



مجله‌ی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری
سال سوم، شماره‌ی ۹، تابستان ۱۳۹۳
صفحات ۸۸-۱۰۹

شناسایی استراتژی‌های توسعه‌ی سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی

در ایران

(مطالعه‌ی موردی: زیارتگاه امام رضا (ع))^۱

مریم حسن‌نژاد*

جواد براتی**

هادی رفیعی***

محمد مظهری****

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۵/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۹/۲۹

چکیده

باتوجه به اینکه فرایند سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی گردشگری و از جمله گردشگری مذهبی، مقوله‌ای چندوجهی است و به‌شدت از محیط اقتصادی تأثیر می‌پذیرد، به‌منظور رسیدن به نقطه‌ای قابل قبول در این عرصه، باید عوامل داخلی و خارجی این حوزه‌ی فعالیتی را بررسی کرد، سپس به تدوین راهبردهای بهینه اقدام نمود. در این میان زیارت امام رضا (ع) به‌عنوان یکی از پایگاه‌های اصلی جهان‌تشیع، با توجه به تأثیر به‌سزای آن بر اقتصاد شهر مشهد و نیز توسعه‌ی منطقه، در حوزه‌ی گردشگری مذهبی استان و نیز کشور بیش از پیش مورد توجه برنامه‌ریزان و سرمایه‌گذاران این صنعت است. در این زمینه مطالعه‌ی حاضر با استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن تحلیل نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های موجود در این حوزه، راهبردهای مناسب جهت بهبود و توسعه‌ی سرمایه‌گذاری این حوزه تدوین و اولویت‌بندی شده است. نتایج نشان می‌دهد مناسب‌ترین راه برای برون‌رفت از بحران‌ها و چالش‌های احتمالی حوزه‌ی سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی و اقتصاد زیارت امام رضا (ع) و توسعه و بهره‌گیری از ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری پیش‌روی این عرصه، اتخاذ راهبردهای تدافعی با تأکید بر رفع ضعف‌ها و نگاه به تهدیدهای احتمالی و موجود در اولویت هستند که مهم‌ترین و مؤثرترین راهبرد

^۱ مقاله‌ی حاضر، از نتایج طرح مطالعاتی «طرح مطالعات سند راهبردی و تدوین برنامه‌ی پنج‌ساله در عرصه‌ی اقتصاد زائر و زیارت» (کارفرما: استانداری خراسان رضوی) انجام‌شده در سال ۱۳۹۰ استخراج گردید.

*نویسنده مسئول: مربی پژوهشی پژوهشکده‌ی گردشگری جهاد دانشگاهی (Hasannejad_m@yahoo.com)

** دانشجوی دکتری اقتصاد، دانشگاه مازندران و پژوهشگر گروه پژوهشی اقتصاد پژوهشکده‌ی گردشگری جهاد دانشگاهی

*** دانشجوی دکتری دانشگاه فردوسی مشهد، عضو هیأت علمی گروه پژوهشی اقتصاد پژوهشکده‌ی گردشگری

**** دکتری اقتصاد، عضو گروه پژوهشی اقتصاد پژوهشکده‌ی گردشگری جهاد دانشگاهی

تدافعی قابل کاربرد در این فرایند، راهبرد «بسترسازی برای جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی به وسیله‌ی سازمان‌های و نهادهای مربوطه» است.

