

جغرافیا و توسعه - شماره ۱۴ - تابستان ۱۳۸۸

وصول مقاله: ۱۳۸۶/۳/۶

تأیید نهایی: ۱۳۸۷/۳/۱۳

صفحات: ۲۷ - ۵۰

کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری مطالعه‌ی موردی: کلانشهر مشهد

مهدی سقایی^۱

دانشجوی دکتری جغرافیا دانشگاه فردوسی مشهد

دکتر عزت‌الله مافی

دانشیار جغرافیا دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

مدیریت گردشگری شهری به عنوان یک وزنه تعادلی در چارچوب دستیابی به گردشگری پایدار شهری می‌باشد. هر گونه ناکارآمدی مدیریت گردشگری شهری بنا پیچیدگی جریان گردشگری در عصر حاضر پیامدهای منفی بسیاری را به دنبال دارد. از این رو اهمیت بررسی مدیریت گردشگری شهری با توجه به مباحث مطرح شده راهکاری مناسب برای سنجش وضعیت و پیامدهای جریان گردشگری در شهرها می‌باشد. در رابطه با تحلیل مدیریت گردشگری شهری، مدل‌های مختلف کمی و کیفی وجود دارد که با توجه به ویژگی‌های متن فضایی گردشگری مورد استفاده قرار می‌گیرند. یکی از مدل‌های مطلوب برای تحلیل مدیریت گردشگری شهری مدل SWOT است. از این مدل در برخی پژوهش‌های جغرافیایی سال‌های اخیر استفاده گردیده است. آنجا که مدل SWOT یک مدل کیفی محسوب می‌شود برخی محدودیت‌هایی را سبب می‌گردد. از این رو نگارندگان در این مقاله با تلفیق مدل SWOT با مدل MADM مدل ترکیبی را با عنوان MS-SWOT برای تحلیل مدیریت گردشگری شهری ارائه داده‌اند.

بر مبنای مدل فوق‌الذکر در یک مطالعه‌ی موردی کلانشهر مشهد در رابطه با سه سازمان مرتبط با مدیریت یعنی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، آستان قدس رضوی و شهرداری مورد بررسی قرار گرفت. براساس نتایج به دست آمده تنها سازمان با عملکرد مثبت در زمینه‌ی مدیریت گردشگری، شهرداری مشهد می‌باشد. اما سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و سازمان آستان قدس رضوی در مدیریت گردشگری کلانشهر مشهد ضعیف عمل نموده و با چالش‌ها و تهدیدهای برون‌سیستمی بسیاری روبرو می‌باشند. بر مبنای نتایج به دست آمده راهکارها و پیشنهادهای در زمینه شکل‌گیری مدیریت متمرکز گردشگری در کلانشهر مشهد ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت گردشگری شهری، مدل MS-SWOT، کلانشهر مشهد.

مقدمه

اهمیت گردشگری در عصر حاضر بیش از همه وابسته به چرخه‌ی اقتصادی آن می‌باشد که قابلیت بالایی در زمینه‌ی پویایی اقتصاد محلی و بین‌المللی دارا می‌باشد. به گونه‌ای که مصرف گردشگری، سرمایه‌گذاری دولتی و خصوصی و همچنین صادرات در صنعت گردشگری در سال ۲۰۰۴ رشدی معادل ۵/۹ درصد در حدود ۵/۵ تریلیون دلار داشته است (Chiang Lee, 2008:180).

بر اساس آمار سازمان جهانی گردشگری^۱ (WTO)، شمار گردشگران در جهان در سال ۲۰۰۵ به ۸۰۸ میلیون نفر رسیده است که نسبت به سال ۲۰۰۴ در حدود ۵/۵ درصد رشد داشته است. این در حالی است که رشد گردشگری در قاره آفریقا با ۱۰ درصد رشد، پیش‌تاز است. بعد از آن آسیا و اقیانوسیه با ۷/۴ درصد، خاورمیانه با ۶/۹ درصد، امریکا با حدود ۵/۸ درصد و اروپا با ۴/۳ قرار دارند (WTO, 2006). از همین روست که سیاست‌های دولت‌ها در دهه‌های اخیر به توسعه گردشگری به عنوان یکی از شیوه‌های مبارزه با بیکاری و ایجاد درآمد تأکید می‌نمایند که در فراسوی مناقشات حاصل از تخصیص شدن فرآیندها و نگرش تولیدی به گردشگری، اهمیت انعطاف‌پذیری جانشینی بین گردشگری و دیگر کالاها را مدنظر قرار می‌دهند (lanza, 2003:320). مقوله‌ی گردشگری که هم اکنون به شکل گسترده و فراگیری مدنظر است، در واقع پدیده‌ای تقریباً نوظهور محسوب شده که آغاز آن به اوایل قرن نوزدهم بازمی‌گردد (پاپلی یزدی و سقایی، ۱۳۸۶:۱۳۵). در این بین تبارشناسی گردشگری نشان‌دهنده‌ی اهمیت شهرها در زمینه‌ی سفر در مقیاس مختلف می‌باشد. به گونه‌ای که می‌توان گردشگری و شهرنشینی را همزاد هم محسوب نمود (سقایی، ۱۳۸۱:۱۹). در واقع به دنبال آشکار شدن بازتاب‌های منحنی زندگی شهری، برنامه‌ریزی در زمینه اوقات فراغت، در صدر اولویت‌های شهرها قرار گرفت و این امر به زایش گردشگری شهری منجر گردید.

در جریان گردشگری شهرهایی مورد توجه گردشگران قرار می‌گیرد که چند جاذبه یا لاقل یکی از آنها را همچون، وجود زیارتگاه، آثار علمی، فرهنگی و تاریخی، طبیعت زیبا و متنوع، امکانات تفریحی و اقامتی، تسهیلات ارتباطی و وجود بازارهای متنوع خرید و فروش، دارا باشند. با این وجود جریان گردشگری شهری را نمی‌توان تنها در وجود جاذبه‌ها خلاصه نمود. به گونه‌ای که گردشگری به عنوان یک محصول حاصل درهم تنیدگی عوامل مختلفی می‌باشد که هر یک در جریان گردشگری تأثیرات بسزایی دارند. علاوه بر آن شناخت گردشگری نیز در

زمینه‌ی گردشگری شهری دارای اهمیت است. شناخت گردشگری در رابطه با ماهیت و الگوی فضامندی آن کمک می‌کند تا در تطبیق‌پذیری، جریان گردشگری با مکانمندی محلی روندی رو به توسعه‌ی درونزا را بپیماید (سقای، ۱۳۸۵: ۲۳). در حالی که تنها در نظر گرفتن سودآوری گردشگری بدون شناخت می‌تواند چالش‌های بسیاری را برای ساکنان محلی شکل دهد.

در واقع گردشگری در یک کلیت اقتصادی، جریانی از حرکت به سمت اقتصاد خدماتی-اطلاعاتی، عصر حاضر می‌باشد که در رویکردی نوین به فضاهای جغرافیایی در چارچوب سرمایه‌داری سازمان نیافته، تمامی عرصه‌های موجود را برای ادغام در چرخه‌ی مصرف، در رهیافتی از شیوه‌ی تولید پساפורدیسیم و اقتصاد نامتمرکز چند پارادایمی، پیرامون گردشگری پردازش می‌کند (سقای، ۱۳۸۴: ۱). این امر نشان‌دهنده‌ی پیچیدگی جریان گردشگری، بخصوص در شهرها به عنوان مراکز عمده‌ی گردشگری می‌باشد. از این رو گردشگری شهری برای آنکه بتواند به تعادلی پایدار میان نیازهای شهروندان، حفظ محیط زیست همراه با ارتقاء سطح کیفیت زندگی و تجربه گردشگری دست یافته و فعالیت‌های گردشگری پایدار را شکل دهد به یک سیستم مدیریتی قوی نیازمند است (جوان و سقای، ۱۳۸۳: ۱۱۲).

