

پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۷۶، تابستان ۱۳۹۰  
صص. ۱۱۵-۱۴۱

## برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری، با تأکید بر گردشگری مذهبی

### (مطالعه موردی: شهر قم)

عیسی ابراهیم‌زاده\* - دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان  
شمس‌الله کاظمی‌زاد - کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان  
محمد اسکندری ثانی - دانشجوی دکترای جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید بهشتی

پذیرش مقاله: ۱۳۸۸/۹/۱۷      تأیید نهایی: ۱۳۸۹/۸/۴

### چکیده

شهر قم علاوه بر اینکه به عنوان مهم‌ترین پایگاه مذهبی جهان تشیع و دومین مرکز زیارتی کشور بعد از مشهد در سطح ملی شناخته شده است، دارای پتانسیل‌های مذهبی - فرهنگی، تاریخی و طبیعی با ارزش دیگری نیز هست؛ لیکن تاکنون این شهر نتوانسته است به جایگاه واقعی خود در عرصه جذب گردشگر به ویژه به لحاظ ضریب ماندگاری گردشگران دست یابد. در پژوهش حاضر هدف اصلی آن است که با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، ضمن پی‌جویی توانمندی‌ها و کارکردهای گردشگری شهر قم و به‌منظور توسعه این کارکردها، به ارائه راهکارها و تعیین استراتژی‌های کاربردی برای توسعه گردشگری - با تأکید بر گردشگری مذهبی - شهر قم پرداخته شود. در این فرایند با بررسی قابلیت‌ها و فرصت‌های گردشگری قم، نتایج نهایی مبین آن است که استراتژی‌های قابل قبول در برنامه‌ریزی گردشگری مذهبی این شهر، در اولویت نخست استراتژی‌های محافظه‌کارانه‌اند؛ و در واقع استراتژی‌های تهاجمی در اولویت دوم برنامه‌ریزی قرار می‌گیرند. بدین منظور، نخست استراتژی‌های اولیه WO و سپس استراتژی‌های SO در ماتریس SWOT در اولویت قرار گرفتند. در واقع استراتژی محافظه‌کارانه WO<sub>۲</sub> با امتیاز ۶/۴۹ به مثابه بهترین استراتژی در توسعه گردشگری مذهبی شهر قم تلقی می‌گردد. به منظور تحقق این امر مهم، استراتژی مذکور می‌تواند با اجرا و تقویت فضاهای سرگرمی و تفریحی (پارک و شهرسازی) و فضاهای سبز و همچنین تقویت جاذبه‌های طبیعی به عنوان عنصر مکمل گردشگری مذهبی، در تمام طول سال، برای جلوگیری از فصلی شدن گردشگری شهر و افزایش مدت اقامت گردشگران در شهر عملی گردد. در عین حال استراتژی تهاجمی SO<sub>۲</sub> با امتیاز ۷/۳۳، مؤثرترین راهبرد - پس از محافظه‌کارانه - قلمداد می‌شود. به‌منظور نیل به اهداف تحقیق و توسعه گردشگری با بهره‌گیری از این استراتژی، توسعه علوم اسلامی از یک سو، و افزایش تبلیغات و جذب طلاب و گردشگران مذهبی - فرهنگی خارجی با معرفی جایگاه واقعی کارکردهای مذهبی - فرهنگی شهر قم به سایر کشورهای و همچنین ایجاد اشتغال و درآمد پایدار از سوی دیگر، پیشنهاد می‌شود.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه گردشگری، گردشگری مذهبی، SWOT، شهر قم.

## مقدمه

امروزه صنعت گردشگری به عنوان صنعتی پویا و دارای ویژگی‌های بارز و منحصر به فرد، بخش مهمی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه را به خود اختصاص داده است (UNWTO, 2007, 11). این صنعت در بردارنده تمامی پدیده‌ها و روابط حاصل از تعامل گردشگران، عرضه کنندگان و فروشندگان محصولات گردشگری، دولت‌ها و جوامع میزبان، در فرایند جذب و پذیرایی از گردشگران است (Mcintosh, 1995, 9). صنعت گردشگری نتایج و دستاوردهای عمده‌ای را نیز در بر دارد که از آن جمله می‌توان به جنبه اشتغال‌زایی و تأثیر آن بر کارکردهای توسعه‌ای و اقتصادی - اجتماعی در منطقه یا کشور اشاره داشت (Holjevac, 2003, 2). توسعه این صنعت در کشورهای صنعتی، موجب تنوع درآمدها و کاهش ناهماهنگی در اقتصاد می‌گردد؛ و در کشورهای در حال توسعه، فرصتی برای صادرات، تولید ارز و ایجاد اشتغال به‌شمار می‌آید (Hall, 1994, 457). علاوه بر این، سود صنعت گردشگری صرفاً در بهره اقتصادی خلاصه نمی‌شود بلکه این بهره را از زوایای مختلفی همچون شناساندن فرهنگ داخلی به دیگر کشورها نیز می‌توان ارزیابی کرد. ویژگی‌های ساختار گردشگری هر مکان به نوبه خود از یک طرف متأثر از اهمیت، اعتبار، ماهیت، تنوع نقش و کارکرد مذهبی، فرهنگی، تفریحی، تجاری و به‌طور کلی جاذبه‌های مکانی آن است، و از طرف دیگر برگرفته و تأثیر پذیرفته از ویژگی‌های اجتماعی، فرهنگی (باورهای اعتقادی) و اقتصادی ساکنان محلی و گردشگران است.

برای شهری همچون قم که دارای توان‌های بالقوه و جاذبه‌های متعدد مذهبی، فرهنگی، تاریخی و طبیعی است، توسعه صنعت گردشگری می‌تواند بسیار راهگشا باشد. اما دستیابی به این مزایا و مطلوبیت‌ها زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که بستر مناسب آن - یعنی نهادهای مدنی و زیرساخت‌های اجتماعی - نیز فراهم شده باشد. به علاوه، پیش از هرگونه برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های تدوین شده، داشتن آمارها و اطلاعات لازم از ویژگی‌های گردشگران ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در پژوهش حاضر هدف اصلی آن بوده است که با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، ضمن پی‌جویی توانمندی‌ها و کارکردهای گردشگری شهر قم و به منظور توسعه این کارکردها، به ارائه راهکارها و تعیین استراتژی‌های کاربردی برای توسعه گردشگری، با تأکید بر گردشگری مذهبی این شهر اقدام شود.

## مبانی نظری

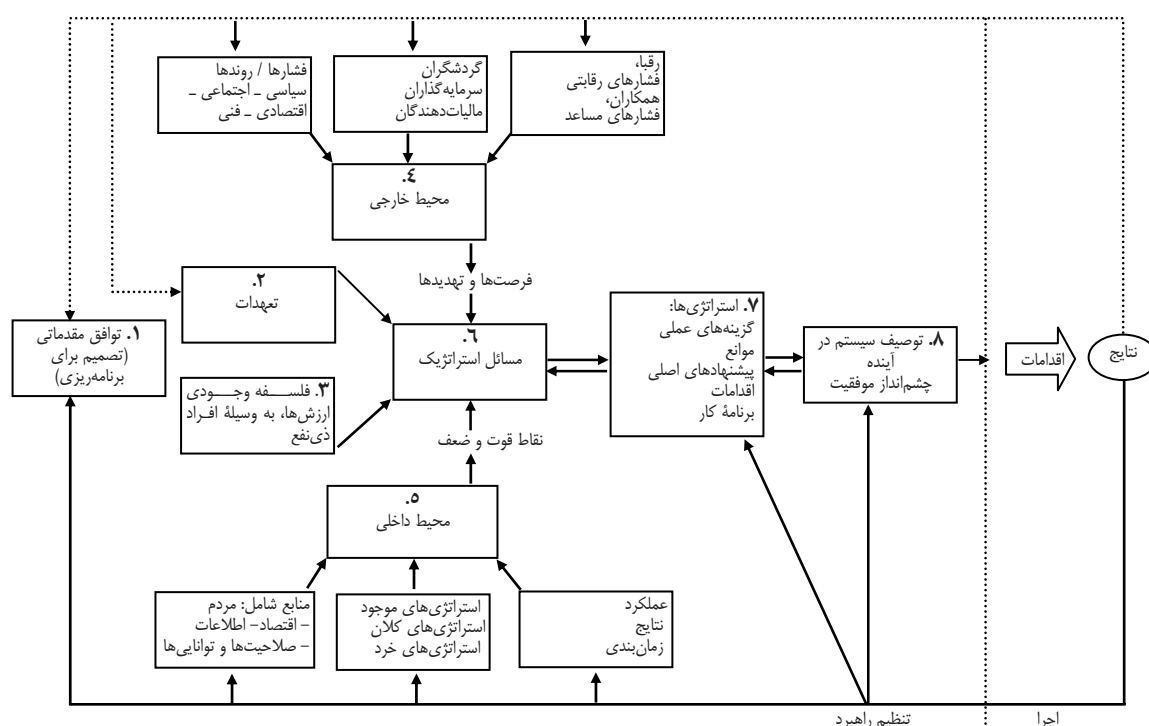
گردشگری مذهبی در زمره قدیمی‌ترین و پُررونق‌ترین گردشگری‌های گذشته و حال سراسر جهان قرار دارد (Ajit, 2004, 2) که دشواری‌های اقلیمی یا بدی آب و هوا نیز مانع آن نمی‌شود (منشی زاده، ۱۳۸۴، ۱۳۹) و قدمت آن به قدمت خود فرهنگ دینی می‌رسد. مدارک و مستندات تاریخی موجود از تمدن‌های عظیم بین‌النهرین و مصر و دیگر سایر آثار و قرائن بر جای مانده از روزگاران پیش از تاریخ، از دیرباز از سفرهای مذهبی هزاران نفر از انسان‌ها حکایت می‌کنند، به طوری که توده‌های متراکم انسانی از هزاران سال قبل به منظور انجام فرایض دینی هر رنجی را بر خود هموار می‌کردند و راهی سفرهای دور و دراز می‌شدند. در واقع زیارت و گردشگری مذهبی ریشه در باورها و اعتقادات

دینی - مذهبی دارد (مؤمنی و همکاران، ۱۳۸۷، ۱۴). امروزه گردشگری مذهبی با همه اجزا و گونه‌های مختلف، به سبب ویژگی‌های ساختاری و کارکردی بارز آن، توانسته است در متن گردشگری جهانی جای گیرد، به طوری که حوزه نفوذ آن سراسر جهان را فرا گرفته است (Santos, 2004, 4). بر اساس برآورد سازمان جهانی سفر و جهانگردی (UNWTO)، گردشگری مذهبی ۲۶ درصد از کل جریان‌های گردشگری جهان را به خود اختصاص داده است (Icep, 1997, 30). در این نوع از گردشگری انگیزه اصلی زیارت اماکن مقدسه و زیارتگاه‌هاست، که اقامتگاه‌ها و نوع امکانات آن به هر حال در طول مدت اقامت تأثیر می‌نهد. ولی درآمد خانوار نقش چندانی در انگیزه اصلی زیارت از این اماکن ندارد (فاطمی، ۱۳۸۰، ۱۱). در میان گردشگران مذهبی، دو گروه مواجه مشاهده می‌شوند: یکی زائران، یا کسانی که انگیزه آنها از مسافرت، فقط انجام امور مذهبی است، و زمان و مدت اقامت‌شان، تابع اوقات فراغت نیست؛ و دیگری، گردشگران مذهبی که ضمن انجام زیارت و شرکت در مراسم مذهبی از مکان‌های دیگر گردشگری - اعم از مذهبی و غیر زیارتی - نیز دیدن می‌کنند و یا به عبارتی دیگر، اهداف مسافرت آنها چند منظوره با اولویت زیارت است، که خود موجب بالا رفتن مدت سفر و در نتیجه افزایش میزان هزینه‌های مسافرت می‌شود (مؤمنی و همکاران، ۱۳۸۷، ۱۴). به همین دلیل امروزه منابع و جاذبه‌های گردشگری در تمامی بخش‌های برنامه‌ریزی و مدیریتی گردشگری اهمیت فراوانی یافته است؛ لیکن استفاده از مواهب گردشگری جز با فراهم کردن بستر مناسب توسعه گردشگری امکان‌پذیر نیست. از این رو شناسایی جاذبه‌ها در مرحله اول، و برنامه‌ریزی برای توسعه آنها در مراحل بعدی، امری ضروری به نظر می‌رسد (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۶، ۲). در عین حال برای رسیدن به بهترین استراتژی‌ها در امر گردشگری، همکاری لازم در بخش‌های تحقیقات، اطلاع‌رسانی، توسعه محصول، منابع انسانی، بازاریابی و نظارت بر اجرای قوانین، همواره لازم و ضروری است (شاهنده، ۱۳۸۰، ۴۷).

بنابراین تلاش برای اتخاذ سیاست‌های بنیادین و انجام اقدامات اساسی در زمینه برنامه‌ریزی گردشگری، با بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک، با توجه به اینکه اصول آن در روند تکاملی با تعدیل نگرش و پرداختن به موضوعات نظری و شناختی، بیشتر به برنامه‌ریزی عملی، نحوه اجرا و مشارکت می‌پردازد، می‌توان از قابلیت‌های آن در برنامه‌ریزی برای توسعه گردشگری استفاده کرد. در این مقاله به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری مذهبی، نقاط قوت و ضعف (توانایی‌ها و منابع)، فرصت و تهدیدات (عوامل خارجی و جریان‌ات تأثیرگذار) آن در شهر قم پرداخته شده است، تا با ایجاد دیدی علمی و مبتنی بر واقعیت‌های موجود، ضمن شناسایی عوامل دخیل در گردشگری مذهبی در قم، استراتژی‌های اجرایی توسعه آن ارائه گردد.