واژگان کلیدی: سرمایه‌گذاری- گردشگری مذهبی- SWOT- آنالیز IEA- ماتریس QSPM

مقدمه

اصولاً توسعه‌ی اقتصادی در هر کشوری نیازمند سرمایه‌گذاری در بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف اقتصادی آن کشور است و بدون سرمایه‌گذاری در طرح‌های زیربنایی و روبنایی نمی‌توان انتظار گسترش اشتغال، تولید و رفاه اقتصادی را داشت. برای تحقق این مهم، امروزه بسیاری از کشورهای جهان، تمایل شدیدی به برنامه‌ریزی‌های راهبردی در این حوزه در فعالیت‌های مختلف اقتصادی پیدا کرده‌اند (شاکری و سلیمی، ۱۳۸۵). در این میان، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های گردشگری و استفاده از توان‌های بالقوه‌ی منطقه‌ای به منظور جذب گردشگر، یکی از راه‌های مناسب نیل بدین منظور است. توسعه‌ی گردشگری به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های اقتصادی، تأثیر به‌سزایی در تقویت بنیان‌های اقتصادی جوامع دارد و نقش آن به عنوان منبع جدیدی برای ایجاد اشتغال، کسب درآمد، دریافت‌های مالیاتی بیشتر، جذب ارز و تقویت زیرساخت‌های اجتماعی که موجب رشد و توسعه‌ی سایر صنایع می‌شود، در مطالعات متعدد مورد تأیید قرار گرفته است (کاظمی، ۱۳۸۷). با شروع قرن بیست و یکم، صنعت گردشگری به یکی از پردرآمدترین صنایع دنیا تبدیل شد؛ به گونه‌ای که رقابت چشمگیری در میان بسیاری از کشورهای جهان برای جذب گردشگران به چشم می‌خورد. همچنین گردشگری به عنوان صنعتی پویا و با ویژگی‌های منحصربه‌فرد، بخش مهمی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه را به خود اختصاص داده است و این در حالی است که صنعت گردشگری به عنوان فعالیتی که در دنیای امروزی توان اثرگذاری بر فرایند توسعه‌ی متوازن و خردورانه را در تمامی دنیا به نمایش می‌گذارد، مورد توجه طیف وسیعی از سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نظام‌های سیاسی و مدیریت اجرایی در همه‌ی کشورهای دنیا قرار گرفته است (تولایی، ۱۳۸۶). افزون بر این بسیاری از برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران توسعه نیز از صنعت گردشگری به عنوان رکن اصلی توسعه‌ی پایدار یاد می‌کنند. در این میان برای دستیابی به توسعه‌ی گردشگری و بهره‌گیری از آثار مثبت آن، به عواملی نظیر ساختار مناسب سازمانی، برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی، قوانین و مقررات گردشگری و جذب سرمایه نیاز است (مدهوشی و ناصرپور، ۱۳۸۲).

مبانی نظری

مروری بر ادبیات برنامه‌ریزی گردشگری مبین این نکته است که تاکنون چهار رویکرد عمده در مورد برنامه‌ریزی بخش گردشگری وجود داشته است (هال، ۲۰۰۰):

الف- دیدگاه رشدگرا: در این رویکرد از گردشگری به مثابه‌ی اهرم و ابزاری برای بهبود شاخص‌های اقتصادی یک جامعه یاد می‌شود؛ ب- رویکرد فیزیکی‌فضایی: در این دیدگاه گردشگری به عنوان یک پدیده‌ی فضایی و منبع مورد استفاده در ساماندهی فضاها، مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛ ج- دیدگاه اجتماعی: در این دیدگاه گردشگری به مثابه‌ی پدیده‌ای برای شکوفایی بهبود شرایط زیستی جوامع عنوان می‌شود؛ د- رویکرد پایدار: در این دیدگاه، گردشگری به مثابه‌ی ابزاری توانمند در روند اجرای سیاست‌های توسعه‌ی پایدار مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

از سوی دیگر تنوع و تفاوت رویکردها نسبت به توسعه‌ی گردشگری ریشه در تصویر جوامع گوناگون از مفهوم گردشگری دارد. فرآیند برنامه‌ها و طرح‌های توسعه‌ی گردشگری مبین راهبردها، رویکردها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کشورهای گوناگون نسبت به مقوله‌ی گردشگری است. این فرآیند می‌باید بر روش‌های پایدار، پیوسته و قابل اجرا در سطوح ملی و حوزه‌ای مبتنی باشند و بتوانند به‌عنوان بخشی از سیاست کلان اقتصادی و اجتماعی کشور، مؤثر واقع شوند. به هر حال، گردشگری پدیده‌ای است چندوجهی که برنامه‌ریزی آن نیز مستلزم ملاحظه‌ی ابعاد گوناگون آن است. از جمله مهم‌ترین رویکردها در مباحث گردشگری، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی است که در کامل‌ترین مفاهیم خود، مبتکر، پاسخگو به نیازهای جامعه، با مشاهده‌ی همزمان برنامه‌ریزی و عمل، به عنوان قسمتی از یک فرایند مشترک رو به پیشرفت است در این باره راهبردی ابزاری برای نیل به آمل نهایی مثل اهداف مشخص شده برای مدیریت منابع گردشگری است.