در واقع مدیریت گردشگری شهری به عنوان یک وزنه‌ی تعادلی در چارچوب دستیابی به گردشگری پایدار شهری می‌باشد. هر گونه ناکارآمدی مدیریت گردشگری شهری بنا به پیچیدگی جریان گردشگری در عصر حاضر پیامدهای منفی بسیاری را به دنبال دارد. از این رو اهمیت بررسی مدیریت گردشگری شهری با توجه به مباحث مطرح شده راهکاری مناسب برای سنجش وضعیت و پیامدهای جریان گردشگری در شهرها می‌باشد. در این بین انتخاب کلانشهر مشهد به عنوان مطالعه‌ی موردی از آنجا ناشی می‌شود که کلانشهر مشهد بزرگترین کانون جمعیتی شرق و شمال شرقی ایران است. این شهر به دلیل موقعیت ژئوپلیتیکی خود، بزرگترین شهر شیعه‌نشین آسیای غربی و مسلمانان سنی مذهب چین، آسیای مرکزی و افغانستان نیز به‌شمار می‌رود، لذا می‌بایست سامان‌دهنده و هدایت‌گر فعالیت‌های فرهنگی برای منطقه‌ای با بیش از ۶/۵ میلیون کیلومتر مربع و با جمعیتی بیش از ۶۵ میلیون نفر باشد (پاپلی‌یزدی، ۱۳۷۶: ۶). علاوه بر آن کلانشهر مذهبی مشهد دارای حوزه‌ی نفوذ بین‌المللی بوده و به دلیل همجواری با کشورهای مسلمان بزرگترین مرکز جذب گردشگران مذهبی و زائران در نیمه‌ی شرقی و شمال شرقی ایران است که بنا به آمار در سال ۱۳۸۴ پذیرای حدود ۱۵ میلیون زائر بوده است (سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، ۱۳۸۵). ورود چنین

حجمی از گردشگران و زائران به کلانشهر مشهد می‌شوند آثار و پیامدهای مختلفی را هم برای شهروندان و هم برای گردشگران شکل دهد. از این رو جریان گردشگری شهری در این کلانشهر نیازمند مدیریتی منسجم و کارآمد بوده که توانایی ساماندهی به این حجم عظیم گردشگران و زائران را دارا باشد. در این راستا در این مقاله مدیریت گردشگری شهری موجود در چارچوب مدل استراتژیک SWOT و مدل MS-SWOT مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

کلان‌شهر و گردشگری {مبانی نظری}

ترکیب دو کلمه‌ی یونانی Meter (مادر) و Polis (شهر) و زایش مفهومی کلمه متروپلیس [Metropolis] (شکویی، ۱۳۷۳: ۱۹۹) را که در فارسی کلانشهر معنا شده، در مفهوم شهر بزرگی که نفوذ خود را به تعداد زیادی از شهرهای کوچک و روستاها گسترش داده است، به کار گرفته می‌شود. کلانشهرها را در واقع باید بازتولید یک شکل فضایی در جهان سرمایه‌داری سازمان‌یافته دانست که در عصر پسامدرن^۱ اهمیتی دوچندان یافته‌اند. در این زمینه کاستلز معتقد است که کلان‌شهرها تنها یک محیط شهری بزرگ با جمعیت زیاد محسوب نمی‌شوند و وجه تمایز آن پراکندگی فعالیت‌ها در فضا، کارکردها و گروه‌ها و وابستگی متقابل آنها از طریق پیوند جغرافیایی مناطق مختلف می‌باشد (کاستلز، ۱۳۸۰). از این رو سوجا^۲ با در نظر گرفتن شرایط جغرافیایی مناطق مختلف کلان‌شهری از وضعیت پساکلانشهری^۳ نام می‌برد که تبیین ویژه‌ای را از مناطق کلانشهری در عصر پساوردیسم^۴ به خود اختصاص داده است: (Soja, 2002).

فضای کلان‌شهرها در وضعیت پسامدرن، در واقع «تولید فضا»^۵ (Lefebvre, 1991) جغرافیایی در مقیاس مکان می‌باشند که در مقیاس منطقه‌ای پیامدهای بسیاری را شکل می‌دهند. در این قلمرو منطقه‌ای کلانشهرها فعالیت‌های گوناگون دیده می‌شود، از جمله تولید (که شامل تولید کشاورزی هم می‌شود)، مصرف (به معنی وسیع)، مبادله و مدیریت. بعضی از این فعالیت‌ها در یک یا چند منطقه متمرکز شده‌اند (برای مثال دفتر اصلی یک کمپانی). فعالیت‌های دیگر در سرتاسر منطقه با تراکم متفاوت پراکنده شده است (مسکن و خدمات وابسته به آن). در سازمان درونی کلانشهر وابستگی متقابل سلسله مراتبی فعالیت‌های گوناگون را می‌بینیم (ممتاز، ۱۳۷۹: ۵۲).

1-Postmodern

2-Edward Soja

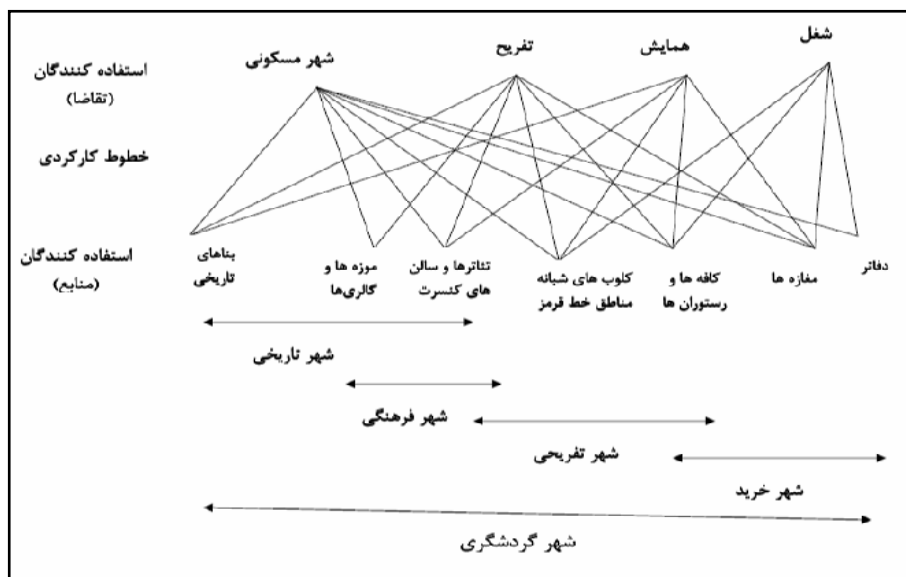
3-Post Metropolis

4-Postfordism

5- The Production of Space

کلانشهرها در عصر پسامدرن نوعی اقتصاد پیچیده را به همراه آورده است. در این اقتصاد که به شکل سلسله مراتبی نظام یافته است که از تسلط مراکز محلی بر حوزه نفوذ خود آغاز تا تحت حوزه نفوذ قرار گرفتن کلانشهرهای جهانی ادامه می یابد (هاروی، ۱۳۷۶: ۳۱۸). در واقع مناطق کلانشهری به مانند مجمع الجزایری در ابعاد جهانی باهم پیوند می یابند و از تقابل مرزهای ملی درمی گذرند. به عبارتی اقتصادی جهانی شده را تجربه می کنند و هیچ فرقی ندارد که کلانشهر در جهان سوم یا در جهان اول واقع باشد.

سلسله مراتب جهانی کلانشهرها در سطح بالایی از تمرکز چهار شاخص خدمات پیشرفته، تشخیص داده می شود که عبارتند از: الف- عملکردهای فرمان و کنترل ب- خدمات مالی و تجاری ج- گردشگری د- صنایع فرهنگی و نوآوری. این شاخص ها در کلانشهرها همزیستی بالایی را دارا می باشند. بدین ترتیب که خدمات تجاری، مسافرهایی تجاری را که ممکن است از امکانات فرهنگی استفاده کنند جذب می نماید و گردشگری شهری و فرهنگ از یکدیگر حمایت متقابل می نمایند (هال، ۱۳۸۴: ۶۴). از این رو گردشگری یکی از شاخص های چهارگانه در کلانشهرها در عصر پسامدرن به حساب آمده و در تولید فضای مناطق کلانشهری دارای اهمیت فراوان است.



