گردشگری شهری، دورهٔ ۱، شمارهٔ ۱، زمستان ۱۳۹۳
ص. ۹۶- ۷۹

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

حسن رضایی‌نیا*ـ دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تهران
فرهاد جعفریـ 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 عرصهٔ 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. ازاین‌رو، 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 تهیهٔ پرسشنامه صورت گرفته است. سپس آرای گروه دلفی و گردشگران در ماتریس عوامل درونی و بیرونی و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردهای کمّی 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 محافظه‌کارانهٔ (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.

* نویسندهٔ مسئول: ۰۹۱۹۱۴۲۴۵۲۹
Email: h.rezaeinia@ut.ac.ir

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 جلب‌کنندهٔ 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 رتبهٔ 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. ازاین‌رو، نگرانی عمده‌ای برای شهرهای کوچکی که آثار تاریخی فرهنگی دارند وجود دارد و آیندهٔ 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 نقطهٔ تاریخی (UNESCO 2013) نتوانسته است آن‌چنان‌که باید در عرصهٔ گردشگری جایگاه مناسبی به‌دست آورد و صنعت گردشگری در این شهر، موفق به رشد و توسعهٔ شهر و درآمدزایی برای ساکنان نشده است. این در حالی است که سلطانیه معروف‌ترین آثار گردشگری استان زنجان را دارد و موقعیت جغرافیایی ویژهٔ 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 نتیجهٔ 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 حیطهٔ معماری و تاریخ بوده و شاهدی بر این مدعاست؛ به‌طوری‌که هم‌اکنون تصویر دقیقی از بازار گردشگری شهر وجود ندارد. ازاین‌رو، هدف از انجام‌دادن تحقیق حاضر، شناخت بازار گردشگری شهر سلطانیه جهت برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعهٔ آن است. به‌نحوی‌که درآمدزایی پایدار را در پی داشته و به توسعهٔ 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 توسعهٔ 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

همچنین فرصت‌ها و تهدیدها فراهم کند. ازاین‌رو، در پژوهش حاضر به اولویت‌بندی راهبردهای مؤثر در مدیریت بازار گردشگری شهر سلطانیه با استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله SWOT و QSPM می‌پردازیم.

مبانی نظری پژوهش

مقاصد گردشگری

مقاصد را می‌توان به‌منزلهٔ محل تمرکز تسهیلات و خدمات در نظر گرفت که به منظور رفع نیازهای گردشگران طراحی شده‌اند. مقاصد گردشگری به صورت مناطقی جغرافیایی تعریف می‌شوند که محل تمرکز فعالیت‌های گردشگران و تأثیرات آن می‌شود (Cooper & et.al 1998: 102). بیگر[1] (۱۹۹۸) اشاره می‌کند که مقاصد گردشگری می‌توانند به‌منزلهٔ محصول گردشگری در نظر گرفته شوند که در بازارهای خاص در رقابت با سایر محصولات باشند. به دلیل اینکه بازارهای مرتبط با محصولات کاملاً پایدارند، ازاین‌رو مقاصد گردشگری ممکن است از دیدگاه مدیریت به‌منزلهٔ واحدهای استراتژیک کسب‌وکار تلقی شوند (Flagestad 2001: 449). هرچند مقاصد یک بخش مشخصی از صنعت گردشگری را ارائه نمی‌کنند، نقطهٔ تمرکز فعالیت بخش‌های مختلفی از آن در یک منطقه‌اند. مقاصد گردشگری جنبهٔ بیرونی صنعت گردشگری بین‌المللی‌اند که از اثرات اقتصادی و اجتماعی مثبت آن بهره‌مند می‌شوند. این در حالی است که این محل‌ها از اثرات منفی محیطی و اجتماعی این صنعت بی‌بهره نخواهند بود. همچنین، اغلب مقاصد و تصویر ذهنی حاصل از آن است که در وهلهٔ اول گردشگران را به خود جذب می‌کنند (Higham 2004: 25).

مدیریت مقاصد گردشگری

مدیریت مقاصد شامل همهٔ جنبه‌های گردشگری، یعنی تقاضا، حمل‌ونقل، عرضه، و بازاریابی، است (Cooper et al 1998: 102). بااین‌حال، در حالت کلی، شامل دو بعد عرضه و تقاضاست. مهم‌ترین عاملی که گردشگری را از جهت عرضهٔ آن هدایت می‌کند آمیختهٔ بازاریابی است. به عبارت دیگر، برای مدیریت یک بازار گردشگری لازم است عواملی بررسی شوند. چگونگی ترکیب این عوامل را آمیختهٔ بازاریابی یا ترکیب بازار می‌گویند (الوانی ۱۳۷۳: ۱۱۸). آمیختهٔ بازاریابی شامل اجزای زیر است:

- محصول گردشگری که شامل اجزاء ملموس و غیرملموس می‌شود؛
- توزیع (شبکهٔ فروش- جایی که می‌توان محصول را خریداری کرد) که شامل همهٔ عوامل فروش می‌شود؛
- قیمت؛
- پیشبرد (ترویج) که شامل همهٔ فعالیت‌های بازاریابی، تبلیغ، و فروش می‌شود؛
- جایگاه یا سیمای محصول گردشگری (داس ویل ۱۳۸۴: ۶۸).

از نظر تقاضای گردشگری می‌توان دو عامل بازاریابی[2] و بخش‌بندی بازار را در مدیریت مقاصد گردشگری تعیین‌کننده دانست. مقصود از بازاریابی شامل همهٔ فعالیت‌ها و فرایندهایی است که در راه گردهم آوردن خریدار و فروشنده انجام می‌شود (گی ۱۳۸۵: ۲۰۰؛ Kotler 2005: 3). مفهوم بازاریابی را می‌توان، به‌طورخیلی ساده، هماهنگ‌کردن محصول با نیازها، خواسته‌ها، و تقاضای بازار تعریف کرد. باید به مردم آنچه را می‌خواهند بخرند پیشنهاد و ارائه کرد (داس ویل ۱۳۸۴: ۴۱) که نتیجهٔ کار سود و رضایت مشتری را به همراه دارد (گی ۱۳۸۵: ۲۰۰).