در این میان سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی گردشگری مذهبی در تمام کشورهای دارای جاذبه‌های مذهبی به‌ویژه در میان شهرهای زیارتی جهان اسلام رو به افزایش است. بهره‌مندی حداکثری از مزایای این حوزه، مشروط بر برنامه‌ریزی صحیح و همه‌جانبه‌ی توأم با آینده‌نگری برای سرمایه‌گذاری در آن است. با توجه به نقش بسیار پررنگ حوزه‌ی زیارت امام رضا (ع) در حوزه‌ی گردشگری مذهبی شهر مشهد و نیز کشور، برای پیشرفت و بهبود وضعیت رقابتی حوزه‌ی زیارت این شهر در میان سایر شهرهای زیارتی جهان، مطمئناً محور گردشگری مذهبی می‌تواند از مطلوب‌ترین راهکارهای توسعه و جذب سرمایه‌گذاری تلقی گردد. این‌همه در حالی است که هنوز در مشهد، مطالعات مدون و جامعی در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری این حوزه صورت نگرفته است که خود منجر به بروز سردرگمی‌هایی در این حوزه از اقتصاد زیارت شهر مشهد شده است.

از سوی دیگر ورود میلیون‌ها گردشگر به کلان‌شهر مشهد و به تبع آن آثار شگرف آن در شکوفایی و رونق اقتصاد شهر و ایجاد فرصت‌های شغلی، ایجاد منابع درآمدی، بازار و بازاریابی، سرمایه‌گذاری و تبادل فرهنگی-اجتماعی در گرو تأمین خدمات مورد نیاز آن‌ها و ایجاد زیرساخت‌ها، تجهیزات و تأسیسات و در مجموع سرمایه‌گذاری کافی در این زمینه‌هاست که خود نیازمند برنامه‌ریزی‌های کلان است. با همین زمینه در مطالعه‌ی حاضر سعی شده است ضمن بررسی موانع، مسائل، قابلیت‌ها و فرصت‌های پیرامون حوزه‌ی سرمایه‌گذاری عرصه‌ی اقتصاد گردشگری مذهبی شهر مشهد (مطالعه‌ی موردی: زیارت امام‌رضاع)، راهبردهای مناسب و کاربردی توسعه‌ی این حوزه‌ی فعالیتی با بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی ارائه گردد.

پیشینه‌ی نگاشته

بررسی‌های صورت گرفته در میان مطالعات گذشته، حاکی از وجود مطالعات بسیاری در زمینه‌ی برنامه‌ریزی در حوزه‌ی گردشگری و مباحث پیرامون آن بوده است. این در حالی است که مقوله‌ی گردشگری مذهبی و برنامه‌ریزی پیرامون مباحث مرتبط با آن به‌طور خاص، دیرزمانی نیست که توجه صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان را به خود معطوف داشته و به‌تدریج به مرحله‌ی فنی، اقتصادی و اجتماعی کنونی خود رسیده است. در ادامه به‌منظور آشنایی هرچه بیشتر با مقولات گردشگری و برنامه‌ریزی راهبردی در این عرصه و درک مفاهیم پیرامون آن، چندین مطالعه مورد ارزیابی قرار گرفته است.

