

ارائه راهبردهای جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد

با استفاده از مدل استراتژیک SOAR

سیدمرتضی غیور باغبانی^۱

معین حیدری اقدم^۲

فائزه حامدمهرامیان^۳

منیره یگانه مفرد^۴

نوع مقاله: علمی- پژوهشی

شماره صفحه: ۱۱۹-۱۵۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۱۲

چکیده

صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از صنایع بزرگ و متنوع جهانی، مهم‌ترین منبع درآمد و اشتغال‌زایی برای بسیاری از کشورهای دنیا به‌شمار می‌رود. ایران جزء ۱۰ کشور برتر جهان از لحاظ برخورداری از جاذبه‌های گردشگری، جزء ۵ کشور دنیا از لحاظ دارا بودن تنوع گردشگری و جزء ۳ کشور اول جهان از نظر محصولات مرتبط با صنایع دستی و تنوع آن است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارائه راهبردهای جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد با استفاده از مدل استراتژیک SOAR می‌باشد. این پژوهش از لحاظ روش، توصیفی- تحلیلی و همچنین، روش پژوهش، کیفی و ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه است. نمونه آماری شامل ۱۳ نفر از مدیران سازمان گردشگری، مدیران مراکز تجاری، اقامتی و گردشگری است که به شیوه

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه بین‌المللی امام‌رضا (ع)، مشهد، نویسنده مسئول

Ghayoor@imamreza.ac.ir

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه بین‌المللی امام‌رضا (ع)، مشهد

Haidary1976@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه بین‌المللی امام‌رضا (ع)، مشهد

Faezeh_hamed1373@yahoo.com

۴. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه بین‌المللی امام‌رضا (ع)، مشهد

M.Yegane13@gmail.com

نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. به منظور سنجش روایی، از روایی صوری و محتوا و برای سنجش پایایی از توافق دو کدگذار استفاده شده‌است. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق عوامل چهارگانه در مدل استراتژیک SOAR انجام شد که به وسیله آن راهبردهای افزایش جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد استخراج گردید. نتایج پژوهش منجر به استخراج ۱۱ راهبرد شد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: ۱. معرفی شهر مشهد به‌عنوان قطب گردشگری حلال، ۲. تقویت روابط سیاسی، اجتماعی و فرهنگی با سایر کشورهای اسلامی؛ بویژه کشورهای همسایه، ۳. توسعه شهری و ارتقای رضایت‌مندی شهروندان و ۴. بسترسازی جهت افزایش سرمایه‌گذاری خارجی و تسهیل مبادلات ارزی. در انتها نیز برای هر راهبرد، برنامه‌های عملیاتی مرتبط با آن ارائه شده‌است.

واژگان کلیدی: جذب گردشگر خارجی، مدل استراتژیک SOAR، ذی‌نفعان گردشگری، مشهد مقدس

مقدمه

گردشگری به‌عنوان یکی از صنایع بزرگ جهان، در مکان‌های مختلف رواج و رونق یافته و تغییرات وسیعی در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیط‌زیستی ایجاد کرده‌است (Boavida, Rocha & Ferreira, 2016: 84). صنعت گردشگری به دومین صنعت بزرگ دنیا تبدیل شده است که مزایای اقتصادی بسیاری برای مقاصد گردشگری به همراه دارد (Lin & Yang, 2016: 23). این پدیده ابزاری برای ایجاد درآمد ملی، به‌عنوان اصلی‌ترین رکن اقتصادی جهان و نیز از مفاهیم، اشکال و ارکان توسعه پایدار قلمداد می‌شود (Canosa, et al: 2018: 379).

صنعت گردشگری رشد چشمگیری در جهان داشته‌است؛ به‌طوری‌که تعداد گردشگران بین‌المللی در سال ۲۰۱۷ نسبت به سال گذشته ۷٪ رشد داشته است. درآمد حاصل از گردشگری بین‌المللی در سال ۲۰۱۷، به میزان ۴/۹٪ افزایش یافته و به ۱۳۴۰ میلیارد دلار رسیده‌است. در سال ۲۰۱۸ سهم مستقیم سفر و گردشگری در تولید ناخالص داخلی^۱ ایران ۲/۸٪ و در سال ۲۰۱۹ این سهم به ۷/۴٪ رسیده‌است. سهم کل سفر و گردشگری نیز ۷/۳٪ از تولید ناخالص

1. Gross Domestic Product (GDP)

ملی ایران در سال ۲۰۱۸ بوده و در سال ۲۰۱۹، ۶/۷٪ رشد داشته است. بنابراین توسعه گردشگری نقش مهمی در توسعه اقتصادی کشورها از جمله ایران دارد. با این حال، آگاهی از ماهیت درآمدزایی گردشگری، به تنهایی برای برنامه‌ریزی آن کافی نیست. سیاست‌گذاری مناسب و صحیح در هر حوزه‌ای از جمله گردشگری، نیاز به شناخت دقیق آثار و تبعات آن حوزه در یک نظام اقتصادی دارد (فرزین و دیگران، ۱۳۹۹: ۴).

گردشگری از سوی سازمان ملل، به‌عنوان یکی از ۱۰ بخش تأثیرگذار بر اقتصاد سبز و یکی از بخش‌های دارای پتانسیل ایجاد (مشارکت معنادار در زمینه توسعه پایدار) دارای ارتباط با سایر بخش‌ها و توانایی ایجاد شغل و فرصت‌های تجاری، مناسب شناخته شده است. گردشگری از سوی سازمان ملل، به‌عنوان یکی از ۱۰ بخش تأثیرگذار بر اقتصاد سبز و دارای پتانسیل برای مشارکت معنادار در زمینه توسعه پایدار و ایجاد شغل و فرصت‌های تجاری، مناسب شناخته شده است. توسعه گردشگری در عرصه‌های ملی و منطقه‌ای بین‌المللی، مورد توجه سیاست‌گذاران دولتی حتی شرکت‌های خصوصی قرار گرفته و در واقع بسیاری از کشورها به این حقیقت پی برده‌اند که یکی از راه‌های بهبود و توسعه در وضعیت اقتصادی، توجه به گردشگری است (اله‌یاری و دیگران، ۱۳۹۹: ۶۰). مطابق هدف‌گذاری سازمان گردشگری جهانی، مقرر است صنعت گردشگری بتواند ۱۰٪ تولید ناخالص داخلی جهانی، ۷٪ حجم تجارت جهانی، ۱۰٪ ظرفیت ایجاد شغل، ۱۰٪ صادرات خدمات و ۷٪ کل صادرات جهانی را محقق نماید (فرزین و دیگران، ۱۳۹۹: ۵). با توجه به اینکه کشور ایران در داشتن جاذبه‌های گردشگری و تنوع اقلیمی کم‌نظیر در دنیا و بویژه در زمینه جاذبه‌های مذهبی، جایگاه با ارزش صنعت گردشگری را در جهان دارا می‌باشد، انتظار می‌رود با اتخاذ تدابیر مدیریتی صحیح، بتوان زمینه را برای رونق هرچه بیشتر این صنعت فرهنگ‌ساز در کشور مهیا کرد. برای رسیدن به این امر، به یک برنامه‌ریزی منسجم و دقیق با ارائه راهبردهای استراتژیکی با پی‌بردن به شناخت ظرفیت‌ها و نقاط قوت و فرصت نیاز است که بهره‌گیری مفید از آن‌ها توسعه گردشگری را امکان‌پذیر خواهد کرد.

ادبیات پژوهش

گردشگری

گردشگری در واقع صنعتی است که توسعه آن نیازمند شناخت و آگاهی کافی از مسایل و عوامل مؤثر گوناگون است، چراکه گردشگری در عصر حاضر، گذرگاه توسعه پایدار تلقی می‌شود که با ماهیتی چندبُعدی، علاوه بر تأمین نیاز گردشگران، باعث تغییرات عمده‌ای در سیستم جامعه میزبان می‌شود. این تغییرات برای جامعه میزبان هم می‌تواند منفعی را به‌وجود آورد و هم هزینه‌هایی را تحمیل کند. در واقع می‌توان چنین گفت که هرگاه فعالیت‌های گردشگری ارتباط نزدیکی با جوامع محلی داشته باشد، گردشگری می‌تواند منجر به تغییراتی در ابعاد اجتماعی- فرهنگی، محیطی و اقتصادی جامعه میزبان گردد. لازم به ذکر است مزایا و هزینه‌های گردشگری برای دو گروه از مردم محقق می‌شود؛ در یک طرف بازدیدکنندگانی هستند که در طول تعطیلات، مزایایی را دریافت می‌کنند و هزینه‌هایی را متحمل می‌شوند؛ در طرف دیگر جامعه ساکن در منطقه میزبان هستند (باقری، شجاعی و اصغری، ۱۳۹۸: ۱۵۰). توسعه گردشگری در یک مقصد بر فضای طبیعی، و سبک زندگی اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی ساکنین محلی به‌صورت مستقیم اثر می‌گذارد و کیفیت زندگی ساکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (پرچکانی، رکن‌الدین افتخاری و هاشمی، ۱۳۹۹: ۱۵۸) بی‌تردید بسیاری از کشورهای جهان برای کسب منابع و مزایای بیشتر اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در کشورهای موردنظر، رقابتی تنگاتنگ دارند. بنابراین، در سیاست‌ها و برنامه‌های کشورشان به گردشگری به‌مثابه ابزاری مؤثر برای ادامه روند توسعه سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی توجه ویژه‌ای دارند (حکمت‌نیا، ۱۳۹۹: ۷۳).

گردشگری مذهبی

گردشگری مذهبی به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های صنعت بزرگ و متنوع گردشگری جهانی، از جایگاه ویژه‌ای در رشد اقتصادی کشورها برخوردار است. براساس گزارش سازمان جهانی گردشگری، سالانه ۳۰۰ تا ۳۲۰ میلیون زائر از مکان‌های زیارتی جهان دیدن می‌کنند. به همین دلیل است که کشورهای جهان بیش از پیش به دنبال توسعه گردشگری مذهبی به‌عنوان منبعی برای اشتغال و درآمدزایی هستند (Syamala & Kakoti, 2016: 115). در گردشگری مذهبی، منابع اصلی برای تجربه فیزیکی و متافیزیکی بازدیدکنندگان عبارت‌اند از: عبادتگاه‌ها، معابد، مقبره‌ها، کلیساها و کلیساهای جامع، آیین‌ها، جشن‌ها، نمایش‌ها و رویدادها (Egresi, et al, 2012: 67). مذهب، عنصری مهم از گردشگری فرهنگی است و گردشگری مذهبی، گونه‌ای مهم از گردشگری فرهنگی می‌باشد؛ زیرا در ارتباط مستقیم با ویژگی‌های معنوی، عقلایی، احساسی و همچنین سنت‌ها، آیین‌ها و ارزش‌های یک اجتماع یا جامعه است که میان گروه‌های مشترک و از نسلی به نسل دیگر نیز منتقل می‌شود (Amber, 2018: 150).

در کشور ما نیز نگاهی به برنامه‌های پنج‌ساله توسعه و برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده از سوی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، به‌عنوان متولی اصلی مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه گردشگری کشور، نشان می‌دهد که توسعه گردشگری در مقصدهای مذهبی همیشه در اولویت برنامه‌های توسعه گردشگری قرار داشته‌اند که نشان از اهمیت خاص این مقاصد است. علی‌رغم وجود پتانسیل‌های مذهبی بالا، اقدامات اساسی به‌منظور شناسایی و بهره‌گیری از این ظرفیت‌ها صورت نگرفته و گردشگری در مقصدهای مذهبی، بیشتر به زیارت معمول اماکن مقدسه محدود است (ده‌ده‌جانی، خلیلی و میرزاابوالقاسمی، ۱۳۹۸: ۵۸). این در حالی است که توسعه گردشگری در مقصدهای مذهبی با بهره‌گیری از مؤلفه‌های تمدن اسلامی، علاوه بر منفعت‌های مادی، نظیر ایجاد فرصت‌های شغلی جدید که برای این مقاصد به همراه دارد، سبب می‌شود مردم منطقه و نیز گردشگران داخلی از هویت ایرانی-اسلامی خود بهتر آگاه شوند و احساس غرور و خودباوری را در آن‌ها زنده کند. علاوه بر این، آشنایی گردشگران خارجی با جاذبه‌های تمدن شکوهمند اسلامی، موجب تغییر نگرش آنان به اسلام می‌شود و نوعی تبلیغ مذهبی و دینی به‌شمار می‌آید. از سوی دیگر، احیای مؤلفه‌های تمدن اسلامی و معرفی قابلیت‌های فرهنگی، هنری و اقتصادی

آن در ارتباط با گردشگری مذهبی، می‌تواند عامل مهمی در جذب گردشگران کشورهای اسلامی باشد. این امر با توجه به تبعات مختلف فرهنگی و اجتماعی گردشگران خارجی، دولت‌های اسلامی را در جهت رسیدن به یک زبان مشترک در زمینه توسعه گردشگری در کشورهای اسلامی یاری می‌دهد (موسوی و سلطانی، ۱۳۹۳: ۷۸).

