمی توسط متخصصان گروه دلفی، سه راهبرد از بین راهبردهای تدافعی و دو راهبرد از راهبردهای محافظه کارانه انتخاب شد. راهبرد WT2، که حفظ بازار گردشگری شهر را از طریق ارتقای کیفیت تبلیغات و اطلاع رسانی پیشنهاد می کند، با امتیاز ۶/۲۶ به منزله راهبرد اولویت اول انتخاب شد. این راهبرد در صورت اجرا شدن، در دو سطح موجب بهبود بازار گردشگری شهر خواهد شد که شامل ارتقای کیفیت تبلیغات قبل از سفر گردشگر و بهبود اطلاع رسانی در خصوص جاذبه های شهر بعد از ورود گردشگر است. راهبرد WT1 با امتیاز ۵/۹۲ در اولویت دوم قرار می گیرد. این راهبرد، واگذاری تسهیلات دولتی به بخش خصوصی به منظور افزایش مشارکت آن ها در ایجاد امکانات زیرساختی مانند ساخت هتل و اقامتگاه در شهر را توصیه می کند که در واقع یکی از چالش های مهم گردشگری شهر سلطانیه است، زیرا این شهر برای اقامت درازمدت کوچک است و مدت اقامت ها به کمتر از نصف روز و گاهی تا حد دیدارهای فوری می رسد و در واقع، شهر نیز برای بیش از یک روز چیزی برای عرضه به گردشگران ندارد. با اجرای این استراتژی، علاوه بر سامان مند شدن اقامت ها، از تبدیل شدن شهر سلطانیه به یک مقصد عبوری (بر سر راه زنجان- غار کتله خور- همدان) جلوگیری می کند و در صورتی که همراه با راهبردهای دیگر به کار گرفته شود، می تواند جریان توسعه گردشگری شهر را به سمت یک بازار رقابتی و پویا با درآمد پایدار هدایت کند.

راهبرد WT4 با نمره جذابیت ۵/۶۷ سومین راهبرد قابل قبول از راهبردهای تدافعی است که عبارت است از اتمام هرچه سریع تر تعمیر و بازسازی بناهای تاریخی شهر و آغاز احداث تجهیزات زیرساختی گردشگری شهر که بیش از سی سال است روند توسعه گردشگری شهر را به تأخیر انداخته است. البته سازمان های متولی، از جمله سازمان میراث فرهنگی، گردشگری، و صنایع دستی، نیز در این زمینه بی تأثیر نیستند که موجب توجه به شهر صرفاً از نظر معماری و باستان شناسی می شوند. این مسئله (اولویت مسائل معماری و تاریخی بر گردشگری در سطح مدیریت سازمانی) یکی از دلایل عمده عقب ماندگی این شهر در حوزه گردشگری است.

از گروه راهبردهای WO نیز دو راهبرد WO2 و WO3 با امتیاز جذابیت ۵/۵۳ و ۵/۴۷ به ترتیب در اولویت اول و دوم برنامه ریزی قرار می گیرند. راهبرد WO2 جذب گردشگران داخلی بیشتر از طریق معرفی جاذبه های گردشگری شهر در استان های دورتر و حفظ بازار کنونی گردشگران پایتخت و استان های مجاور از طریق تبلیغات را مورد توجه قرار می دهد، زیرا تهران، به دلیل نزدیکی و کیفیت مسیر دسترسی، مهم ترین بازار گردشگری شهر است. در واقع، در راهبردهای گروه WO نیز تبلیغات، به منزله مهم ترین مسئله مدیریت گردشگری شهر در اولویت اول برنامه ریزی، مورد توجه قرار گرفته است. راهبرد WO3 استفاده از پتانسیل های تفریحی چمن سلطانیه با ایجاد امکانات تفریحی در خارج از شهر (مانند زمین های بازی و ورزش، پیست های اسب سواری، و جاذبه های تفریحی مصنوعی) به منظور اقامت بیشتر گردشگران است. این راهبرد از این جهت حائز اهمیت است که امروزه مکان هایی که جاذبه های فرهنگی دارند محکوم به فنا هستند؛ مگر اینکه نقش ها و کارکردهای گردشگری جدیدی در کنار نقش فرهنگی خود عهده دار شوند که کارکردهای تفریحی و گردشگری چندنقشی از جمله مهم ترین آن ها است. از قضا شهر سلطانیه با داشتن قابلیت های طبیعی خود می تواند این راهبرد را به منزله یک راهبرد مناسب مورد استفاده قرار دهد. سایر راهبردها نیز می توانند به مثابه راهبردهای مکمل به کار گرفته شوند که به ترتیب عبارت اند از: استفاده از بودجه ویژه سازمان یونسکو برای گسترش پارک ها و فضاهای سبز، امکانات تفریحی، و تجهیزات زیرساختی در داخل شهر (WO1)؛ اتخاذ سیاست های مناسب کاربری زمین با تأکید بر مکان یابی و محوطه سازی برای بازار، پارکینگ، و فروشگاه صنایع دستی و همچنین بهبود دسترسی های درون شهری و برون شهری (WT3)؛ اتخاذ سیاست های مناسب برای جذب گردشگران خارجی (WO4)؛ و ایجاد فروشگاه های دائمی سوغاتی و صنایع دستی برای افزایش اشتغال و جلب نظر گردشگران برای خرید در شهر (WT5).