بر اساس نتایج مطالعه‌ی منصوری (۱۳۷۶) عمده‌ترین مانع توسعه‌ی گردشگری شهرستان کازرون، عدم برنامه‌ریزی راهبردی است. منشی‌زاده و مرادی (۱۳۸۶) به بررسی تأثیر گردشگران مذهبی بر فضای کالبدی شهر مشهد پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که با گسترش و رشد بالای زائران در اطراف حرم، این بافت به دلیل قدیمی بودن، آسیب‌های زیادی دیده و تبدیل به خرابه‌هایی شده است که مشکلات فراوانی را برای زائران به وجود آورده است. بر این اساس به اعتقاد ایشان بررسی دقیق و راهبردی حوزه‌داری در این بافت بیش از پیش ضروری می‌نماید. زنگی‌آبادی و همکاران (۱۳۸۶) ضمن بررسی و شناسایی قابلیت‌های گردشگری بخش باغ بهادران اصفهان و برنامه‌ریزی توسعه‌ی آن، به بررسی و شناخت محرومیت‌های این منطقه پرداختند، بر اساس نتایج این مطالعه برای رسیدن به یک گردشگری مناسب در منطقه باید ضمن ارائه‌ی برنامه‌ی راهبردی کارآ و کاربردی، فعالیت‌هایی همچون ساماندهی شبکه‌های ارتباطی، دادن خدمات و تأسیساتی مانند هتل در منطقه صورت پذیرد که خود مستلزم ارائه‌ی خدمات سرمایه‌گذاری ویژه و کارشناسی شده خواهد بود. در ایران نیز چنین مطالعاتی انجام شده است که از آن جمله می‌توان به؛ راهکارهای توسعه‌ی گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک (رکن‌الدین افتخاری و مهدوی،

۱۳۸۵)، برنامه‌ریزی توسعه‌ی آبی جزیره‌ی قشم در چارچوب آمایش سرزمین (پوراابراهیم و یآوری، ۱۳۸۲). کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری، مطالعه‌ی موردی: کلان‌شهر مشهد (مافی و سقایی، ۱۳۸۸)، ارزیابی قابلیت‌های طبیعت‌گردی قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت راهبرد SWOT (نوحه‌گر و همکاران، ۱۳۸۸)، تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه‌ی ساحلی چابهار، با استفاده از مدل راهبردی SWOT (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸) اشاره نمود.

در مطالعه‌ی حاضر، سعی شده است ضمن شناساندن توان‌ها، قابلیت‌ها و ضعف‌های عرصه‌ی گردشگری مذهبی شهر مشهد و به‌طور خاص حوزه‌ی سرمایه‌گذاری عرصه‌ی اقتصاد زیارت امام رضا (ع)، برنامه‌ریزی راهبردی در این حوزه صورت پذیرد و راهبردهای توسعه‌ای مناسب این حوزه ارائه گردند.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی- توسعه‌ای است و روش تحقیق آن، توصیفی-تحلیلی است. به منظور تحقق هدف پژوهش (ارزیابی و برنامه‌ریزی راهبردی توسعه و بهبود حوزه‌ی سرمایه‌گذاری اقتصاد گردشگری مذهبی (مطالعه‌ی موردی: زیارت امام رضا (ع))، از برنامه‌ریزی راهبردی بهره گرفته شده است. برنامه‌ریزی راهبردی، نوعی برنامه‌ریزی فرایندی است. دلیل فرایندی بودن برنامه‌ریزی در نوع و گونه‌ی پدیده‌هایی است که برای آن‌ها برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. در برخورد با این پدیده‌ها، به‌دلیل 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.

در برنامه‌ریزی راهبردی اصل اساسی بر این است که از یک‌سو، 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 راهبردها، هدف این نیست که بهترین راهبرد مشخص شود؛ بلکه هدف در واقع تعیین راهبردهای قابل اجراست. از نظر برایشون، برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی هشت مرحله‌ای و بسیار منظم‌تر، مدبرانه‌تر و مشارکتی‌تر از سایر فرایندهاست که عبارتند از، آغاز برنامه‌ریزی راهبردی و رسیدن به توافق درباره‌ی 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 راهبردی، تنظیم راهبردهایی برای مدیریت مسائل و تدوین دیدگاه کارساز برای آینده. این هشت مورد باید در هر مرحله از فرایند اجرا ارزیابی شود و به نتیجه‌گیری منتهی گردد (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۶).