مدل استراتژیک SOAR^۱

توجه فزاینده‌ای در به‌کارگیری مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها شکل گرفته‌است و مدل‌های گوناگون و متعددی از مدیریت استراتژیک پیشنهاد شده‌اند (Maat & Zakaria, 2010: 17). یکی از تکنیک‌های نوین استراتژیک، مدل استراتژیک SOAR است که برای شناخت و تقویت نقاط قوت و فرصت‌ها، راهبردی مناسب به نظر می‌رسد. این مدل استراتژیک که در پژوهش حاضر نیز از آن استفاده شده‌است، همیشه در سطوح بالای مدیریت استفاده می‌شود و به دنبال این است تا تمام ذی‌نفعان را در همه سطوح در برگیرد و آن بخش از کارمندان و ذی‌نفعان را که تاکنون بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به‌شمار نمی‌آمدند نیز شامل شود (خاوریان گرمسیر، استاورس و علیان، ۱۳۹۲: ۱۳۲).

مدل استراتژیک SOAR شامل چهار بخش کلیدی است که شامل شناسایی قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج می‌شود؛ البته، ضعف‌ها و تهدیدات نادیده گرفته نشده‌است؛ بلکه به آن‌ها دوباره شکل داده خواهد شد و توسط ذره‌بینی از ممکن‌ها بررسی می‌شود. مجموعه‌هایی با عملکرد و هسته مثبت، استراتژی‌های بارز و مفید و شبکه‌ها و توانایی‌ها و تفکرات خلاق و در کل هر آنچه که ما را به سمت پیشرفت می‌کشاند، شناسایی می‌کند. این استراتژی، تمرکز بسیاری بر قوت‌ها و فرصت‌ها و آرمان‌های یک مجموعه و درگیر کردن گروه‌های مختلفی از افراد دارای سهم را دارد (رومیانی و دیگران، ۱۳۹۹: ۹۵).

مدل استراتژیک SOAR شامل مجموعه‌ای از مراحل است که ما با نوآوری و ایجاد بعضی تغییرات، به چشم‌انداز کلی در سیستم دست خواهیم یافت. این مطلب محقق نمی‌شود مگر با درگیر کردن عواملی که در یک سیستم با یکدیگر مرتبط هستند. این عوامل که تحت عنوان

ذی‌نفعان قرار می‌گیرند، شامل افراد جامعه، مدیران و مسئولان، محققین و صاحب‌نظران و آن دسته از اشخاص حقیقی و غیرحقیقی می‌شود که به نوعی در جامعه و مقصد مورد برنامه‌ریزی ما حضور دارند و تأثیرگذار هستند. این مدل استراتژیک تمام مشارکت‌کنندگان را به تفکر درباره محل سکونت خود تشویق می‌کند. این استراتژی برای سرعت‌بخشیدن به برنامه‌های راهبردی، بر آن دسته از عناصری تمرکز می‌نماید که انرژی حیاتی و انگیزه خوبی برای آینده ایجاد می‌کنند. این انرژی حیاتی در میان مردم قرار دارد و از طریق ارتباط با یکدیگر و بحث میان افراد دارای سهم در جامعه به وجود می‌آید. این نکته قابل توجه است که این استراتژی بر پایه نقاط قوت بنا شده است که طی آن، تمام افراد دارای سهم در جامعه با کمک یکدیگر به ایجاد یک چشم‌انداز مشترک اقدام می‌کنند و این روند باعث ایجاد انرژی و تعهد میان ذی‌نفعان جهت دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود (Stavros & Saint, 2010: 381).

تفاوت مدل استراتژیک SOAR¹ و SWOT

یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی که برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، مدل استراتژیک SWOT است. این مدل استراتژیک بر اساس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها استوار است و در همه سطوح مدیریتی استفاده می‌شود؛ ولی در اکثر موارد در سطوح بالای مدیریتی به کار می‌رود. در طرف مقابل، مدل استراتژیک SOAR همیشه در سطوح بالای مدیریت استفاده می‌شود و به دنبال این است تا تمام ذی‌نفعان را در همه سطوح در برگیرد. در واقع، این مورد تفاوت کلیدی بین این دو مدل استراتژیک است؛ زیرا مدل استراتژیک SOAR آن بخش از کارمندان و ذی‌نفعان را در برمی‌گیرد که تاکنون بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به شمار نمی‌آمدند. از سوی دیگر، مدل استراتژیک SWOT و SOAR دارای بنیاد و اساس مشابه هستند؛ زیرا قوت‌ها و فرصت‌ها که بنیان و اساس SOAR به شمار می‌آیند از مدل استراتژیک SWOT گرفته شده‌اند؛ اما به ضعف‌ها و تهدیدها در قالب دیگری نگریسته شده است. در جدول ۱، مقایسه تفاوت‌های این دو مدل استراتژیک آمده است (خاوریان گرمسیر، استاورس و علیان، ۱۳۹۲: ۱۳۲).

1. Strengths & Weakness & Opportunities & Threat (SWOT)

جدول (۱) مقایسه مدل‌های SWOT و SOAR

SOAR	SWOT
<p>قوت‌ها</p> <p>ما در حال انجام‌دادن چه کارهایی به نحو احسن هستیم؟ افتخار ما انجام‌دادن چه کارهایی است؟ نقاط قوت ما درباره مهارت‌های ما چه می‌گویند؟</p>	<p>قوت‌ها</p> <p>سازمان‌دهی منابع و ظرفیت‌های پایه و اساسی برای تفاوت‌های ایجادشده</p>
<p>فرصت‌ها</p> <p>به‌طور کلی چگونه تهدیدهای خارجی را دریابیم؟ چگونه تهدیدها را دوباره شکل دهیم تا به فرصت تبدیل شوند؟ انتظار سرمایه‌گذاران از ما انجام‌دادن چه کاری است؟ چگونه می‌توانیم بهترین شریک برای دیگران باشیم؟</p>	<p>ضعف‌ها</p> <p>نبود قوت و ضعف در توانایی و منابع، توجه به نبود قوت و کاهش توجه به اصل مزیت رقابتی</p>
	<p>فرصت‌ها</p> <p>شرایط بیرونی که می‌توانند باعث سود و منفعت ما شوند. آن دسته از نیازمندی‌های برآورده‌نشده فناوری‌های مدرن و قانون‌گذاری صحیح</p>
	<p>تهدیدها</p> <p>شرایط بیرونی که به منافع ما ضربه می‌زنند.</p>
<p>آرمان‌ها</p> <p>قوت‌ها و فرصت‌هایی را بررسی کنیم و ببینیم توانایی رسیدن به چه جایگاهی را داریم؟ چگونه توانایی‌های خود را به سمت چشم‌انداز هدایت کنیم؟</p>	+
<p>نتایج</p> <p>نتایج محسوس و معین ما چیست؟ چگونه در آنچه توانایی داریم به‌درستی عمل کنیم و در آن کار سرآمد باشیم؟ چگونه می‌توانیم به‌طور محسوسی قوت‌ها، فرصت‌ها و آرمان‌های خود را به نتیجه برسانیم؟</p>	+

پیشینه پژوهش

اینراجا یا و دیگران (Indrajaya, et al, 2019) در پژوهش خود نتایج را این گونه بیان کرده اند که صنعت خلاق، تأثیر زیادی در توسعه مقصد گردشگری دارد. توسعه یک صنعت خلاق که بخشی از صنعت گردشگری است در حال حاضر ادعایی جهت هم افزایی بین اقتصاد خلاق و جذب گردشگر در بخش گردشگری است. هدف این مقاله، ایجاد محرکی جهت توسعه صنعت خلاق، برای ساختن استراتژی توسعه صنعت خلاق و تجزیه و تحلیل پتانسیل صنعت توسعه خلاق به عنوان یک جاذبه گردشگری است. این پژوهش نشان داد که با ایجاد خلاقیت در ارائه محصولات استراتژیک و اماکن دیدنی، توانستند در این استان جاذبه گردشگری را بالا ببرند. شن و ژانگ (Shen & Zhang, 2019) در پژوهش خود نتایج را این گونه آورده اند که توسعه سریع گردشگری سنتی به طور جدی بر محیط زیست اکولوژیکی جاذبه های گردشگری تأثیر می گذارد و اثرات منفی زیادی ایجاد می کند. استفاده از چگالی زیاد زمین، آلودگی آب بر الگوهای زندگی ساکنان محلی تأثیر گذاشته و وجود این مشکلات باعث سوءاستفاده بیشتر از منابع گردشگری در کشور شده است. جاذبه های گردشگری و تعادل اکولوژیکی جاذبه های گردشگری را تحت تأثیر قرار داده است. صنعت گردشگری چین در مراحل ساخت و توسعه، به منظور جذب گردشگر است، و در جهت طراحی توسعه پایدار قدم برداشته است. فادلی، لیومانتو و آریفیان (Fadli, Liemanto & Arifien, 2019) در پژوهش خود نتایج را این گونه بیان کرده اند که این مقاله با هدف تجدید حیات در پتانسیل معابد واقع در مالنگ بزرگ به عنوان یک جاذبه جدید گردشگری پایدار انجام شده است. این مقاله یک پژوهش حقوقی با استفاده از رویکردهای اساسنامه، مفهومی و تحلیلی است. نتیجه پژوهش نشان می دهد که ۷ جنبه وجود دارد که نقش مهمی در تجدید حیات پتانسیل معابد واقع در مالنگ بزرگ دارد: مدیریت منظم مقررات، سازمان های حیاتی مجدد، توسعه زیرساخت ها، حفاظت از طریق فناوری دیجیتال، بهبود بازاریابی و ارتقا، درگیری مردم در نزدیکی منطقه معابد و بهبود مشارکت ذی نفعان؛ بنابراین، مقررات در توسعه معابد گردشگری در اندونزی بسیار مهم هستند. سیبینسکین و اسنيسکین (Cibinskiene & Snieskiene, 2015) در پژوهش خود نتایج را این گونه بیان کرده اند که عوامل مؤثر بر جذب گردشگر می توانند به دو گروه عمده تقسیم شوند: ۱. عوامل بیرونی که رقابت پذیری گردشگری

را تحت تأثیر قرار می‌دهند که منظور از عوامل بیرونی همان مکان اقامتی، سیاست پولی دولت و سیستم آموزشی هستند. ۲. عوامل درونی نیز آژانس‌های مسافرتی، تئاتر و باغ‌وحش هستند؛ یعنی به‌عنوان زیرساخت‌ها و منابع گردشگری به‌شمار می‌آیند. در بین عوامل ذکر شده، آژانس‌های مسافرتی از اهمیت زیادی برخوردار هستند که باید به بهبود آن‌ها توجه زیادی شود. ونوو، Wu (2015) در پژوهش خود با گرفتن مصاحبه از ۴۷۵ گردشگر خارجی در تایوان و استفاده از مدل-بندی معادله ساختاری و روش فازی در زمینه وفاداری گردشگرها به مقاصد، نتایج را این‌گونه بیان کرد که تجربه مسافرتی گذشته و تصویر مقصد به‌طور مثبت بر رضایت‌مندی مصرف‌کننده اثر می‌گذارد. در این زمینه، تجربه مسافرتی و یک مقصد خوب برای بازدید گردشگر از عوامل اصلی موفقیت در بازارهای گردشگری هستند. مدیرانی که مقصد گردشگری باید برای ایجاد سطح بالای رضایت‌مندی گردشگری برای بهبود رقابت‌پذیری با توجه به این عوامل تمرکز کنند. مدیران سازمان‌های گردشگری برای بهبود رقابت‌پذیری باید بر عوامل تاثیرگذار بر رضایت‌مندی گردشگران تمرکز کنند. کلاوریا، مونته و تورا (Claveria, Monte & Torra, 2015) با استفاده از رویکرد چندمتغیره و بررسی همبستگی تقاضای گردشگری بین‌المللی به کانالوینا (اسپانیا) روش‌های معمول برای تقاضای گردشگر بین‌المللی را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که سفر گردشگران به یک مقصد خاص، پیش‌بینی عملکرد گردشگری را بهبود می‌بخشد. بدین منظور پیش‌بینی ورود گردشگران به یک مقصد گردشگری به برنامه‌ریزی و مدیریت بهتر گردشگران کمک می‌کند. آن‌ها همچنین نشان دادند که با استفاده از رویکرد چندمتغیره، همبستگی بین ورودی‌های گردشگر از کشورهای مختلف، اثر معنادارتری بر پیش‌بینی روند گردشگری را نشان می‌دهد.