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

اجراست. از نظر برایشون، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی هشت مرحله‌ای و بسیار منظم‌تر، مدبرانه‌تر و مشارکتی‌تر از سایر فرایندهاست که عبارت‌اند از: آغاز برنامه‌ریزی استراتژیک و رسیدن به توافق درباره محتوای آن، تعیین و شناسایی دستورها، روشن ساختن رسالت‌ها و ارزش‌ها، ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)، شناسایی مسائل استراتژیک، تنظیم استراتژی‌هایی برای مدیریت مسائل و تدوین دیدگاه کارساز برای آینده. این هشت مرحله باید در هر مرحله از فرایند اجرا، ارزیابی شود و به نتیجه‌گیری منتهی گردد (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۷: ۹۰). همچنین تأکید می‌شود که اجرا و نتیجه‌گیری و ارزیابی باید در هر مرحله از فرایند صورت پذیرد (شکل ۱).



شکل ۱. نمودار فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری

منبع: برگرفته از اپل بام و همکاران، ۱۳۷۹، ۱۲۰.

برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه گردشگری با تکنیک SWOT<sup>۱</sup> روش نسبتاً نو و موفقی به‌شمار می‌آید که اکنون در نقاط مختلف دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ایران نیز چنین مطالعاتی انجام شده است، که از آن جمله می‌توان به اینها اشاره کرد: راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک (رکن الدین افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵)؛ برنامه‌ریزی توسعه آتی جزیره قشم در چارچوب آمایش سرزمین (پوراابراهیم و یآوری، ۱۳۸۲)؛ کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری، مطالعه موردی: کلان‌شهر مشهد (مافی و سقایی، ۱۳۸۸)؛ ارزیابی قابلیت‌های طبیعت‌گردی جزیره قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT (نوحه‌گر و

همکاران، ۱۳۸۸)؛ تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار، با استفاده از مدل راهبردی SWOT (ابرهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸)؛ و جز اینها.

## روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی - توسعه‌ای است و روش تحقیق آن توصیفی - تحلیلی است. جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز، به شیوه بررسی‌های اسنادی و همچنین مطالعات میدانی - از قبیل مصاحبه - انجام گرفت؛ و سپس با توجه به اطلاعات به دست آمده، به بررسی جاذبه‌ها، امکانات، خدمات و وضعیت کلی گردشگری در منطقه پرداخته شد. در مرحله بعد، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه استراتژی‌های توسعه گردشگری - مذهبی شهر قم از ماتریس تحلیلی SWOT بهره گرفته شد. بدین منظور فهرستی از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شدند. در عین حال برای تکمیل اطلاعات، از روش مصاحبه با مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و تعدادی از مدیران شرکت‌های خدمات مسافرتی قم بهره گرفته شد و سپس با توجه به دیدگاه‌های کارشناسی و نظرهای مصاحبه‌شوندگان، وزن دهی به تک تک عوامل تأثیرگذار صورت گرفت. در نهایت با تنظیم عوامل استراتژیک داخلی و خارجی - که در تدوین استراتژی‌ها حکم پایه و مینا را دارند - ماتریس SWOT از آن استخراج گردید و بر اساس آن، ماتریس‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی‌ها و اولویت‌های مناسب توسعه گردشگری مذهبی مشخص شدند و رهیافت‌های حاصل از این تجزیه و تحلیل‌ها به عنوان استراتژی‌های راهگشا ارائه گردیدند.

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و عوامل داخلی (IFE) و مراحل آن

برنامه‌ریزان استراتژیک با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی و جز اینها را مورد ارزیابی قرار دهند و در عین حال با استفاده از ماتریس ارزیابی داخلی روابط بین موضوعات مختلف را شناسایی و ارزیابی کنند و به ارائه راه‌حلی برای آنها بپردازند (دیوید، ۱۳۸۳، ۳۶ و ۳۵).

برای تهیه و ساخت جدولی از عوامل خارجی و داخلی و چگونگی تأثیرگذاری آنها بر کارکردهای گردشگری مذهبی

شهر قم و تحلیل آن، مراحل پنج‌گانه‌ای بدین شرح انجام گرفته‌اند:

- در ستون اول، مهم‌ترین عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و داخلی (نقاط قوت و ضعف) فراروی سیستم، تعیین و تدوین شده‌اند.
- در ستون دوم، به هر یک از عوامل خارجی و داخلی بر اساس تأثیر احتمالی آن بر موقعیت استراتژیکی فعلی سیستم وزنی از ۱ (مهم‌ترین) تا صفر (بی‌اهمیت‌ترین) امتیاز داده شد. در واقع هر چقدر وزن بیشتر باشد، تأثیر

- آن بر موقعیت کنونی و آینده آن سیستم بیشتر خواهد بود (جمع ستون دوم هر یک از عوامل خارجی و داخلی بدون توجه به تعداد عوامل ۱ است).
- در ستون سوم، به هر یک از عوامل خارجی و داخلی بر اساس اهمیت و موقعیت کنونی سیستم، به آن عامل خاص رتبه‌ای از ۴ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف) داده می‌شود. این رتبه‌بندی، در ارزیابی نحوه موقعیت هر عامل به وسیله سیستم به کار می‌آید.
  - در ستون چهارم هر یک از عوامل خارجی و داخلی و وزن هر عامل در رتبه آن (ستون ۲ × ستون ۳) ضرب می‌شود تا بدین وسیله امتیاز وزنی آن به دست آید.
  - سرانجام امتیازهای وزنی موجود در ستون چهارم به طور جداگانه با یکدیگر جمع شد و امتیاز وزنی عوامل خارجی و داخلی محاسبه گردیده است. امتیاز وزنی کل نشان می‌دهد که سیستم چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط درونی یا بیرونی‌اش پاسخ می‌دهد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱، ۱۲۲-۱۲۰).
- در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، صرف‌نظر از تعداد عواملی که موجب قوت و ضعف یا فرصت یا تهدید می‌شوند، هیچ‌گاه مجموع امتیازهای نهایی برای سیستم به بیش از ۴ و هیچ‌گاه به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع ۲/۵ می‌شود. چنانچه بالاتر از آن باشد، اهمیت آن بیشتر است و اگر کمتر از آن باشد، مسئله اهمیت و تأثیرگذاری کمتری نیز دارد (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۷، ۹۷). همچنین اگر عاملی از عوامل داخلی یا خارجی، به صورت همزمان دارای نقاط مثبت و منفی باشد، این عامل را باید دو بار در ماتریس ذی‌ربط گنجانند و برای هر نوبت به آن ضریب و امتیاز داد. با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، امکان تدوین چهار انتخاب یا استراتژی متفاوت از نظر درجه کنشگری‌های متفاوت در فضا فراهم می‌شود. البته در عمل، برخی از استراتژی‌ها با یکدیگر همپوشانی دارند و یا به طور هم زمان و هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می‌آیند (هریسون و کارون، ۱۳۸۲، ۱۹۲) (جدول ۱).

جدول ۱. استراتژی‌های چهارگانه ماتریس SWOT و نحوه تعیین آن

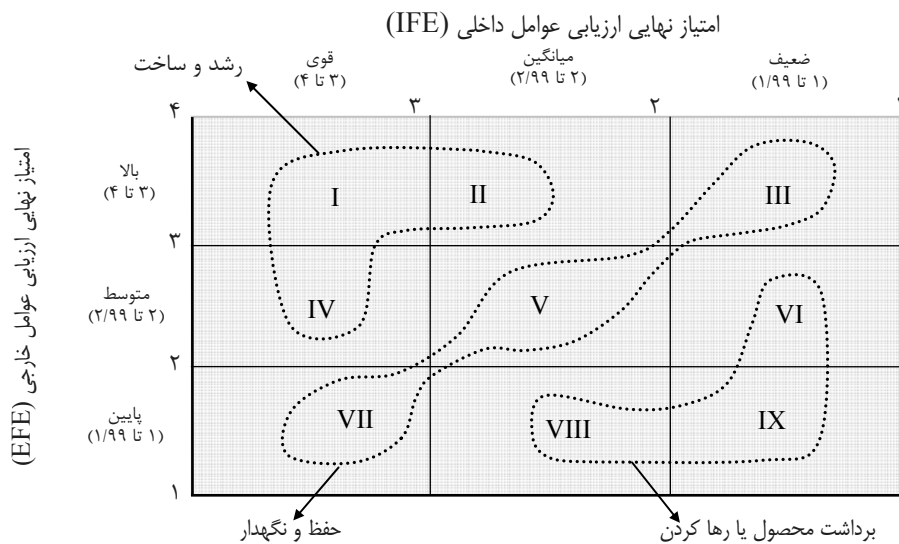
ماتریس SWOT		نقاط قوت (S)		نقاط ضعف (W)	
		نقاط قوت فهرست می‌شود)	(نقاط ضعف فهرست می‌شود)		
فرصت‌ها (O)	نقاط قوت (فرصت‌ها فهرست می‌شود)	استراتژی‌های SO [حداکثر-حداکثر]	استراتژی‌های WO [حداقل-حداکثر]		
		با بهره‌گیری از نقاط قوت از فرصت‌ها استفاده می‌شود.	با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف از بین برده می‌شود.		
تهدیدها (T)	نقاط ضعف (تهدیدها فهرست می‌شود)	استراتژی‌های ST [حداکثر-حداقل]	استراتژی‌های WT [حداقل-حداقل]		
		برای پرهیز از تهدیدات، از نقاط قوت استفاده می‌شود.	نقاط ضعف را کاهش می‌دهد و از تهدیدها جلوگیری می‌شود.		

منبع: برگرفته از دیوید، ۱۳۸۳ و گلکار، ۱۳۸۴، ۳۴.

## ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی SWOT

ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی، بخش‌های مختلف سیستم را به صورت نمودار در ۹ قسمت جداگانه قرار می‌دهد (شکل ۲). بررسی‌های قبل و بعد از تهیه ماتریس چنین امکاناتی را به وجود می‌آورد که تأثیرات مورد انتظار تصمیم‌های استراتژیک بر سیستم پیش‌بینی گردد. ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی بر اساس استقرار داده‌ها در دو بعد اصلی شکل می‌گیرد:

- الف) جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور Xها نشان داده می‌شود؛ و  
ب) جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Yها نوشته می‌شود.



شکل ۲. ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی SWOT

منبع: دیوید، ۱۳۸۳، ۳۷۹

در ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی؛ جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بر روی محور Xها، چنانچه در محدوده‌ای از ۱ تا ۱/۹۹ قرار گیرد، نشان‌دهنده ضعف داخلی سیستم است. امتیازهای ۲ تا ۲/۹۹ نشان از قرارگیری سیستم در وضع متوسط دارند، و بالاخره امتیازهای ۳ تا ۴ بیانگر قوت سیستم‌اند. به همین شیوه، جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بر روی محور Yها از ۱ تا ۱/۹۹ ضعف سیستم را نشان می‌دهد؛ امتیازهای ۲ تا ۲/۹۹ بیانگر قرار داشتن سیستم در وضعیت متوسط است؛ و سرانجام امتیازهای ۳ تا ۴ نشان از قرار داشتن سیستم در وضع عالی دارند.

ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی را می‌توان به سه ناحیه عمده تقسیم کرد و برای هر یک از نواحی استراتژی‌های متفاوتی را به کار برد. نخست، برای بخش‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ یا ۴ (از بالا و از چپ به راست) قرار می‌گیرند، می‌توان استراتژی‌هایی را به اجرا درآورد که موجب رشد و ساخت شوند. در این واحدها باید استراتژی تمرکز متضمن رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول را به اجرا درآورد. به علاوه، می‌توان استراتژی‌های مبتنی بر یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی را - که مناسب‌ترین استراتژی‌ها هستند - اجرا

کرد. دوم، برای واحدهایی از سیستم که در خانه‌های ۳، ۵ یا ۷ قرار می‌گیرند، باید استراتژی‌هایی را به اجرا درآورد که هدف از آنها حفظ و نگهداری وضع موجود باشد. در این واحدهای استراتژیک رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است. سوم، برای واحدهایی که در خانه‌های ۶، ۸ و ۹ قرار می‌گیرند، باید استراتژی‌های برداشت محصول یا رها کردن را به اجرا درآورد. در این ماتریس سیستم‌هایی که دارایی‌های‌شان را در واحدهایی سرمایه‌گذاری کنند که در خانه شماره ۱ قرار گیرد، قطعاً موفق‌ترند.