در مسیر بهره‌گیری از این فرایند برنامه‌ریزی، در گام نخست با استفاده از ابزار SWOT برای شناسایی، طبقه‌بندی و تحلیل عوامل راهبردی محیط درونی و بیرونی این حوزه استفاده

شده است. تکنیک یا ماتریس SWOT (که گاهی توس TOWS نیز نامیده می‌شود) ابزاری است برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سامانه (سیستم) و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن، به‌منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل سیستم (گلکار، ۱۳۸۵)، این روش هم برای تحلیل محیط درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و هم محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) ابزاری عمومی است و رویکردی سامان‌یافته به مسأله است که در موقعیت‌های تصمیم‌گیری به برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران کمک می‌کند. مهم‌ترین عوامل محیط درونی و بیرونی که می‌توانند بر آینده‌ی هر فعالیتی تأثیرگذار باشند، به عنوان عوامل راهبردی مطرح هستند که در تحلیل SWOT، به‌صورت خلاصه و جمع‌بندی شده فهرست می‌شوند (هالا، ۲۰۰۷).

در ادامه برای تعیین تصمیم‌گیری و موقعیت راهبردی، نتایج SWOT با استفاده از ابزار آنالیز درونی و بیرونی IEA تجزیه و تحلیل خواهند شد. در این مدل به هریک از عوامل راهبردی به تفکیک عوامل درونی و بیرونی دو نوع امتیاز اختصاص داده می‌شود. در ادامه این روش به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته شده است.

در نهایت خروجی مدل IEA (تعیین موقعیت راهبردی سیستم و به تبع آن انتخاب نوع راهبردهای بهینه در تصمیم‌گیری) با استفاده از ماتریس کمی‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) جهت اولویت‌بندی راهبردهای پیشنهادی و انتخاب راهبرد بهینه‌تر، گزینه‌های مختلف راهبردهای شناسایی شده در مرحله‌ی قبل (راهبردهای تدوین شده در ماتریس توس (TOWS))، مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع راهبردها را مشخص می‌کند و بدین‌گونه برای انتخاب شگردهای خاص یک مبنای عینی ارایه می‌دهد.

جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز، به شیوه‌ی بررسی‌های اسنادی و همچنین مطالعات میدانی از قبیل مصاحبه‌ی کارشناسی انجام گرفت؛ سپس با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده به بررسی جاذبه‌ها، امکانات، خدمات و وضعیت کلی سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی شهر مشهد (عرصه‌ی زیارت امام رضا (ع)) پرداخته شد. در این مرحله از مطالعه، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارایه‌ی شگردهای بهبود و توسعه‌ی کمی و کیفی زیربخش سرمایه‌گذاری این حوزه، امکانات، توانایی‌ها، محدودیت‌ها و تنگناهای موجود در حوزه‌ی زیارت به طور خاص و گردشگری به‌طور عام در اسناد فرادستی، اسناد مطالعاتی سازمان‌های دولتی و نهادهای خصوصی در حوزه‌های مختلف فعالیت و نیز بررسی اجمالی عملکرد حوزه‌ی گردشگری مذهبی شهر مشهد به‌ویژه در عرصه‌ی اقتصادی طی سالهای اخیر و نتایج مطالعات طرح توسعه‌ی کمی و کیفی زیارت رضاع) مورد بررسی قرار گرفته است. در گام بعد به‌منظور تدوین نهایی عوامل راهبردی در حوزه‌های مختلف، پرسشنامه‌های باز در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری این عرصه‌ی فعالیتی (عرصه‌ی اقتصاد زیارت امام رضا (ع)) تهیه و برای کارشناسان سازمان‌های مختلف

ارسال گردید. براین اساس جامعه‌ی آماری مربوط به بررسی میدانی مطالعه متشکل از کلیه‌ی کارشناسان و صاحب‌نظران فعال در عرصه‌ی اقتصاد زیارت امام رضا (ع) در سازمان‌ها، نهادها و مؤسسات خصوصی و دولتی شهر مشهد هستند که با توجه به اینکه تعداد ایشان اندک بود، برای جمع‌آوری اطلاعات تمامی آن‌ها به‌عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند (اطلاعات به صورت سرشماری استخراج گردید). لیست افراد یادشده از طریق پژوهشکده‌ی گردشگری جهاد دانشگاهی با همکاری سازمان میراث فرهنگی و استانداری استان خراسان رضوی استخراج شد و در اختیار محقق قرار گرفته است.