سرایبی، نوری و آسیابانی (۱۳۹۷) در پژوهش خود با استفاده از روش پژوهش مبتنی بر رویکردهای توصیفی-تحلیلی که با پیمایش میدانی جهت تکمیل پرسشنامه‌ها استفاده شده است، نقاط مثبت و فرصت‌ها و آرمان‌های بخش گردشگری این شهر را تعیین کرده‌اند. با توجه به نتایج به‌دست آمده، می‌توان گفت گردشگری از نظر اقتصادی توانسته است باعث کاهش نرخ بیکاری فصلی و دائمی، اشتغال زنان در برخی مشاغل گردشگری، افزایش رضایت جامعه محلی از میزان درآمد حاصل از گردشگری، افزایش فرصت شغلی برای جوانان و ایجاد بنگاه‌های اقتصادی کوچک

و محلی گردشگری در این شهر شود و می‌توان با تبلیغات بیشتر در رسانه‌ها و تسهیل سرمایه‌گذاری سرمایه‌گذاران بومی و غیربومی در سطح شهر، زمینه توسعه هرچه بیشتر این شهر به منظور گردشگری پایدار را فراهم ساخت. حیدری (۱۳۹۷) در پژوهش خود با استفاده از جمع‌آوری اطلاعات به‌وسیله پرسشنامه و به‌صورت مقطعی، نتایج به‌دست‌آمده را این‌گونه بیان کرده است: ۱. عدم وجود اماکن اقامتی و بهداشتی مناسب در کشور، ۲. عدم استفاده از شیوه‌های مناسب بازاریابی، ۳. تبلیغات سوء و غیر واقع از ایران در سایر کشورها، ۴. محدودیت‌های فرهنگ، ۵. نبود امنیت جاده‌ای و مسافرتی و ۶. موانع سیاسی و روابط بین‌المللی ایران با سایر کشورها، مهم‌ترین موانع جذب گردشگران خارجی در ایران می‌باشند. با وجود این موانع، اکثر گردشگران از سفر به ایران اظهار رضایت نموده و تمایل به سفر مجدد به ایران داشته‌اند. همچنین اکثر گردشگران خارجی مهم‌ترین راهکارهای مؤثر بر توسعه صنعت توریسم در ایران را شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی، تبلیغات رسانه‌ای (اینترنت) و سرمایه‌گذاری در بخش اکوتوریسم و جاذبه‌های تاریخی بیان کرده‌اند. یعقوبی منظری و آقامیری (۱۳۹۷) در پژوهش خود با بررسی منابع آماری در زمینه وضعیت صنعت گردشگری ایران، بررسی اهداف چشم‌انداز صنعت گردشگری در افق ۱۴۰۴ و با مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها، نتایج خود را این‌گونه بیان کردند که مهم‌ترین دلایل عدم توسعه صنعت گردشگری ایران، عدم توسعه مناسب زیرساخت‌های گردشگری، عدم انسجام قوانین، نبود برنامه‌ریزی‌های مشخص و واحد در این صنعت و اعمال تحریم‌های غرب علیه ایران می‌باشد. آن‌ها راهکارهایی را جهت بهبود این صنعت بدین شرح پیشنهاد داده‌اند: بازنگری قوانین در رابطه با صنعت گردشگری و بهبود قوانین به‌صورت یکپارچه و شفاف به منظور حمایت از صنعت گردشگری، تخصیص منابع و اعتبارات به سازمان میراث فرهنگی به‌منظور تأمین مراکز اقامتی مناسب، بهبود زیرساخت‌های گردشگری، ایجاد تسهیلات خدماتی، رفاهی و بهداشتی، تهیه و تدوین نقشه راه جامع توسعه صنعت گردشگری ایران و انجام تبلیغات مؤثر و مناسب و ایجاد تدابیر لازم جهت افزایش امنیت در کشور برای ایجاد انگیزه در گردشگران در جهت کاهش تبلیغات منفی و اثر سوء تحریم‌های غرب علیه ایران. فیروزی و زادولی خواجه (۱۳۹۶) در پژوهش خود با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی با ماهیت کاربردی، بر آن تأکید دارند که شهر تبریز با وجود آب‌وهوای مناسب و آثار

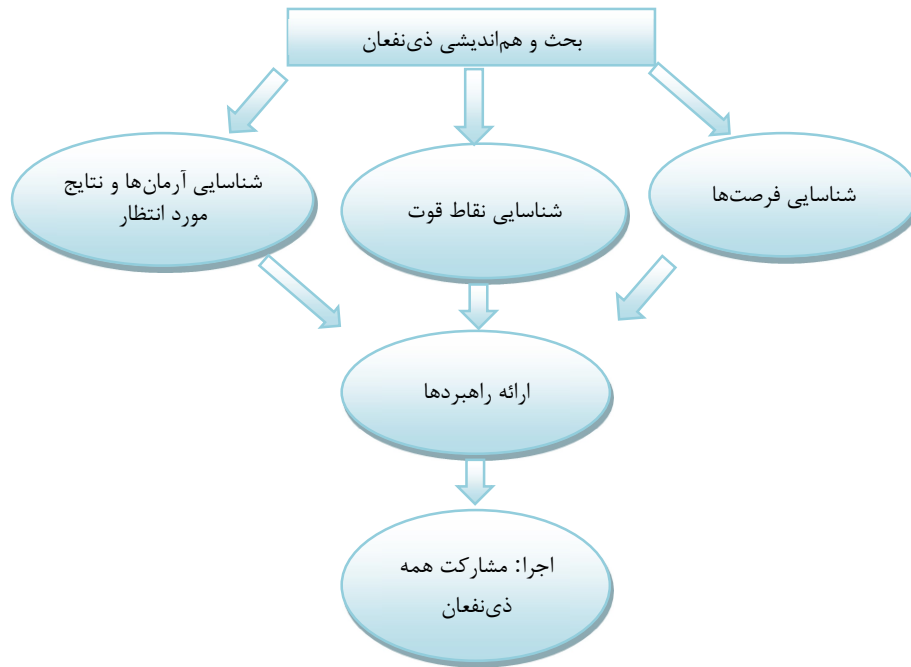
باستانی و گردشگری فراوان، قابلیت تبدیل شدن به یک نمونه گردشگری منطقه‌ای و بین‌المللی را دارد. همچنین کاهش نرخ بیکاری از ۱۲/۰۸٪ به ۵٪، افزایش سرانه فضای سبز در شهر از ۳/۵ به ۸ متر مربع و ایجاد تسهیلات برای سرمایه‌گذاران جهت ساخت هتل آپارتمان از نتایج مورد انتظار توسعه گردشگری در این شهر می‌باشد. بدین منظور راهبردهای مؤثر برای توسعه گردشگری این شهر عبارت‌اند از: افزایش فضای سبز و کمپ‌های گردشگری، نوسازی و به‌سازی ناوگان حمل‌ونقل شهری، ارائه تسهیلات بانکی برای بالابردن کیفیت خدمات و تسهیلات، اخذ و تسهیل صدور ویزا برای گردشگران ورودی از کشورهای دیگر، دستیابی به عوامل مؤثر بر رضایت گردشگران، مخصوصاً درک آن‌ها از ارزش مقصد گردشگری و کیفیت محصولات، خدمات و تجربیات گردشگری در مقایسه با سایر مقصدهای گردشگری.

فرایند پژوهش

مدل استراتژیک SOAR، شامل پنج مرحله است که به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. آغاز و برداشتن قدم اول، ۲. شناخت و بررسی، ۳. تصور، ۴. نوآوری و ۵. اجرا. در مرحله اول افراد ذی‌نفع و کسانی که به‌نحوی در جذب گردشگر خارجی نقش دارند، شناسایی می‌شوند. مرحله دوم راهبردیابی از طریق بررسی و شناخت ارزش‌ها، چشم‌اندازها، نقاط قوت داخلی و محیط بیرونی، به‌منظور خلق فرصت‌ها و تبدیل آن به آرمان و نتایج است. در مرحله سوم و چهارم مجموعه قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. مرحله اجرا در این مدل استراتژیک به نوعی یک حرکت به سمت اجرایی کردن برنامه‌هاست. این گام، گامی اجرایی است و فراتر از اختیارات و امکانات یک پژوهش است و اجرای آن پس از تصویب طرح است (خاوریان گرمسیر، استاورس و علیان، ۱۳۹۲: ۱۳۲). پس از شناسایی و مصاحبه با ذی‌نفعان و مراجعه به پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه و اسناد بالادستی مربوطه، عوامل چهارگانه مدل استراتژیک SOAR (نقاط قوت، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج) استخراج شد. به‌منظور استخراج و انتخاب بهترین و مناسب‌ترین استراتژی محدود مورد مطالعه، پس از شناسایی نقاط قوت، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج مورد انتظار با مشارکت ذی‌نفعان در حوزه گردشگری ارائه می‌گردد. با توجه به رویکرد مشارکتی مدل

استراتژیک SOAR می‌تواند دست‌یابی به راهبردهای جذب گردشگر خارجی در کلان‌شهر مشهد را به صورت شکل ۱ نشان داد.



شکل ۱) انتخاب استراتژی مناسب جهت جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد (نگارندگان)

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی-تحلیلی است و با روش مطالعه موردی انجام شده است؛ ضمن اینکه چون گردآوری اطلاعات در چند مرحله و در بازه زمانی پاییز تا زمستان ۹۸ صورت گرفته، به لحاظ افق زمانی، مقطعی است.

ابزار پژوهش

در این پژوهش، از هر دو روش جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است. جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق ترکیبی از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه)

است و داده‌های آن از طریق مصاحبه با ذی‌نفعان، مسئولان و صاحب‌نظران صنعت گردشگری گردآوری شده‌است. همچنین نگارندگان با کاوش در نمونه‌های عینی و با پژوهش در موارد مختص بحث پژوهش، به نتایج کلی رسیده‌اند.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش مدیران سازمان گردشگری، مدیران و دست‌اندرکاران مراکز گردشگری و اقامتی، صاحب‌نظران حوزه گردشگری، مدیران مراکز تجاری، فروشندگان و گردشگران خارجی هستند.

روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و به شیوه گلوله‌برفی است؛ به این مفهوم که ابتدا به صورت هدفمند، متخصصین واجد شرایط که دانش و مهارت لازم برای پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه‌ها را داشته باشند، تعیین خواهند شد و سپس از آن‌ها درخواست می‌شود سایر افرادی را که می‌توانند اطلاعات لازم را برای تحقیق حاضر ارائه دهند، معرفی نمایند. تعداد ۱۳ نفر از مدیران سازمان گردشگری، مدیران مراکز تجاری، اقامتی و گردشگری انتخاب شدند که ویژگی جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به‌طور خلاصه در جدول ۲ آمده است.

جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی		
۹۲/۳	۱۲	مرد	جنسیت
۷/۷	۱	زن	
۷/۷	۱	کمتر از ۵ سال	وضعیت خدمت پاسخ‌دهندگان
۰	۰	۵ تا ۱۰ سال	
۲۳/۱	۳	۱۰ تا ۱۵ سال	
۳۰/۸	۴	۱۵ تا ۲۰ سال	
۲۳/۱	۳	۲۰ سال به بالا	
۱۵/۳	۲	بدون پاسخ	
۷/۷	۱	۲۰ تا ۳۰ سال	سن پاسخ‌دهندگان
۱۵/۴	۲	۳۰ تا ۴۰ سال	
۴۶/۲	۶	۴۰ تا ۵۰ سال	
۳۰/۷	۴	بیشتر از ۵۰ سال	
۰	۰	دیپلم	میزان تحصیلات
۷/۷	۱	فوق دیپلم	
۴۶/۲	۶	لیسانس	
۳۰/۷	۴	فوق لیسانس	
۱۵/۴	۲	دکتر	

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش کیفی تحلیل محتوا و کدگذاری استفاده می‌شود. در این روش کدگذاری، در پی آن هستیم که متن مصاحبه‌ها تبدیل به چهار محور اساسی (نقاط قوت، فرصت، آرمان و نتایج) پژوهش گردد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری نقاط قوت شهر مشهد برای جذب گردشگر خارجی، فرصت‌ها و نقاط قوت بعد از تحلیل به صورت جدول ۳، شناسایی شد. جدول ۳) نقاط قوت و فرصت‌های جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد با استفاده از مدل استراتژیک

SOAR

Strengths نقاط قوت	Opportunities فرصت‌ها
۱. وجود بارگاه مقدس امام‌رضا (ع)	۱. وجود روابط مناسب سیاسی- فرهنگی با کشورهای همسایه
۲. برخورداری از آب و هوای مطبوع و معتدل	۲. ارائه خدمات اقامتی و گردشگری کم‌هزینه
۳. وجود هتل‌ها و مراکز متعدد و متنوع اقامتی	۳. کاهش ارزش پول ملی
۴. وجود مراکز متنوع تفریحی، سرگرمی و گردشگری	۴. وجود شرایط مناسب سرمایه‌گذاری خارجی در شهر
۵. وجود مراکز خرید و تجاری متنوع	۵. برداشتن ویزای ورودی برای برخی کشورها
۶. دارا بودن راه‌های ارتباطی مناسب	۶. اعطای ویزای ورودی در فرودگاه
۷. برخورداری از فرودگاه بین‌المللی، ایستگاه راه‌آهن و پایانه مسافربری مناسب	۷. ایجاد مسیرهای پروازی شرکت‌های هواپیمایی خارجی
۸. هم‌جواری با دو کشور همسایه افغانستان و ترکمنستان	۸. گسترش فرهنگ گردشگری و جهانگردی
۹. عنوان پایتخت معنوی ایران	۹. افزایش رغبت سفرهای زیارتی در بین مسلمانان (بویژه شیعیان)
۱۰. وجود بیلاقی‌ها و تفرجگاه‌های زیبا	۱۰. افزایش تمایل به جراحی‌های زیبایی
۱۱. امنیت مطلوب شهری	۱۱. رواج استفاده از فضای مجازی (تبلیغات و انتخاب مقصد گردشگری)
۱۲. وجود مراکز درمانی و تخصصی مناسب	۱۲. برگزاری مسابقات ورزشی بین‌المللی
۱۳. وجود پارک‌ها و فضای سبز مناسب در شهر	۱۳. برگزاری همایش‌های بین‌المللی به ویژه دینی (به‌خصوص توسط آستان قدس)
۱۴. برخورداری صنایع دستی برجسته و تولید کالاهای اختصاصی شهر	۱۴. وجود مناسب‌های ویژه زیارتی برای مسلمانان
۱۵. وجود ورزشگاه مناسب جهت برگزاری مسابقات بین‌المللی	
۱۶. جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی	
۱۷. وجود رستوران‌های متعدد و با کیفیت	

در ادامه، نتایج قابل اندازه‌گیری و آرمان‌ها، مطابق نظر خبرگان در جدول ۴ طبقه‌بندی شده-

است.

جدول (۴) نتایج و آرمان‌های جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد با استفاده از مدل استراتژیک

SOAR

Aspirations (آرمان‌ها (آینده مطلوب)	Results (نتایج (قابل اندازه‌گیری)
۱. استفاده از قابلیت و توان کلان‌شهرها در جهت تقویت نقش فراملی و ارتقای جایگاه بین‌المللی کشور، از طریق تقویت مدیریت توسعه، برنامه‌ریزی و اجرا در این شهر (چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران)	۱. استانداردسازی مراکز اقامتی، گردشگری و تفریحی
۲. ورود بیش از ۸ میلیون گردشگر خارجی (سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور)	۲. ایجاد راهبردهای حمایتی دستگاه‌های دولتی در جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد
۳. گسترش فعالیت‌های گردشگری با تأکید بر سفرهای زیارتی (ابلاغیه سیاست‌های برنامه پنجم توسعه)	۳. امکان استفاده از ارزهای خارجی در تمامی مراکز گردشگری و اقامتی
۴. بهره‌مندی از گردشگری پررونق با محصولات متنوع، بازارهای سامانه‌یافته، خدمات استاندارد شده و دست-یافتن به جایگاه برتر گردشگری منطقه و اینکه ایران یکی از قطب‌های گردشگری جهان، بویژه جهان اسلام معرفی شود (چشم‌انداز اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان خراسان رضوی)	۴. تعریف دقیق و تجاری‌سازی پروژه‌های سرمایه‌گذاری خارجی در شهر
۵. مشهد شهری زیارتی، سیاحتی و مذهبی با راهبرد ایجاد زیرساخت‌ها و تأسیسات گردشگری (ابلاغیه برنامه عملیاتی شهرداری مشهد توس شورای شهر)	۵. تولید سوغات در سطح برندهای جهانی
۶. ارتقای شهر به‌عنوان بزرگ‌ترین شهر مذهبی مسلمانان جهان	۶. کاهش ۱.۵٪ نرخ بیکاری تا سال ۱۴۰۰
۷. دریافت گریدهای بین‌المللی معتبر برای مراکز اقامتی	۷. بهبود سطح زندگی شهروندان بر اساس شاخص‌های بین‌المللی
۸. امکان ایجاد مبادلات مالی آسان بین‌المللی	۸. افزایش نقش بخش خصوصی در مدیریت گردشگری شهر
۹. تقویت زیرساخت‌های ارتباطی با کشورهای جهان، بویژه کشورهای اسلامی همسایه	۹. امکان رزرو مراکز اقامتی توسط سایت‌های بین‌المللی
۱۰. گسترش حداکثری شبکه حمل‌ونقل عمومی	۱۰. آموزش مدیران مراکز اقامتی و گردشگری
۱۱. افزایش سرمایه‌گذاری خارجی	۱۱. ایجاد کارگروه ویژه زیارت در وزارت گردشگری
۱۲. کاهش تصدی‌گری دولت در بخش‌های گردشگری	۱۲. افزایش مراکز تفریحی و گردشگری شهر
۱۳. هدف‌گذاری دولت در ایجاد تنوع درآمدهای ارزی	۱۳. افزایش سالانه ۰.۸ متر مربع سرانه فضای سبز بوستان‌های مشهد
	۱۴. افزایش سرانه فضای سبز شهر به ۱۸.۲۸ متر مربع تا سال ۱۴۰۰
	۱۵. ارتقای خطوط متروی شهری از ۳۶ به ۴۴ کیلومتر و تعداد ناوگان از ۹۵ تا ۱۶۰ واگن تا سال ۱۴۰۰
	۱۶. افزایش مراکز گذران فرصت‌های فراغتی توسط شهرداری به میزان ۵٪ در سال
	۱۷. ایجاد جاذبه‌های گردشگری در فصل‌های غیر پیک جهت توزیع ورود گردشگران خارجی در تمام روزهای سال
	۱۸. افزایش ۴۰٪ گردشگر سلامت در دو سال آینده
	۱۹. حذف روادید ورودی گردشگران کشورهای اسلامی به مشهد
	۲۰. ایجاد نسخه زبان‌های عربی و انگلیسی برای تمامی مراکز فرهنگی و گردشگری در سایت‌ها، بروشورها و اپلیکیشن‌ها
	۲۱. افزایش تورهای مسافرتی گروهی
	۲۲. وجود مراکز معرفی لیدرها، مترجمین و راهنمای زائر معتبر
	۲۳. توسعه رستوران‌های عرضه‌کننده غذاهای متناسب با سلیقه گردشگر (مثلاً غذاهای عربی)
	۲۴. شبکه‌سازی آژانس‌های مسافرتی و مراکز اقامتی مبدأ و مقصد گردشگران
	۲۵. ایجاد پلیس گردشگری

در نهایت در شهر مشهد به‌عنوان یکی از کلان‌شهرهای کشور، ۱۷ نقطه قوت، ۱۴ نقطه فرصت، ۱۳ آینده مطلوب و آرمانی و ۲۵ نتیجه به‌دست آمد که در این میان، ۴۲ عامل به‌عنوان عوامل داخلی (مجموع قوت‌ها و نتایج) و ۲۷ عامل به‌عنوان عوامل خارجی (مجموع فرصت‌ها و آینده مطلوب و آرمانی) شناسایی شد. بعد از شناسایی نقاط قوت، فرصت، آینده مطلوب و آرمانی، نتایج با استفاده از پرسشنامه دوم که در آن عوامل به شکل طیف لیکرت (۱ کمترین امتیاز و ۵ بیشترین امتیاز) رتبه‌بندی شده بود، اهمیت هر یک از عوامل در تحلیل گردشگری شهرستان مشهد از دیدگاه کارشناسان و مسئولان مورد نظر، ارزیابی شد و سپس مجموع امتیازها، میانگین امتیازها و رتبه هر عامل به‌دست آمد. ضریب هر عامل بین ۰-۱ می‌باشد. ضریب کسب‌شده توسط هر عامل، به‌صورت جداگانه در جدول ۵، به تفکیک عوامل داخلی آورده شده‌است. تکنیک استفاده-شده در این بخش برای به‌دست‌آوردن ضریب اهمیت، آنتروپی شانون می‌باشد.

جدول ۵) مدل استراتژیک ارزیابی عوامل داخلی جذب گردشگر خارجی در شهرستان مشهد

قوت‌ها			
ردیف	عوامل کلیدی داخلی	میانگین	ضریب
S1	وجود بارگاه مقدس امام رضا (ع)	۴/۹۲۳	۰/۰۵۹۱
S2	برخورداری از آب‌وهوای مطبوع و معتدل	۳/۹۲۳	۰/۰۵۹۸
S3	وجود هتل‌ها و مراکز متعدد و متنوع اقامتی	۴/۳۸۵	۰/۰۵۹۰
S4	وجود مراکز متنوع تفریحی، سرگرمی و گردشگری	۳/۷۶۹	۰/۰۵۸۷
S5	وجود مراکز خرید و تجاری متنوع	۳/۶۱۵	۰/۰۵۸۸
S6	دارا بودن راه‌های ارتباطی مناسب	۴	۰/۰۵۸۷
S7	برخورداری از فرودگاه بین‌المللی، راه‌آهن و پایانه مسافربری مناسب	۴/۱۵۴	۰/۰۵۸۷
S8	هم‌جواری با دو کشور همسایه افغانستان و ترکمنستان	۳/۵۳۸	۰/۰۵۸۹
S9	عنوان پایتخت معنوی ایران	۴	۰/۰۵۸۸
S10	وجود بیابان‌ها و تفرجگاه‌های زیبا	۴/۰۷۷	۰/۰۵۸۷
S11	امنیت مطلوب شهری	۴/۲۳۱	۰/۰۵۸۹
S12	وجود مراکز درمانی و تخصصی مناسب	۴/۲۳۱	۰/۰۵۹۰
S13	وجود پارک‌ها و فضای سبز مناسب در شهر	۳/۸۴۶	۰/۰۵۸۸
S14	برخورداری صنایع دستی برجسته و تولید کالاهای اختصاصی شهر	۳/۶۹۲	۰/۰۵۸۸
S15	وجود ورزشگاه مناسب جهت برگزاری مسابقات بین‌المللی	۳/۷۶۹	۰/۰۵۸۸
S16	جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی	۳/۶۱۵	۰/۰۵۸۸
S17	وجود رستوران‌های متعدد و باکیفیت	۴/۳۰۸	۰/۰۵۹۰
نتایج			
R1	استانداردسازی مراکز اقامتی، گردشگری و تفریحی	۴/۶۱۵	۰/۰۴۰۰۷
R2	ایجاد راهبردهای حمایتی دستگاه‌های دولتی در جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد	۴/۵۳۸	۰/۰۴۰۰۰
R3	امکان استفاده از ارزش‌های خارجی در تمامی مراکز گردشگری و اقامتی	۴/۰۰۰	۰/۰۳۹۹۳
R4	تعریف دقیق و تجاری‌سازی پروژه‌های سرمایه‌گذاری خارجی در شهر	۳/۷۶۹	۰/۰۳۹۸۹
R5	تولید سوغات در سطح برندهای جهانی	۴/۱۵۴	۰/۰۴۰۰۳
R6	کاهش ۱.۵٪ نرخ بیکاری تا سال ۱۴۰۰	۳/۸۴۶	۰/۰۳۹۹۳
R7	بهبود سطح زندگی شهروندان بر اساس شاخص‌های بین‌المللی	۴/۲۳۱	۰/۰۳۹۸۰
R8	افزایش نقش بخش خصوصی در مدیریت گردشگری شهر	۴/۳۸۵	۰/۰۳۹۹۹