## بحث و یافته‌ها

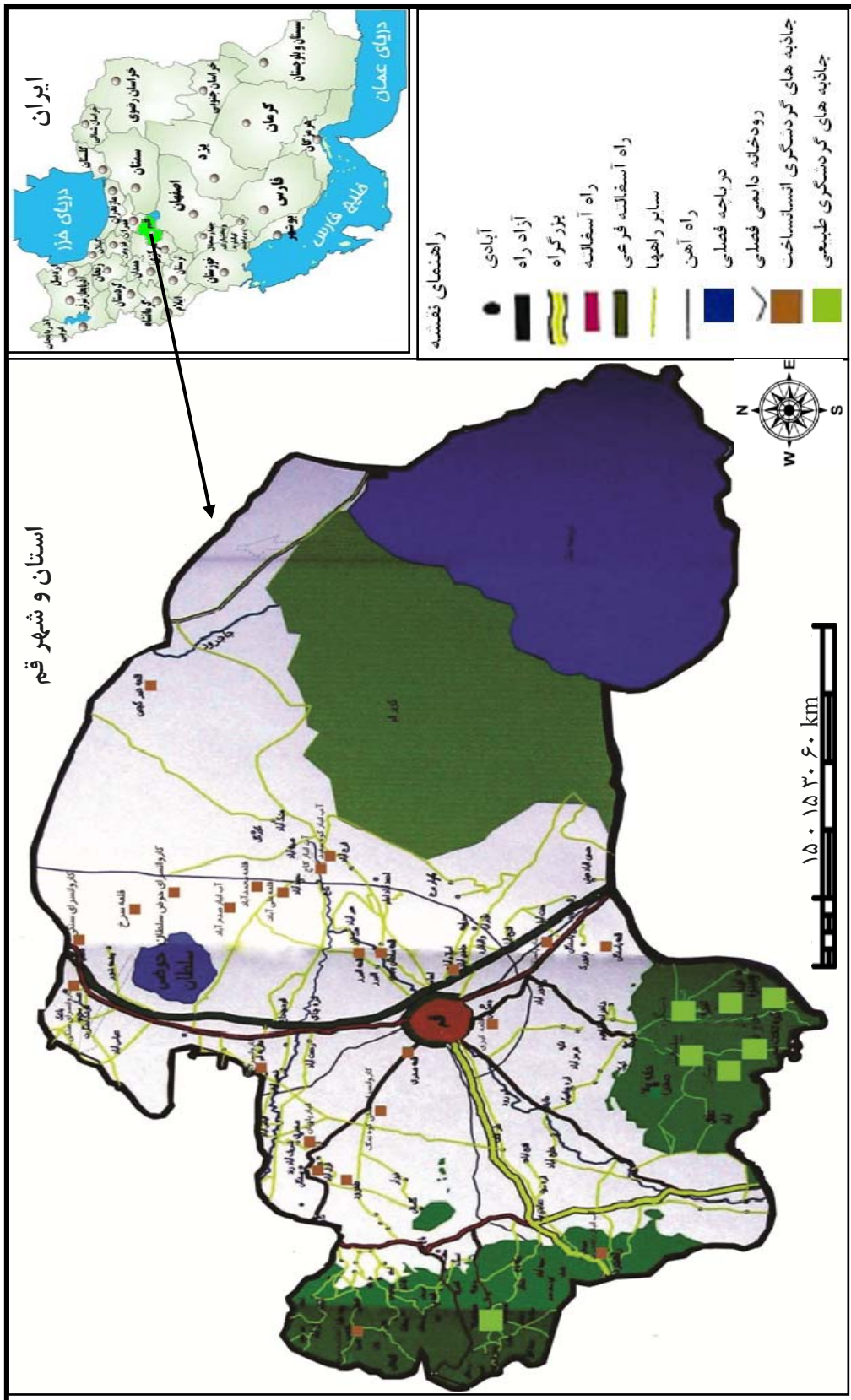
مختصات جغرافیایی شهر قم در حرم مطهر حضرت معصومه (س) که تقریباً در مرکز جغرافیایی شهر قرار گرفته، دقیقاً برابر با  $۱۵^{\circ} ۳۵' ۵۰''$  درجه طول شرقی و  $۳۴^{\circ} ۳۸' ۳۰''$  عرض شمالی است (شکل ۳) (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان قم، ۱۳۸۳: ۳). این شهر در چند دهه اخیر از لحاظ مذهبی و به خاطر حضور معنوی مراجع عظام شیعه، به مهم‌ترین پایگاه مذهبی جهان تشیع تبدیل شده است. شهر قم به عنوان دومین مرکز زیارتی کشور، پس از مشهد، دارای توانمندی‌های گردشگری با کارکردهای مذهبی - زیارتی ارزشمندی در سطح ملی و بین‌المللی است. مهم‌ترین و شاخص‌ترین جاذبه‌های گردشگری قم، که هر روزه مورد بازدید تعداد زیادی از گردشگران و زائران داخلی و خارجی قرار می‌گیرند، عبارت‌اند از حرم مطهر حضرت معصومه (س)، و مسجد مقدس صاحب‌الزمان (جمکران).

شهر قم دارای گنجینه‌هایی نفیس از آثار هنری و معماری اسلامی - ایرانی است که همواره بر تارک مشاهد متبرک جهان تشیع می‌درخشد، که از آن جمله می‌توان به مواردی از قبیل حرم مطهر حضرت معصومه (س)، صحن‌های آئینه و طلالی حرم مطهر، مسجد صاحب‌الزمان (جمکران)، معماری حوزه علمیه قم، مسجد جامع قم، گنبد‌های سبز (امامزاده)، منزل آیت اله بروجردی و جز اینها اشاره کرد. این جاذبه‌ها به خاطر اهمیت و نقش مذهبی - زیارتی‌شان، ساختار و کارکرد گردشگری مذهبی شهر و منطقه قم را تحت تأثیر کامل خود قرار داده‌اند و در واقع تمام افتخار و پیشرفت قم مدیون همین مکان‌هاست. افزون بر اینها بیش از ۴۰۰ امامزاده و مکان زیارتی دیگر نیز در قم وجود دارد.

با وجود تسلط آب و هوای گرم و خشک در استان قم، جاذبه‌های طبیعی گسترده و منحصربه‌فردی نیز در این استان مشاهده می‌شوند که می‌توانند برای گردشگران و به ویژه گردشگران خارجی، جذاب باشند. از جمله اینهاست، پارک ملی کویر، با بیش از ۶۰۰ هزار هکتار مساحت در شمال شرق قم که از بزرگ‌ترین و مهم‌ترین مناطق اکولوژی ایران است و از نظر تنوع گونه‌های حیوانی و گیاهی در جهان کم‌نظیر است؛ دریاچه نمک؛ دریاچه حوض سلطان، منطقه بیلاقی کهک و خلجستان با آب و هوای معتدل کوهستانی و باغ‌های متنوع و آب شیرین و جز اینها (کاظمی‌زاد و همکاران، ۱۳۸۸، ۶-۷).

به‌طور کلی جاذبه‌های گردشگری قم را می‌توان براساس کارکردهای مختلف آن طبقه‌بندی کرد (جدول ۲). چنانچه هر یک از این جاذبه‌ها در فرایند برنامه‌ریزی گردشگری مذهبی قرار گیرند، می‌توانند تأثیرات مثبت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اکولوژیکی فراوانی را برای شهر و منطقه و استان (مانند افزایش درآمد، اشتغال، پایداری اقتصادی، پراکنش گردشگران مذهبی در منطقه و افزایش ظرفیت پذیرش شهر و نظایر اینها) به همراه داشته باشند.





شکل ۳. موقعیت شهر قم در استان قم و ایران

جدول ۲. تقسیم‌بندی جاذبه‌های گردشگری شهر و استان قم بر اساس کارکردهای مختلف

کارکرد	جاذبه‌ها
جاذبه‌های مذهبی	<b>مکان‌های مذهبی - زیارتی:</b> آستانه مقدسه حضرت معصومه (س)، امامزاده شاه ابراهیم، امامزاده عبدالله، امامزاده شاه جمال، امامزاده شاه احمد قاسم (ع)، امامزاده احمد بن اسحاق، امامزاده اسماعیل (ع)، امامزاده باوره، پنج امامزاده، مجموعه چهل اختران، امامزاده موسی میرق (ع)، امامزاده زید (ع)، امامزاده حلیمه خاتون، امامزاده سلیمان، امامزاده سلطان محمد شریف، امامزاده سید سرخس، شاهزاده ابراهیم، امامزاده شاهزاده ابواحمد، شاه حمزه (ع)، شاهزاده زکریا، شش امامزاده، امامزاده علی بن جعفر (ع)، امامزاده زینب خاتون و برخی دیگر.
	<b>مساجد:</b> مسجد مقدس جمکران، مسجد اعظم، مسجد امام حسن عسکری (ع)، مسجد امام حسن مجتبی (ع)، مسجد پنجه‌علی (مسجد صیثی)، مسجد جامع عتیق، مسجد میدان کهنه، مسجد عشقعلی، مسجد فاطمیه (مسجد خانم)، مسجد جامع کهک، مسجد صرم و جز اینها.
	<b>مدارس:</b> مدرسه فیضیه، مدرسه جهانگیرخان، مدرسه حجتیه، مدرسه دارالشفاء، مدرسه غیاثیه.
جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی	<b>بازارها:</b> بازار قم، بازار کهنه، تیمچه بزرگ.
	<b>موزه:</b> آستانه مقدسه حضرت معصومه (س) و کتابخانه آیت‌الله العظمی مرعش نجفی (ره).
	<b>خانه‌ها:</b> خانه آیت‌الله العظمی بروجردی، خانه حائری، خانه حاج قلی، خانه امام خمینی (ره)، خانه ملا صدرا (حکیم باشی) و نظایر اینها.
	<b>کاروانسراها:</b> کاروانسرای دیرگچین، کاروانسرای سفیدآب، کاروانسرای شاه‌عباسی، کاروانسرای عباس آباد، کاروانسرای سیاهکوه و برخی دیگر.
	<b>آتشکده‌ها:</b> آتشکده‌نویس، آتشکده لنگرود، آتشکده چهار کرمجان.
	<b>پل‌ها:</b> پل حوض سلطان، پل دلاک، پل شکسته، پل شیرین بلاغ، پل طایقان، پل طینوج، پل عسگرآباد، پل علی‌خانی، پل کاج و کنارک.
	<b>آب‌انبارها:</b> آب‌انبار البرز، آب‌انبار پاچیان، آب‌انبار چهل اختران، آب‌انبار راهجرد، آب‌انبار سلماسی، آب‌انبار طیب و طاهر و جز اینها.
	<b>تپه‌ها و محوطه‌های باستانی:</b> تپه صرم، محوطه شادقلی خان و محوطه قلی درویش.
	<b>حمام‌ها:</b> حمام حاج عسکرخان، حمام روستای قباد بزن، حمام عشقعلی‌خان.
	<b>قلعه‌ها:</b> قلعه جمکران، قلعه زار بلاغ، قلعه سام‌آباد، قلعه قرمز، قلعه قمرود، قلعه گبری، قلعه گلی، قلعه مظفر آباد.
<b>میل‌ها:</b> میل صفرعلی، میل سنگی چاهک، میل علی‌آباد.	
جاذبه‌های طبیعی	<b>پارک ملی کویر، دریاچه نمک، تالاب و دریاچه حوض سلطان، منطقه حفاظت‌شده پلنگ‌دره، غار وشنوه و غار کهک و مانند اینها.</b>
	<b>مناطق ییلاقی کوهستانی:</b> کهک و خلجستان: از جمله روستاهای کهک، وشنوه، میم، فردو، جمیزقان، اول.
	<b>آبگیرها یا سدها:</b> سد پانزده خرداد، سد سنجان، سد کبار و سد مخزنی امامزاده اسماعیل.

یکی از فاکتورهای مهم در برنامه‌ریزی گردشگری، در اختیار داشتن و در نظر گرفتن اطلاعات آماری گردشگران و ویژگی‌های آنها است. طبق تحقیقات میدانی، آمار ارائه شده از سوی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، در خصوص تعداد گردشگران به ویژه گردشگران خارجی وارد شده به قم، چندان موثق و درخور اعتماد نیست. در عین حال آمارهای چندان موثقی هم از سال‌های گذشته - حتی در سال‌های اخیر - در سایر سازمان‌های مرتبط با گردشگری نیز وجود ندارد. حال، بر اساس تحقیقات میدانی نگارندگان، به دلیل به‌کارگیری روش‌های نادرست در سرشماری گردشگران (معمولاً آمار ارائه شده از سوی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری قم مربوط به هتل‌ها و هتل آپارتمان‌هاست؛ در حالی که بسیاری از زائران و گردشگران شهر قم، برای اقامت به مهمانپذیرها، منازل اجاره‌ای و یا منازل اقوام و نظایر اینها مراجعه می‌کنند که متأسفانه در آمارهای رسمی آورده نمی‌شود)، لذا آمار واقعی تعداد گردشگران خارجی وارد شده به قم بیش از تعدادی است که در آمارهای سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ارائه شده است. نتایج حاصل از مطالعات میدانی نگارندگان حداقل به میزان ۵۰ درصد بیش از آمارهای رسمی اعلام شده را نشان می‌دهد (جدول ۳).

استان قم تنها استان تک‌شهرستان کشور به‌شمار می‌آید، و به همین خاطر، برنامه‌ریزی برای توسعه گردشگری مذهبی شهر قم به منزله برنامه‌ریزی برای شهرستان و استان قم نیز هست. از این رو در مقاله حاضر، عبارات "شهر، شهرستان و استان قم" عملاً تفاوتی ندارند و در واقع مترادف تلقی می‌گردند.

جدول ۳. آمار گردشگران وارد شده به قم، مقاطع سالانه ۸۷-۱۳۸۰

سال	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷
عنوان								
تعداد (نفر)	۷۵۰۰۰	۶۶۴۷۲	۱۱۱۷۷۹	۱۲۶۳۱۰	۱۳۷۱۴۶	۱۵۷۷۱۷	۱۷۹۰۴۲	۱۹۹۲۷۵
رشد سالیانه (درصد)	۱۲/۴	-۱۱/۳	۶۸/۱۶	۱۳	۸/۶	۱۵	۱۳/۵۲	۱۱/۳
سهم قم از کل کشور (درصد)	۵/۳۴	۴/۲	۹/۹	۱۰	۱۱/۸	۸/۶۸	۹/۳	۹/۸
آمار گردشگران وارد شده به قم بر اساس مطالعات میدانی	۱۱۲۵۰۰	۹۹۷۰۸	۱۶۷۶۶۸	۱۸۹۴۶۵	۲۰۵۷۱۹	۲۳۶۵۷۶	۲۶۸۵۶۳	۲۹۸۹۱۳

منبع: سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان قم، ۱۳۸۷

### فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری مذهبی شهر قم

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه بخش گردشگری مذهبی شهر قم با طی فرایندی چهارمرحله‌ای برنامه‌ریزی استراتژیکی طراحی شده است: نخست، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و داخلی (نقاط قوت و ضعف)؛ دوم، تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک؛ سوم، ماتریس خارجی و داخلی و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی؛ و چهارم، استراتژی‌های مناسب برای توسعه گردشگری مذهبی شهر قم. در ادامه، مراحل مذکور تشریح می‌گردند.

### مرحله اول: ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE)

عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار بر بخش گردشگری شهر قم طی چهار گام، با استفاده از ماتریس ارزیابی محیط خارجی و داخلی مورد ارزیابی قرار گرفته است:

#### گام اول - تعیین عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار در گردشگری مذهبی شهر قم

پس از بررسی اطلاعات مرتبط، عوامل عمده خارجی و داخلی شناخته شدند و در ماتریس ارزیابی آن قرار گرفتند. تعداد عوامل خارجی ۲۳ عامل تعیین شده است. از این مقدار، ۱۲ عامل نوعی فرصت گردشگری مذهبی قم به‌شمار می‌آیند، و ۱۱ عامل نوعی تهدید برشمرده می‌شوند. ابتدا عواملی که فرصت‌آفرین هستند و سپس آنهایی که بخش گردشگری مذهبی این شهر را تهدید می‌کنند، در این ماتریس قرار می‌گیرند.