بخش‌بندی بازار عبارت است از فرایندی که بدان وسیله افراد با خواست‌ها و نیازهای مشابه را در یک گروه قرار

1. Bieger
2. Marketting

می‌دهند و بدین‌گونه بازار هدف را به وجود می‌آورند (گی ۱۳۸۵: ۲۰۵؛ D'Urso & et.al 2013: 4944). هر بخش از بازار معرف افرادی با خصوصیات، مشخصات، و نیازهای مختلف است. با توجه به این معیارها، هر بخش به چند زیرمجموعه و آن‌ها نیز به مجموعه‌های کوچک‌تر تقسیم می‌شوند (داس ویل ۱۳۸۴: ۵۲). متغیرهایی که مبنای بخش‌بندی بازار را تشکیل می‌دهند، به چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند و درواقع از چهار دیدگاه مختلف می‌توان به بخش‌بندی بازار اقدام کرد که در جدول۱ ملاحظه می‌شود.

جدول۱. مبنای بخش‌بندی بازار

طبقه	متغیر
بوم‌شناختی	سن، جنس، وضعیت زناشویی، نژاد، گروه‌های قومی، درآمد، تحصیلات، شغل، تعداد افراد خانواده، چرخهٔ زندگی خانواده، منصب، طبقهٔ اجتماعی، ملیت
جغرافیایی	اندازه و بزرگی شهر یا روستا، تراکم جمعیت، آب‌وهوا، زمین، تراکم بازار
روان‌شناسی	ویژگی‌های شخصیتی و روانی گردشگران، شیوهٔ زندگی، انگیزه‌های سفر
رفتاری	بخش‌بندی بر مبنای میزان دانش گردشگران، موقعیت، انتظارات شخصی، و نوع نگرش آن‌ها به محصول

(منبع: گی ۱۳۸۵: ۲۰۷)

چرخهٔ حیات محصول گردشگری

در صنعت گردشگری، مقصود از محصول نه‌تنها محصولات فیزیکی و خدمات است، بلکه برنامه‌ریزی و عرضه، تعیین نام و نشان تجاری، و سرانجام مجموعه‌هایی را که عرضه می‌شوند دربر می‌گیرد (گی ۱۳۸۵: ۲۰۹). محصول گردشگری به دو دسته تقسیم می‌شود: اجزا و قطعاتی که قابل ایجاد، گسترش، و تقویت‌اند و منابعی که از قبل موجود بوده‌اند.

محصول گردشگری یک مکان تفریحی و توریستی از همهٔ جاذبه‌ها، تسهیلات، و امکانات و خدمات مورد استفاده یا رؤیت‌شده در زمان اقامت تشکیل می‌شود. همچنین، همهٔ مسائلی که برای دیدارکنندگان رخ می‌دهد، یا به عبارت دیگر هر چیزی را که تجربه می‌کنند شامل می‌شود. مطالعات و بررسی‌ها نشان داده است که بسیاری از محصولات درواقع یک چرخهٔ حیات[1] چهار یا پنج مرحله‌ای را طی می‌کنند. این مراحل عبارت‌اند از: معرفی[2]، رشد[3]، بلوغ[4]، اشباع[5]، و افول[6]. محصول عرضه می‌شود، رشد می‌کند، به بلوغ می‌رسد، پس از یک سیر صعودی متوقف می‌شود، و سپس نزول می‌کند. در مرحلهٔ نزول، باید محصول را به طریقی احیا کرد تا مدت حیات و عمر آن باز هم افزایش پیدا کند (داس ویل ۱۳۸۴: ۷۶؛ الوانی و دیگران ۱۳۷۳: ۱۲۰؛ Morison & et.al 2006: 147).

تاکنون محققانی مانند باتلر[7]، هی وود[8]، کیم[9]، تو[10]، و پلاگ[11] برای عملیاتی‌کردن مفهوم سیکل حیات محصول گردشگری گام‌هایی را برداشته‌اند. جدول۲ مراحل چرخهٔ حیات محصول گردشگری و ویژگی‌های هر مرحله را نشان می‌دهد.

1. product life cycle
2. introduction
3. growth
4. maturity
5. saturation
6. decline
7. Butler
8. Haywood
9. Kim
10. Toh
11. Plog

جدول۲. مراحل توسعهٔ گردشگری در مقصد براساس نظریهٔ چرخهٔ حیات

مرحله	معرفی	رشد	بلوغ	افول
تعداد بازدیدکنندگان	تعداد اندک گردشگران کمتر از ۵درصد (سالانه)	تعداد گردشگران مساوی یا بیشتر از تعداد ساکنان	بازدیدهای تکراری، گردشگری انبوه سازمان‌یافته	برای سفرهای روزانه و آخر هفته نه برای تعطیلات و مرخصی
بازار	الگوی بازدید نامنظم	بازار گردشگری به خوبی طراحی شده	تغییر پی‌درپی در مالکیت	تغییر مالکیت در حد بالاست
جاذبه و تسهیلات	بازدیدکنندگان غیرمحلی به اشکال طبیعی جذب می‌شوند، تسهیلات خاصی وجود ندارد	جاذبه‌های طبیعی از طریق تسهیلات انسان‌ساخت حمایت می‌شوند	به‌خوبی توسعه‌یافته اما نه به صورت طولانی	تعطیلی تسهیلات گردشگری، تبدیل هتل‌ها به خانه‌های اشتراکی، وجود خانه‌های بازنشستگی برای مسن‌ترها
اهمیت اقتصادی گردشگری	اهمیت کم برای زندگی اقتصادی اجتماعی ساکنان، درآمدهای محدود	تماس بالا میان گردشگران و مردم، تعادل مثبت و رو به رشد سفر	رسیدن به سطح ظرفیت، آغاز مسائل زیست‌محیطی، اقتصادی، اجتماعی، رشد سریع واردات گردشگری	تعادل منفی سفر