شکل ۱: گونه شناسی گردشگری شهری
(پاپلی یزدی و سقایی، ۱۳۸۶: ۱۹۲)

همگام با توسعه‌ی گردشگری در کلان‌شهرها، برای برآوردن نیازهای گردشگران، خدمات حمایتی بیشتری نظیر رستوران و محل اقامت ساخته می‌شود. اگرچه این نکته قابل ذکر است که بازدیدکنندگانی که از خارج کلانشهر می‌آیند تنها کسانی نیستند که از این امکانات استفاده می‌کنند (Timothy, 1995:28). با این وجود توسعه‌ی زیر بناهای گردشگری سهم زیادی در تغییرات شکل و کارکرد مناطق کلانشهری داشته و تصویر شهر تحت تأثیر انواع هتل‌ها و خدمات جنبی ارایه شده، قرار می‌گیرد. علاوه بر موارد فوق تجهیزات فرهنگی، فراغتی، ورزشی و گردشگری جایگاه رو به رشدی را در فضاهای کلانشهری اشغال کرده و در سازماندهی و استخوان‌بندی آن سهیم می‌شوند، سرمایه‌گذاری‌های کلانی را ناگزیر می‌سازند و شیوه‌ی سومی را در کاربری گوناگون فضاهای کلانشهری حاکم می‌کنند (باستیه، ۱۳۷۷: ۱۵۰). گردشگری موجب جلب مسافران به کلانشهرها می‌شود و این به نوبه‌ی خود به معنای درآمد و سود برای سازمان‌هایی است که گردشگران در آن پول خرج می‌نمایند. از طرفی در کلانشهرها امکانات لازم برای گردشگران به گونه‌ای خاص فراهم است. ضمناً درآمد حاصله از گردشگری به نوبه‌ی خود باعث ایجاد درآمد بیشتر، گردش پول و نهایتاً رونق اقتصاد شهری در کلانشهر می‌گردد (الوانی، ۱۳۷۳: ۱۸۸). در واقع گردشگری بنیانی مستحکم در پویایی اقتصاد شهری را در کلانشهرها شکل داده و در ارتباط مستقیم با شاخص گردشگری‌پذیری در فضاهای کلانشهری قرار می‌گیرد. برخی همپیوندهای کلانشهرها و گردشگری را می‌توان به اجمال به صورت زیر بیان نمود (Russo and Borg, 2002:631):

۱- بعضی از بخش‌های کلان‌شهری که به صورت مرکز فعالیت‌های خدماتی و تجاری درمی‌آید رفته‌رفته متراکم‌تر و فشرده‌تر می‌شود. متعاقباً دومین هسته‌ی مرکزی شهر خود به خود به وجود می‌آید. بدیهی است که اولین و قدیمی‌ترین هسته‌ی مرکزی شهر از نظر گردشگران جالب و دیدنی خواهد بود.

۲- ایجاد و ظهور همین مراکز تجمع فشرده‌ی تجاری و خدماتی، جمعیت را مجبور به سکونت در خارج از کلانشهرها می‌کند. به عبارت دیگر مراکز انجام فعالیت‌های تجاری، خدماتی و صنعتی از محل‌ها و مناطق مسکونی مجزا می‌شود و مسافرت‌های بین شهری در این میان افزایش می‌یابد.

۳- به علت شلوغ شدن کلانشهرها توسعه‌ی آن شتاب می‌گیرد و در نتیجه گریز مردم از هوای آلوده‌ی کلانشهرها به اطراف شروع می‌شود. این عامل خود باعث توسعه‌ی افقی شهرها می‌گردد و به گردشگری در هوای آزاد یا گردشگری تفریحی فرصت ظهور می‌دهد.

۴- فاصله گرفتن مجتمع‌های مسکونی از محل کار و فعالیت، مسایل و مشکلات رفت و آمد را پیش می‌آورد. این موضوع یعنی ترافیک از پیچیده‌ترین و مشکل‌ترین مسؤولیت‌های شهری به حساب می‌آید. شهرها با نقشه‌ی قبلی و بدون ترافیک شدید از جاذبه‌های گردشگری به حساب می‌آید.

۵- توسعه‌ی کلانشهرها در عین حال که تمرکز مؤسسات فرهنگی و علمی را در یک نقطه امکان‌پذیر می‌سازد، از طرفی هم به ایجاد بناهای یادبود با شکل و شمایل جالب توجه و همچنین تأسیس موزه‌ها و نمایشگاه‌های هنری کمک می‌کند. این موارد را می‌توان به عنوان جاذبه‌های گردشگری محسوب کرد.

بطور کلی در عصر پسامدرن گردشگری یک منبع ضروری و لازم برای حفظ درآمد و انباشت سرمایه در کلانشهرها شمرده می‌شود. از این رو کلانشهرها با سرمایه‌گذاری در گردشگری بخصوص جاذبه‌های فرهنگی و امکانات مورد نیاز آن در تلاش می‌باشند تا به یک موقعیت عالی و تثبیت شده در نقشه‌ی بین‌المللی گردشگری دست یابند.

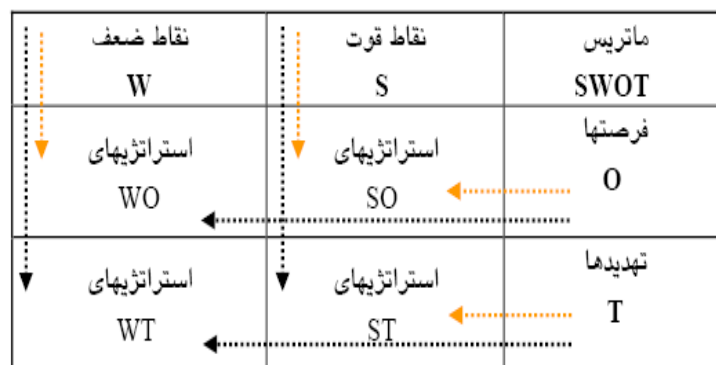
مدل MS-SWOT

در زمینه‌ی تحلیل مدیریت گردشگری شهری مدل‌های مختلفی را می‌توان مورد استفاده قرار داد. در میان مدل‌های کیفی کارآمدترین مدل، مدل SWOT است. این مدل در واقع حروف اختصاری چهار عامل تحلیلی در این مدل می‌باشند که عبارت از قوت‌ها^۱، ضعف‌ها^۲، فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴ می‌باشد. در واقع تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها در محیط درونی و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها از محیط بیرونی و جریانی نظامند است که به ارائه‌ی پشتیبانی برای موقعیت تصمیم‌گیری می‌پردازد (Wheelen, 1995:341) شکل‌دهنده‌ی مدل کیفی SWOT می‌باشند.

این مدل می‌تواند یک مرحله‌ی اولیه از یک تحلیل با هدف نهایی ارائه و اتخاذ سیاست‌های لازم برای تناسب میان عوامل داخلی و خارجی باشد (Kajanus, 2000:718). وقتی SWOT کاملاً به کار رود می‌تواند پایه‌ای مناسب را برای فرمول‌بندی سیاست و خط مشی ارائه دهد (MCDONALD, 1993:143). آنالیز قوت‌ها - ضعف‌ها (SW_s) و فرصت‌ها - تهدیدها (OT_s)،

-
- 1- Strengths
 - 2- weaknesses
 - 3- Opportunities
 - 4- Threats

شکل‌بندی اهداف مقدماتی، استراتژی توسعه و یک رتبه‌بندی مقدماتی از اقداماتی را به دست می‌دهد که دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را تسهیل می‌نماید. شکل ۲، به صورت شماتیک چهارچوب روش SWOT را نشان می‌دهد.



شکل ۲: ماتریس SWOT و نحوه‌ی تعیین استراتژی

(افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵: ۹)

با این وجود تحلیل SWOT نمی‌تواند موقعیت تصمیم‌گیری حساس را تحلیل کند. غالباً در این تحلیل، عوامل مجزا معمولاً به طور خلاصه و خیلی کلی توصیف می‌شوند (Hill and Westbrook, 1997: 48). علاوه بر این SWOT معانی تعیین تحلیلی اهمیت عوامل را ارائه نمی‌دهد و بر اساس این عوامل به گزینه‌های تصمیم‌گیری نمی‌رسد. در واقع نتیجه‌ی یک تحلیل SWOT غالباً تنها یک بررسی کیفی ناتمام و یا شنیدن برای عوامل خارجی و داخلی است. این تحلیل دارای معانی برای تحلیل محیطی عملیاتی مشترک با تحلیل ارزشی نمی‌باشد. از این رو نیازمند تکمیل فرایند تحلیل می‌باشد که در این مقاله این امر به واسطه‌ی یک مدل ترکیبی و کمی‌سازی SWOT انجام گرفته است. بدین گونه که مفهوم تصمیم‌گیری چند خصوصیتی MADM^۱ به تحلیل SWOT ترکیب گردید تا یک روش تحلیلی SWOT کمی‌سازی شده ایجاد شود.^۲