در این میان ۲۴ عامل داخلی تعیین شده‌اند که نقاط قوت و ضعف گردشگری مذهبی شهر قم را دربرمی‌گیرند. اینجا نیز نخست ۱۲ نقطه قوت و سپس ۱۲ نقطه ضعف گردشگری مذهبی شهر قم، در ماتریس قرار داده شده‌اند.

#### گام دوم - تعیین میزان اهمیت عوامل خارجی و داخلی

در این گام به عوامل فهرست شده در ماتریس عوامل خارجی و داخلی، بر مبنای اهمیت هر کدام، وزنی از یک تا صفر داده شد. تعیین میزان وزن عوامل، با بهره‌گیری از روش دلفی و به وسیله کارشناسان آشنا به گردشگری مذهبی شهر قم انجام گرفته است.

#### گام سوم - تعیین رتبه عوامل خارجی و داخلی

در این گام به هر یک از عوامل خارجی و داخلی که موجب موفقیت یا ضعف و فرصت یا تهدید گردشگری مذهبی شهر قم در برنامه‌ریزی گردشگری گردیده‌اند، با بهره‌گیری از روش دلفی، رتبه‌ای از ۱ تا ۴ داده شد. این اعداد، میزان تأثیراتی را که هر یک از عوامل در عملکرد گردشگری مذهبی شهر قم در برنامه‌ریزی گردشگری دارند، نشان می‌دهند.

#### گام چهارم - تعیین امتیاز نهایی عوامل خارجی و داخلی و ارزیابی آن

در این گام، ابتدا وزن هر عامل از عوامل خارجی و داخلی در رتبه مربوط به همان عامل ضرب گردید (ستون ۲ × ستون ۳)، تا امتیاز وزنی هر یک از عوامل به دست آید، سپس همه امتیازهای وزنی عوامل خارجی و داخلی جداگانه جمع زده شدند تا مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی و داخلی به دست آید (جدول ۴).

جدول ۴. ماتریس عوامل خارجی نظام فضایی توسعه جاذبه‌های گردشگری مذهبی شهر قم

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	عوامل خارجی (EFE): فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)
۰/۲۷	۳/۶۷	۰/۰۷۴	O <sub>۱</sub> : ارتقای نقش حرم حضرت معصومه (س) به عنوان مهم‌ترین عامل توسعه گردشگری مذهبی
۰/۲۱	۳/۲۰	۰/۰۶۵	O <sub>۲</sub> : توسعه و تجهیز شهر به فضاهای تفریحی سالم، به منظور افزایش مدت اقامت گردشگران، به ویژه گردشگران خارجی
۰/۱۶	۳/۱۲	۰/۰۵۱	O <sub>۳</sub> : شناسایی و معرفی جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و تاریخی قم
۰/۱۴	۳/۱۸	۰/۰۴۵	O <sub>۴</sub> : توجه به پتانسیل تبلیغاتی طلاب خارجی حوزه‌های علمیه به عنوان مبلغان جلب زائران و گردشگران خارجی
۰/۱۳	۲/۹۰	۰/۰۴۶	O <sub>۵</sub> : ارتقای کیفیت بصری شهر و هویت‌بخشی به سیمای شهر به عنوان الگوی شهر اسلامی با کارکردهای گردشگری مذهبی
۰/۱۳	۲/۷۸	۰/۰۴۶	O <sub>۶</sub> : تخصیص اعتبارات به بنگاه‌های اقتصادی زودبازده، به عنوان سازوکار جذب سرمایه به شهر قم از سوی دولت
۰/۱۳	۲/۸۶	۰/۰۴۵	O <sub>۷</sub> : ارتقای نقش ملی و فراملی قم در زمینه احیا و توسعه علوم اسلامی
۰/۱۳	۲/۹۲	۰/۰۴۳	O <sub>۸</sub> : بهبود کیفیت ارائه خدمات گردشگری با ایجاد مراکز آموزش تورگردانی و خدماتی برای توسعه گردشگری
۰/۱۳	۲/۹۴	۰/۰۴۴	O <sub>۹</sub> : سرمایه‌گذاری در تأسیسات زیربنایی و رونمایی به منظور خدمات‌دهی سرویس بهتر و در نتیجه آن افزایش تعداد گردشگران
۰/۱۲	۲/۹۰	۰/۰۴۲	O <sub>۱۰</sub> : ایجاد فرصت‌های اشتغال برای افراد و ساکنان شهر
۰/۰۹	۲/۵۴	۰/۰۳۵	O <sub>۱۱</sub> : توجه به هنرهای دستی و آداب و رسوم و حفاظت از میراث فرهنگی
۰/۰۸	۲/۱۸	۰/۰۳۸	O <sub>۱۲</sub> : مبادلات فرهنگی و اشاعه فرهنگ مردم شهر قم به سایر مناطق کشور و نیز دیگر کشورها
۰/۱۴	۲/۵۶	۰/۰۵۴	T <sub>۱</sub> : مشکل فرهنگ پذیرش گردشگر، به علت نگرش سنت‌گرایانه و گاه خرافی میان مردم و برخی از متولیان امور گردشگری
۰/۱۱	۲/۲۸	۰/۰۴۸	T <sub>۲</sub> : تراکم بیش از حد گردشگر در برخی از ماه‌های سال
۰/۱۰	۲/۱۲	۰/۰۴۵	T <sub>۳</sub> : وجود سازمان‌های متعدد مسئول تصمیم‌گیری امور گردشگری و اختلاف سلیقه بین آنها
۰/۰۸	۱/۹۵	۰/۰۴۳	T <sub>۴</sub> : سیل مهاجرت‌ها به شهر قم و گسترش اسکان غیررسمی و در نتیجه بروز تضادها، ناهنجاری‌ها و جرائم بیشتر
۰/۰۸	۱/۹۵	۰/۰۴۳	T <sub>۵</sub> : کاهش بودجه تخصیصی دولت برای تحقیق و توسعه گردشگری
۰/۰۸	۱/۸۸	۰/۰۴۱	T <sub>۶</sub> : غیرشفاف بودن منطق برخورد‌های سیاسی ایران در روابط سیاسی با دیگر کشورها و کاهش گردشگران خارجی
۰/۰۶	۱/۸۲	۰/۰۳۳	T <sub>۷</sub> : ضریب نسبتاً بالای احتمال وقوع زلزله در شهر قم به دلیل استقرار این شهر بر روی گسل‌های فعال
۰/۰۶	۱/۷۴	۰/۰۳۶	T <sub>۸</sub> : کمبود جدی آب و کاهش سطوح سفره‌های آب زیرزمینی و خطر گسترش نواحی نیمه‌بیابانی و بیابانی
۰/۰۶	۱/۸۵	۰/۰۳۳	T <sub>۹</sub> : افزایش آلودگی‌های زیست‌محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه‌های گردشگری
۰/۰۵	۱/۷۳	۰/۰۲۷	T <sub>۱۰</sub> : ناآشنایی زائران با مکان‌های طبیعی فرهنگی و تاریخی
۰/۰۴	۱/۶۵	۰/۰۲۳	T <sub>۱۱</sub> : ایجاد مزاحمت دست‌فروشان و صرافان در اطراف حرم برای گردشگران
۲/۵۸	-	۱/۰۰	جمع

منبع: بررسی‌ها و محاسبات نگارندگان، ۱۳۸۸

مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی برای گردشگری مذهبی شهر قم در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ۲/۵۸ به دست آمده است. این امتیاز بدین معنی است که شهر قم تا حدودی توانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند، بهره‌برداری نماید و یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، تا حدی دوری کند (جدول ۴).

مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی نیز برای بخش گردشگری مذهبی شهر قم در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ۲/۸۹ به دست آمده است که آن را هم تا حدودی می‌توان به معنای قوت عوامل داخلی در گردشگری مذهبی شهر قم برشمرد (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس عوامل داخلی نظام فضایی توسعه جاذبه‌های گردشگری مذهبی شهر قم

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	عوامل داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
۰/۵۱	۳/۹۵	۰/۱۳۰	S <sub>۱</sub> : وجود جاذبه‌های مهم مذهبی، مانند حرم مطهر حضرت معصومه(س)، مسجد جمکران و سایر امامزادگان در شهر
۰/۲۹	۳/۴۵	۰/۰۸۴	S <sub>۲</sub> : وجود منابع گردشگری ویژه و بااهمیت در سطح ملی و بین‌المللی
۰/۲۲	۳/۱۸	۰/۰۶۹	S <sub>۳</sub> : بهره‌مندی از زیرساخت‌ها و زمینه‌های مناسب مذهبی - فرهنگی و وجود فضای معنوی و سرمایه انسانی مستعد
۰/۱۹	۳/۱۲	۰/۰۶۰	S <sub>۴</sub> : وجود حوزه‌های علمیه، مراجع جهان تشیع و ده‌ها مرکز تحقیقات علوم اسلامی در شهر
۰/۱۵	۳/۱۸	۰/۰۴۶	S <sub>۵</sub> : موقعیت و مزیت استقرار قم در چهارراه مواصلاتی کشور و عبور خطوط اصلی جاده‌ای و ریلی شمال - جنوب از آن
۰/۱۲	۲/۹۷	۰/۰۳۹	S <sub>۶</sub> : نزدیکی به فرودگاه بین‌المللی امام خمینی
۰/۰۹	۲/۷۰	۰/۰۳۲	S <sub>۷</sub> : جاذبه‌های تاریخی و غنای اکوتوریستی (کویری - کوهستانی) به عنوان بستر مناسب و مکمل گردشگری مذهبی
۰/۰۸	۲/۳۳	۰/۰۳۵	S <sub>۸</sub> : همجواری با قطب‌های بزرگ صنعتی و جمعیتی، و نزدیکی به بازارهای بزرگ مصرف و گردشگرفرست داخل کشور
۰/۰۸	۲/۵۸	۰/۰۳۱	S <sub>۹</sub> : بهره‌مندی از صنعت بافت فرش به ویژه فرش ابریشم و سایر رشته‌های صنایع دستی
۰/۰۸	۲/۱۲	۰/۰۳۶	S <sub>۱۰</sub> : افزایش توجه افراد دینی و مذهبی به شهر قم به عنوان مبلغان و مشوقان خوب برای جذب گردشگران مذهبی
۰/۰۵	۲/۱۷	۰/۰۲۴	S <sub>۱۱</sub> : مسیر عبور شبکه‌های اصلی زیربنایی (برق، گاز و فیبر نوری) به عنوان نیازهای اصلی توسعه فضاهای گردشگری
۰/۰۵	۱/۸۹	۰/۰۲۴	S <sub>۱۲</sub> : رایگان بودن بازدید از مراکز گردشگری
۰/۱۸	۳/۱۳	۰/۰۵۸	W <sub>۱</sub> : فقدان آب آشامیدنی مطلوب و بهداشتی
۰/۱۴	۲/۸۶	۰/۰۴۸	W <sub>۲</sub> : کمبود فضاهای سرگرمی و تفریحی (پارک و شهرسازی) و فضای سبز
۰/۱۳	۲/۷۵	۰/۰۴۶	W <sub>۳</sub> : فقدان بافت کالبدی منظم شهری، شلوغی خیابان‌های هسته مرکزی شهر
۰/۰۹	۲/۷۸	۰/۰۳۴	W <sub>۴</sub> : فقدان تنوع در تسهیلات و خدمات توسعه گردشگری (واحدهای اقامتی و پذیرایی) و عملکرد ضعیف آنها
۰/۰۸	۲/۳۴	۰/۰۳۴	W <sub>۵</sub> : اجرایی نشدن برنامه‌های تدوین شده برای گردشگری به علت عدم هماهنگی بین سازمان‌های مرتبط با گردشگری
۰/۰۷	۲/۱۲	۰/۰۳۰	W <sub>۶</sub> : اسکان غیررسمی، در نتیجه وجود ناهنجاری‌ها، بزهکاری و جرم در سطح شهر
۰/۰۷	۲/۶۳	۰/۰۲۴	W <sub>۷</sub> : آب و هوای گرم و طاقت‌فرسا در نیمی از سال، و به تبع آن کاهش مدت اقامت گردشگران و بی‌رونقی گردشگری
۰/۰۵	۲/۱۵	۰/۰۲۵	W <sub>۸</sub> : فصلی بودن گردشگری مذهبی به لحاظ تغییر مناسبت‌های مذهبی
۰/۰۵	۱/۹۴	۰/۰۲۵	W <sub>۹</sub> : عدم آشنایی سیستماتیک مدیران هتل‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی با روش‌های جدید و امروزیین بازاریابی گردشگری
۰/۰۵	۱/۸۲	۰/۰۲۲	W <sub>۱۰</sub> : کمبود حمل و نقل درون‌شهری، سرویس ایاب و ذهاب به سوی نقاط گردشگری و ضعف حمل و نقل برون‌شهری
۰/۰۴	۱/۷۶	۰/۰۲۱	W <sub>۱۱</sub> : مهاجرت شدن شهر قم و کمبود گردشگر به علت فقدان تبلیغات مناسب
۰/۰۳	۱/۳۷	۰/۰۲۳	W <sub>۱۲</sub> : فقدان علائم و تابلوهای راهنمای مسافران به جاذبه‌های گردشگری
۲/۸۹	-	۱/۰۰	جمع

منبع: بررسی‌ها و محاسبات نگارندگان، ۱۳۸۸

### مرحله دوم: تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک گردشگری مذهبی شهر قم

با ترکیب جدول تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی، می‌توان جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)<sup>۱</sup> را استخراج کرد. با کمک این جدول می‌توان عوامل استراتژیک مجموعه را خلاصه کرد. فردی که عهده‌دار تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است، با توجه به جدول (SFAS) این فرصت را دارد که کلیه عوامل SWOT را محدود به تعداد کمتری کند. این کار با بررسی دوباره وزن‌های هر یک از جداول عوامل EFE و IFE انجام می‌گیرد. جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (جدول ۶)، فهرستی از عوامل استراتژیک خارجی و داخلی گردشگری مذهبی شهر قم در قالب جدول SFAS است. این جدول مهم‌ترین عوامل را شامل می‌شود و به عنوان مبنا و پایه‌ای در تدوین راهبردها مورد استفاده قرار می‌گیرد. چگونگی تنظیم جدول SFAS به شرحی که در ادامه ذکر می‌گردد.