(منبع: Haywood 1986; Butler 1980; Toh & et.al 2001; Plog 2001; Kim 2002)

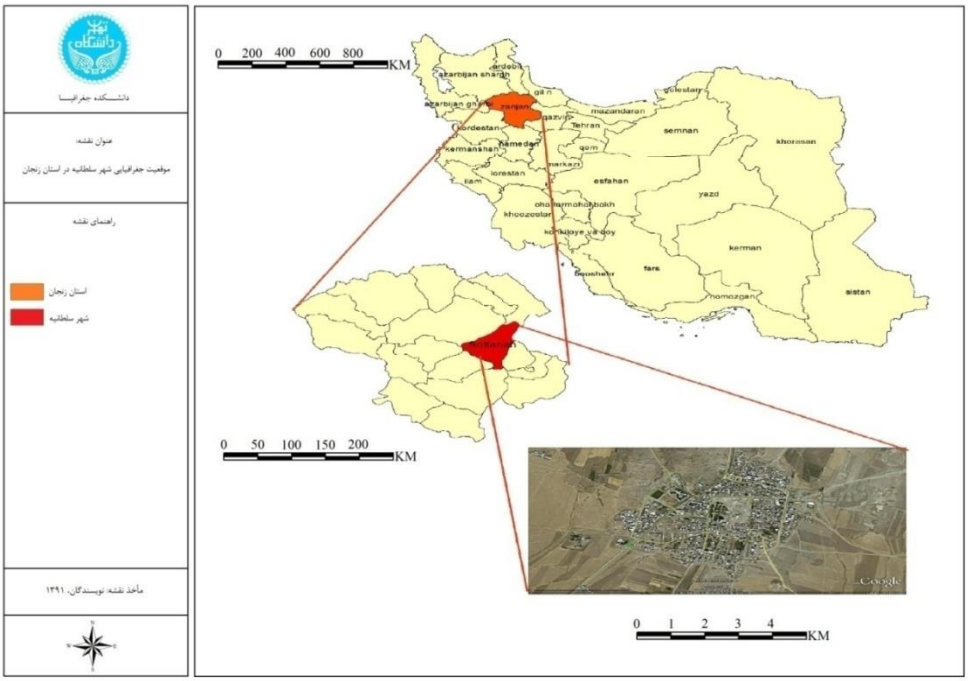
با توجه به هدف تحقیق حاضر، که شناخت بازار گردشگری شهر سلطانیه در راستای مدیریت راهبردی آن است، مدل مفهومی هدایتگر تحقیق مدل عرضه و تقاضا و نظریهٔ چرخهٔ حیات باتلر است.

محدودهٔ مطالعه‌شده

شهر سلطانیه در ناحیهٔ مرکزی متمایل به شرق استان زنجان و در موقعیت ۳۶ درجه و ۲۶ دقیقهٔ عرض شمالی و ۴۸ درجه و ۴۷ دقیقهٔ طول شرقی و با ارتفاع ۱۸۸۰ متر از سطح دریا در ۳۵ کیلومتری شرق زنجان قرار گرفته است (سازمان جغرافیایی نیروهای مسلح ۱۳۶۹: ۱۴۸). جمعیت شهر سلطانیه براساس سرشماری نفوس و مسکن سال ۱۳۹۰ برابر با ۷۱۱۶ نفر و نرخ رشد آن نسبت به دورهٔ ۱۳۸۵ برابر با ۰٫۹۷ است (مرکز آمار ایران ۱۳۹۰). طی سال‌های اخیر، نرخ پایین رشد جمعیت و توسعهٔ کند این شهر یکی از عوامل رکود بازار گردشگری آن بوده است.

سلطانیه سومین پایتخت ایلخانیان، بعد از مراغه و تبریز، بوده و در سال ۷۰۳ هجری به دست الجایتو[1] حاکم مغول ساخته شد. این شهر درمجموع بیش از ۱۷ نقطهٔ تاریخی دارد که بین ۱۰۰ تا ۷۰۰ سال قدمت دارند و همگی مربوط به دورهٔ بعد از ایلخانیان‌اند. مهم‌ترین اثر تاریخیِ به جای مانده از این دوران و درعین‌حال معروف‌ترین آن‌ها، که ارزش درجهٔ یک جهانگردی و شهرت جهانی دارد، گنبد سلطانیه است که علیشاه تبریزی با تأثیرپذیری از سبک معماری آذری ساخته است. این بنا، که یکی از بناهای بزرگ و باشکوه اسلامی محسوب می‌شود، در دوران برپایی، بلندترین بنای جهان بوده و هم‌اکنون سومین بنای بزرگ تاریخی جهان و نخستین بنای بزرگ تاریخی ایران به‌شمار می‌آید (مخلصی ۱۳۷۸: ۱ـ۲۴).

1. Oljeitu



شکل ۱. موقعیت شهر سلطانیه در استان زنجان

روند ورود گردشگران داخلی به شهر سلطانیه، با اندکی نوسان، هر سال رو به فزونی بوده است و برآورد شده در ده سال آینده سالانه بیش از ۵۰۰ هزار نفر از این شهر بازدید می‌کنند. طبق اطلاعات پایگاه میراث فرهنگی شهر، برخلاف گردشگری داخلی، ورود گردشگران خارجی با نوسان زیادی همراه است و مطابق آمارهای موجود هر ده سال دو برابر می‌شود. بدین‌ترتیب، میزان رشد در بازارهای گردشگری داخلی از بازارهای خارجی به‌مراتب بیشتر است.