مفهوم MADM به ویژگی‌های چندگانه تصمیم‌گیری اشاره دارد و شباهت‌های بسیاری با شاخص‌سنجی مدل AHP داشته و نشان‌دهنده‌ی چهار عامل تصمیم‌گیری که عبارت از:

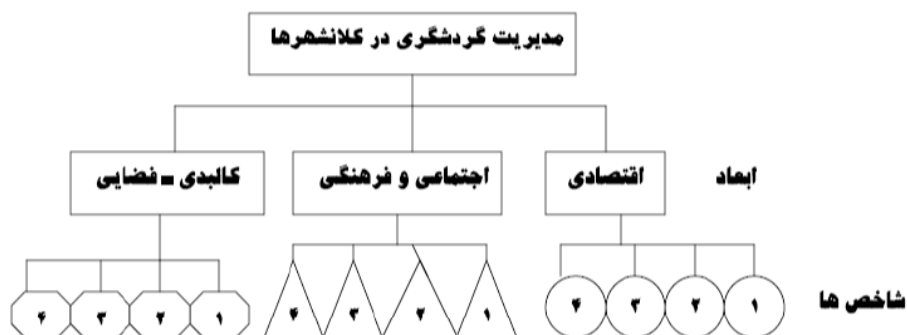
1- Multiple Attribute Decision Making

۲- در تحلیل‌های آماری این بخش از مقاله از راهنمایی ارزنده دوست عزیزم دکتر عباس نیکویی بهره‌ی فراوان برده‌ام که از این بابت از ایشان سپاسگزارم.

گزینه‌ها، معیارها، عملکرد و وزن برای کمیت‌سازی مدل SWOT می‌باشد. گزینه‌ها به اشیایی اشاره دارند که باید با آنها مقایسه صورت گیرد. معیارها به عوامل کلیدی در ارزیابی خارجی اشاره دارد. ساختار عملکرد به وزن‌های عوامل کلیدی اشاره دارد. عملکرد یعنی عملکرد اشیایی که تحت ارزیابی کلیه عوامل کلیدی وارد مقایسه شده‌اند. روند کمیت‌سازی در چارچوب مدل ترکیبی MS-SWOT نیازمند مراحل می‌باشد که در ادامه به آن می‌پردازیم.

– شرح مدل

گام اول: مشخص کردن شاخص‌ها؛ در این مرحله باید مشخص شود در پی تحلیل مدیریت گردشگری نیازمند چه شاخص‌هایی هستیم. این شاخص‌ها در چارچوب یک سلسله مراتب مشخص می‌شوند. در نظر گرفتن شاخص‌های برای سنجش مدیریت گردشگری در کلانشهرها در سه بعد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و کالبدی - فضایی می‌تواند بستری حداقلی برای تحلیل فراهم آورد. شکل زیر سلسله مراتب درختی شاخص‌ها را نشان می‌دهد.



شکل ۳: سلسله مراتب درختی شاخص‌های انتخاب شده برای مدل

گام دوم: بررسی پرسشنامه‌ای؛ که شامل ۲ بخش می‌شود: یکی برای بررسی وزن‌های عوامل کلیدی با استفاده از روش AHP و دیگری برای بررسی عملکرد سلیقه‌ای کیفیت است. وزن‌های عوامل کلیدی با استفاده از روش AHP پیشنهاد شده توسط ساتی (Saaty, 1990) تعیین شده‌اند. هدف از اینکار این است که مسایل پیچیده را به صورت سیستمی درآوریم و در سطوح مختلف و از جنبه‌های گوناگون حل نماییم. یک مقیاس نسبی ۱، ۲، ...، ۹ را برای نشان دادن مقایسه همه وزن‌ها به کار برده‌ایم تا ماتریس ایجاد شود؛ سپس بردار قوت به صورت

حل مقدار ویژه مشخص می‌شود که معمولاً در تحلیل‌های عددی به کار می‌رود و بالاخره، وزن‌های نسبی عوامل کلیدی را می‌توان پس از آزمون سازگاری به دست آورد. گام سوم: ایجاد ماتریس مقایسه‌ی جفتی؛ در ساختار سلسله مراتبی عوامل هر سطح به صورت A_1, A_2, \dots, A_n علامت‌گذاری می‌شوند. بر اساس شاخص سطح بالاتر، وزن‌های عوامل w_1, w_2, \dots, w_n باید مشخص شوند. اهمیت نسبی a_i و a_j به صورت a_{ij} نشان داده می‌شود، ماتریس مقایسه‌ی جفتی عوامل A_1, A_2, \dots, A_n به صورت $A=[a_{jk}]$ تعریف می‌شود؛ درحالی‌که عناصر به شکل نشان داده شده در فرمول (۱) نشان داده می‌شوند:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & w_1 / w_n \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & w_2 / w_n \\ M & M & O & M \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & w_n / w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

در این ماتریس عنصر $a_{ij}=1/a_{ji}$ و بنابراین وقتی $i=j$ باشد آنگاه $a_{ij}=1$ می‌شود. مقدار w_i بین ۱ تا ۹ است، و ۱/۱ نشان از اهمیت مساوی دارد درحالی‌که ۹/۱ نشان‌دهنده‌ی اهمیت نهایی یا مطلق است.

گام چهارم: محاسبه‌ی وزن‌های عوامل کلیدی؛ که بزرگترین ارزش ویژه λ_{max} به شرح زیر می‌باشد:

$$w_i = \frac{1}{\lambda_{max}} \sum_{j=1}^n a_{ij} w_j \quad (2) \quad \sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (3)$$

اگر A یک ماتریس سازگاری باشد، ارزش ویژه‌ی w را می‌توان از فرمول (۴) محاسبه کرد:

$$(A - \lambda_{max} I)w = 0 \quad (4)$$

که در آن همان بالاترین ارزش ویژه‌ی ماتریس A ؛ w بردار وزن‌ها؛ و I ماتریس هویت است.

گام پنجم: آزمون سازگاری از طریق رابطه‌ی زیر :

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (5) \quad CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) \quad (6)$$

شاخص سازگاری ماتریس مقایسات در فرمول‌های (۵) و (۶) ارائه شده است. ضریب سازگاری (C.R.) با مقایسه C.I. با مورد مناسب از مجموعه اعداد به دست می‌آید که هر یک از آنها یک میانگین شاخص سازگاری تصادفی (R.I.) است که با کمک مقیاس $1/9, 1/8, \dots, 1/10$ از نمونه‌ای تصادفی از ماتریس‌های دوسویه گرفته شده است. اگر مقدار آن کمتر از $0/10$ باشد مسأله را مطالعه و قضاوت باید مورد بازبینی قرار گیرد.

گام ششم: عملکرد باید عادی‌سازی شود و نمره استخراج گردد - عملکرد کلیه عوامل کلیدی شامل عملکرد کمیت‌سازی شده می‌شود، یعنی یک آمار واقعی عملکرد کیفی که در واقع نمره‌ی حاصل از روال نمره‌بندی سلیقه‌ای در یک پرسشنامه است (مثل ۱ تا ۹ امتیاز). هدف عادی‌سازی این است که مقیاس‌های عوامل کلیدی را با هم یکی کند. که از طریق رابطه‌ی زیر محاسبه می‌شود:

$$p_0 = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n p_{ij} \quad (۷)$$

$$p_{11} = 2, p_{12} = 4, p_{13} = 5, p_{14} = 3 \quad \text{مثال :}$$

$$p_0 = \frac{1}{4} \sum_{j=1}^4 p_{ij} = \frac{1}{4} (2 + 4 + 5 + 3) = 3.5 \quad \text{پس :}$$

$$r_{11} = \frac{\min\{p_{11}, p_0\}}{\max\{p_{11}, p_0\}} = \frac{\min\{2, 3.5\}}{\max\{2, 3.5\}} = \frac{2}{3.5} = 0.57$$

$$r_{12} = 0.88, r_{13} = 0.7, r_{14} = 0.86 \quad \text{و به همین شکل :}$$

گام هفتم: تعیین ارزش نهایی شاخص‌ها؛ در هنگامی که نمره‌های هر یک از شاخص‌ها استخراج شد، امتیازهای شاخص‌های مقایسه شده باید به هم اضافه شوند و سپس ارزش بنچ مارک از آنها کاسته شود. در اینجا میانگین را به عنوان ارزش بنچ مارک در نظر می‌گیریم. ارزش نهایی همان ارزش مختصاتی شاخص‌های مقایسه شده در ماتریس است.