۹	۰/۰۴۰۰۶	۴/۴۶۲	امکان رزرو مراکز اقامتی توسط سایت‌های بین‌المللی	R9
۱۰	۰/۰۳۹۹۹	۴/۴۶۲	آموزش مدیران مراکز اقامتی و گردشگری	R10
۱۶	۰/۰۳۹۸۸	۴/۱۵۴	ایجاد کارگروه ویژه زیارت در وزارت گردشگری	R11
۱۴	۰/۰۴۰۰۸	۴/۲۳۱	افزایش مراکز تفریحی و گردشگری شهر	R12
۲۲	۰/۰۴۰۱۲	۳/۹۲۳	افزایش سالانه ۰.۸ متر مربع سرانه فضای سبز بوستان‌های مشهد	R13
۲۰	۰/۰۴۰۰۸	۴/۰۰۰	افزایش سرانه فضای سبز شهر به ۱۸.۲۸ متر مربع تا سال ۱۴۰۰	R14
۲۱	۰/۰۳۹۹۳	۴/۰۰۰	ارتقای خطوط متروی شهری از ۳۶ به ۴۴ کیلومتر و تعداد ناوگان از ۹۵ تا ۱۶۰ واگن تا سال ۱۴۰۰	R15
۲۴	۰/۰۴۰۰۱	۳/۸۴۶	افزایش مراکز گذران فرصت‌های فراغتی توسط شهرداری به میزان ۵٪ در سال	R16
۱۲	۰/۰۴۰۰۰	۴/۳۰۸	ایجاد جاذبه‌های گردشگری در فصل‌های غیر پیک جهت توزیع ورود گردشگران خارجی در تمام روزهای سال	R17
۱۸	۰/۰۳۹۹۸	۴/۰۷۷	افزایش ۴۰٪ گردشگر سلامت در دو سال آینده	R18
۳	۰/۰۴۰۰۷	۴/۶۱۵	حذف روادید ورودی گردشگران کشورهای اسلامی به مشهد	R19
۵	۰/۰۴۰۰۶	۴/۵۳۸	ایجاد نسخه زبان‌های عربی و انگلیسی برای تمامی مراکز فرهنگی و گردشگری در سایت‌ها، بروشورها و اپلیکیشن‌ها	R20
۶	۰/۰۴۰۰۰	۴/۵۳۸	افزایش تورهای مسافرتی گروهی	R21
۱	۰/۰۴۰۰۸	۴/۶۹۲	وجود مراکز معرفی لیدرها، مترجمین و راهنمای زائر معتبر	R22
۱۷	۰/۰۳۹۹۶	۴/۱۵۴	توسعه رستوران‌های عرضه‌کننده غذاهای متناسب با سلیقه گردشگر (مثلاً غذاهای عربی)	R23
۷	۰/۰۴۰۰۰	۴/۵۳۸	شبکه‌سازی آژانس‌های مسافرتی و مراکز اقامتی مبدأ و مقصد گردشگران	R24
۸	۰/۰۴۰۰۶	۴/۵۳۸	ایجاد پلیس گردشگری	R25

تحلیل SOAR نشان می‌دهد که از نظر خبرگان و کارشناسان، وجود بارگاه مقدس امام‌رضا (ع) با میانگین ۶۴ و ضریب اهمیت ۰/۰۵۹۱ مهم‌ترین نقطه قوت تلقی می‌شود. وجود مراکز معرفی لیدرها، مترجمین و راهنمای زائر معتبر با میانگین ۶۱ و ضریب اهمیت ۰/۰۴۰۰۸ از مهم‌ترین نتایج به دست آمده می‌باشد که نقاط قوت و نتایج را در زمره عوامل داخلی می‌توان در نظر گرفت. جدول ۶، به تفکیک عوامل خارجی جذب گردشگر خارجی در شهرستان مشهد را مورد بررسی قرار داده است.

جدول ۶) مدل استراتژیک ارزیابی عوامل خارجی جذب گردشگر خارجی در شهرستان مشهد

فرصت‌ها				
ردیف	عوامل کلیدی خارجی	میانگین	ضریب	رتبه
O1	وجود روابط مناسب سیاسی- فرهنگی با کشورهای همسایه	۴/۶۱۵	۰/۰۵۹۰	۱
O2	ارائه خدمات اقامتی و گردشگری کم‌هزینه	۴/۳۰۸	۰/۰۵۸۹	۵
O3	کاهش ارزش پول ملی	۴/۴۶۲	۰/۰۵۸۹	۲
O4	وجود شرایط مناسب سرمایه‌گذاری خارجی در شهر	۴/۰۷۷	۰/۰۵۸۷	۱۱
O5	حذف ویزای ورودی برای برخی کشورها	۴/۳۸۵	۰/۰۵۸۹	۳
O6	اعطای ویزای ورودی در فرودگاه	۴/۲۳۱	۰/۰۵۸۷	۹
O7	رتبه اول بین مقاصد گردشگری سلامت در کشور	۴/۰۷۷	۰/۰۵۸۸	۱۲
O8	ایجاد مسیرهای پروازی شرکت‌های هواپیمایی خارجی	۴/۳۰۸	۰/۰۵۸۹	۶
O9	گسترش فرهنگ گردشگری و جهانگردی	۳/۸۴۶	۰/۰۵۸۶	۱۴
O10	افزایش رغبت سفرهای زیارتی در بین مسلمانان (بویژه شیعیان)	۴/۳۸۵	۰/۰۵۹۰	۴
O11	افزایش تمایل به جراحی‌های زیبایی	۴/۲۳۱	۰/۰۵۸۸	۱۰
O12	رواج استفاده از فضای مجازی (تبلیغات و انتخاب مقصد گردشگری)	۳/۷۶۹	۰/۰۵۸۹	۱۵
O13	برگزاری مسابقات ورزشی بین‌المللی	۳/۷۶۹	۰/۰۵۸۹	۱۶
O14	برگزاری همایش‌های بین‌المللی بویژه دینی (به‌خصوص توسط آستان قدس)	۳/۶۱۵	۰/۰۵۸۸	۱۷
O15	وجود مناسب‌های ویژه زیارتی برای مسلمانان	۴/۳۰۸	۰/۰۵۸۹	۷
O16	نگرش مثبت شهروندان مشهدی نسبت به ضرورت ورود گردشگر خارجی	۴	۰/۰۵۸۶	۱۳

۸	۰/۰۵۸۹	۴/۳۰۸	تمایل گردشگران خارجی مسلمان نسبت به دریافت خدمات درمانی در کنار زیارت	O17
آرمان‌ها				
۶	۰/۰۷۷۰	۴/۳۰۸	استفاده از قابلیت و توان کلان‌شهرها، در جهت تقویت نقش فراملی و ارتقای جایگاه بین‌المللی کشور، از طریق تقویت مدیریت توسعه، برنامه‌ریزی و اجرا در این شهر (چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران)	A1
۱	۰/۰۷۷۱	۴/۴۶۲	ورود بیش از ۸ میلیون گردشگر خارجی (سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور)	A2
۱۳	۰/۰۷۶۸	۴	گسترش فعالیت‌های گردشگری با تأکید بر سفرهای زیارتی (ابلاغیه سیاست‌های برنامه پنجم توسعه)	A3
۲	۰/۰۷۶۹	۴/۳۸۵	بهره‌مندی از گردشگری پررونق با محصولات متنوع، بازارهای سامانه‌یافته، خدمات استاندارد شده و دست‌یافتن به جایگاه برتر گردشگری منطقه و این‌که ایران یکی از قطب‌های گردشگری جهان، بویژه جهان اسلام معرفی شود (چشم‌انداز اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان خراسان رضوی)	A4
۹	۰/۰۷۶۸	۴/۲۳۱	مشهد شهری زیارتی، سیاحتی و مذهبی با راهبرد ایجاد زیرساخت‌ها و تأسیسات گردشگری (ابلاغیه برنامه عملیاتی شهرداری مشهد توس شورای شهر)	A5
۷	۰/۰۷۶۸	۴/۳۰۸	ارتقای شهر به‌عنوان بزرگ‌ترین شهر مذهبی مسلمانان جهان	A6
۳	۰/۰۷۷۱	۴/۳۸۵	دریافت گریدهای بین‌المللی معتبر برای مراکز اقامتی	A7
۴	۰/۰۷۷۱	۴/۳۸۵	امکان ایجاد مبادلات مالی آسان بین‌المللی	A8
۱۰	۰/۰۷۷۰	۴/۲۳۱	تقویت زیرساخت‌های ارتباطی با کشورهای جهان، بویژه کشورهای اسلامی همسایه	A9
۱۱	۰/۰۷۷۰	۴/۲۳۱	گسترش حداکثری شبکه حمل‌ونقل عمومی	A10
۸	۰/۰۷۶۸	۴/۳۰۸	افزایش سرمایه‌گذاری خارجی	A11
۱۲	۰/۰۷۶۸	۴/۲۳۱	کاهش تصدی‌گری دولت در بخش‌های گردشگری	A12
۵	۰/۰۷۶۸	۴/۳۸۵	هدف‌گذاری دولت در ایجاد تنوع درآمدهای ارزی	A13

تحلیل SOAR نشان می‌دهد که از نظر خبرگان و کارشناسان، وجود روابط مناسب سیاسی-فرهنگی با کشورهای همسایه با میانگین ۶۰ و ضریب اهمیت ۰/۰۵۹۰ به عنوان مهم‌ترین فرصت قرار دارد. ورود بیش از ۸ میلیون گردشگر خارجی (سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور) با میانگین ۵۸ و ضریب اهمیت ۰/۰۷۷۱ از مهم‌ترین آرمان‌های به‌دست‌آمده است که فرصت‌ها و آرمان‌ها را در زمره عوامل خارجی می‌توان در نظر گرفت.

با استفاده از این تکنیک، جذابیت نسبی عوامل انتخاب‌شده در مرحله قبل در مدل استراتژیک QSPM¹ مشخص می‌گردد. این مدل استراتژیک به‌عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. R نمره جذابیت است که از خیلی جذاب ۵، جذاب ۴، متوسط ۳، جذابیت کم ۲ و جذابیت ندارد ۱ در نظر گرفته شده است. جدول ۷، مدل استراتژیک QSPM را نشان می‌دهد.