جدول۳. تعداد گردشگران ورودی به شهر سلطانیه ۱۳۸۱ـ۱۳۹۰

سال	۸۱	۸۲	۸۳	۸۴	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰
داخلی	۲۶۳۵۱	۴۲۹۶۷	۴۱۲۵۱	۴۹۴۳۸	۵۲۴۶۶	۵۷۹۰۳	۸۰۳۱۳	۱۰۴۴۸۱	۱۴۰۱۶۱	۱۵۸۵۸۶
خارجی	۱۰۳۷	۱۷۳۵	۱۱۹۹	۸۱۳	۸۸۲	۱۷۵۲	۱۳۴۹	۱۸۱۷	۲۵۷۴	۲۲۴۴
جمع	۲۷۳۸۸	۴۴۷۰۲	۴۲۴۵۰	۵۰۲۵۱	۵۳۳۴۸	۵۹۶۵۵	۸۱۶۶۲	۱۰۶۲۹۸	۱۴۲۷۳۵	۱۶۰۸۳۰

(منبع: سازمان میراث فرهنگی، گردشگری، و صنایع دستی استان زنجان ۱۳۹۰)

با مطابقت تعداد گردشگران ورودی سلطانیه با جدول۲ (چرخهٔ حیات) این نتیجه استنباط می‌شود که بازار گردشگری سلطانیه در حال گذار از دورهٔ معرفی به دورهٔ رشد است، زیرا تعداد گردشگران به‌مراتب از تعداد جمعیت شهر بیشتر است، تسهیلات گردشگری در حال توسعه است، و بازدیدها کم‌کم شکل منظم به خود می‌گیرند.

روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر توسعه‌ای‌ـ کاربردی و روش استفاده‌شده در آن توصیفی‌ـ تحلیلی است. گردآوری اطلاعات در سه سطح صورت گرفته است که عبارت‌اند از: مطالعهٔ کتابخانه‌ای، تکمیل پرسشنامه از گردشگران، و مصاحبهٔ سازمان‌یافته با کارشناسان گروه دلفی. روش کار بدین صورت بود که ابتدا وضع موجود بازار گردشگری شهر سلطانیه با استفاده از ابزار پرسشنامهٔ محقق‌ساخته بررسی شد. سپس نتایج به‌دست‌آمده از این مرحله در قالب مصاحبه با کارشناسان آشنا با موضوع

تحقیق ارائه شد. نتایج حاصل‌شده از این دو مرحله به همراه مطالعات کتابخانه‌ای و مشاهدهٔ مستقیم برای تعیین مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت بازار گردشگری شهر در قالب ماتریس SWOT به کار رفت. سپس با توجه به آرای کارشناسان، ماتریس QSPM تشکیل شد و راهبردها و اولویت‌های مناسب توسعهٔ گردشگری شهر اولویت‌بندی شد. جامعهٔ آماری این تحقیق گردشگران داخلی بازدیدکننده از شهر سلطانیه در سال ۱۳۹۰ و کارشناسان‌اند. برای محاسبه حجم نمونهٔ گردشگران، از فرمول کوکران استفاده شده است. با توجه به اینکه در این مطالعه برآوردی از واریانس جمعیت نمونه در دست نبود، بر همین اساس، بیشترین پراکندگی صفات مطالعه‌شده، با فرض دوارزشی‌بودن، برابر با (p=۰/۵ و q=۰/۵) در نظر گرفته شد. همچنین، احتمال خطای نمونه‌گیری کمتر از ۰/۰۵ و دقت احتمالی (d) هم ۰/۰۵ درنظر گرفته شد (دلاور ۱۳۸۴: ۲۶۲). با توجه به تعداد جامعهٔ آماری تحقیق، که برابر با ۱۵۸ هزار و ۵۸۶ نفر است، ازاین‌رو حجم نمونه در سطح اطمینان ۹۵درصد برابر است با ۳۸۳ نفر. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است.

$$n = \frac{Nt^2pq}{Nd^2 + t^2pq} = \qquad n = \frac{۱۵۸۵۸۶ \times ۳/۸۴۱۶ \times ۰/۲۵}{۱۵۸۵۸۶ \times ۰/۰۰۲۵ + ۳/۸۴۱۶ \times ۰/۲۵} = ۳۸۳$$

پرسشنامهٔ گردشگران با استفاده از مقیاس‌گذاری لیکرت پنج‌گزینه‌ای در قالب ۵ مؤلفه و ۱۵ سؤال طراحی شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد که در جدول۴ آمده است.

جدول۴. مؤلفه‌ها و متغیرهای پرسشنامهٔ گردشگران و نتایج آزمون آلفای کرونباخ

مؤلفه	متغیر	نتیجهٔ آزمون
ویژگی‌های دموگرافیکی	جنس، سن، وضعیت تأهل، تحصیلات، درآمد	–
ترکیب سفر	مبدأ سفر، نحوهٔ همراهی	۰/۷۱
شناخت از مقصد گردشگری	دفعات بازدید از شهر، نحوهٔ آشنایی با مقصد، نحوهٔ اطلاع‌رسانی در مقصد	۰/۷۹
ماندگاری در مقصد	مدت اقامت، هزینهٔ روزانه، هدف از سفر	۰/۷۸
جذابیت مقصد	میزان تمایل به مسافرت مجدد، تصویر ذهنی از مقصد، فصل رونق بازدید	۰/۸۳

همچنین، در فرایند جمع‌آوری پرسشنامهٔ دلفی، برای تعیین حجم نمونهٔ پاسخ‌دهندگان از تکنیک گلولهٔ برفی استفاده شد. به این صورت که از افراد آشنا با موضوع تحقیق در دانشگاه‌ها و مراجع مختلف تخصصی خواسته شد ا افراد خبره و باتجربه را برای مصاحبه معرفی کنند. درنتیجه، افراد معرفی‌شدهٔ نمونه در سه سطح: الف) اعضای شورای شهر سلطانیه با تخصص گردشگری و برنامه‌ریزی شهری (۵ پرسشنامه)، ب) کارشناسان میراث فرهنگی، گردشگری، و صنایع دستی سلطانیه (۱۰ پرسشنامه)، و ج) استادان دانشگاه در حوزهٔ گردشگری (۱۰ پرسشنامه) طبقه‌بندی شدند.