ارزش مختصاتی باید بین +۱ و -۱ باشد. شاخص‌ها وقتی دارای قوت‌ها و فرصت‌هاست که ارزش مختصاتی بالاتر از ارزش بنچ مارک باشد، ولی اگر ارزش مختصاتی کمتر از ارزش بنچ مارک باشد، آنگاه شاخص ضعیف و با تهدیدهایی روبروست. ارزش نهایی به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$IC_j = I_j - IB \quad j = 1, 2, \dots, n$$

که در آن :

IC_j = ارزش نهایی شاخص‌ها زام ؛

I_j = امتیاز ارزیابی شاخص‌ها زام ؛

IB = ارزش بنچ مارک ؛

که به عبارتی :

$$-1 \leq IC_j \leq +1$$

به کار بردن MS-SWOT، تحلیلی از مدیریت را بدون هیچ داده‌ای بر روی عوامل SWOT و یا اهمیت مجموعه‌ها ممکن می‌سازد. یعنی MS-SWOT علاوه بر تحلیل آنچه روش توصیه شده برای ویژگی‌های مشخص عوامل و مجموعه‌ها می‌باشد به پژوهشگر امکان می‌دهد تا نوع اولویت‌هایی را که هر روش مدیریتی را پشتیبانی می‌کند، فراهم کند. بنابراین MS-SWOT می‌تواند اطلاعات معمولی و همچنین داده‌های ترکیبی را که شامل اطلاعات کاردینال و معمولی هستند را کنترل کند. این مورد کیفیت مناسبی در پشتیبانی تصمیم‌گیری عملی می‌باشد.

مطالعه‌ی موردی : کلانشهر مشهد

از نظر موقعیت جغرافیایی شهر مشهد در عرض شمالی ۱۷°-۳۶ و طول شرقی ۳۵°-۵۹ در ارتفاع متوسط ۹۷۰ متری از سطح دریا واقع شده است. این شهر مشتمل بر ۱۳ منطقه به مساحت ۲۲۰۸۱/۶ هکتار می‌باشد (شهرداری مشهد، ۱۳۸۵:۲).

با توجه به آنکه کلانشهر مشهد به علت وجود مرقد مطهر امام رضا همه ساله پذیرای تعداد کثیری از زائران می‌باشد جلوه‌های ویژه‌ای از رفت و آمدهای مسافران در سطح این کلانشهر به خوبی قابل مشاهده است که از استمرار برخوردار بوده و با این‌که در تعطیلات به اوج خود می‌رسد ولی جریان آن در طول سال با فراز و نشیب‌های دائمی جریان دارد. از این رو برخلاف گردشگری که جریانی فصلی است، زیارت (که البته در یک کلیت معنایی با گردشگری در سطوح کلی در این طرح یکسان می‌باشد، ولی رویکرد به آن در روند توسعه متفاوت است) در این کلانشهر در طول سال جریان دارد و به علت آنکه تمامی سطوح طبقاتی جامعه را در

برمی‌گیرد و پردازش درآمد آنان در بالا و پایین درآمد متوسط قرار دارد، اقشار اجتماعی وسیعی را با انگیزه‌ها و نیازهای مختلف در برمی‌گیرد.

اما آنچه که در ارتباط با موقعیت کلانشهر مشهد در جذب گردشگر حائز اهمیت است، نقش و عملکرد فرهنگی- زیارتی (وجود مرقد مبارک امام‌رضا (ع) و اهمیت ارتباطی- تجاری کلان‌شهر مشهد در سطح ملی و فراملی می‌باشد که توانسته به عنوان بی‌رقیب‌ترین قطب جذب گردشگری مذهبی ایران، گردشگران قابل توجهی را از کشورهای پیرامون خود از جمله کشورهای آسیای مرکزی (ترکمنستان، ازبکستان، تاجیکستان، قرقیزستان و قزاقستان)، افغانستان و پاکستان به سوی خود بکشاند البته نقش و عملکرد جذب گردشگران مذهبی شهر مشهد مرزهای سیاسی نمی‌شناسد و از تمام نقاط جهان گردشگران و زوار را به طرف خود جلب می‌کند که در این میان کشورهای مسلمان و اهل تشیع (مانند عراق و کشورهای حاشیه خلیج فارس و دریای عمان) از مهمترین مبداء گردشگران می‌باشند.

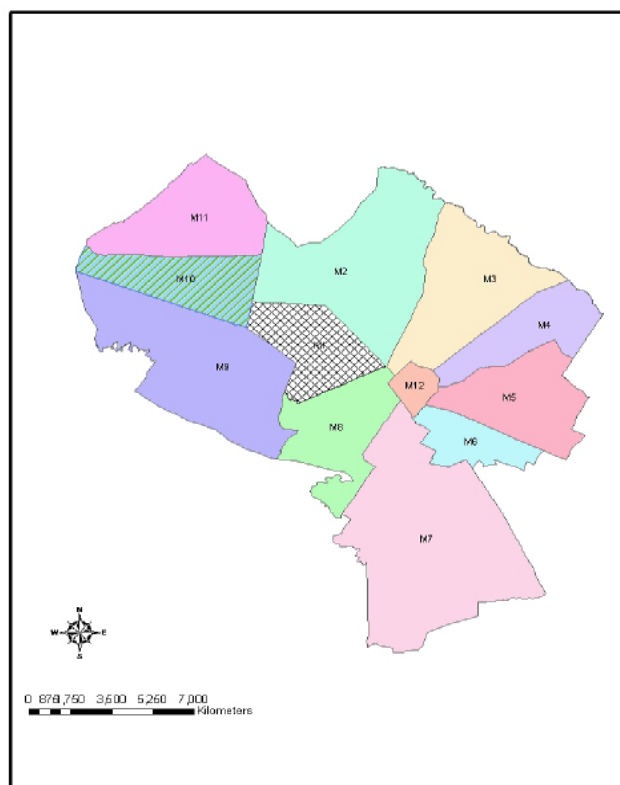
ورود سالانه حدود پانزده میلیون زائر (جدول ۱) به کلان‌شهر مشهد و با توجه به جمعیت آن که ۲/۴۲۰ میلیون نفر می‌باشد (شهرداری مشهد، ۱۳۸۶) نشان از این امر دارد که نسبت گردشگر به جمعیت شهری در این کلانشهر در حدود ۷ برابر می‌باشد. با این اوصاف وجود مدیریت پذیرش زائر گردشگر (کارا یا ناکارا) در حال حاضر در این کلانشهر و بخصوص در این مقیاس حجیم امری بسیار بدیهی است.

جدول ۱: آمار مسافران ورودی به کلانشهر مشهد در سال‌های مختلف

سال	فرودگاه	راه‌آهن	پایانه مسافربری	جمع
۱۳۸۲	۱۱۹۲۸۴۹	۲۱۴۵۳۳۱	۹۳۴۸۸۹۶	۱۲۶۸۷۰۷۶
۱۳۸۳	۲۴۱۰۷۷۸	۲۵۶۰۸۹۲	۱۰۲۲۲۳۸۴	۱۵۱۹۴۰۴۱
۱۳۸۴	۱۸۹۸۱۸۰	۳۰۷۶۱۶۵	۱۰۳۴۲۲۰۹	۱۵۳۱۶۵۵۴

مأخذ: سازمان پایانه‌های مسافربری، شرکت رجاء، اداره کل فرودگاه‌های استان خراسان رضوی