جدول ۷) مدل استراتژیک QSPM

ردیف	فرصت‌ها	ضریب	R	نمره نهایی
O1	وجود روابط مناسب سیاسی - فرهنگی با کشورهای همسایه	۰/۰۵۹۰	۴	۰/۲۳۶
O2	ارائه خدمات اقامتی و گردشگری کم‌هزینه	۰/۰۵۸۹	۵	۰/۲۹۴۵
O3	کاهش ارزش پول ملی	۰/۰۵۸۹	۳	۰/۱۷۶۷
O4	وجود شرایط مناسب سرمایه‌گذاری خارجی در شهر	۰/۰۵۸۷	۲	۰/۱۱۷۴
O5	حذف ویزای ورودی برای برخی کشورها	۰/۰۵۸۹	۲	۰/۱۱۸۷
O6	اعطای ویزای ورودی در فرودگاه	۰/۰۵۸۷	۴	۰/۲۳۴۸
O7	رتبه اول بین مقاصد گردشگری سلامت در کشور	۰/۰۵۸۸	۵	۰/۲۹۴
O8	ایجاد مسیرهای پروازی شرکت‌های هواپیمایی خارجی	۰/۰۵۸۹	۳	۰/۱۷۶۷
O9	گسترش فرهنگ گردشگری و جهانگردی	۰/۰۵۸۶	۲	۰/۱۱۷۲
O10	افزایش رغبت سفرهای زیارتی در بین مسلمانان (بویژه شیعیان)	۰/۰۵۹۰	۴	۰/۲۳۶
O11	افزایش تمایل به جراحی‌های زیبایی	۰/۰۵۸۸	۵	۰/۲۹۴
O12	رواج استفاده از فضای مجازی (تبلیغات و انتخاب مقصد گردشگری)	۰/۰۵۸۹	۳	۰/۱۷۶۷
O13	برگزاری مسابقات ورزشی بین‌المللی	۰/۰۵۸۹	۲	۰/۱۱۸۷
O14	برگزاری همایش‌های بین‌المللی بویژه دینی (به‌خصوص توسط آستان قدس)	۰/۰۵۸۸	۲	۰/۱۱۷۶
O15	وجود مناسبت‌های ویژه‌ی زیارتی برای مسلمانان	۰/۰۵۸۹	۱	۰/۰۵۸۹
O16	نگرش مثبت شهروندان مشهدی نسبت به ضرورت ورود گردشگر خارجی	۰/۰۵۸۶	۴	۰/۲۳۴۴
O17	تمایل گردشگران خارجی مسلمان نسبت به دریافت خدمات درمانی در کنار زیارت	۰/۰۵۸۹	۵	۰/۲۹۴۵
	جمع	۱	۵۶	۳/۲۹۵
ردیف	آرمان‌ها	ضریب	R	نمره نهایی
A1	استفاده از قابلیت و توان کلان‌شهرها، در جهت تقویت نقش فراملی و ارتقای جایگاه بین‌المللی کشور، از طریق تقویت مدیریت توسعه، برنامه‌ریزی و اجرا در این شهر (چشم‌انداز ۲۰ ساله)	۰/۰۷۷۰	۲	۰/۱۵۴
A2	ورود بیش از ۸ میلیون گردشگر خارجی (سند چشم‌انداز ۲۰ ساله)	۰/۰۷۷۱	۲	۰/۱۵۴۲
A3	گسترش فعالیت‌های گردشگری با تأکید بر سفرهای زیارتی (ابلاغیه سیاست‌های برنامه پنجم توسعه)	۰/۰۷۶۸	۲	۰/۱۵۳۶

ارائه راهبردهای جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد با استفاده از مدل..... | ۱۴۳

۰/۳۸۴۵	۵	۰/۰۷۶۹	بهره‌مندی از گردشگری پررونق با محصولات متنوع، بازارهای سامانه‌یافته، خدمات استاندارد شده و دست‌یافتن به جایگاه برتر گردشگری منطقه و اینکه ایران یکی از قطب‌های گردشگری جهان، بویژه جهان اسلام معرفی شود (چشم‌انداز اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان خراسان رضوی)	A4
۰/۳۸۴	۵	۰/۰۷۶۸	مشهد شهری زیارتی، سیاحتی و مذهبی با راهبرد ایجاد زیرساخت‌ها و تأسیسات گردشگری (ابلاغیه برنامه عملیاتی شهرداری مشهد توس شورای شهر)	A5
۰/۳۸۴	۵	۰/۰۷۶۸	ارتقای شهر به عنوان بزرگ‌ترین شهر مذهبی مسلمانان جهان	A6
۰/۳۰۸۴	۴	۰/۰۷۷۱	دریافت گریدهای بین‌المللی معتبر برای مراکز اقامتی	A7
۰/۳۸۵۵	۵	۰/۰۷۷۱	امکان ایجاد مبادلات مالی آسان بین‌المللی	A8
۰/۳۸۵	۵	۰/۰۷۷۰	تقویت زیرساخت‌های ارتباطی با کشورهای جهان، بویژه کشورهای اسلامی همسایه	A9
۰/۳۸۵	۵	۰/۰۷۷۰	گسترش حداکثری شبکه حمل‌ونقل عمومی	A10
۰/۳۰۷۲	۴	۰/۰۷۶۸	افزایش سرمایه‌گذاری خارجی	A11
۰/۳۰۷۲	۴	۰/۰۷۶۸	کاهش تصدی‌گری دولت در بخش‌های گردشگری	A12
۰/۳۸۴	۵	۰/۰۷۶۸	هدف‌گذاری دولت در ایجاد تنوع درآمدهای ارزی	A13
۴/۰۷۶۶	۵۳	۱	جمع	
نمره نهایی	R	ضریب	قوت‌ها	ردیف
۰/۱۱۸۲	۲	۰/۰۵۹۱	وجود بارگاه مقدس امام‌رضا (ع)	S1
۰/۱۷۶۷	۳	۰/۰۵۸۹	برخورداری از آب‌وهوای مطبوع و معتدل	S2
۰/۱۷۷	۳	۰/۰۵۹۰	وجود هتل‌ها و مراکز متعدد و متنوع اقامتی	S3
۰/۲۹۳۵	۵	۰/۰۵۸۷	وجود مراکز متنوع تفریحی، سرگرمی و گردشگری	S4
۰/۲۳۵۲	۴	۰/۰۵۸۸	وجود مراکز خرید و تجاری متنوع	S5
۰/۲۹۳۵	۵	۰/۰۵۸۷	دارابودن راه‌های ارتباطی مناسب	S6
۰/۲۳۴۸	۴	۰/۰۵۸۷	برخورداری از فرودگاه بین‌المللی، راه‌آهن و پایانه مسافربری مناسب	S7
۰/۲۹۴۵	۵	۰/۰۵۸۹	هم‌جواری با دو کشور همسایه افغانستان و ترکمنستان	S8
۰/۲۳۵۲	۴	۰/۰۵۸۸	عنوان پایتخت معنوی ایران	S9
۰/۲۹۳۵	۵	۰/۰۵۸۷	وجود بیابان‌ها و تفرجگاه‌های زیبا	S10
۰/۲۳۵۶	۴	۰/۰۵۸۹	امنیت مطلوب شهری	S11
۰/۲۹۵	۵	۰/۰۵۹۰	وجود مراکز درمانی و تخصصی مناسب	S12

۰/۲۹۴	۵	۰/۰۵۸۸	وجود پارک‌ها و فضای سبز مناسب در شهر	S13
۰/۲۳۵۲	۴	۰/۰۵۸۸	برخورداری صنایع دستی برجسته و تولید کالاهای اختصاصی شهر	S14
۰/۲۹۳۵	۵	۰/۰۵۸۷	وجود ورزشگاه مناسب جهت برگزاری مسابقات بین‌المللی	S15
۰/۲۳۵۲	۴	۰/۰۵۸۷	جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی	S16
۰/۲۹۵	۵	۰/۰۵۹۰	وجود رستوران‌های متعدد و باکیفیت	S17
۴/۲۳۵۶	۷۲	۱	جمع	
نمره نهایی	R	ضریب	نتایج	ردیف
۰/۱۶۰۲۸	۴	۰/۰۴۰۰۷	استانداردسازی مراکز اقامتی، گردشگری و تفریحی	R1
۰/۱۶	۴	۰/۰۴۰۰۰	ایجاد راهبردهای حمایتی دستگاه‌های دولتی در جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد	R2
۰/۱۱۹۷۹	۳	۰/۰۳۹۹۳	امکان استفاده از ارزهای خارجی در تمامی مراکز گردشگری و اقامتی	R3
۰/۷۹۸۷	۲	۰/۰۳۹۸۹	تعریف دقیق و تجاری‌سازی پروژه‌های سرمایه‌گذاری خارجی در شهر	R4
۰/۸۰۰۶	۲	۰/۰۴۰۰۳	تولید سوغات در سطح برندهای جهانی	R5
۰/۷۹۸۶	۲	۰/۰۳۹۹۳	کاهش ۱.۵٪ نرخ بیکاری تا سال ۱۴۰۰	R6
۰/۱۱۹۴	۳	۰/۰۳۹۸	بهبود سطح زندگی شهروندان بر اساس شاخص‌های بین‌المللی	R7
۰/۷۹۹۸	۲	۰/۰۳۹۹۹	افزایش نقش بخش خصوصی در مدیریت گردشگری شهر	R8
۰/۱۲۰۱۸	۳	۰/۰۴۰۰۶	امکان رزرو مراکز اقامتی توسط سایت‌های بین‌المللی	R9
۰/۰۷۹۹۸	۲	۰/۰۳۹۹۹	آموزش مدیران مراکز اقامتی و گردشگری	R10
۰۰۰۷۹۷۶	۲	۰/۳۹۸۸	ایجاد کارگروه ویژه زیارت در وزارت گردشگری	R11
۰/۱۶۰۳۲	۴	۰/۰۴۰۰۸	افزایش مراکز تفریحی و گردشگری شهر	R12
۰/۲۰۰۶	۵	۰/۰۴۰۱۲	افزایش سالانه ۰.۸ متر مربع سرانه فضای سبز بوستان‌های مشهد	R13
۰/۱۶۰۳۲	۴	۰/۰۴۰۰۸	افزایش سرانه فضای سبز شهر به ۱۸.۲۸ متر مربع تا سال ۱۴۰۰	R14
۰/۱۵۹۷۲	۴	۰/۰۳۹۹۳	ارتقای خطوط متروی شهری از ۳۶ به ۴۴ کیلومتر و تعداد ناوگان از ۹۵ تا ۱۶۰ واگن تا سال ۱۴۰۰	R15
۰/۲۰۰۰۵	۵	۰/۰۴۰۰۱	افزایش مراکز گذران فرصت‌های فراغتی توسط شهرداری به میزان ۵٪ در سال	R16
۰/۲	۵	۰/۰۴۰۰۰	ایجاد جاذبه‌های گردشگری در فصل‌های غیر پیک جهت توزیع ورود گردشگران خارجی در تمام روزهای سال	R17
۰/۱۹۹۹	۵	۰/۰۳۹۹۸	افزایش ۴۰٪ گردشگر سلامت در دو سال آینده	R18
۰/۱۶۰۲۸	۴	۰/۰۴۰۰۷	حذف روادید ورودی گردشگران کشورهای اسلامی به مشهد	R19

ارائه راهبردهای جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد با استفاده از مدل.... | ۱۴۵

۰/۱۶۰۲۴	۴	۰/۰۴۰۰۶	ایجاد نسخه زبان‌های عربی و انگلیسی برای تمامی مراکز فرهنگی و گردشگری در سایت‌ها، بروشورها و اپلیکیشن‌ها	R20
۰/۲	۵	۰/۰۴۰۰۰	افزایش تورهای مسافرتی گروهی	R21
۰/۱۶۰۳۲	۴	۰/۰۴۰۰۸	وجود مراکز معرفی لیدرها، مترجمین و راهنمای زائر معتبر	R22
۰/۱۹۹۸	۵	۰/۰۳۹۹۶	توسعه رستوران‌های عرضه‌کننده غذاهای متناسب با سلیقه گردشگر (مثلاً غذاهای عربی)	R23
۰/۲	۵	۰/۰۴۰۰۰	شبکه‌سازی آژانس‌های مسافرتی و مراکز اقامتی مبدأ و مقصد گردشگران	R24
۰/۱۶۰۲۴	۴	۰/۰۴۰۰۶	ایجاد پلیس گردشگری	R25
۳/۶۸۰۸	۹۲	۱	جمع	