در مجموع نظرات جمع‌آوری شده از این پرسشنامه‌ها و نظرات کارشناسان با عنوان «نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها کارشناسان» در مطالعه مورد استفاده قرار گرفته‌اند. در مرحله‌ی نهایی، نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید استخراج‌شده از بررسی مطالعات گذشته و نظرات کارشناسان، تلفیق گردید. سپس به‌منظور تأیید نهایی SWOT تلفیقی، چندین جلسه‌ی کارشناسی متشکل از متخصصان و خبرگان اقتصاد و مدیریت برگزار گردید و ضمن تجزیه و تحلیل مجدد، SWOT نهایی حوزه‌ی سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی شهر مشهد (اقتصاد زیارت امام رضا (ع)) تهیه و تدوین گردید.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۱ و عوامل داخلی (IFE)^۲ و مراحل آن

برای تعیین وضعیت زیربخش سرمایه‌گذاری اقتصاد زیارت در ابتدا باید ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تهیه شود. سپس از نتیجه‌ی نهایی این دو ماتریس، ماتریس IE برای هر یک از زیربخش‌ها به دست خواهد آمد. به‌عبارت دیگر، ماتریس IE، وضعیت راهبردی این زیربخش را مشخص می‌کند. در ادامه توضیح اجمالی برای هر یک از ماتریس‌ها ارائه شده است:

الف- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

در این ماتریس ضمن تعیین عوامل راهبردی داخلی زیربخش سرمایه‌گذاری، به وسیله‌ی کارشناسان و خبرگان این حوزه‌ی فعالیتی، به عوامل از صفر تا یک ضریب داده شد (مجموع این ضرایب باید برابر یک شود) علاوه بر این در ستونی دیگر به هر یک از این عوامل به روش زیر نمره داده شد. نمره‌ی ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره‌ی ۲ ضعف عادی، نمره‌ی ۳ قوت عادی و نمره‌ی ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل مورد بررسی است. سپس میانگین نمره و ضریب داده شده‌ی کارشناسان، برای هر یک از این عوامل محاسبه شد. مجموع نمره‌های نهایی محاسبه و نمره‌ی نهایی عوامل داخلی مشخص شد (جمع نمره‌ها در هر زیربخش باید بین ۱ تا ۴ به‌دست آید).

¹ External Factor Evaluation (EFE) Matrix

² Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

ب- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

پس از به‌دست آمدن فهرست نهایی فرصت‌ها و تهدیدها (اعمال نظر و تأیید کارشناسان)، به این عوامل (فرصت و تهدید) از سوی کارشناسان و خبرگان مرتبط وزن یا ضریب داده شد (از صفر تا یک) که مجموع این ضرایب باید عدد ۱ شود. سپس در ستون دیگر به هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها نمره‌ی ۱ تا ۴ داده شد. این نمره نشان‌دهنده واکنش سازمان نسبت به آن تهدید یا فرصت است (عدد ۱ برای واکنش ضعیف؛ عدد ۲ برای واکنش عادی؛ عدد ۳ برای واکنش خوب؛ عدد ۴ برای واکنش خیلی خوب). در این مرحله باید توجه شود که واکنش مناسب، چه نسبت به فرصت‌ها و چه تهدیدها، می‌تواند عامل موفقیت به‌حساب آید. لذا با توجه به در نظر داشتن هر یک از فرصت‌ها و یا تهدیدها، واکنش و اقدامی را که تاکنون سازمان نسبت به این عوامل داشته باید ارزیابی شده و نمره‌ای بین ۱ تا ۴ به این اقدامات داده شود (در اینجا منظور از سازمان، حوزه‌ی سرمایه‌گذاری اقتصاد زیارت امام رضا (ع) است) میانگین نمره و ضریب داده شده‌ی کارشناسان، برای هر یک از این عوامل محاسبه شد. میانگین ضریب هر عامل در میانگین رتبه‌ی مربوط بدان ضرب شود تا نمره‌ی نهایی به‌دست آید. مجموع نمره‌های متعلق به هر یک از متغیرها به دست خواهد آمد (جمع نمره‌ها بین ۱ تا ۴ به‌دست می‌آید).