کلانشهر مشهد



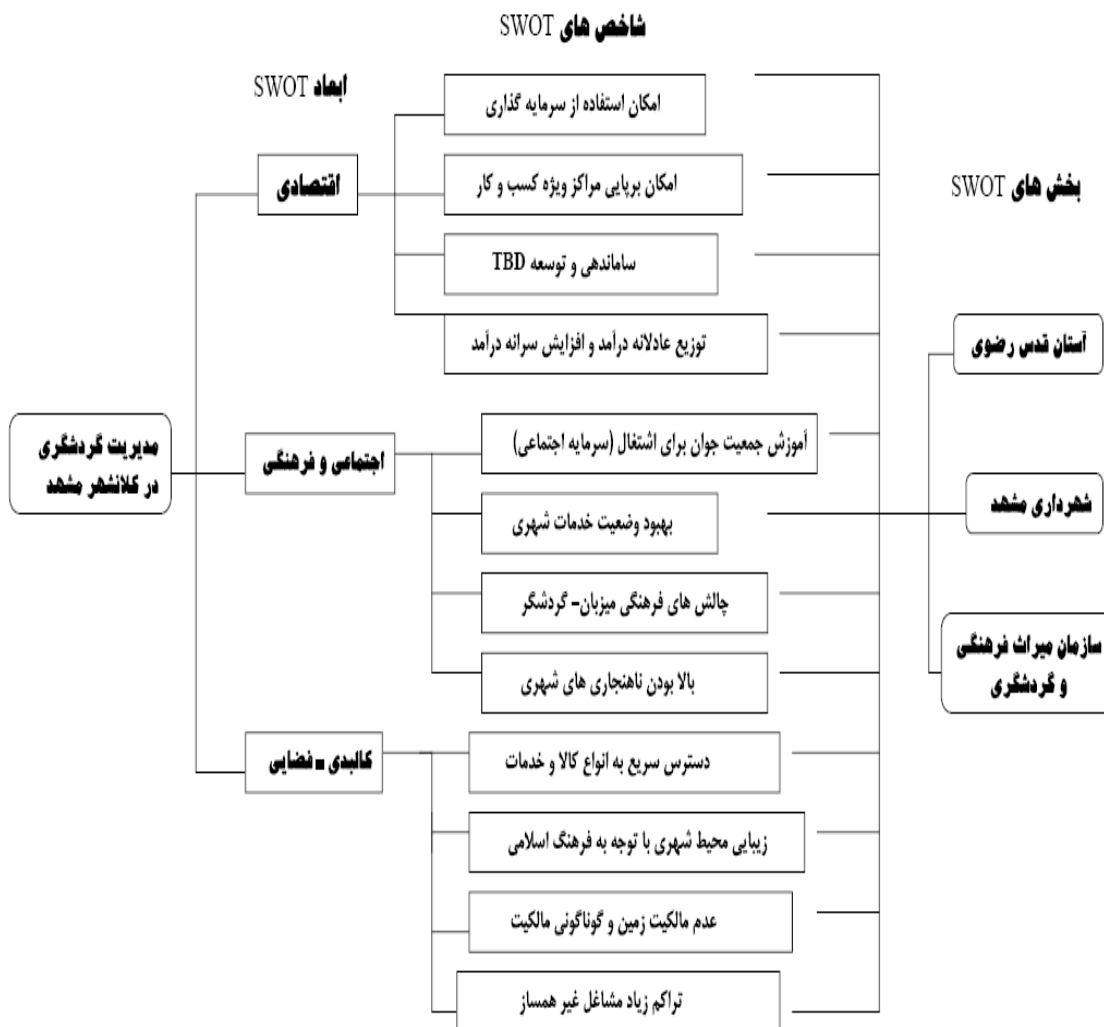
گردشگری در کلانشهر مشهد دارای ویژگی‌های خاص خود می‌باشد که از انگیزه‌های گردشگرانی ناشی می‌شود که برای زیارت به این کلانشهر مذهبی سفر می‌کنند. از این رو مدیریت گردشگری نیز در این کلانشهر ویژگی‌های خاص خود را دارا می‌باشد. این بدان معنا است که سازمان‌های مذهبی همچون آستان قدس رضوی نیز در مدیریت گردشگری نقش پراهمیتی را ایفا می‌کند. سازمان غیر دولتی آستان قدس رضوی در قالب سازمان مذهبی، تولید مجموعه‌ی حرم، موقوفات، عواید، اعانات و درآمدهای حاصله و فعالیت‌های اقتصادی گردشگری کلانشهر مشهد را بر عهده دارد.

در این راستا می‌توان مدیریت گردشگری در کلانشهر مشهد را بطور کلی به سه سازمان مرتبط دانست. همان‌گونه که بیان شد اولین سازمان، آستان قدس رضوی (A_1) می‌باشد که تولید حرم امام رضا (ع) را به عنوان اصلی‌ترین جاذبه‌ی کلانشهر مشهد بر عهده دارد. دومین

سازمان، شهرداری (A₂) است که به تبع نقش میزبان را در خدمات‌دهی به زائران و گردشگران بر عهده داشته و درصد بالایی از هزینه‌های جاری شهرداری به این امر اختصاص دارد. سومین سازمان، میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی (A₃) است که متولی اصلی جریان گردشگری بوده ولی در این کلانشهر این مسؤولیت کم‌رنگ‌تر جلوه می‌کند.

با توجه به آنکه سه سازمان فوق در مدیریت گردشگری در کلانشهر مشهد دخالت داشته و به نسبت اهمیت خود اقداماتی را انجام می‌دهند، برای تحلیل مدیریت گردشگری در این کلانشهر، به عنوان بخش‌های مدنظر در چارچوب مدل MS-SWOT انتخاب می‌شوند. در این بین مدیریت گردشگری در کلانشهر مشهد در سه بعد اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و فضایی-کالبدی در مدل فوق‌الذکر مورد بررسی قرار می‌گیرد. از این رو این سه بعد نیز به عنوان ابعاد مدل MS-SWOT انتخاب می‌گردند. شاخص‌های در نظر گرفته شده برای تحلیل نیز در دو سطح داخلی^۱ (I) (شامل: قوت و ضعف) و خارجی^۲ (E) (شامل: فرصت و تهدید) دسته‌بندی می‌گردند. با توجه به این مباحث شکل ۴ و ۵ نشان‌دهنده‌ی سلسه مراتب تحلیلی شاخص‌ها در سطح داخلی و خارجی می‌باشند.

1- Internal
2- External



شکل ۴: سلسله مراتب تحلیلی شاخص ها در سطح داخلی

جدول ۲: وزن‌های اصلی به دست آمده هر یک از شاخص‌ها در ارتباط با بخش‌ها (سطح داخلی)

	I ₁₂	I ₁₁	I ₁₀	I ₉	I ₈	I ₇	I ₆	I ₅	I ₄	I ₃	I ₂	I ₁	
A ₁	0.163	0.683	0.561	0.929	0.638	0.098	0.734	0.708	0.069	0.418	0.535	0.056	
A ₂	0.549	0.972	0.623	0.859	0.846	0.432	0.947	0.983	0.867	0.948	0.840	0.925	
A ₃	0.222	0.745	0.556	0.851	0.774	0.082	0.796	0.273	0.438	0.759	0.243	0.729	

جدول ۳: وزن‌های اصلی به دست آمده هر یک از شاخص‌ها در ارتباط با بخش‌ها (سطح خارجی)

	E ₁₂	E ₁₁	E ₁₀	E ₉	E ₈	E ₇	E ₆	E ₅	E ₄	E ₃	E ₂	E ₁	
A ₁	0.742	0.801	0.676	0.219	0.378	0.561	0.653	0.707	0.197	0.554	0.114	0.812	
A ₂	0.900	0.814	0.796	1.000	0.853	0.923	0.810	0.900	0.752	0.974	0.819	0.795	
A ₃	0.503	0.387	0.990	0.123	0.918	0.327	0.799	0.681	0.375	0.447	0.248	0.646	

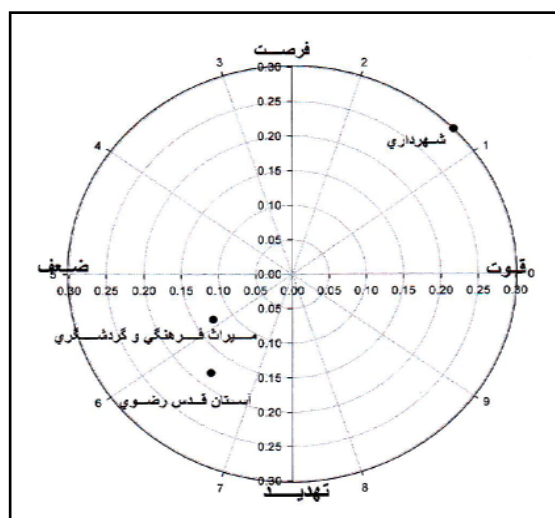
همانگونه که در گام‌های مدل شرح داده شد بعد از به دست آوردن نمره‌ی اصلی شاخص‌های مورد نظر باید ارزش نهایی به دست آید و از آنجا که ارزش نهایی از کم کردن نمره از ارزش پنج مارک (که در اینجا به عنوان میانگین مدنظر است) به دست می‌آید؛ ارزش نهایی یا همان ارزش مختصاتی در جدول زیر برای بخش‌های مدل استخراج شده است.