بحث و یافته‌ها

شناخت وضعیت کنونی بازار گردشگری شهر سلطانیه

ویژگی‌های دموگرافیکی گردشگران

داده‌های حاصل از پرسشنامهٔ گردشگران نشان می‌دهد که ۵۸/۱۳درصد از گردشگران را مردان و ۴۱/۸۶درصد بقیه را زنان تشکیل می‌دهند. حدود ۳۷درصد پاسخگویان مجرد و ۶۳درصد متأهل‌اند. حدود ۱۷درصد از پاسخگویان کمتر از ۲۰ سال، ۳۰درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۲۹درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۲درصد بین ۴۰ تا ۵۰، و ۱۲درصد نیز بالاتر از ۵۰ سال سن دارند که این آمار جوان‌بودن جمعیت پاسخگویان را نشان می‌دهند. از نظر میزان تحصیلات، ۱۹درصد پاسخگویان مدرک سیکل، ۳۰درصد دیپلم، ۱۲درصد کاردانی، ۲۸درصد کارشناسی، و ۱۱درصد نیز کارشناسی ارشد و بالاتر دارند. بیشترین و کمترین میزان تحصیلات به ترتیب متعلق به افراد دیپلم و بالاتر از کارشناسی ارشد است. حدود

۱۶درصد گردشگران درآمدی کمتر از ۵۰۰ هزار، ۱۴درصد بین ۵۰۰ تا ۸۰۰ هزار، ۳۳درصد بین ۸۰۰ هزار تا ۱ میلیون، ۲۲درصد بین ۱ تا ۱/۵ میلیون و ۱۵درصد نیز بیش از ۱/۵ میلیون تومان دارند.

ترکیب سفر

از نظر مبدأ سفر باید یادآور شد که گردشگران واردشده به شهر، درمجموع از ۱۷ استان هستند که بیشتر آن‌ها (۲۹/۵درصد) گردشگران تهرانی‌اند. استان زنجان با ۱۷/۲درصد در رتبهٔ بعدی قرار می‌گیرد. سایر استان‌ها مطابق جدول۵ درصد کمی از بازار توریستی سلطانیه را در اختیار دارند.

جدول ۵. نواحی عمدهٔ گردشگرفرست به شهر سلطانیه

استان محل سکونت	تهران	زنجان	آذربایجان شرقی	همدان	آذربایجان غربی	مرکزی	خوزستان	کرمانشاه	قزوین	گیلان	اصفهان	قم	بوشهر	یزد	گلستان	فارس	هرمزگان
فراوانی	۱۱۳	۶۶	۲۳	۲۲	۱۹	۱۶	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵	۱۴	۱۰	۱۰	۹	۷	۷	۷
درصد	۲۹/۵	۱۷/۲	۶	۵/۷	۴/۹	۴/۲	۳/۹	۳/۹	۳/۹	۳/۹	۳/۶	۲/۶	۲/۶	۲/۴	۱/۸	۱/۸	۱/۸

همچنین یافته‌ها دربارهٔ نحوهٔ همراهی نشان می‌دهد که بیشتر گردشگران (حدود ۵۱درصد) به همراه خانواده به این شهر آمده‌اند. حدود ۲۲درصد به همراه دوستان و مابقی با تورهای مسافرتی یا انفرادی مسافرت کرده‌اند.

شناخت از مقصد گردشگری

گردشگرانی که به شهر سلطانیه وارد می‌شوند، اغلب تاکنون این شهر را ندیده‌اند. به گونه‌ای که ۴۸درصد برای نخستین‌بار است که از این مقصد دیدن می‌کنند. حدود ۲۲درصد برای بار دوم، ۱۳درصد برای سومین‌بار، ۱۵درصد برای بار چهارم و ۲درصد نیز بیش از چهار بار است که به این شهر می‌آیند. به‌رغم معروفیت جهانی شهر سلطانیه، بیشتر پاسخ‌دهندگان (حدود ۴۰درصد)، از طریق دوستان و آشنایان با این شهر آشنا شده و تحت‌تأثیر تجارب سفر دیگران به این شهر مسافرت کرده‌اند. حدود ۲۵درصد آن‌ها عامل رسانه را در آشنایی خود با این مقصد مؤثر دانسته، ۱۶/۷درصد از طریق اینترنت، ۱۱درصد از طریق آژانس‌ها، و ۶/۵درصد نیز از طرق دیگری با این مقصد آشنا شده‌اند. بیشتر گردشگران بازدیدکننده از شهر سلطانیه اطلاعات را دربارهٔ دسترسی‌ها و امکانات موجود شهر از مردم عادی و رهگذران دریافت می‌کنند که شامل ۳۰درصد می‌شود. مراکز راهنمایی گردشگری استان ۱۳درصد، نقشه‌ها و کتابچه‌ها ۲۵درصد، راهنمایان محوطهٔ گردشگری ۱۵درصد، و سایر مراجع ۱۷درصد گردشگران را راهنمایی می‌کنند.

ماندگاری در مقصد

از میان گردشگران بازدیدکننده، بیش از ۶۰درصد نصف روز و کمتر و بقیه بین ۱ تا ۷ روز در این شهر اقامت داشتند. بیشتر بازدیدکنندگان (بیش از ۴۸درصد) روزانه هزینه‌ای بین ۲۰ تا ۴۰ هزار تومان در شهر هزینه می‌کنند. همچنین، از نظر متغیر هدف از سفر نشان می‌دهند که هدف ۲۰درصد گردشگران دیدار دوستان و آشنایان، ۳۰درصد بازدید از

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

جذابیت مقصد برای گردشگران

از نظر میزان تمایل به مسافرت مجدد حدود ۳۰درصد گردشگران علاقهٔ زیاد و ۲۰درصد آن‌ها علاقهٔ بسیار زیادی دارند که در اولین فرصت به این شهر سفر کنند. همچنین، تصویر ذهنی ۲۷درصد آن‌ها قبل از سفر نسبت به جایگاه محصول بسیار خوب، ۳۶درصد خوب، ۱۳درصد متوسط، ۱۴درصد ضعیف، و ۱۰درصد 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 درواقع درصدد روشن‌کردن زوایای مبهم وضع موجود و پایه‌ای برای تنظیم راهبردهای ساماندهی و توسعه است و درنهایت 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 پدیدهٔ 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 نرمال‌کردن 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.