- در ستون عوامل استراتژیک (ستون ۱)، مهم‌ترین اقلام موجود در دو جدول تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی، فهرست می‌گردند و سپس مشخص می‌شوند که کدامیک SWOT هستند.
- در ستون وزن (ستون ۲)، تمام وزن‌های مربوط به تمام عوامل استراتژیک داخلی و خارجی وارد می‌گردند. مثل دو جدول خلاصه تجزیه عوامل استراتژیک خارجی و داخلی، جمع کل ستون این جدول ۱ است.
- در ستون رتبه‌بندی (ستون ۳)، این رتبه‌بندی اغلب (نه همیشه) همان رتبه‌بندی‌های ذکر شده در جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی می‌باشد.
- در ستون امتیاز وزنی (ستون ۴)، امتیازهای وزنی به همان روش مورد استفاده در جداول قبلی (ستون ۲ × ستون ۳) محاسبه می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۴: ۶۸). نتایج یافته‌های حاصل از انجام این روند در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS) توسعه جاذبه‌های گردشگری مذهبی شهر قم

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)
۰/۵۱	۳/۹۵	۰/۱۳۰	S <sub>۱</sub> : وجود جاذبه‌های مهم مذهبی مانند حرم مطهر حضرت معصومه (س)، مسجد جمکران و سایر امامزادگان در شهر قم
۰/۲۹	۳/۴۵	۰/۰۸۴	S <sub>۲</sub> : وجود منابع گردشگری ویژه و با حائز اهمیت در سطح ملی و بین‌المللی
۰/۲۲	۳/۱۸	۰/۰۶۹	S <sub>۳</sub> : بهره‌مندی از زیرساخت‌ها و زمینه‌های مناسب مذهبی و وجود فضای معنوی و سرمایه انسانی مستعد
۰/۱۹	۳/۱۲	۰/۰۶۰	S <sub>۴</sub> : وجود حوزه‌های علمیه، مراجع جهان تشیع و ده‌ها مرکز تحقیقات علوم اسلامی در شهر قم
۰/۱۵	۳/۱۸	۰/۰۴۶	S <sub>۵</sub> : موقعیت و مزیت استقرار قم در چهارراه مواصلاتی کشور و عبور خطوط اصلی جاده‌ای و ریلی شمال - جنوب
۰/۱۸	۳/۱۳	۰/۰۵۸	W <sub>۱</sub> : فقدان آب آشامیدنی مطلوب و بهداشتی
۰/۱۴	۲/۸۶	۰/۰۴۸	W <sub>۲</sub> : کمبود فضاهای سرگرمی و تفریحی (پارک و شهربازی) و فضای سبز
۰/۱۳	۲/۷۵	۰/۰۴۶	W <sub>۳</sub> : فقدان بافت کالبدی منظم شهری، شلوغی خیابان‌های هسته مرکزی شهر و کاهش
۰/۰۹	۲/۷۸	۰/۰۳۴	W <sub>۴</sub> : فقدان تنوع در تسهیلات و خدمات توسعه گردشگری (واحد‌های اقامتی و پذیرایی) و عملکرد ضعیف آنها
۰/۲۷	۳/۶۷	۰/۰۷۴	O <sub>۱</sub> : ارتقای نقش حرم حضرت معصومه (س) به عنوان مهم‌ترین عامل توسعه گردشگری مذهبی
۰/۲۱	۳/۲۰	۰/۰۶۵	O <sub>۲</sub> : توسعه و تجهیز شهر به فضاهای تفریحی سالم به منظور افزایش مدت اقامت گردشگران، به ویژه گردشگران خارجی
۰/۱۶	۳/۱۲	۰/۰۵۱	O <sub>۳</sub> : شناسایی و معرفی جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و تاریخی قم
۰/۱۴	۳/۱۸	۰/۰۴۵	O <sub>۴</sub> : توجه به پتانسیل تبلیغاتی طلاب خارجی حوزه‌های علمیه به عنوان مبلغان جلب زائران و گردشگران خارجی
۰/۱۴	۲/۵۶	۰/۰۵۴	T <sub>۱</sub> : مشکل فرهنگ پذیرش گردشگر، به علت نگرش سنت‌گرایانه و گاه خرافی میان مردم و برخی از متولیان امور گردشگری
۰/۱۱	۲/۲۸	۰/۰۴۸	T <sub>۲</sub> : تراکم بیش از حد گردشگر در برخی از ماه‌های سال
۰/۱۰	۲/۱۲	۰/۰۴۵	T <sub>۳</sub> : وجود سازمان‌های متعدد مسئول تصمیم‌گیری امور گردشگری و اختلاف سلیقه بین آنها
۰/۰۸	۱/۹۵	۰/۰۴۳	T <sub>۴</sub> : سیل مهاجرت‌ها به شهر قم و گسترش اسکان غیررسمی و در نتیجه بروز تضادها، ناهنجاری‌ها و جرایم بیشتر
۳/۱۱	-	۱/۰۰	جمع

منبع: بررسی‌ها و محاسبات نگارندگان، ۱۳۸۸

### مرحله سوم: مرحله تطبیق و تعیین استراتژی‌ها

مرحله تطبیق و تعیین استراتژی‌ها در واقع شامل دو مرحله است. ابتدا مرحله تدوین استراتژی‌های اولیه از طریق ماتریس SWOT انجام شده است و سپس مرحله انتخاب استراتژی‌های درخور قبول یا پذیرفتنی، از طریق ماتریس داخلی و خارجی، به ترتیبی که در ادامه ذکر می‌گردد صورت گرفته است.

### تشکیل ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها (تدوین استراتژی)

در چارچوب تدوین استراتژی‌ها، مرحله ارزیابی دربرگیرنده ابزارهایی است متکی به اطلاعات به دست آمده از مرحله ارزیابی محیط خارجی و داخلی و خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، که فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را با نقاط ضعف و قوت داخلی مقایسه می‌کند. به همین منظور عوامل خارجی و داخلی در ماتریس SWOT با یکدیگر مقایسه شدند تا استراتژی‌های امکان‌پذیر تدوین گردد. استراتژی‌های برنامه‌ریزی توسعه گردشگری مذهبی شهر قم در سه گام - که در دنباله مطلب تشریح می‌شوند - تدوین گردیدند.

### گام اول - تعیین فرصت و تهدیدهای موجود

در این گام فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده در زمینه گردشگری مذهبی شهر قم در مرحله ارزیابی محیط خارجی، در سطرهای ماتریس SWOT قرار گرفت.

### گام دوم - تعیین نقاط قوت و ضعف موجود

در این گام نقاط قوت و ضعف شناسایی شده در زمینه گردشگری شهر قم در مرحله ارزیابی محیط داخلی، در ستون‌های ماتریس SWOT قرار گرفت.

### گام سوم - تدوین استراتژی‌های SO - WO - ST - WT

در این گام نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شدند و نتیجه آنها به ترتیب در خانه‌های مربوط به گروه استراتژی قوت - فرصت (SO)، ضعف - فرصت (WO)، قوت - تهدید (ST) و ضعف - تهدید (WT) درج گردیدند (جدول ۷).



جدول ۷. ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT) بخش گردشگری مذهبی قم

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
W <sub>۱</sub> : فقدان آب آشامیدنی مطلوب و بهداشتی	S <sub>۱</sub> : وجود جاذبه‌های مهم مذهبی همچون	تحلیل SWOT
W <sub>۲</sub> : کمبود فضاهای سرگرمی و تفریحی (پارک و شهربازی) و فضای سبز	حرم مطهر حضرت معصومه(س)، مسجد جمکران و سایر امامزادگان در شهر قم	
W <sub>۳</sub> : فقدان بافت کالبدی منظم شهری، شلوغی خیابان‌های هسته مرکزی شهر و کاهش کیفیت بصری شهر	S <sub>۲</sub> : وجود منابع گردشگری ویژه و دارای اهمیت در سطح ملی و بین‌المللی	
W <sub>۴</sub> : فقدان تنوع در تسهیلات و خدمات توسعه گردشگری (واحدهای اقامتی و پذیرایی) و عملکرد ضعیف آنها	S <sub>۳</sub> : بهره‌مندی از زیرساخت‌ها و زمینه‌های مناسب مذهبی - فرهنگی و وجود فضای معنوی و سرمایه انسانی مستعد	
W <sub>۵</sub> : اجرایی نشدن برنامه‌های تدوین شده برای گردشگری، به علت عدم هماهنگی بین سازمان‌های مرتبط با گردشگری	S <sub>۴</sub> : وجود حوزه‌های علمیه، مراجع جهان تشیع و ده‌ها مرکز تحقیقات علوم اسلامی در شهر قم.	
W <sub>۶</sub> : اسکان غیررسمی، در نتیجه وجود ناهنجاری‌ها، بزهکاری و جرم در سطح شهر	S <sub>۵</sub> : موقعیت و مزیت استقرار قم در چهار راه مواصلاتی کشور و عبور خطوط اصلی جاده‌ای و ریلی شمال - جنوب	
W <sub>۷</sub> : آب و هوای گرم و طاقت‌فرسا در نیمی از سال، که موجب کاهش مدت اقامت گردشگران و بی‌رونقی گردشگری می‌شود.	S <sub>۶</sub> : نزدیکی به فرودگاه بین‌المللی امام خمینی.	
W <sub>۸</sub> : فصلی بودن گردشگری مذهبی به لحاظ تغییر مناسبت‌های مذهبی	S <sub>۷</sub> : جاذبه‌های تاریخی و غنای اکوتوریستی (کویری - کوهستانی)، به عنوان بستر مناسب و مکمل گردشگری مذهبی	
W <sub>۹</sub> : عدم آشنایی سیستماتیک مدیران هتل‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی با روش‌های جدید و امروزین بازاریابی گردشگری	S <sub>۸</sub> : همجواری با قطب‌های بزرگ صنعتی، جمعیتی و نزدیکی به بازارهای بزرگ مصرف و گردشگرفرست داخل کشور	
W <sub>۱۰</sub> : کمبود حمل‌ونقل درون‌شهری، سرویس ایاب و ذهاب به سوی نقاط گردشگری و ضعف حمل‌ونقل برون‌شهری	S <sub>۹</sub> : بهره‌مندی از صنعت بافت فرش، به ویژه فرش ابریشم و دیگر رشته‌های صنایع دستی	
W <sub>۱۱</sub> : مهاجور شدن شهر قم و کمبود گردشگر به علت فقدان تبلیغات مناسب	S <sub>۱۰</sub> : افزایش توجه افراد دینی و مذهبی به شهر قم به عنوان میبغان و مشوقان آگاه و مناسب برای جذب گردشگران مذهبی	
W <sub>۱۲</sub> : فقدان علائم و تابلوهای راهنمای مسافران در جاذبه‌های گردشگری	S <sub>۱۱</sub> : مسیر عبور شبکه‌های اصلی زیربنایی (برق، گاز و فیبر نوری) به عنوان نیازهای اصلی توسعه فضاهای گردشگری	
	S <sub>۱۲</sub> : رایگان بودن بازدید از مراکز گردشگری	