جدول ۴: ارزش نهایی به دست آمده در مدل

ارزش پنج مارک	A ₃	A ₂	A ₁	
۰/۶۰۵	۰/۵۳۹	۰/۸۱۵	۰/۴۶۲	میانگین وزنی شاخص‌ها (داخلی)
-	-۰/۰۶۶	۰/۲۱۰	-۰/۱۴۳	ارزش مختصاتی شاخص‌ها (داخلی)
۰/۶۴۴	۰/۵۳۷	۰/۸۶۱	۰/۵۳۴	میانگین وزنی شاخص‌ها (خارجی)
-	-۰/۱۰۷	۰/۲۱۷	-۰/۱۱۰	ارزش مختصاتی شاخص‌ها (خارجی)

بر مبنای ارزش‌های نهایی به دست آمده در بررسی مدیریت گردشگری در کلانشهر مشهد، تحلیل نتایج مدل نشان‌دهنده‌ی آن است که ارزش‌های مختصاتی به دست آمده در مورد آستان قدس رضوی کمتر از ارزش پنج مارک است لذا در مدیریت گردشگری ضعیف عمل نموده و با ضعف و تهدید روبرو می‌باشد. در رابطه با شهرداری از آنجا که ارزش مختصاتی از ارزش پنج مارک بیشتر است نشان از عملکرد مثبت شهرداری داشته و در مدیریت گردشگری

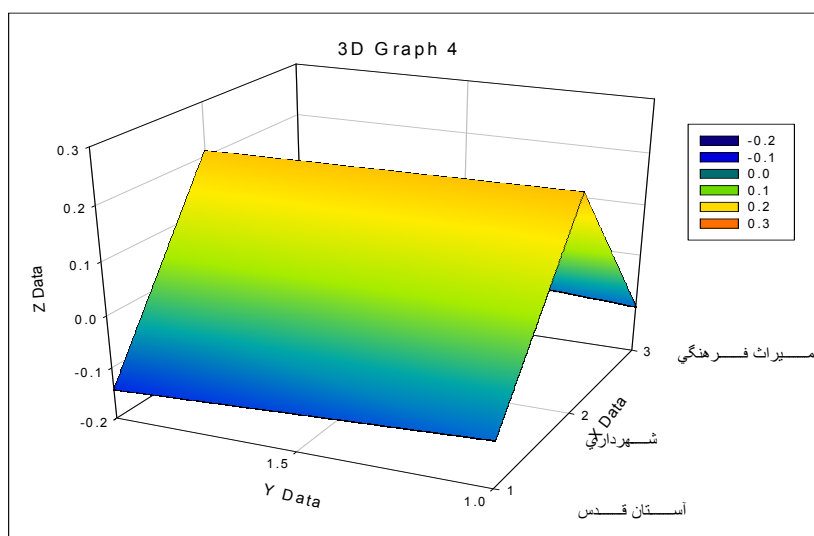
کلانشهر مشهد دارای قوت و فرصت می‌باشد. اما سازمان میراث فرهنگی و گردشگری که در واقع باید متولی اصلی گردشگری در کلانشهر مشهد باشد به علت پایین بودن ارزش مختصاتی از ارزش پنج مارک ضعیف عمل نموده و با ضعف و تهدید روبرو می‌باشد که این خود وضعیت بسیار تأمل‌برانگیز مدیریت گردشگری را در کلانشهر مشهد نشان می‌دهد. نمودار ۱ نشان‌دهنده‌ی ارزش‌های مختصاتی سه سازمان فوق‌الذکر می‌باشد.



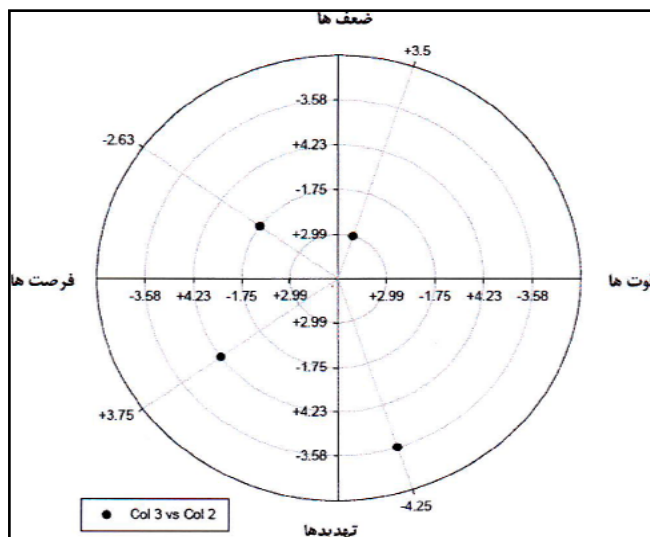
نمودار ۱: ارزش مختصاتی سه سازمان مورد بررسی در مدیریت گردشگری کلانشهر مشهد

همان‌گونه که در نمودار قابل مشاهده است تنها سازمان با عملکرد مثبت شهرداری مشهد می‌باشد که توانسته در ربع اول جدول مختصاتی قرار گیرد. پس دارای فرصت‌های خارجی برای توسعه‌ی گردشگری و قوت داخلی جهت مدیریت گردشگری در کلانشهر مشهد می‌باشد. اما سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و سازمان آستان قدس رضوی در ربع سوم جدول مختصاتی قرار گرفته‌اند و نشان‌دهنده‌ی آن است که آنها در مدیریت گردشگری کلانشهر مشهد ضعیف عمل نموده و با چالش‌ها و تهدیدهای برون‌سیستمی بسیاری روبرو می‌باشند. بنابراین آنها باید نه تنها قدرت مدیریتی خود را در زمینه‌ی گردشگری در کلانشهر مشهد تقویت نمایند، بلکه باید در چالش‌های حاصل از تهدیدهای برون‌سیستمی و ضعف‌های درون‌سیستمی در رابطه با مدیریت گردشگری در این کلانشهر نقشی مثبت را ایفا نمایند. نمودار ۲ نشان‌دهنده‌ی نمایش سه بعدی حاصل از مدل در جدول مختصاتی می‌باشد.

در این بین اگر در پی تحلیل کلی نتایج حاصل از مدل در رابطه با چهار بعد مدل SWOT باشیم می توان با جمع بندی شاخص های ستون های مرتبط در هر بعد نتایج کلی را در رابطه با تحلیل مدیریت گردشگری در کلانشهر مشهد به دست آورد. نتایج حاصل از این بررسی در نمودار ۳ نشان داده شده است.



نمودار ۲: نمایش سه بعدی نتایج به دست آمده



نمودار ۳: نتایج کلی حاصل از بررسی ها در ابعاد SWOT

در این حالت یک احتمال می‌تواند مهمترین عامل هر مجموعه SWOT در زمینه‌ی تحلیل مدیریت گردشگری باشد که در این صورت می‌توان به صورت زیر در چارچوب موارد در نظر گرفته شده به بررسی پرداخت:

۱- حداکثر- حداکثر (حداکثر قدرت و فرصت)، ۲- حداکثر-حداقل (حداکثر قدرت و حداقل خطر)، ۳- حداقل - حداکثر (حداقل ضعف و حداکثر فرصت) و ۴- حداقل - حداقل (حداقل ضعف و خطر) برای بررسی بیشتر نیز چنین می‌باشند.

بر این مبنا می‌توان با توجه به نمودار ۳ مشاهده نموده که در زمینه‌ی مدیریت گردشگری در کلانشهر مشهد نقاط قوت با نمره $3/5+$ ، نقاط ضعف با نمره $2/63-$ ، فرصت‌ها با نمره $3/75+$ و تهدیدها با نمره $6/52-$ می‌باشند. در این راستا در زمینه‌ی مدیریت گردشگری در کلانشهر مشهد بین قوت‌ها و ضعف‌ها یک حداقل قوت و حداکثر ضعف قابل مشاهده است. علاوه بر آن بین فرصت و تهدید یک حداکثر فرصت و حداکثر تهدید وجود دارد. از این رو نقاط قوت مدیریت گردشگری در کلانشهر مشهد در پایین‌ترین سطح قرار گرفته و فرصت‌های بینا متنی، تهدیدها برون‌متنی و ضعف‌های درون‌متنی تأثیر بسیاری بر این مدیریت ناکارآمد دارد.