نکتهٔ درخور توجه دربارهٔ ماتریس عوامل داخلی سلطانیه، که به‌خوبی 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 جدول۶ ملاحظه می‌شود که معروفیت جهانی شهر سلطانیه و ثبت آن در یونسکو به‌منزلهٔ بالاترین نقطهٔ قوت گردشگری شهر محسوب می‌شود. همچنین، جذابیت ویژهٔ بناهای تاریخی شهر از نظر معماری و ساخت امتیاز بالایی دارد. با وجود این، مواردی که به‌منزلهٔ 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 هزینهٔ صرف‌شدهٔ 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 عمدهٔ سلطانیه محسوب می‌شوند.

جدول۶. ماتریس عوامل درونی مورد نظر در فرایند مطالعهٔ SWOT

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

ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)

محاسباتی که برای عوامل داخلیِ سیستم مورد نظر انجام گرفت، برای عوامل خارجی نیز انجام شد. مجموع امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲٫۱۵ بوده و نشان‌دهندهٔ 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 توسعهٔ 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 توسعهٔ مقصد گردشگری سلطانیه می‌توان به ناشناخته‌ماندن سلطانیه، به‌عنوان یک شهر توریستی، اشاره کرد. درواقع عمدهٔ شناخت گردشگران از سلطانیه فقط به بنای گنبد سلطانیه محدود است و از سایر جاذبه‌های آن اطلاع چندانی نداشته‌اند.

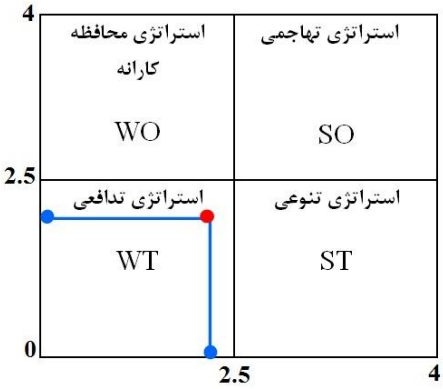
جدول۷. ماتریس عوامل بیرونی موردنظر در فرایند مطالعهٔ SWOT

	عوامل بیرونی	وزن	رتبه	امتیاز نهایی
فرصت‌ها	O1: اختصاص بودجهٔ ویژه به سازمان میراث فرهنگی از طرف یونسکو	۰٫۰۷۶	۲	۰٫۱۵۲
	O2: قابلیت‌های طبیعی منطقه برای ایجاد امکانات ورزشی و تفریحی	۰٫۰۷۶	۱	۰٫۰۷۶
	O3: توسعهٔ گردشگری داخلی در کشور نسبت به سال‌های قبل	۰٫۰۶۱	۴	۰٫۲۴۴
	O4: تصویر ذهنی مطلوب مقصد برای گردشگرانی که قبل از سفر از طریق تبلیغات با شهر آشنا شده‌اند	۰٫۰۶۱	۴	۰٫۲۴۴
	O5: جذب گردشگران استان‌های نزدیک به‌ویژه تهران و گردشگران بومی زنجان	۰٫۰۴۷	۴	۰٫۱۸۸
	O6: مراحل ابتدایی جذب گردشگر (گذر محصول گردشگری از دورهٔ معرفی به دورهٔ رشد)	۰٫۰۴۷	۳	۰٫۱۴۱
	O7: قابلیت ایجاد انواع گردشگری مانند اکوتوریسم، گردشگری ورزشی، و روستایی	۰٫۰۴۷	۲	۰٫۰۹۴
	O8: تهیهٔ طرح جامع گردشگری برای شهر	۰٫۰۴۷	۱	۰٫۰۴۷
	O9: جذب گروه‌های خاصی از گردشگران با انگیزه‌های علمی (مورخان، باستان‌شناسان، معماران)	۰٫۰۳۱	۲	۰٫۰۶۲
	O10: امکان جذب جوانان با فراهم‌کردن امکانات ویژهٔ ورزشی در حوزهٔ سوارکاری و	۰٫۰۱۵	۱	۰٫۰۱۵
تهدیدها	T1: رشد منفی جمعیت شهر و توسعهٔ کند شهر	۰٫۰۷۶	۱	۰٫۰۷۶
	T2: کاهش انگیزهٔ گردشگران برای بازدید از بناهای فرهنگی تاریخی در ایران	۰٫۰۷۶	۱	۰٫۰۷۶
	T3: افزایش میزان استقبال از جاذبهٔ رقیب (غار کتله‌خور) و تبدیل‌شدن سلطانیه به یک مقصد عبوری	۰٫۰۶۱	۱	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	۰٫۰۶۱	۲	۰٫۱۲۲
	T5: ناشناخته‌ماندن چهرهٔ شهر به‌منزلهٔ یک شهر توریستی (شناخت گردشگران صرفاً منحصر به گنبد سلطانیه است و از دیگر جاذبه‌ها اطلاع چندانی ندارند)	۰٫۰۴۷	۳	۰٫۱۴۱
	T6: پدیدآمدن مغازه‌های معمولی به جای مغازه‌هایی که در آن‌ها سوغاتی و صنایع‌دستی عرضه می‌شود	۰٫۰۴۷	۲	۰٫۰۹۴
	T7: فعالیت‌ها و مداخلات گستردهٔ سازمان میراث فرهنگی برای حفاری، بازسازی، و تعمیر بناهای تاریخی و اولویت‌دادن مسائل باستان‌شناسی به گردشگری از طرف این سازمان	۰٫۰۴۷	۳	۰٫۱۴۱
	T8: درآمد متوسط یا بسیار پایین گردشگران بازدیدکننده	۰٫۰۳۱	۳	۰٫۰۹۳
	T9: پایین‌بودن فرهنگ و روحیهٔ گردشگرپذیری مردم	۰٫۰۳۱	۲	۰٫۰۶۲
	T10: کاهش تعداد گردشگران دارای تحصیلات عالی که تهدیدی برای گردشگری فرهنگی است	۰٫۰۱۵	۲	۰٫۰۳
	مجموع	۱		۲٫۱۵۹