نتیجه‌گیری

تحلیل SOAR نشان می‌دهد که از نظر خبرگان و کارشناسان، وجود روابط مناسب سیاسی- فرهنگی با کشورهای همسایه با میانگین ۶۰ و ضریب اهمیت ۰/۰۵۹۰ به‌عنوان مهم‌ترین فرصت قرار دارد. ورود بیش از ۸ میلیون گردشگر خارجی (سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور) با میانگین ۵۸ و ضریب اهمیت ۰/۰۷۷۱، از مهم‌ترین آرمان‌های به‌دست‌آمده است که فرصت‌ها و آرمان‌ها را می‌توان در زمره عوامل خارجی در نظر گرفت. بدین منظور، در بُعد داخلی برای اجرای فعالیت‌های مختلف گردشگری و جذب گردشگر خارجی، ابتدا باید بستر مناسب ایجاد، احیا، توسعه و یا تقویت شود. از آنجاکه برخورداری از آب‌وهوای مطبوع و معتدل از جمله نقاط قوت پژوهش در جهت جذب گردشگر خارجی است، این نتایج همسان با نتایج پژوهش خاوریان گرمسیر، استاورس و علیان (۱۳۹۲) است که در پژوهشی تحت عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری با استفاده از مدل استراتژیک SOAR: نمونه موردی شهر تفت» انجام دادند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، وجود فضای سبز مناسب در شهر تفت، داشتن آب‌وهوایی بهتر نسبت به شهر یزد و مزیت‌های دیگر، باعث ایجاد پتانسیلی بالا در جهت توسعه گردشگری در این شهر و همچنین موجب پدیدآمدن فرصت‌هایی از قبیل دست‌یافتن به منبع درآمد مطمئن و افزایش تمایل سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری شده‌است. همچنین نقاط قوت، جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی، به‌دست‌آمده است که همسان با نتایج زنگنه و شمس‌الله زاده (۱۳۹۳) می‌باشد که با پژوهشی تحت عنوان «راهبردهای توسعه شهری از طریق توسعه گردشگری در شهر بوشهر» عبداللهی، مومنی آزاد و شهدادپور (۱۳۹۴) می‌باشد که با پژوهشی تحت عنوان «راهبردهای توسعه شهری از طریق توسعه گردشگری در شهر بوشهر» به بررسی وجود انواع پتانسیل‌ها در توسعه گردشگری در این شهر مانند وجود مناطق توریستی، تاریخی- فرهنگی و انواع منابع طبیعی به‌منظور جذب گردشگر، شهر بوشهر پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که با استفاده بهینه از این ظرفیت‌ها، می‌توان به ایجاد اقتصادی پویا و فرصت‌های شغلی مناسب دست یافت. لازم به ذکر است که در پژوهش پیش رو به نقاط ضعف و تهدیدها توجه شده و تلاش شده‌است که آن‌ها، در قالب فرصت‌ها و آرمان‌ها پوشش داده شوند؛ برای مثال وقتی امکانات درمانی و تخصصی دیگر شهرهای ایران، تهدیدی برای گردشگری سلامت شهر مشهد تلقی می‌شود، تمرکز را بر فرصت

(تمایل گردشگران خارجی مسلمان نسبت به دریافت خدمات درمانی در کنار زیارت) قرار می‌دهیم؛ بنابراین در راهبردهای ارائه‌شده نیز، این مطلب مورد توجه قرار گرفته و برنامه عملیاتی هر یک از راهبردها در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸) ارائه راهبردها جهت جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد

برنامه‌های عملیاتی	راهبرد
<p>۱. طراحی برنامه‌های تبلیغاتی گردشگری حلال در کشورهای اسلامی مختلف ۲. معرفی این الگو به‌عنوان الگوی منحصربه‌فرد شهر مقدس مشهد با توجه به امکانات موجود</p> <p>۳. طراحی برنامه‌های تقویت ارتباط عاطفی و ترویج فرهنگ زیارت رضوی در کشورهای اسلامی با حضور منتسبان و خادمان آستان قدس رضوی در برنامه‌های فرهنگی و دینی کشورهای اسلامی</p> <p>۳. تأکید بر گردشگری حلال در برندسازی شهر مشهد</p> <p>۴. تمرکز بر گردشگری دینی در برنامه‌ریزی‌های گردشگری شهر مشهد</p> <p>۵. اعطای اولویت در جذب گردشگران مسلمان به خصوص از کشورهای همسایه</p>	<p>۱. معرفی شهر مشهد مقدس به‌عنوان قطب گردشگری حلال (شهر مشهد با توجه به وجود بارگاه امام‌رضا (ع)، شهری جهت زیارت و با برخورداری از مراکز تفریحی، گردشگری، اقامتی و تجاری، شهری برای گردشگری است. این در کنار رعایت تمام شئون دینی و اسلامی، خود جاذبه‌ای خاص برای بسیاری از خانواده‌های مسلمان در جهان می‌باشد).</p>
<p>۱. تقویت برنامه‌های نهاد رایزنی فرهنگی مستقر در سفارت‌خانه‌های جمهوری اسلامی ایران در کشورهای اسلامی</p> <p>۲. تقویت سیاست تنش‌زدایی با کشورهای اسلامی</p> <p>۳. ترویج و تبلیغ فرهنگ ایرانی- اسلامی با تمرکز بر نگاه مهمان- نوازی شهرهای مذهبی</p> <p>۴. تقویت روابط نهادهای مردمی و تشکل‌های اجتماعی شهر مشهد و نهادهای متقابل در کشورهای اسلامی، بویژه کشورهای همسایه</p>	<p>۲. تقویت روابط سیاسی، اجتماعی، فرهنگی با سایر کشورهای اسلامی بویژه کشورهای همسایه</p>
<p>۱. ایجاد خواهرخواندگی شهر مشهد با شهرهای بزرگ مذهبی و گردشگری جهان اسلام</p> <p>۲. ارتباط علمی دانشگاه‌های شهر مشهد با سایر دانشگاه‌های کشورهای اسلامی</p> <p>۳. حضور نمایندگان شهر در همایش‌ها و رویدادهای بزرگ کشورهای اسلامی جهت معرفی شهر و فرهنگ زیارت رضوی</p>	<p>۳. تقویت نقش فراملی کلان‌شهر مقدس مشهد</p>

برنامه‌های عملیاتی	راهبرد
<p>۴. ایجاد نمایندگی‌های شهر مشهد و آستان قدس رضوی در کشورهای اسلامی، به‌عنوان پایتخت معنوی ایران</p> <p>۵. انتخاب یک نشان و برند واحد برای شهر</p> <p>۶. ایجاد سایت‌هایی به زبان‌های خارجی، جهت معرفی شهر و مراکز آن</p> <p>۷. برگزاری نمایشگاه‌های معرفی جاذبه‌های گردشگری و توانایی‌های شهر مشهد در کشورهای خارجی</p> <p>۸. برگزاری نمایشگاه‌های بین‌المللی در مشهد در زمینه‌های مختلف با حضور شرکت‌های خارجی، بویژه کشورهای منطقه</p> <p>۹. برگزاری همایش‌های بین‌المللی، بویژه در زمینه‌های دینی، با عنایت به وجود بارگاه رضوی و توانایی‌های آستان قدس رضوی</p> <p>۱۰. برگزاری مسابقات بین‌المللی ورزشی با توجه به وجود ورزشگاه استاندارد امام‌رضا (ع) در شهر مشهد</p>	
<p>۱. تسهیل اعطای روادید سفر به شهر مشهد اعم از حذف آن یا اعطای فرودگاهی</p> <p>۲. افزایش پروازهای خارجی به شهر مشهد</p> <p>۳. تسریع امور گمرکی و گذرنامه‌ای در فرودگاه</p> <p>۴. ارتباط راه‌آهن مشهد به کشورهای همسایه</p> <p>۵. ارائه خدمات اقامتی و گردشگری با هزینه‌های مناسب و تنوع برای جذب حداکثری</p> <p>۶. شبکه‌سازی بین آژانس‌های مسافرتی، مراکز اقامتی و درمانی شهر مشهد و آژانس‌ها و مراکز رزرو در کشورهای مبدأ گردشگران</p> <p>۷. ایجاد مراکز معرفی راهنما و مترجم معتبر برای گردشگران</p>	<p>۴. بسترسازی سفر آسان به شهر مشهد با شعار زیارت آسان، گردشگری آسان، درمان آسان</p>
<p>۱.۱. ایجاد ارتباط بین مراکز درمانی و تخصصی شهر با مراکز مشابه خارجی (حضور پزشکان دو طرف در بیمارستان‌ها)</p> <p>۲.۲. حضور مدیران و پزشکان مراکز درمانی در سمینارهای علمی و تخصصی برگزارشده در خارج از کشور، بویژه کشورهای همسایه</p> <p>۳.۳. ارتباط علمی‌دانشگاه علوم پزشکی با هم‌تایان خارجی</p> <p>۴.۴. ایجاد نمایندگی‌های پذیرش بیماران در کشورهای همسایه</p>	<p>۵. معرفی توانایی مراکز تخصصی و درمانی شهر مشهد و امکان جذب بیماران از مبدأ</p>
<p>۱. توسعه شبکه حمل‌ونقل عمومی درون‌شهری و اتصال به مراکز گردشگری شهر، بویژه مترو</p>	<p>۶. توسعه شهری و ارتقای رضایتمندی شهروندان</p>

ارائه راهبردهای جذب گردشگر خارجی در شهر مشهد با استفاده از مدل... | ۱۴۹

برنامه‌های عملیاتی	راهبرد
<p>۲. افزایش سرانه فضای سبز شهر</p> <p>۳. ایجاد پارک‌های متنوع با کاربردهای مختلف</p> <p>۴. استفاده از مراکز راهنمای زائر و گردشگر هوشمند سطح شهر</p> <p>۵. ایجاد اپلیکیشن‌های راهنمای گردشگر به زبان‌های خارجی</p> <p>۶. تقویت شبکه‌های مخابراتی و اینترنت در سطح شهر و مقاصد گردشگری شهر</p> <p>۷. نصب تابلوهای مسیریاب به زبان‌های خارجی در سطح شهر</p> <p>۸. آموزش فرهنگ میزبانی در مدارس شهر</p> <p>۹. هماهنگی در مصوبات نهادهای شهر و استانی در یک جهت و جلوگیری از وضع قوانین متعارض</p> <p>۱۰. توسعه و توجه بیشتر به بیلاق‌های اطراف شهر مشهد و اهتمام به ایجاد اقامتگاه‌های بوم‌گردی در آن مناطق</p> <p>۱۱. معرفی شغل‌های مورد نیاز برای بهبود جذب گردشگر خارجی جهت کاهش نرخ بیکاری</p> <p>۱۲. ارائه آمار دقیق تأثیر ورود گردشگران خارجی بر سطح زندگی شهروندان جهت افزایش رضایتمندی عمومی</p> <p>۱۳. تربیت و آموزش نیروهای مورد نیاز در مراکز گردشگری و اقامتی</p>	
<p>۱. تسهیل قوانین تملک غیرایرانی‌های مسلمان، بویژه شیعیان در مشهد</p> <p>۲. ایجاد حساب‌های سپرده بانکی ارزهای خارجی برای گردشگران با سودهای ویژه</p> <p>۳. ارتباط صرافی‌های شهر با صرافی‌های کشورهای همسایه برای تسهیل انتقال وجود ارزی</p> <p>۴. معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری در صنایع مشهد، بویژه صنایع قابل رشد در مشهد</p> <p>۵. امکان ایجاد مبادلات مالی آسان بین‌المللی</p>	<p>۷. بسترسازی جهت افزایش سرمایه‌گذاری خارجی و تسهیل مبادلات ارزی</p>
<p>۱. اجرای سیاست‌های حمایتی مالیاتی تا رسیدن به نقطه هدف</p> <p>۲. تصویب قوانین ویژه شهر زیارتی برای مدیریت بهتر گردشگری مذهبی</p>	<p>۸. سیاست‌گذاری ویژه و حمایت دولت، مجلس و قوه قضائیه جهت ارتقای شهر مشهد به بزرگ‌ترین شهر زیارتی مسلمانان جهان</p>