## ادامه جدول ۷.

فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های رقابتی / تهاجمی (SO)	استراتژی‌های بازنگری (WO)
<p>O<sub>۱</sub>: ارتقای نقش حرم حضرت معصومه (س) به عنوان مهم‌ترین عامل توسعه گردشگری مذهبی</p> <p>O<sub>۲</sub>: توسعه و تجهیز شهر به فضاهای تفریحی سالم به منظور افزایش مدت اقامت گردشگران به ویژه گردشگران خارجی</p> <p>O<sub>۳</sub>: شناسایی و معرفی جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و تاریخی</p> <p>O<sub>۴</sub>: توجه به پتانسیل تبلیغاتی طلاب خارجی حوزه‌های علمیه به عنوان مبلغان جلب زائران و گردشگران خارجی</p> <p>O<sub>۵</sub>: ارتقای کیفیت بصری شهر و هویت‌بخشی به سیمای شهر به عنوان الگوی شهر اسلامی با کارکردهای گردشگری مذهبی</p> <p>O<sub>۶</sub>: تخصیص اعتبارات به بنگاه‌های اقتصادی زودبازده به عنوان سازوکار یا مکانیسم جذب سرمایه به شهر قم از سوی دولت</p> <p>O<sub>۷</sub>: ارتقای نقش ملی و فراملی قم در زمینه احیا و توسعه علوم اسلامی</p> <p>O<sub>۸</sub>: بهبود کیفیت ارائه خدمات گردشگری با ایجاد مراکز آموزش تورگردانی، خدماتی برای توسعه گردشگری</p> <p>O<sub>۹</sub>: سرمایه‌گذاری در تأسیسات زیربنایی و رونمایی برای خدمات‌رسانی بهتر و به تبع آن افزایش تعداد گردشگران</p> <p>O<sub>۱۰</sub>: ایجاد فرصت‌های اشتغال برای افراد و ساکنان شهر</p> <p>O<sub>۱۱</sub>: توجه به هنرهای دستی و آداب، رسوم و میراث فرهنگی</p> <p>O<sub>۱۲</sub>: مبادلات فرهنگی و اشاعه فرهنگ مردم شهر قم به سایر مناطق کشور و همچنین دیگر کشورها</p>	<p>SO<sub>۱</sub>: توسعه فیزیکی و افزایش ارائه امکانات در منابع گردشگری دارای اهمیت در سطح ملی و بین‌المللی از جمله حرم حضرت معصومه (س) و مسجد جمکران (S<sub>۱</sub>، S<sub>۲</sub>، S<sub>۳</sub>، O<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۵</sub>، O<sub>۶</sub>، O<sub>۷</sub>، O<sub>۸</sub>، O<sub>۹</sub>، O<sub>۱۰</sub>)</p> <p>SO<sub>۲</sub>: توسعه علوم اسلامی و افزایش تبلیغات نزد طلاب خارجی حوزه‌های علمیه، به عنوان مبلغان جلب زائر و گردشگر مذهبی خارجی در خارج از کشور (S<sub>۲</sub>، S<sub>۳</sub>، S<sub>۴</sub>، S<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۵</sub>)</p> <p>SO<sub>۳</sub>: راه‌اندازی خطوط ریلی سریع‌السیر یا خطوط جاده‌ای با کیفیت و کمیت بالا به منظور جابه‌جایی گردشگران خارجی از فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (S<sub>۱</sub>، S<sub>۲</sub>، S<sub>۳</sub>، S<sub>۴</sub>، S<sub>۵</sub>، S<sub>۶</sub>، S<sub>۷</sub>، S<sub>۸</sub>، O<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۵</sub>، O<sub>۶</sub>، O<sub>۷</sub>)</p> <p>SO<sub>۴</sub>: تجهیز فضای اطراف جاذبه‌های مذهبی به فضاهای تفریحی سالم و متنوع به منظور افزایش مدت اقامت گردشگران (S<sub>۱</sub>، S<sub>۲</sub>، S<sub>۳</sub>، S<sub>۴</sub>، S<sub>۵</sub>، S<sub>۶</sub>، S<sub>۷</sub>، S<sub>۸</sub>، O<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۵</sub>)</p> <p>SO<sub>۵</sub>: توسعه جاذبه‌های اکتوریستی (کویری - کوهستانی) به عنوان بستر مناسب و مکمل گردشگری مذهبی برای افزایش مدت اقامت گردشگران و به ویژه گردشگران خارجی (S<sub>۱</sub>، S<sub>۲</sub>، S<sub>۳</sub>، S<sub>۴</sub>، S<sub>۵</sub>، S<sub>۶</sub>، S<sub>۷</sub>، S<sub>۸</sub>، O<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۵</sub>، O<sub>۶</sub>، O<sub>۷</sub>)</p>	<p>WO<sub>۱</sub>: فراهم کردن آب آشامیدنی مطلوب و بهداشتی (W<sub>۱</sub>، O<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>)</p> <p>WO<sub>۲</sub>: ایجاد و تقویت فضاهای سرگرمی و تفریحی (پارک و شهر بازی) و فضای سبز، و تقویت جاذبه‌های طبیعی (W<sub>۲</sub>، W<sub>۳</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۵</sub>)</p> <p>WO<sub>۳</sub>: تقویت بافت کالبدی شهر و افزایش کیفیت بصری شهر برای کاستن از ناهنجاری‌ها و جرایم در سطح شهر (W<sub>۲</sub>، O<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۵</sub>، O<sub>۶</sub>، O<sub>۷</sub>)</p> <p>WO<sub>۴</sub>: آشنا کردن مدیران هتل‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی با روش‌های امروزی تبلیغات و بازاریابی گردشگری، ایجاد تنوع در تسهیلات و خدمات گردشگری برای افزایش تعداد گردشگران، و کاهش فصلی بودن گردشگری مذهبی (W<sub>۴</sub>، W<sub>۸</sub>، W<sub>۹</sub>، W<sub>۱۱</sub>، O<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۵</sub>)</p> <p>WO<sub>۵</sub>: تقویت هماهنگی سازمان‌های مرتبط با گردشگری و ایجاد مدیریت واحد برای اجرای برنامه‌های توسعه گردشگری (W<sub>۵</sub>، W<sub>۹</sub>، O<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۵</sub>، O<sub>۶</sub>، O<sub>۷</sub>، O<sub>۸</sub>، O<sub>۹</sub>، O<sub>۱۰</sub>، O<sub>۱۱</sub>، O<sub>۱۲</sub>)</p> <p>WO<sub>۶</sub>: تقویت حمل‌ونقل درون‌شهری، برون‌شهری و افزایش سرویس ایاب و ذهاب به سوی نقاط گردشگری (W<sub>۱۰</sub>، W<sub>۱۱</sub>، O<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۵</sub>، O<sub>۶</sub>، O<sub>۷</sub>، O<sub>۸</sub>، O<sub>۹</sub>، O<sub>۱۰</sub>، O<sub>۱۱</sub>)</p> <p>WO<sub>۷</sub>: ایجاد کیوسک‌های راهنمای گردشگران و افزایش علائم و تابلوهای راهنمای گردشگران در جاذبه‌ها (W<sub>۱۲</sub>، O<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۵</sub>، O<sub>۶</sub>، O<sub>۷</sub>، O<sub>۸</sub>، O<sub>۹</sub>، O<sub>۱۰</sub>، O<sub>۱۱</sub>)</p>
تهدیدها (T)	استراتژی‌های تنوع (ST)	استراتژی‌های تدافعی (WT)
<p>T<sub>۱</sub>: مشکل فرهنگ پذیرش گردشگر به علت نگرش سنت‌گرایانه و خرافی در میان مردم و برخی از متولیان امور گردشگری</p> <p>T<sub>۲</sub>: تراکم بیش از حد گردشگر در برخی از ماه‌های سال</p> <p>T<sub>۳</sub>: وجود سازمان‌های متعدد مسئول تصمیم‌گیری امور گردشگری، و اختلاف سلیقه بین آنها</p> <p>T<sub>۴</sub>: سیل مهاجرت‌ها به شهر قم و گسترش اسکان غیررسمی و در نتیجه بروز تضادها، ناهنجاری‌ها و جرایم بیشتر</p> <p>T<sub>۵</sub>: کاهش بودجه دولت برای تحقیق و توسعه گردشگری</p> <p>T<sub>۶</sub>: غیرشفاف بودن منطق برخورد‌های سیاسی ایران در روابط سیاسی با دیگر کشورها و - به تبع آن - کاهش گردشگران خارجی</p> <p>T<sub>۷</sub>: ضریب نسبت بالای احتمال وقوع زلزله در شهر قم به دلیل استقرار این شهر بر روی گسل‌های فعال</p> <p>T<sub>۸</sub>: کمبود جدی آب و کاهش سطوح سفره‌های آب زیرزمینی و خطر گسترش نواحی نیمه بیابانی و بیابانی</p> <p>T<sub>۹</sub>: افزایش آلودگی‌های زیست‌محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه‌های گردشگری</p> <p>T<sub>۱۰</sub>: عدم شناخت زائران از مکان‌های طبیعی فرهنگی و تاریخی</p> <p>T<sub>۱۱</sub>: ایجاد مزاحمت دست‌فروشان و صرافان در اطراف حرم، برای گردشگران</p>	<p>ST<sub>۱</sub>: افزایش بودجه تخصیصی برای توسعه جاذبه‌های گردشگری و ایجاد مدیریت واحد شفاف برای اجرایی شدن و تحقق توسعه امر گردشگری (S<sub>۱</sub>، S<sub>۲</sub>، S<sub>۳</sub>، T<sub>۲</sub>، T<sub>۳</sub>، T<sub>۴</sub>)</p> <p>ST<sub>۲</sub>: تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه‌سازی در رسانه‌ها درباره مزیت‌های گردشگری منطقه در سطح داخلی و بین‌المللی و از بین بردن ذهنیت‌های بد درباره تأثیرات سوء گردشگری (S<sub>۱</sub>، S<sub>۲</sub>، S<sub>۳</sub>، T<sub>۱</sub>، T<sub>۲</sub>، T<sub>۳</sub>)</p>	<p>WT<sub>۱</sub>: رسیدگی و سازماندهی مشاغل غیررسمی با هدف کاهش مزاحمت برای تردد زائران و گردشگران و از بین بردن چهره نامطلوب این مشاغل و کاهش آلودگی محیطی، با هدف افزایش کیفیت بصری شهر (W<sub>۲</sub>، W<sub>۳</sub>، W<sub>۶</sub>، W<sub>۷</sub>، T<sub>۱</sub>، T<sub>۲</sub>، T<sub>۳</sub>)</p> <p>WT<sub>۲</sub>: تشکیل سازمان‌های غیردولتی (NGO) برای مشارکت شهروندان در رسیدگی و اداره امور محله‌های شهری و جلوگیری از شکل‌گیری اسکان غیررسمی و بروز ناهنجاری‌ها و بزهکاری‌ها در سطح شهر (W<sub>۶</sub>، W<sub>۷</sub>، W<sub>۹</sub>، W<sub>۱۱</sub>، T<sub>۱</sub>، T<sub>۲</sub>، T<sub>۳</sub>)</p> <p>WT<sub>۳</sub>: اصلاح و بهبود عناصر نهادی گردشگری مذهبی شهر قم (W<sub>۲</sub>، W<sub>۵</sub>، W<sub>۱۱</sub>، T<sub>۳</sub>، T<sub>۴</sub>، T<sub>۵</sub>، T<sub>۷</sub>)</p>

### مرحله چهارم: تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (انتخاب استراتژی‌های مناسب و درخور قبول)

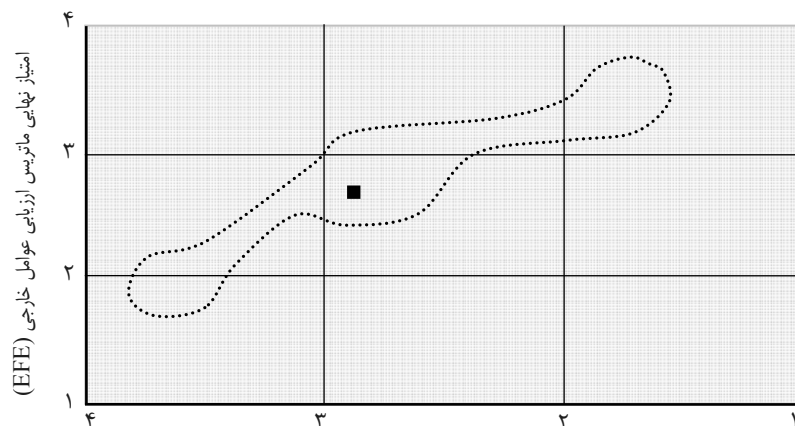
پس از تدوین استراتژی‌های اولیه از مقایسه عوامل داخلی و خارجی در ماتریس SWOT استراتژی‌های مطلوب و درخور قبول از میان این استراتژی‌های اولیه انتخاب گردید. فرایند انتخاب استراتژی‌های مناسب برنامه‌ریزی گردشگری مذهبی شهر قم در دو گام بدین شرح صورت پذیرفت:

**گام اول - تشکیل ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی و تعیین موقعیت گردشگری مذهبی شهر قم**  
ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی دارای دو بعد اصلی است. جمع امتیازهای نهایی ارزیابی عوامل داخلی گردشگری مذهبی شهر قم که بر روی محور Xها به نمایش درآمده، و جمع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل خارجی بخش گردشگری مذهبی شهر قم بر روی محور Yها نوشته شده است. نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی بخش گردشگری مذهبی شهر قم بر روی محور Xها و Yها، تعیین‌کننده موقعیت این بخش در ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی است.

### گام دوم - انتخاب استراتژی‌های مناسب یا درخور قبول

موقعیت گردشگری مذهبی شهر قم در ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی، تعیین‌کننده استراتژی‌های درخور قبول برای بهبود ضعف بخش گردشگری مذهبی این شهر است. این استراتژی‌ها در برنامه‌ریزی گردشگری مذهبی شهر قم، با توجه به قرارگیری در خانه شماره پنج ماتریس، استراتژی‌های محافظه‌کارانه‌اند (شکل ۴). با توجه به اینکه منابع و جاذبه‌های گردشگری شهر قم در موقعیت مناسبی قرار گرفته‌اند و در میان عوامل داخلی جزو نقاط قوت در میان سایر عوامل داخلی ارزیابی گردیده‌اند، بنابراین می‌توان بعد از استفاده از استراتژی‌های محافظه‌کارانه، از استراتژی‌های تهاجمی نیز استفاده کرد. به همین دلیل، نخست از استراتژی‌های اولیه در خانه WO و سپس از استراتژی‌های اولیه در خانه SO در ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدات و فرصت‌ها انتخاب می‌گردد.

امتیاز نهایی ارزیابی ماتریس عوامل داخلی (IFE)



شکل ۴. ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی گردشگری مذهبی شهر قم

### مرحله چهارم: تهیه جدول برنامه‌ریزی کمی استراتژیک (اولویت‌بندی راهبردهای درخور قبول)

تصمیم‌گیری درباره استراتژی‌های مناسب یا درخور قبول برنامه‌ریزی گردشگری مذهبی شهر قم با استفاده از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می‌گیرد. در مرحله قبل با مقایسه عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های درخور قبول شناسایی گردیدند. در این مرحله، تصمیم‌گیری درباره راهبردها یا استراتژی‌های مذکور صورت می‌گیرد. جذابیت هر استراتژی با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی مشخص شده و استراتژی‌های دارای جذابیت بالا به عنوان استراتژی‌های مورد تأکید و اولویت‌دار در برنامه گردشگری مذهبی شهر قم تعیین می‌گردد. مراحل که برای تهیه جدول برنامه‌ریزی کمی استراتژیک گردشگری مذهبی شهر قم طی می‌شوند، اینها هستند:

- ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آنها به جدول برنامه‌ریزی استراتژیک منتقل می‌گردند، سپس کلیه استراتژی‌های درخور قبول پیشنهاد شده، در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک فهرست می‌شوند.
- برای تعیین جذابیت هر استراتژی در مجموعه‌ای از استراتژی‌ها، امتیازی از ۱ تا ۴، بنا به اهمیت آن در تدوین هر استراتژی داده می‌شود.
- برای به دست آوردن جمع/امتیاز جذابیت<sup>۱</sup>، وزن‌های مرحله اول در امتیاز جذابیت مرحله دوم ضرب می‌شود، بدین ترتیب مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر استراتژی به دست می‌آید. جمع امتیازهای جذابیت، نشان‌دهنده ویژگی‌های مثبت و گیرایی‌های هر یک از عوامل در مجموعه‌ای از استراتژی‌هاست.
- از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی کمی استراتژیک، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها به دست می‌آید، و بدیهی است استراتژی‌های دارای مزایای و ویژگی‌های هر چه بهتر و جذاب‌تر را نشان می‌دهد. در واقع امتیاز جذابیت بیشتر، نشان‌دهنده مطلوبیت بیشتر آن استراتژی در قیاس با آن‌های دیگر است. بدین ترتیب است که بهترین استراتژی‌ها اولویت‌بندی می‌شوند (جدول ۸).