نتیجه‌گیری

تحلیل MS-SWOT در فرآیند ایجاد راهبرد خیلی مهم است. تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در اصل شامل ارزیابی این نکته است که آیا یک مدیریت گردشگری می‌تواند در زمان روبرو شدن با شرایط محیطی غیر قابل کنترل فرصت‌ها را جذب و از تهدیدها دوری کند یا خیر؟ تحلیل نقاط قوت و ضعف هم بیشتر به ارزیابی این نکته می‌پردازد که یک مدیریت گردشگری چگونه به اجرای کارهای داخلی مانند کارایی در کار و تحقیق و توسعه می‌پردازد. تحلیل MS-SWOT قادر است به مدیریت گردشگری کمک کند که موقعیت خود را در رابطه با توسعه و پایداری گردشگری ارزیابی کرده از آن به عنوان مبنایی برای توسعه‌ی سیاست‌ها استفاده نمود.

در رابطه با بررسی مدیریت گردشگری در کلانشهر مشهد در واقع ما با نقاط ضعف و تهدیدهای بسیاری روبرو هستیم که نشان از ناکارآمدی مدیریت گردشگری در این کلانشهر است. آنچه شکل‌دهنده‌ی این وضعیت است گونه‌ای از مدیریت پراکنده با استراتژی‌های متفاوت است که سبب موازی‌کاری‌های بسیاری می‌شود. در واقع وضعیت مدیریت گردشگری

در کلانشهر مشهد نشان‌دهنده‌ی آن است که هزینه‌های حاصل از خدمات‌دهی به خیل عظیم گردشگران - زئران بر دوش شهرداری سنگینی می‌کند و بیشترین سود حاصل از جریان گردشگری نصیب آستان قدس رضوی می‌گردد و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری تنها به پرستیژ گردشگری در کلانشهر مشهد دلخوش کرده است. از این رو برای گذار از این وضعیت و رسیدن به ثبات مدیریتی پیشنهاد می‌گردد که در وهله‌ی اول مدیریتی متمرکز از نمایندگان سه سازمان مدنظر شکل گرفته و هر یک از سازمان‌های مرتبط با توجه به جایگاه و وزن مدیریتی در هزینه و فایده‌ی حاصل از جریان گردشگری در این کلانشهر مسؤولیت و نقشی درخور را ایفا نمایند. در وهله‌ی دوم گونه‌ای واسازی فضایی مابین شهر زائر و شهر مجاور انجام گرفته و نیازمندا و راهبردهای توسعه‌ی هر یک مشخص گردد. در راستای این پیشنهادات و توسعه‌ی گردشگری در کلانشهر مشهد بر پایه‌ی توسعه‌ی متوازن و متعادل عوامل ساختاری در زمینه‌ی مدیریت شهری و با تأکید بر حفاظت و توسعه‌ی سه جانبه‌ی فضاها، مذهب، فرهنگی و طبیعی، اهداف زیر در اولویت قرار گیرند:

- جلوگیری از روندهای تهدیدکننده و نابودکننده‌ی قوت‌ها و فرصت‌ها؛
- ایجاد شفافیت در نظام کنترل و هدایت توسعه‌ی گردشگری در کلانشهر مشهد؛
- آشکارسازی آینده توسعه‌ی گردشگری بر پایه‌ی مدیریت شهری در کلانشهر مشهد؛
- ایجاد قانونمندی در نظام مدیریت توسعه‌ی گردشگری در کلانشهر مشهد؛
- و مهمترین راهبرد تفکیک فضایی کلانشهر مشهد پیرامون گردشگری می‌باشد.

منابع و مأخذ

- ۱- افتخاری، عبدالرضا و مهدوی، داود (۱۳۸۵). راهکارهای توسعه‌ی گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT، مجله‌ی مدرس. دوره ۱۰. شماره ۲.
- ۲- الوانی، مهدی و دهدشتی‌شاهرخ، زهره (۱۳۷۳). اصول و مبانی جهانگردی، چاپ اول. تهران، انتشارات بنیاد مستضعفان و جانبازان.
- ۳- باستیه، ژان و برنار دزر (۱۳۷۷). شهر، ترجمه علی اشرفی. تهران. چاپ اول. انتشارات دانشگاه هنر.
- ۴- پاپلی‌یزدی، محمدحسین و سقایی، مهدی (۱۳۸۲). گردشگری و تبارشناسی، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی. شماره ۶۸.
- ۵- پاپلی‌یزدی، محمدحسین و سقایی، مهدی (۱۳۸۶). گردشگری (ماهیت و مفاهیم)، چاپ دوم. تهران. انتشارات سمت.
- ۶- جوان، جعفر و سقایی، مهدی (۱۳۸۳). نقش گردشگری روستایی در توسعه‌ی منطقه‌ای (با تأکید بر مدیریت روستایی)، مجله جغرافیا و توسعه‌ی ناحیه‌ای. شماره ۲. دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۷- سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان خراسان رضوی (۱۳۸۵). آمار مسافران ورودی.
- ۸- سقایی، مهدی (۱۳۸۱). شهرهای ساحلی و گردشگری دریایی، مجله شهرداری‌ها. شماره ۱۳۸.
- ۹- سقایی، مهدی (۱۳۸۴). شهر زائر- شهر مجاور، شهرداری مشهد. طرح پژوهشی.
- ۱۰- سقایی، مهدی (۱۳۸۴). امکان‌سنجی گردشگری کشاورزی در ایران، پنجمین همایش اقتصاد کشاورزی. دانشگاه زاهدان.
- ۱۱- سقایی، مهدی (۱۳۸۵). تفکیک فضایی گردشگری در کلانشهرها (مطالعه موردی: کلانشهر مشهد)، کنگره جغرافیدانان جهان اسلام. اصفهان.
- ۱۲- شکویی، حسین (۱۳۷۳). دیدگاه‌های نو در جغرافیای شهری، چاپ سوم. تهران. انتشارات سمت.
- ۱۳- شهرداری مشهد (۱۳۸۵ و ۱۳۸۶). اطلاعات و خدمات کامپیوتری، گزارش پیشرفت طرح تقسیمات درون شهری مشهد. سازمان آمار.
- ۱۴- کاستلز، امانوئل (۱۳۸۰). عصر اطلاعات (جامعه شبکه‌ای)، ترجمه احمد علیقلیان و افشین خاکباز. جلد اول. چاپ دوم. طرح نو.
- ۱۵- ممتاز، فریده (۱۳۷۹). جامعه‌شناسی شهری، چاپ اول. انتشارات تهران.

۱۶- هاروی، دیوید (۱۳۷۶). عدالت اجتماعی و شهر، ترجمه فرخ حسامیان و همکاران. چاپ اول. تهران. شرکت نشر و پردازش برنامه‌ریزی شهری.

۱۷- هال، پیتر (۱۳۸۴). آیا شهر- منطقه جهانی یک‌پدیده جغرافیایی جدید است؟ در: شهر- منطقه‌ای جهانی، ترجمه پانته‌آ لطفی کاظمی. چاپ اول. تهران. انتشارات شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری.

18- Chiang Lee, Chien and Chun-Ping Chang. (2008): Tourism development and economic growth: A closer look at panels, *Tourism Management* 29.

19- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1).

20- Kajanus, M. (2000): A model for creating innovative strategies for an enterprise and its application to a rural enterprise. *Management Decision*, 38(10).

21- Lanza, Myriam and other (2003): Analyzing Heritage Resources for Urban Tourism in European Cities, in: *Contemporary Issues in Tourism Development*, Routledge.

22- Lefebvre, Henri (1991): *The Production of Space*, Blackwell.

23- McDonald, M. H. B. (1993). *The marketing planner*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

24- Russo, Antonio P. And Jan van der Borg (2002): Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities, *Tourism Management* 23.

25- Saaty, T.L. and L.G. Vargas(1990): *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

26- Soja, Edward (2002): *Post metropolitan*, in: *Postmodern Geography*, Routledge.

27- Timothy, Dallen J and Geoffrey Wall (1995): *Tourist Accommodation in an Asian Historic City*, the *Journal of Tourism Studies*, Vol.6, No.2.

28- WTO (2006.): *Yearbook of Tourism Statistics*, Vol .3.

29- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic management and business policy* (5th Ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.