وضعیت سیستم گردشگری طبق نمودار ماتریس درونی و بیرونی

پس از محاسبهٔ 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: ۳۶۴ـ۳۶۶؛ نوری و همکاران ۱۳۸۵: ۳۰؛ رکن‌الدین افتخاری و مهدوی ۱۳۸۵: ۹؛ گلکار ۱۳۸۴: ۵۳؛ Hong &Wang 2011: 282). همان‌طور که در شکل۲ 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. به‌طورکلی، باید استراتژی‌هایی که هدف آن حفظ، نگهداری، و بهینه‌کردن وضع موجود و دستیابی به وضعیت مطلوب است در نظر گرفته شود. ازاین‌رو، در مرحلهٔ بعد در مورد راهبردهای WO و WT، که بسیار به یکدیگر نزدیک‌اند، تصمیم‌گیری خواهد شد.



شکل۲. 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 محدودهٔ مورد نظر اقدام شد. با استفاده از این ماتریس امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت از نظر درجهٔ کنشگری‌های متفاوت در فضا فراهم می‌شود (هریسون و کارون ۱۳۸۲: ۱۹۲). نوع راهبرد غالب برای محدودهٔ مطالعه‌شده راهبردهای تدافعی است که درصدد 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 ویژهٔ 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: توسعهٔ خدمات فرهنگی در شهر (برگزاری همایش‌های فرهنگی، تجهیز اماکن فرهنگی و کتابخانهٔ 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 زمینهٔ گردشگری فرهنگی (S1-S2-O3)
راهبردهای ST
ST1: توسعهٔ شهر از طریق تلاش برای تبدیل‌شدن 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)[1]

در مرحلهٔ قبل، با مقایسهٔ عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای قابل قبول شناسایی شدند که شامل دو راهبرد عمدهٔ تدافعی و محافظه‌کارانه هستند. ازاین‌رو، در مرحلهٔ حاضر در ارتباط با راهبردهای قابل قبول تصمیم‌گیری می‌شود. درواقع، در این مرحله ابتدا با اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول به‌دست‌آمده در مرحلهٔ قبل، راهبردهای نهایی را انتخاب می‌شوند و درصورتی‌که 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 پیشنهادشده 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. درواقع، 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. درنتیجه، بهترین راهبردها را اولویت‌بندی می‌کند.

نتایج نهایی به‌دست‌آمده از امتیاز جذابیت برای راهبردها در جدول۷ آمده است.

1. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

جدول ۹. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردهای کمی QSPM

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

ادامهٔ جدول ۹. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردهای کمی QSPM

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

با توجه به امتیازات به‌دست‌آمده 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 محافظه‌کارانه انتخاب شد. راهبرد WT2، که حفظ بازار گردشگری شهر را از طریق ارتقای کیفیت تبلیغات و اطلاع‌رسانی پیشنهاد می‌کند، با امتیاز ۶٫۲۶ به‌منزلهٔ 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 اطلاع‌رسانی درخصوص جاذبه‌های شهر بعد از ورود گردشگر است. راهبرد WT1 با امتیاز ۵٫۹۲ در اولویت دوم قرار می‌گیرد. این راهبرد، واگذاری تسهیلات دولتی به بخش خصوصی به منظور افزایش مشارکت آن‌ها در ایجاد امکانات زیرساختی مانند ساخت هتل و اقامتگاه در شهر را توصیه می‌کند که درواقع یکی از چالش‌های مهم گردشگری شهر سلطانیه است، زیرا این شهر برای اقامت درازمدت کوچک است و مدت اقامت‌ها به کمتر از نصف روز و گاهی تا حد دیدارهای فوری می‌رسد و درواقع، شهر نیز برای بیش از یک روز چیزی برای عرضه به گردشگران ندارد. با اجرای این استراتژی، علاوه بر سامان‌مندشدن اقامت‌ها، از تبدیل‌شدن شهر سلطانیه به یک مقصد عبوری (بر سر راه زنجان- غار کتله‌خور- همدان) جلوگیری می‌کند و درصورتی‌که همراه با راهبردهای دیگر به کار گرفته شود، می‌تواند جریان توسعهٔ گردشگری شهر را به سمت یک بازار رقابتی و پویا با درآمد پایدار هدایت کند.

راهبرد WT4 با نمرهٔ جذابیت ۵٫۶۷ سومین راهبرد قابل قبول از راهبردهای تدافعی است که عبارت است از اتمام هرچه سریع‌تر تعمیر و بازسازی بناهای تاریخی شهر و آغاز احداث تجهیزات زیرساختی گردشگری شهر که بیش از سی سال است روند توسعهٔ گردشگری شهر را به تأخیر انداخته است. البته سازمان‌های متولی، از جمله سازمان میراث فرهنگی، گردشگری، و صنایع دستی، نیز در این زمینه بی‌تأثیر نیستند که موجب توجه به شهر صرفاً از نظر معماری و باستان‌شناسی می‌شوند. این مسئله (اولویت مسائل معماری و تاریخی بر گردشگری در سطح مدیریت سازمانی) یکی از دلایل عمدهٔ عقب‌ماندگی این شهر در حوزهٔ گردشگری است.