جدول ۸. ماتریس برنامه‌ریزی کمی گردشگری مذهبی شهر قم

استراتژی‌های گردشگری مذهبی - فرهنگی شهر قم											ضریب اهمیت	عوامل داخلی و خارجی	
SO <sub>3</sub>		SO <sub>2</sub>		SO <sub>1</sub>		WO <sub>3</sub>		WO <sub>2</sub>		WO <sub>1</sub>			
جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت		
۱/۰۲	۲	-/۵۱	۱	۱/۰۲	۲	-/۵۱	۱	-/۵۱	۱	۱/۰۲	۲	-/۵۱	S <sub>۱</sub> : وجود جاذبه‌های مهم مذهبی، مانند حرم مطهر حضرت معصومه(س) و مسجد جمکران
-/۸۹	۳	-/۲۹	۱	-/۸۹	۳	-/۲۹	۲	-/۵۸	۲	-/۸۹	۳	-/۲۹	S <sub>۲</sub> : وجود منابع گردشگری ویژه و پُر اهمیت در سطح ملی و بین‌المللی
-/۲۲	۱	-/۴۴	۲	-/۲۲	۱	-/۲۲	۱	.	.	-/۲۲	۱	-/۲۲	S <sub>۳</sub> : وجود زیرساخت‌ها و زمینه‌های مناسب مذهبی و فضای معنوی
-/۳۸	۲	-/۵۷	۳	-/۳۸	۲	-/۱۹	۱	.	.	-/۱۹	۱	-/۱۹	S <sub>۴</sub> : وجود حوزه‌های علمی، مراجع جهان تشیع و دهها مرکز تحقیقات علوم اسلامی در شهر
-/۶۰	۴	-/۱۵	۱	-/۱۵	۱	-/۱۵	۱	-/۱۵	۱	.	.	-/۱۵	S <sub>۵</sub> : موقعیت و مزیت استقرار شهر در چهارراه مواصلاتی کشور و عبور خطوط اصلی جاده‌ای و ریلی
-/۳۶	۳	-/۱۲	۱	-/۱۲	۱	.	.	-/۱۲	۱	.	.	-/۱۲	S <sub>۶</sub> : نزدیکی به فرودگاه بین‌المللی امام خمینی.
-/۰۹	۱	.	.	-/۰۹	۱	-/۰۹	۱	-/۲۷	۳	-/۰۹	۱	-/۰۹	S <sub>۷</sub> : جاذبه‌های تاریخی و غنای اکوتوریستی (کوهستانی-کوبری) به عنوان مکمل گردشگری
-/۰۸	۱	.	.	-/۰۸	۱	-/۰۸	۱	-/۰۸	۱	-/۰۸	۱	-/۰۸	S <sub>۸</sub> : همجواری با قطب‌های بزرگ صنعتی، جمعیتی و نزدیکی به بازارهای بزرگ گردشگری فرست داخل
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	-/۰۸	S <sub>۹</sub> : بهره‌مندی از صنعت بافت فرش، به ویژه فرش ابریشم، و سایر رشته‌های صنایع دستی
-/۰۸	۱	-/۱۶	۲	-/۰۸	۱	-/۰۸	۱	.	.	-/۰۸	۱	-/۰۸	S <sub>۱۰</sub> : افزایش توجه افراد دینی و مذهبی به این شهر به عنوان میلغان و مشوقان جذب گردشگران
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	-/۰۵	S <sub>۱۱</sub> : مسیر عبور شبکه‌های اصلی زیربنایی (برق، گاز و فیبر نوری) به عنوان نیازهای توسعه گردشگری
.	۱	.	۱	.	۱	-/۰۵	۱	-/۱۰	۲	-/۰۵	۱	-/۰۵	S <sub>۱۲</sub> : رایگان بودن بازدید از مراکز گردشگری
-/۱۸	۱	.	.	-/۱۸	۱	.	.	-/۱۸	۱	-/۲۲	۴	-/۱۸	W <sub>۱</sub> : فقدان آب آشامیدنی مطلوب و بهداشتی
-/۱۴	۱	-/۱۴	۱	-/۱۴	۱	-/۲۸	۲	-/۵۶	۴	-/۱۴	۱	-/۱۴	W <sub>۲</sub> : کمبود فضاهای سرگرمی و تفریحی (پارک و شهر بازی) و فضای سبز
-/۱۳	.	-/۱۳	۱	-/۱۳	۱	-/۵۲	۴	-/۱۳	۱	.	.	-/۱۳	W <sub>۳</sub> : فقدان بافت کالبدی منظم شهری، شلوغی خیابان‌های هسته مرکزی و در نتیجه کاهش کیفیت بصری شهر
.	.	.	.	-/۰۹	۱	-/۰۹	۱	.	.	.	.	-/۰۹	W <sub>۴</sub> : فقدان تنوع در تسهیلات و خدمات توسعه گردشگری و عملکرد ضعیف آنها
.	.	-/۰۸	۱	-/۰۸	۱	-/۰۸	۱	-/۰۸	۱	.	.	-/۰۸	W <sub>۵</sub> : اجرایی نشدن برنامه‌های گردشگری و عدم هماهنگی بین سازمان‌های مرتبط با گردشگری
.	.	.	.	.	.	-/۲۱	۳	-/۰۷	۱	.	.	-/۰۷	W <sub>۶</sub> : اسکان غیررسمی، در نتیجه وجود ناهنجاری‌ها، بزهکاری و جرم در سطح شهر
.	.	.	.	.	.	-/۰۷	۱	-/۲۱	۳	-/۰۷	۱	-/۰۷	W <sub>۷</sub> : آب و هوای گرم و طاقت‌فرسا در نیمی از سال موجب کاهش مدت اقامت گردشگران
.	.	-/۰۵	۱	-/۰۵	۱	-/۰۵	۱	-/۱۰	۲	-/۱۰	۲	-/۰۵	W <sub>۸</sub> : فصلی بودن گردشگری مذهبی به لحاظ تغییر مناسبت‌های مذهبی
.	.	.	.	-/۰۵	۱	.	.	.	.	.	.	-/۰۵	W <sub>۹</sub> : عدم آشنایی سیستماتیک مدیران هتل‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی با روش‌های علمی امروزی بازاریابی
-/۰۵	۱	.	.	-/۰۵	۱	-/۰۵	۱	.	.	.	.	-/۰۵	W <sub>۱۰</sub> : کمبود حمل‌ونقل درون شهری، برون شهری و سرویس ایاب و ذهاب به سوی نقاط گردشگری
.	.	-/۰۴	۱	-/۰۴	۱	-/۰۴	۱	-/۰۴	۱	.	.	-/۰۴	W <sub>۱۱</sub> : مهاجرت شدن شهر و کمبود گردشگر به علت کمبود یا فقدان تبلیغات مناسب
.	.	.	.	.	.	-/۰۳	۱	.	.	.	.	-/۰۳	W <sub>۱۲</sub> : فقدان علائیم و تابلوهای راهنمای مسافران برای جاذبه‌های گردشگری

نقاط قوت (S)

نقاط ضعف (W)

ادامه جدول ۸. ماتریس برنامه‌ریزی کمی گردشگری مذهبی شهر قم

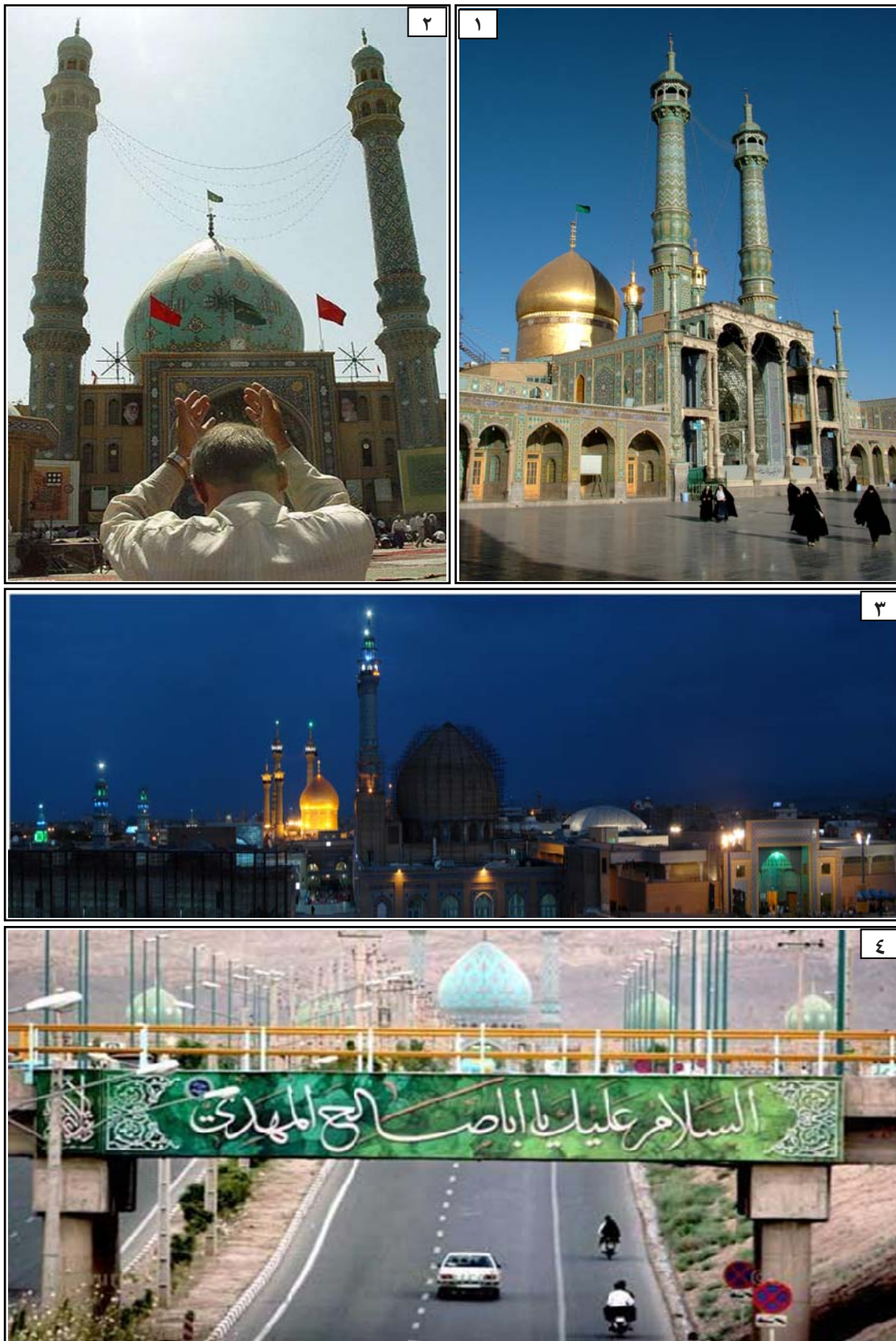
استراتژی‌های گردشگری مذهبی - فرهنگی شهر قم											ضریب اهمیت	عوامل داخلی و خارجی	
SO <sub>3</sub>		SO <sub>2</sub>		SO <sub>1</sub>		WO <sub>3</sub>		WO <sub>2</sub>		WO <sub>1</sub>			
جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت			امتیاز جذابیت
۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱	۰/۵۴	۲	۰/۵۴	۲	۰/۲۷	۱	۰/۸۱	۳	۰/۲۷	O <sub>۱</sub> : ارتقای نقش حرم حضرت معصومه (س)، مهم‌ترین عامل توسعه گردشگری مذهبی
۰/۲۱	۱	۰/۲۱	۱	۰/۴۲	۲	۰/۲۱	۱	۰/۶۳	۳	۰/۴۲	۲	۰/۲۱	O <sub>۲</sub> : توسعه و تجهیز شهر به فضاهای تفریحی سالم به منظور افزایش مدت اقامت گردشگران
۰	۰	۰/۱۶	۱	۰/۱۶	۱	۰	۰	۰/۳۲	۲	۰	۰	۰/۱۶	O <sub>۳</sub> : شناسایی و معرفی جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و تاریخی شهر
۰	۰	۰/۴۳	۳	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۱	۰	۰	۰/۱۴	O <sub>۴</sub> : توجه به پتانسیل تبلیغاتی طلاب خارجی حوزه علمیه به عنوان مبلغان جلب گردشگران خارجی
۰	۰	۰/۱۳	۱	۰/۲۶	۲	۰/۲۶	۲	۰/۲۶	۲	۰	۰	۰/۱۳	O <sub>۵</sub> : ارتقای کیفیت بصری شهر و هویت‌بخشی به سیمای شهر
۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۱	۰/۲۶	۲	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	O <sub>۶</sub> : تخصیص اعتبارات به نگاه‌های اقتصادی زود بازده به عنوان سازوکار یا مکانیسم جذب سرمایه به شهر
۰/۱۳	۱	۰/۲۶	۲	۰/۲۶	۲	۰/۲۶	۲	۰/۲۶	۲	۰/۲۶	۲	۰/۱۳	O <sub>۷</sub> : ارتقای نقش ملی و فراملی شهر در زمینه احیا و توسعه علوم اسلامی
۰/۱۳	۱	۰/۲۶	۲	۰/۵۲	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۳	O <sub>۸</sub> : بهبود کیفیت ارائه خدمات گردشگری، با ایجاد مراکز آموزش تورگردانی و خدماتی
۰/۲۶	۲	۰/۲۶	۲	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۱	۰/۲۶	۲	۰/۱۳	O <sub>۹</sub> : سرمایه‌گذاری در تأسیسات زیربنایی و رونمایی به منظور خدمات‌دهی بهتر و افزایش تعداد گردشگران
۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	۰	۰	۰/۱۲	۱	۰	۰	۰/۱۲	O <sub>۱۰</sub> : ایجاد فرصت‌های اشتغال برای افراد و ساکنان شهر
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۰۹	O <sub>۱۱</sub> : توجه به هنرهای دستی و آداب و رسوم، و حفاظت از میراث فرهنگی
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰	۰	۰/۰۸	O <sub>۱۲</sub> : مبادلات فرهنگی و اشاعه فرهنگ مردم این شهر به سایر مناطق کشور و دیگر کشورها
۰	۰	۰/۱۴	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۱۴	۱	۰	۰	۰/۱۴	T <sub>۱</sub> : مشکل فرهنگ پذیرش گردشگر به علت نگرش سنت‌گرایانه میان مردم و متولیان امور گردشگری
۰/۱۱	۱	۰	۰	۰/۲۲	۲	۰/۱۱	۱	۰/۲۲	۲	۰/۱۱	۱	۰/۱۱	T <sub>۲</sub> : تراکم بیش از حد گردشگر در برخی از ماه‌های سال
۰/۱۰	۱	۰/۱۰	۱	۰/۱۰	۱	۰/۱۰	۱	۰/۱۰	۱	۰	۰	۰/۱۰	T <sub>۳</sub> : وجود سازمان‌های متعدد مسئول تصمیم‌گیری امور گردشگری و اختلاف سلیقه بین آنها
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰	۰	۰/۰۸	T <sub>۴</sub> : سیل مهاجرت‌ها به شهر قم و گسترش اسکان غیررسمی و بروز تضادها، ناهنجاری‌ها و جرایم
۰	۰	۰	۰	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	T <sub>۵</sub> : کاهش بودجه تخصیصی دولت برای تحقیق و توسعه گردشگری
۰	۰	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۸	T <sub>۶</sub> : غیرشفاف بودن منطق برخوردهای سیاسی ایران در روابط سیاسی با دیگر کشورها
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۶	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۰۶	T <sub>۷</sub> : ضریب نسبتاً بالای احتمال وقوع زلزله به دلیل استقرار این شهر بر روی گسل‌های فعال
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T <sub>۸</sub> : کمبود جدی آب و کاهش سطوح سفره‌های آب زیر زمینی و خطر گسترش نواحی بیابانی
۰/۰۶	۱	۰	۰	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰	۰	۰/۰۶	T <sub>۹</sub> : افزایش آلودگی‌های زیست‌محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه‌های گردشگری
۰	۰	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰	۰	۰/۰۵	۱	۰	۰	۰/۰۵	T <sub>۱۰</sub> : ناآشنایی زائران با مکان‌های طبیعی، فرهنگی و تاریخی
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۴	T <sub>۱۱</sub> : ایجاد مزاحمت دست‌فروشان و صرافان در اطراف حرم برای گردشگران
۵/۹۱	-	۵/۳۷	-	۷/۳۳	-	۵/۴۹	-	۶/۴۹	-	۵/۸۴	-	-	جمع