نتیجه‌گیری

اولویت‌بندی راهبردهای برنامه‌ریزی گردشگری شهر سلطانیه از طریق تجزیه و تحلیل SWOT و ماتریس QSPM مشخص شد. نتایج به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بازار گردشگری شهر سلطانیه بازاری است با ویژگی‌های یک بازار آسیب‌پذیر و شکننده. و به‌رغم داشتن نکات برجسته‌ای همچون معروفیت جهانی شهر سلطانیه و فرصت‌هایی نظیر قرارگیری بر سر راه محور اصلی گردشگری استان، ضعف‌های بسیاری دارد و با تهدیدهای عمده‌ای نیز روبه‌روست. نتایج به‌دست‌آمده از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی گویای آن است که سیستم گردشگری شهر سلطانیه در وضعیت مناسبی قرار ندارد، زیرا راهبردهای تدافعی در اولویت قرار گرفته‌اند. همچنین، امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی نشان داد که برای ساماندهی و مدیریت بازار گردشگری این شهر باید راهبردهای حفظ و نگهداری به اجرا درآیند که شامل راهبردهای تدافعی (WT) و محافظه‌کارانه (WO) می‌شوند. درنهایت، از طریق ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی سه راهبرد از گروه راهبردهای تدافعی و دو راهبرد از راهبردهای محافظه‌کارانه به‌منزله راهبردهای اولویت‌دار انتخاب شدند. راهبردهای گروه WT عبارت‌اند از: ارتقای کیفیت تبلیغات (WT2)، واگذاری تسهیلات به بخش خصوصی جهت مشارکت در ساخت هتل و اقامتگاه (WT1)، و اتمام سریع‌تر بازسازی و تعمیر بناهای تاریخی شهر (WT4). همچنین، راهبردهای گروه WO عبارت‌اند از: حفظ بازار گردشگری تهران و شهرهای نزدیک و تلاش برای ارائه چهره‌ای توریستی از شهر در استان‌های دورتر (WO2) و بهره‌گیری از قابلیت‌های طبیعی منطقه برای ایجاد تأسیسات تفریحی (WO3). شایان ذکر است که به‌کارگیری راهبردهای فوق نیازمند نوعی قضاوت همراه با بصیرت و شهود است و فرض بر این است که مدیران در این خصوص آگاهی لازم را دارند. میزان و امتیاز جذابیت راهبردها هرچند بر مبنای اطلاعات هدف است، بازهم نیازمند تصمیم همراه با قضاوت است. بحث و مذاکره جمعی مدیران و مسئولان متولی امر گردشگری شهر در حین فرموله‌کردن استراتژی‌ها و همچنین توجه به خواسته‌های گردشگران، که مشتریان این بازارند، می‌تواند موجب کارآمدتر شدن نتایج این تکنیک شود.

منابع

۱. افتخاری، عبدالرضا رکن‌الدین؛ مهدوی، داوود (۱۳۸۵). «راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک»، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره دوم، ش ۱۰، ص ۱-۳۰.
۲. الوانی، مهدی؛ دهدشتی شاهرخ، زهره (۱۳۷۳). اصول و مبانی جهانگردی، تهران: معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی.
۳. امین بیدختی، علی‌اکبر؛ نظری، ماشاءالله (۱۳۸۸). «نقش بازاریابی در توسعه صنعت گردشگری»، چشم‌انداز مدیریت، ش ۲۲، ص ۴۹-۶۸.
۴. ثبوتی، هوشنگ (۱۳۷۷). سرزمین زنگان: بناهای آرامگاهی استان زنجان، زنجان: انتشارات زنگان.
۵. حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، ج ۱۷، تهران: سمت.
۶. حسینی، علی؛ پوراحمد، احمد؛ رضایی‌نیا، حسن (۱۳۹۲). «ارائه راهبردهای ساماندهی بافت فرسوده محله قیطریه با استفاده از روش QSPM»، باغ نظر، س ۱۰، ش ۲۴، ص ۷۹-۹۰.
۷. داس ویل، راجر (۱۳۸۴). مدیریت جهانگردی، مبانی، راهبردها، آثار، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ج ۳.
۸. دلاور، علی (۱۳۸۴). احتمالات و آمار کاربردی در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران: رشد، ج ۱۱.
۹. دیوید، فرد آر (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ج ۱۴.
۱۰. سازمان جغرافیایی نیروهای مسلح (۱۳۶۹). فرهنگ جغرافیایی آبادی‌های کشورهای اسلامی ایران، بخش زنجان، ج ۲۵، تهران، ص ۱۴۸-۱۵۰.