برنامه‌های عملیاتی	راهبرد
<p>۳. وجود دادگاه‌های ویژه برای حل اختلاف موارد پیش آمده برای گردشگران خارجی، بوه ویژه در بخش سرمایه‌گذاری</p> <p>۴. ایجاد کارگروه ویژه زیارت در دولت و تسهیل تصدی‌گری بخش خصوصی در امور گردشگری و افزایش نقش آن در مدیریت این بخش</p> <p>۵. وحدت رویه اتخاذ سیاست‌های شهری و قوانین ملی جهت تحقق راهبرد فوق</p>	
<p>۱. تشکیل پلیس ویژه گردشگری با اختیارات ویژه جهت رسیدگی سریع</p> <p>۲. نصب دوربین‌های فایبل ضبط و پیگیری در معابر و مکان‌های عمومی</p> <p>۳. فرهنگ‌سازی در زمینه حمایت از گردشگر خارجی به‌عنوان یک سرمایه</p> <p>۴. برنامه‌های آگاه‌سازی گردشگران خارجی در انتخاب و استفاده از مراکز اقامتی و خدمات گردشگری</p>	<p>۹. ارتقای امنیت عمومی شهر مشهد</p>
<p>۱. اعمال تخفیفات ویژه در همه زمینه‌های وابسته به گردشگری در فصول غیر پیک؛ اعم از مراکز اقامتی، تجاری و درمانی</p> <p>۲. فعال‌سازی، گسترش و حمایت از سرمایه‌گذاری در صنعت تفریحات زمستانی در اطراف شهر مشهد برای جلب گردشگران در زمستان</p> <p>۳. حذف برخی از هزینه‌های روادید یا حذف کلی روادید آن در فصل غیر پیک</p> <p>۴. برنامه‌ریزی دقیق برای جذب گردشگر در هنگام تعطیلات زمستانی کشورهای همسایه</p> <p>۵. ایجاد مشوق‌های ویژه جهت مسافرت در ایام غیر پیک</p>	<p>۱۰. طراحی الگوی جذب گردشگر در ایام غیر پیک سال</p>
<p>۱. تأکید بر استفاده از معماری سنتی ایران در کنار مدرن‌سازی پروژه‌ها</p> <p>۲. عرضه سوغات مشهد با بسته‌بندی زیبا و مدرن</p> <p>۳. تجاری‌سازی محصولات، برای تولیدات داخلی</p> <p>۴. معرفی برندهای برتر تولیدات داخلی</p> <p>۵. ایجاد بازارهای خاص سوغات مشهد و صنایع دستی با معماری سنتی ایرانی</p>	<p>۱۱. هدفمندسازی در احداث مراکز خرید، تفریحی و گذران فرصت‌های فراغتی با تأکید بر فرهنگ اصیل ایرانی</p>

برنامه‌های عملیاتی	راهبرد
<p>۶. احیای حمام‌های سنتی و قهوه‌خانه‌های شیک با معماری سنتی</p> <p>۷. تقویت و معرفی موزه‌های مشهد برای استفاده گردشگران</p> <p>۸. معرفی مشهد به عنوان گنجینه سنگ‌های قیمتی در منطقه و ایجاد بازارهای معتبر و کارشناسی‌شده در این زمینه</p> <p>۹. توسعه رستوران‌های عرضه‌کننده غذاهای بین‌المللی با توجه به سلیقه گردشگران ورودی شهر مشهد</p> <p>۱۰. تأکید بر عرضه محصولات ایرانی با کیفیت</p>	

این پژوهش با توجه به مزیت مدل استراتژیک SOAR، به بررسی یا طراحی استراتژی‌های توسعه گردشگری در شهر مشهد پرداخته‌است که می‌تواند با برنامه‌ریزی استراتژیک در بلندمدت و میان‌مدت، تعداد گردشگران را افزایش دهد. برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان روشی ساختاریافته برای توسعه گردشگری و جذب گردشگر شناخته شده‌است. راهبردهای بلندمدت با توجه به نقاط قوت و فرصت‌ها، بستر تحقق چشم‌انداز یک شهر را فراهم می‌آورد و آن شهر را به لحاظ صنعت گردشگری متمایز می‌سازد و در عین حال، زمینه‌های رشد و توسعه اقتصادی شهر را بیش از پیش فراهم می‌کند.

منابع

- الهیاری، سمیرا، و دیگران (۱۳۹۹). "الگوی بازاریابی مقصدهای گردشگری روستایی در ایران". *مطالعات اجتماعی-گردشگری*، سال هشتم، ش ۱۶ (پاییز و زمستان): ۵۹-۸۸.
- باقری، مسلم؛ شجاعی، پیام؛ اصغری، سمانه (۱۳۹۸). "پیامدهای جامعه‌شناختی گردشگری در شهر شیراز". *مطالعات اجتماعی-گردشگری*، سال هفتم، ش ۱۴ (پاییز و زمستان): ۱۴۹-۱۷۴.
- پرچکانی، پروانه؛ رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا؛ هاشمی، سیدسعید (۱۳۹۹). "آینده‌نگاری برندسازی پایدار مقصدهای گردشگری ساحلی". *مطالعات مدیریت گردشگری*، سال پانزدهم، ش ۵ (تابستان): ۱۵۷-۱۹۵.
- حکمت‌نیا، حسن (۱۳۹۹). "ارزیابی عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری شهر میبد". *گردشگری شهری*، سال هفتم، ش ۲ (تابستان): ۷۱-۸۴.
- حیدری، علی‌عباس (۱۳۹۷). "بررسی و شناسایی موانع جذب گردشگر خارجی در ایران". در: *مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت، اقتصاد و اقتصاد مقاومتی*. مشهد: دانشگاه پیام نور خراسان رضوی: ۱-۲۱.
- خاوریان گرمسیر، امیررضا؛ استاورس، ژاکلین؛ علیان، مهدی (۱۳۹۲). "برنامه‌ریزی راهبری توسعه گردشگری شهری با استفاده از مدل استراتژیک سوآر (نمونه موردی: شهر تفت)". *برنامه‌ریزی و آمایش فضا*، سال هفدهم، ش ۳ (پاییز): ۱۲۷-۱۴۳.
- ده‌ده‌جانی، جواد؛ خلیلی، حسین؛ میرزاابوالقاسمی، محمدصادق (۱۳۹۸). "راهبردهای توسعه گردشگری مذهبی (مطالعه موردی: حرم حضرت بی‌بی حکیمه)". *گردشگری شهری*، سال ششم، ش ۴ (زمستان): ۵۷-۷۱.
- رومیانی، احمد، و دیگران (۱۳۹۹). "برنامه‌ریزی راهبردی فضایی توسعه پایدار مقاصد گردشگری روستایی با استفاده از مدل استراتژیک SOAR". *پژوهش‌های روستایی*، سال یازدهم، ش ۱ (بهار): ۹۰-۱۰۵.

- زنگنه، یعقوب؛ شمس‌الله زاده؛ یاسر (۱۳۹۳). "بررسی و تحلیل نقش تصویر مقصد در توسعه صنعت گردشگری (مطالعه موردی: کلان شهر تبریز)". *جغرافیا و برنامه‌ریزی*، سال شانزدهم، ش ۴۱ (پاییز): ۱۵۳-۱۶۸.

- سرایی، محمدحسین؛ نوری، محبوبه؛ آسیابانی، زهرا (۱۳۹۷). "راهبرد توسعه گردشگری پایدار در شهر نیریز با استفاده از تحلیل استراتژیک SOAR". *کاوش‌های جغرافیایی مناطق بیابانی*، سال ششم، ش ۱ (بهار و تابستان): ۵۱-۷۴.

- عبداللهی، علی اصغر؛ مومنی آزاد، طاهره؛ شهزادپور، سمیرا (۱۳۹۴). "توسعه پایدار گردشگری شهری با مدل SWOT (مطالعه موردی: شهر بوشهر)". *در: مجموعه همایش بین‌المللی جغرافیا و توسعه پایدار*. تهران: مؤسسه سفیران فرهنگی مبین: ۱-۱۵.

- فرزین، محمدرضا، و دیگران (۱۳۹۹). "اثرات توسعه گردشگری ورودی بر توزیع درآمد بین خانوارها و شرکت‌ها". *مطالعات اجتماعی-گردشگری*، سال هشتم، ش ۱۶ (پاییز و زمستان): ۱-۲۶.

- فیروزی، محمدعلی؛ زادولی خواجه، شاهرخ (۱۳۹۶). "مدل استراتژیک SOAR گامی به سوی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری (نمونه موردی: کلان شهر تبریز)". *برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، سال هفتم، ش ۲۵ (بهار): ۲۹-۴۰.

- موسوی، میرنجف؛ سلطانی، ناصر (۱۳۹۳). "تحلیلی بر نقش گردشگری مذهبی در توسعه شهری (مطالعه موردی: امامزاده جعفر یزد)". *پژوهش و برنامه‌ریزی شهری*، سال پنجم، ش ۱۸ (پاییز): ۷۷-۹۴.

- یعقوبی منطری، پریسا؛ آقامیری، سیدامید (۱۳۹۷). "شناسایی استراتژی‌های توسعه پایدار صنعت گردشگری ایران با استفاده از تکنیک متاسوات و ارائه راهکارهای مناسب". *بررسی‌های بازرگانی*، سال پنجم، ش ۱۵ (زمستان): ۸۶-۹۷.

- Amber, G. R. (2018). "Religious tourism – a review of the literature". *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 1, No. 2:150-167.
- Boavida-Portugal, I.; Rocha, J.; Ferreira, C. C. (2016). "Exploring the impacts of future tourism development on land use/cover changes". *Applied Geography*, Vol. 77: 82-91.

- Canosa, A.; Weiler, B. (2018). "Anthropology and sociology in tourism doctoral research". *Tourist Studies*, Vol. 18, No. 4: 375-398.
- Cibinskiene, A.; Snieskiene, G. (2015). "Evaluation of city tourism competitiveness". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213: 105-110.
- Claveria, O.; Monte, E.; Torra, S. (2015). "Common trends in international tourism demand: are they useful to improve tourism predictions?". *Tourism Management Perspectives*, Vol. 16: 116-122.
- Egresi, I., et al. (2012). "Unlocking the potential of religious tourism in Turkey". *GeoJournal of Tourism and Geosites*, Vol. 9, No. 1: 63-80.
- Fadli, M.; Liemanto, A.; Arifien, Z. (2019). "Re-Actualising the potential of temples in Greater Malang AS a new tourist Attraction in Indonesia". *The need to transform regulations into Digitalised and Integrated management*, Vol. 25, No. 2: 474-484.
- Indrajaya, T., et al. (2019). "The Development of Creative Industry Strategies as a Tourist Attraction in Banten Province, Indonesia". *Journal of Economics, Management and Trade*, Vol. 22, No. 5: 1-10.
- Lin, M. C.; Yang, M. W. (2016). "Environmental and Social Impact Assessment for the Tourism Industry: A Case Study of Coastal Recreation Areas in Hualien Taiwan". *Advances in Management and Applied Economics*, Vol. 6, No. 6: 1-29.
- Maat, S. B.; Zakaria, E. (2010). "The learning environment, teacher's factor and Student's attitude towards Mathematics amongst engineering technology students". *International Journal of Academic Research*, Vol. 2, No. 2: 16-20.
- Shen, J.; Zhang, J. (2019). "Design and Research of Resource Recycling Service System in tourist Attractions: Taking International Cruises as an Example". *Designing Sustainability for all*, Vol. 1, No. 1: 137-150.
- Stavros, J. M.; Saint, D. (2010). SOAR: Linking strategy and OD to sustainable performance. Practicing organization development: *A guide for leading change*, Vol. 3: 377-394.

- Syamala, G.; Kakoti, S. (2016). "A study on religious tourism-potential and possibilities with reference to Shirdi a place of religious tourism". *Online International Interdisciplinary Research Journal*, Vol. 5, No. 1: 115-124.
- Wu, C. W. (2016). "Destination loyalty modeling of the global tourism". *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 6: 2213-221.