از گروه راهبردهای WO نیز دو راهبرد WO2 و WO3 با امتیاز جذابیت ۵٫۵۳ و ۵٫۴۷ به‌ترتیب در اولویت اول و دوم برنامه‌ریزی قرار می‌گیرند. راهبرد 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 را مورد توجه قرار می‌دهد، زیرا تهران، به دلیل نزدیکی و کیفیت مسیر دسترسی، مهم‌ترین بازار گردشگری شهر است. درواقع، در راهبردهای گروه WO نیز تبلیغات، به‌منزلهٔ مهم‌ترین مسئلهٔ مدیریت گردشگری شهر در اولویت اول برنامه‌ریزی، مورد توجه قرار گرفته است. راهبرد 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) به منظور اقامت بیشتر گردشگران است. این راهبرد از این جهت حائز اهمیت است که امروزه مکان‌هایی که جاذبه‌های فرهنگی دارند محکوم به فنا هستند؛ مگر اینکه نقش‌ها و کارکردهای گردشگری جدیدی در کنار نقش فرهنگی خود عهده‌دار شوند که کارکردهای تفریحی و گردشگری چندنقشی از جمله مهم‌ترین آن‌هاست. از قضا شهر سلطانیه با داشتن قابلیت‌های طبیعی خود می‌تواند این راهبرد را به‌منزلهٔ یک راهبرد مناسب مورد استفاده قرار دهد. سایر راهبردها نیز می‌توانند به‌مثابهٔ راهبردهای مکمل به کار گرفته شوند که به ترتیب عبارت‌اند از: استفاده از بودجهٔ ویژهٔ سازمان یونسکو برای گسترش پارک‌ها و فضاهای سبز، امکانات تفریحی، و تجهیزات زیرساختی در داخل شهر (WO1)؛ اتخاذ سیاست‌های مناسب کاربری زمین با تأکید بر مکان‌یابی و محوطه‌سازی برای بازار، پارکینگ، و فروشگاه صنایع دستی و همچنین بهبود دسترسی‌های درون‌شهری و برون‌شهری (WT3)؛ اتخاذ سیاست‌های مناسب برای جذب گردشگران خارجی (WO4)؛ و ایجاد فروشگاه‌های دائمی سوغاتی و صنایع‌دستی 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 کمّی سه راهبرد از گروه راهبردهای تدافعی و دو راهبرد از راهبردهای محافظه‌کارانه به‌منزلهٔ 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 ارائهٔ 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 برمبنای اطلاعات هدف است، بازهم نیازمند تصمیم همراه با قضاوت است. بحث و مذاکرهٔ جمعی مدیران و مسئولان متولی امر گردشگری شهر در حین فرموله‌کردن استراتژی‌ها و همچنین توجه به خواسته‌های گردشگران، که مشتریان این بازارند، می‌تواند موجب کارآمدترشدن نتایج این تکنیک شود.

منابع

۱. افتخاری، عبدالرضا رکن‌الدین؛ مهدوی، داوود (۱۳۸۵). «راهکارهای توسعهٔ گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک»، فصلنامهٔ *مدرس علوم انسانی*، دورهٔ دوم، ش ۱۰، ص ۱ـ۳۰.

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 توسعهٔ صنعت گردشگری»، *چشم‌انداز مدیریت*، ش ۲۲، ص ۴۹ـ۶۸.

۴. ثبوتی، هوشنگ (۱۳۷۷). *سرزمین زنگان: بناهای آرامگاهی استان زنجان*، زنجان: انتشارات زنگان.

۵. حافظنیا، محمدرضا (۱۳۸۹). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، چ ۱۷، تهران: سمت.

۶. حسینی، علی؛ پوراحمد، احمد؛ رضایی‌نیا، حسن (۱۳۹۲). «ارائهٔ راهبردهای ساماندهی بافت فرسودهٔ محلهٔ قیطریه با استفاده از روش QSPM»، *باغ نظر*، س ۱۰، ش ۲۴، ص ۷۹ـ۹۰.

۷. داس ویل، راجر (۱۳۸۴). *مدیریت جهانگردی، مبانی، راهبردها، آثار*، ترجمهٔ سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۳.

۸. دلاور، علی (۱۳۸۴). *احتمالات و آمار کاربردی در روانشناسی و علوم تربیتی*، تهران: رشد، چ ۱۱.

۹. دیوید، فرد آر (۱۳۸۸). *مدیریت استراتژیک*، ترجمهٔ علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۱۴.

۱۰. سازمان جغرافیایی نیروهای مسلح (۱۳۶۹). *فرهنگ جغرافیایی آبادی‌های کشور جمهوری اسلامی ایران*، بخش زنجان، ج ۲۵، تهران، ص ۱۴۸ـ۱۵۰.

۱۱. سازمان میراث فرهنگی، گردشگری، و صنایع‌دستی استان زنجان (۱۳۹۰). آمار گردشگران داخلی و خارجی واردشده به شهر سلطانیه، قابل دسترسی از طریق پایگاه میراث فرهنگی و گردشگری سلطانیه.

۱۲. فرجزاده‌اصل، منوچهر (۱۳۸۴). *سیستم اطلاعات جغرافیایی و کاربرد آن در برنامه‌ریزی توریسم*، تهران: سمت.

۱۳. گلکار، کورش (۱۳۸۴). «مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوآت (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری»، مجلهٔ *صفه*. دورهٔ دوم، ش ۴۱، ص ۴۴ـ۶۵.

۱۴. گی، چاک وای (۱۳۸۵). *جهانگردی در چشم‌اندازی جامع*، ترجمهٔ علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۵. لامسدن، لس (۱۳۸۰). *بازاریابی گردشگری*، ترجمهٔ محمدابراهیم گوهریان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۶. مخلصی، محمدعلی (۱۳۷۸). *جغرافیای تاریخی سلطانیه*، چ ۳، تهران: نأشر مولف.

۱۷. نوری، جعفر؛ عباس‌پور، مجید؛ مقصودلو، بیژن (۱۳۸۵). «ارزیابی زیست‌محیطی سیاست‌های استراتژیک توسعهٔ صنعتی ایران با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک SWOT»، *علوم و تکنولوژی محیط زیست*، دورهٔ هشتم، ش ۲، ص ۲۵ـ۳۸.

۱۸. هریسون، جفری؛ کارون، جان (۱۳۸۲). «مدیریت استراتژیک»، ترجمهٔ 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, NewYork.
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.