۱۱. سازمان میراث فرهنگی، گردشگری، و صنایع دستی استان زنجان (۱۳۹۰). آمار گردشگران داخلی و خارجی وارد شده به شهر سلطانیه، قابل دسترسی از طریق پایگاه میراث فرهنگی و گردشگری سلطانیه.
۱۲. فرج زاده اصل، منوچهر (۱۳۸۴). سیستم اطلاعات جغرافیایی و کاربرد آن در برنامه ریزی توریسم، تهران: سمت.
۱۳. گلکار، کورش (۱۳۸۴). «مناسب سازی تکنیک تحلیلی سوات (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری»، مجله صفا. دوره دوم، ش ۴۱، ص ۴۴-۶۵.
۱۴. گی، چاک وای (۱۳۸۵). جهانگردی در چشم/ندازی جامع، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۵. لامسدن، لس (۱۳۸۰). بازاریابی گردشگری، ترجمه محمد ابراهیم گوهریان، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۶. مخلص، محمد علی (۱۳۷۸). جغرافیای تاریخی سلطانیه، چ ۳، تهران: ناشر مولف.
۱۷. نوری، جعفر؛ عباس پور، مجید؛ مقصدلو، بیژن (۱۳۸۵). «ارزیابی زیست محیطی سیاست های استراتژیک توسعه صنعتی ایران با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک SWOT»، علوم و تکنولوژی محیط زیست، دوره هشتم، ش ۲، ص ۲۵-۳۸.
۱۸. هریسون، جفری؛ کارون، جان (۱۳۸۲). «مدیریت استراتژیک»، ترجمه بهروز قاسمی، تهران: هیئت.
19. Butler, R.W (1980). The concept of tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. Canadian Geographer. 24, pp 5-12.
20. Cooper, C. (2002). Sustainability and tourism visions. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
21. D'Urso, Pierpaolo & et.al, 2013, Bagged Clustering and its application to tourism market segmentation. Expert Systems with Applications, 40, pp 4944-4956.
22. Flagestad, A & Hope, C.A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. Tourism Management, 22, pp 445-461.
23. Haywood, K.M. (1986). Can tourist life cycle be made operational? Tourism Management, 7, pp 154-167.
24. Higham, J. (2004). Sport Tourism Destinations Issues, opportunities and analysis. Elsevier Butterworth-Heinemann publications.
25. Kahraman, C., & et.al (2007). Prioritization of E-Government Strategies Using a SWOT-AHP Analysis: The Case of Turkey. European Journal of Information Systems, 16, pp 284-298.
26. Kim, K. (2002). The effects of tourism impacts upon quality of life of residents in the community, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia polytechnic instituted and state university in partial fulfillment of the requirements for there degree of doctor of philosophy.
27. Kotler, Ph & et.al (2005). Marketing for Hospitality and Tourism. Prentice Hall, New York.
28. Morison, A., & et.al (2006). Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries. Butterworth-Heinemann, Oxford.
29. Plog, S. (2001). Why destination areas rise and fall in popularity: an update of a Cornell Quarterly Classic. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42 (3), pp 24-42.
30. Toh, R.S; Khan, H & Koh, A.J. (2001). A travel balance approach for examining tourism area life cycles: The case of Singapore. Journal of Travel Research, 39, pp 426-432.
31. Travel Leisure (2013). World's Most-Visited Tourist Attractions. Available at: <http://www.travelandleisure.com/articles/worlds-most-visited-tourist-attractions>
32. UNESCO (2013). Soltanieh, Brief Description. Available at: <http://whc.unesco.org/en/list/1188/soltaniyeh>.
33. UNESCO (2014). Properties inscribed on the World Heritage List (Islamic Republic of Iran). Available at: <http://whc.unesco.org/en/statesparties/ir>.
34. Wang, K.J., & Hong, W.C. (2011). Competitive advantage analysis and strategy formulation of airport city development - The case of Taiwan. Transport Policy, Vol 18, 1, pp 276-288.