منبع: بررسی‌ها و محاسبات نگارندگان، ۱۳۸۸

## نتیجه‌گیری

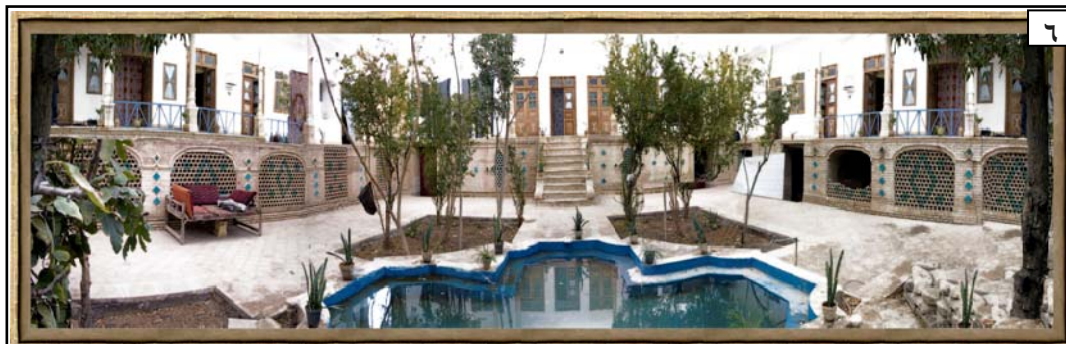
اولویت‌بندی استراتژی‌های برنامه‌ریزی گردشگری مذهبی شهر قم از طریق تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی مؤثر بر گردشگری این شهر، با ماتریس SWOT و مدل برنامه‌ریزی استراتژیک کمی تعیین و مشخص گردید. با توجه به موقعیت گردشگری مذهبی شهر قم مطابق با خانه شماره پنج ماتریس داخلی و خارجی (شکل ۳)، استفاده از استراتژی محافظه‌کارانه (WO) به عنوان اولویت اصلی، و استراتژی تهاجمی (SO) به عنوان اولویت بعدی تعیین گردید. در میان استراتژی‌های تهاجمی، راهبرد یا استراتژی  $SO_2$  با امتیاز  $7/33$  همراه با استراتژی توسعه علوم اسلامی و افزایش تبلیغات نزد طلاب خارجی حوزه‌های علمیه، به عنوان مبلغان جلب زائران و گردشگران مذهبی - فرهنگی خارجی در کشورهای شان، به منظور معرفی جایگاه واقعی مذهبی، فرهنگی و آداب و رسوم مردم قم به سایر کشورها، با هدف جذب هر چه بیشتر گردشگران خارجی و ایجاد اشتغال و درآمد برای شهر قم و کشور - از طریق صنعت گردشگری - در اولویت نخست قرار می‌گیرد. سایر اولویت‌ها در این راهبرد دربرگیرنده اینها هستند: توسعه فیزیکی و افزایش ارائه امکانات و خدمات در جاذبه‌های گردشگری با اهمیت در سطح ملی و بین‌المللی از جمله حرم حضرت معصومه (س) و مسجد مقدس جمکران، راه‌انداز خطوط ریلی سریع‌السیر یا خطوط جاده‌ای با کیفیت و کمیت بالا به منظور جابه‌جایی گردشگران خارجی از فرودگاه بین‌المللی امام خمینی، توسعه جاذبه‌های اکوتوریستی (کویری - کوهستانی) به عنوان بستر مناسب و مکمل گردشگری مذهبی برای افزایش مدت اقامت گردشگران (به ویژه خارجی)، و بالاخره تجهیز فضای اطراف جاذبه‌های مذهبی به فضاهای تفریحی سالم و متنوع به منظور افزایش مدت اقامت گردشگران. با عملیاتی شدن این راهبردها، شاهد تحولاتی پویا و نیز توسعه پایدار در کارکردهای گردشگری مذهبی در قم رخ خواهد نمود. در صورت تحقق اولویت نخست، می‌توان به پی‌گیری استراتژی محافظه‌کارانه در اولویت بعدی پرداخت.

بدین منظور، با توجه به جدول برنامه‌ریزی استراتژیک کمی که به تفکیک برای انواع استراتژی‌ها (WO و WT) و ST و SO تدوین شده است، در راهبردهای محافظه‌کارانه، راهبرد  $WO_2$  با بیشترین امتیاز ( $6/49$ ) نمایانگر بهترین راهبرد در گردشگری مذهبی شهر قم شناخته می‌شود. در این راهبرد با توجه به گستردگی جذابیت‌های مذهبی و در کنار آن با ایجاد و تقویت فضاهای سرگرمی و تفریحی (پارک و شهربازی)، فضای سبز و تقویت جاذبه‌های طبیعی به عنوان مکمل گردشگری مذهبی در تمام طول سال، برای از بین بردن فصلی شدن گردشگری شهر، افزایش مدت اقامت گردشگران نیز عملی می‌گردد. سایر اولویت‌ها به ترتیب شامل موارد ذیل هستند: فراهم کردن آب آشامیدنی مطلوب و بهداشتی، تقویت بافت کالبدی شهر و افزایش کیفیت بصری شهر برای کاستن از ناهنجاری‌ها و جرم در سطح شهر، تقویت هماهنگی بین سازمان‌های مرتبط با گردشگری و ایجاد مدیریت واحد برای اجرای برنامه‌های توسعه گردشگری، آشنا کردن مدیران هتل‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی با روش‌های علمی و امروزی تبلیغات و بازاریابی گردشگری، ایجاد تنوع در تسهیلات و خدمات گردشگری برای افزایش تعداد گردشگران و از بین بردن فصلی شدن گردشگری مذهبی، تقویت حمل‌ونقل درون‌شهری و برون‌شهری و افزایش سرویس‌های ایاب و ذهاب به سوی نقاط گردشگری، ایجاد غرفه‌ها یا کیوسک‌های راهنمای گردشگران، و نیز افزایش علائم و تابلوهای راهنمای گردشگران به سوی نقاط پُر جاذبه.



شکل‌های ۱ و ۳. حرم حضرت معصومه (س)؛ و شکل‌های ۲ و ۴. مسجد مقدس صاحب الزمان (جمکران)





شکل ۵. مدرسه فیضیه؛ شکل ۶. منزل آیت‌الله بروجردی؛ شکل ۷. خانه ملاصدرا؛ شکل ۸. کاروانسرای دیرگچین؛ شکل ۹. دریاچه نمک

منابع

- Ajit, Kiran, Shinde, 2004, **Quest for Good Governance**, Contribution Find Potential of Religious Institutions as Stakeholdersh.
- Appelbaum, Galloway, Stumpt, Kuklis, Bryson, McGregor, 2000, **Strategic Managment** (Articles); Translated by Abbas Monavvarian, 2<sup>th</sup>, Publicashed, Published by State Managment Training Center.
- Behzadfar, M., Zamanian, R., 2007, **Application of Multi-Criteria Decision Making for AHP Process in Tourism Planning**, International Engineer Science Leaflet, Vol. 19, No. 6.
- Behzadfar, M., Zamanian, R., 2008, **Strategic Planning for Tourism Development whit Emphasize on Product Sector Case Study: Neyshabour County**, International Engineer Science Leaflet, Vol. 19, No. 6.
- Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism Organization of Qom, 2008, **Performance Summary of Tourism Activities in Qom**, with an Approach to Strategies and Policies During the Years 2001-2007.
- Daivid Fried, R., 2004, **Strategic Managment**, Translated by Ali Parsaeyan and Seyed Mohammad Erabi, 6th Publicashed, Published by Center for Cultural Recerch.
- Ebrahimzadeh, I., Aghasizadeh, A., 2009, **The Analisis of Factors in Expansion of Coastal Region of Chabehar Tourism through SWOT Model**, Journal of Urban – Regional Studies and Reserch, Issue 1, N. 1.
- Erabi S. M., 2005, **Strategic Managment**, Tehran University Press.
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G., 2003, **Strategic Management for Travel and Tourism**, Butterworth, Oxford.
- Fatemi, S. M., 2001, **Investigation of the Stand of Tourism and its Function in Qom Province Economic**, M.Sc. Thesis, Tehran University Qom Branch.
- Mafi, E., Saghaei, M., 2009, **MS - SWOT Model Application in Tourism Management Analysis, Case Study: Mashhad Metropolis**, Geography and Development Quarterly, No. 14.
- Mcintosh, W., Robert, Charles R. Golden, 1995, **Tourism Principles, Practices, Philosophies, United States of American**, John Wiley & Sons, Inc.
- Momeni, M., Sarrafi M., Ghasemi-Khozani, M., 2008, **The Structure and Function of Religious-Cultural Tourism and The Necessity of Integrate Management in Mashhad Metropolis**, Geography and Development Quarterly, No. 11.
- Monshizadeh, R., 2005, **On the Tourism**, Hashemi Press, Tehran.
- Managment and Planning Organization of Qom Province, 2004, **Economic-Social Report of Qom During 1997-2002**, Statistics and Information Department.
- Nohegar, A., Hosseinzadeh, M. M., Pirasteh, A., 2009, **Assessment of Qeshm Island Ecotourism Capabilities with Use of SWOT Management Strategy Model**, Geography and Development Quarterly, No. 15.
- Golkar, K., 2005, **Improving SWOT Analysis Technique for Application in Urban Design**, Soffeh Journal, Issue 11, No. 41.
- Hall Prentice, Edition. Stephan F., 1994, **Witt and Luie Management Handbook**, Second
- Hangher, J., Vilan, D., & Tomas, L., 2002, **Base of Strategic Managment**, Translated by Seyed Mohammad Erabi and Davod Ezadi, Published by Center for Cultural Recerch.

- Harison, J., Caron, J., 2003, **Strategic Managment**, Translated by Behroz Ghasemi, 1<sup>th</sup> Publicashed, Heyhat Press, Tehran.
- Holjevac, A. I., 2003, **A Vision of Tourism and the Hotel Industry in the 21st Century**, Hospitality Management, Vol. 22.
- Icep, 1997, **Religious Tourism**, Tourism Sources Markets, No. 12, pp. 30-33.
- Kazemizad, Sh., Amani, M., Esmailnejad, M., Shariyari, M., 2009, **Investigation of Religious Tourism in Qom City Sustainable Development**, Symposium on Distict Geography and Urban Sustainable Development, Shirvan Azad University.
- Poorebrahim, Sh., Yavari, A. R., 2003, **Qeshm Futuer Development Planning Based on Landuse**, Journal of Ecology, No. 29.
- Eftekhari A. R., Mahdavi, D., 2006, **Strategies for Developing Rural Tourism Using the SWOT Model, Case Study: Lavasan-E Kuchak Rural**, Modarres Humanities Journal, Issue 10, No. 45.
- Santos, Maria Da Graca Mougua Pocas, 2004, Fatina: **Religioustourism in a Sanctuary-City**.
- Shahandeh, B., 1999, **Environmental Managment Organization and Sustainable Development in Qeshm Free Zone**, M.Sc. Thesis, Tehran University.
- UNWTO, 2007, Tourism Highlights 2007 Edition, Available in "[www.unwto.com](http://www.unwto.com)".