پ- ماتریس داخلی و خارجی (IE)

ماتریس داخلی و خارجی (IE) وضعیت زیربخش سرمایه‌گذاری اقتصاد زیارت امام رضا (ع) را تعیین می‌کند. این ماتریس از ۴ خانه تشکیل شده است و بر اساس استقرار داده‌های به‌دست آمده از دو ماتریس IFE و EFE در دو بعد اصلی زیرشکل می‌گیرد:

- جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور Xها نشان داده می‌شود
 - جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Yها نشان داده می‌شود
- نقطه‌ی به‌دست‌آمده در یکی از ۴ خانه‌ی ماتریس IE قرار می‌گیرد و مشخص می‌شود که زیربخش فوق از موقعیت محافظه‌کارانه، تهاجمی، تدافعی یا رقابتی برخوردار است. به بیان دیگر با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، امکان تدوین چهار انتخاب یا شگرد متفاوت از نظر درجه‌ی کنشگری‌های متفاوت در فضا فراهم می‌شود. البته در عمل، برخی از شگردها با یکدیگر همپوشانی دارند و یا به‌طور هم‌زمان و هماهنگ با یکدیگر به اجرا درمی‌آیند (هریسون و کارون، ۱۳۸۲) (جدول ۱).

جدول ۱: شگردهای چهارگانه‌ی ماتریس SWOT و نحوه‌ی تعیین آن

ماتریس SWOT	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
فرصت‌ها (O)	شگرد تهاجمی SO: با بهره‌گیری از نقاط قوت از فرصت‌ها حداکثر استفاده می‌شود.	شگرد محافظه‌کارانه‌ی WO: با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف از بین می‌رود
تهدیدها (T)	شگرد رقابتی ST: برای پرهیز از تهدیدها، از نقاط قوت استفاده می‌شود	شگرد تدافعی WT: نقاط ضعف را کاهش می‌دهد و از تهدیدها پرهیز می‌شود.

منبع: دیوید، ۱۳۸۴ و گلکار، ۱۳۸۵

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردک کمی (QSPM)

این ماتریس معمولاً در مراحل آخر تدوین راهبرد و برای انتخاب و اولویت‌بندی راهبردها به کار گرفته می‌شود. دلیل این امر، این است که معمولاً ممکن است برای یک بخش یا یک واحد، بیش از یک گزینه راهبرد تدوین شده باشد. این ماتریس گزینه‌های مختلف راهبرد را بر حسب نمره‌ی جذابیت آن‌ها اولویت‌بندی می‌کند و لذا به مدیران نشان می‌دهد که در اجرا باید ابتدا به کدام راهبرد توجه کنند.

تجزیه و تحلیل

در مطالعه‌ی حاضر برای تعیین راهبردهای بهینه‌ی توسعه و بهبود زیربخش سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی شهر مشهد (عرصه‌ی زیارت امام رضا (ع))، در مجموع از چهارچوب جامع تدوین راهبرد به فرم زیر استفاده شده است (جدول ۲) که در ادامه، خلاصه‌ی نتایج هر مرحله به تفکیک آرایه شده است.

جدول ۲: چهارچوب جامع تدوین راهبرد حوزه‌ی سرمایه‌گذاری اقتصاد زیارت امام رضا (ع)

مرحله‌ی اول: مرحله‌ی ورودی (استخراج عوامل راهبردی محیط درونی و بیرونی سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی)	
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
مرحله‌ی دوم: مرحله‌ی مقایسه	
ماتریس داخلی و خارجی و تعیین موقعیت راهبردی عرصه‌ی (IE)	ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها نقاط قوت و ضعف و استخراج شگردهای مناسب و کاربردی (TOWS)
مرحله‌ی سوم: تصمیم‌گیری	
ماتریس برنامه‌ریزی راهبردک کمی (QSPM)	

منبع: گلکار، ۱۳۸۵

ارزیابی عوامل خارجی (IFE) و داخلی (EFE) و ماتریس داخلی و خارجی (IE)

عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار بر حوزه‌ی سرمایه‌گذاری عرصه‌ی اقتصاد زیارت امام رضا (ع) 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 بر حوزه‌ی سرمایه‌گذاری عرصه‌ی اقتصاد زیارت: پس از بررسی مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان و کارشناسان و نیز اطلاعات استخراجی از اسناد و مطالعات گذشته، عوامل عمده‌ی خارجی و داخلی شناخته شدند و در ماتریس ارزیابی آن قرار گرفتند. تعداد عوامل خارجی ۲۶ عامل تعیین شده است. از این مقدار، ۱۳ عامل نوعی فرصت حوزه‌ی سرمایه‌گذاری عرصه‌ی اقتصاد زیارت امام رضا (ع) به شمار می‌آیند و ۱۳ عامل نوعی تهدید برشمرده می‌شوند. در این میان ۲۲ عامل داخلی تعیین شده‌اند که نقاط قوت و ضعف حوزه‌ی سرمایه‌گذاری عرصه‌ی اقتصاد زیارت را دربر می‌گیرند.

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 وسیله‌ی کارشناسان آشنا به عرصه‌ی اقتصاد و نیز به‌ویژه مباحث مرتبط با سرمایه‌گذاری انجام گرفته است.

به‌منظور تعیین وزن هریک از عوامل (درونی و بیرونی) و تصمیم‌گیری پیرامون عوامل راهبردی با اهمیت بالا و پایین، از نظرات ۱۰ نفر از کارشناسان، صاحب‌نظران و متخصصان مرتبط با حوزه‌ی سرمایه‌گذاری و نیز اقتصاد زیارت، از جمله کارشناسان سازمان میراث فرهنگی، آستان قدس و سرمایه‌گذاران خصوصی و اساتید دانشگاه^۱، استفاده شده است که در ستون مربوط به وزن هر عامل درونی و بیرونی (پس از نرمال شدن)، میانگین نظرات کارشناسان درج شده است. برای نرمال کردن ضرایب فوق از رابطه‌ی زیر بهره گرفته شد:

$$dn_i = \frac{d_i}{\sum_{i=1}^n d_i} \quad (1)$$

که در آن d_i وزن اولیه‌ی (نرمال نشده) هریک از عوامل داخلی و خارجی (میانگین وزن ارایه‌شده‌ی کارشناسان)، dn_i وزن نهایی هریک از عوامل داخلی و خارجی پس از نرمال نمودن است. لازم به ذکر است مجموع ضرایب نرمال شده در هریک از ماتریس‌های مذکور می‌باید مساوی یک شود.

گام سوم-تعیین رتبه‌ی عوامل خارجی و داخلی: در این گام به هریک از عوامل خارجی و داخلی که موجب موفقیت یا ضعف و فرصت یا تهدید حوزه‌ی سرمایه‌گذاری در برنامه‌ریزی توسعه‌ای

^۱ کارشناسان و صاحب‌نظران یاد شده از میان ۳۰ نفر از شاخص‌ترین افراد فعال در حوزه‌ی زیارت و نیز سرمایه‌گذاری در سطح استان خراسان رضوی انتخاب شده‌اند، که خود (لیست این افراد) طی بررسی‌های گسترده میدانی در میان سازمان‌ها و نهادهای مختلف استان تعیین شده‌است.

زیارت امام رضا (ع) گردیده‌اند، با بهره‌گیری از روش دلفی، رتبه‌ای از 1 تا 4 داده شد. این اعداد، میزان تأثیرهایی را که هر یک از عوامل در عملکرد حوزه‌ی سرمایه‌گذاری عرصه‌ی اقتصاد زیارت 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 3)، تا امتیاز وزنی هر یک از عوامل به دست آید، سپس همه‌ی امتیازهای وزنی عوامل خارجی و داخلی جداگانه جمع‌زده شدند تا مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی و داخلی به دست آید (جدول ۳ و ۴).

مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی بخش سرمایه‌گذاری عرصه‌ی زیارت شهر مشهد در ماتریس عوامل داخلی (IFE)، ۲/۲۸۶ به دست آمده است (جدول ۳). این امتیاز بدان معنی است که عرصه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت شهر مشهد از نظر عوامل درونی در مجموع دارای ضعف است. لیست تمامی نقاط قوت و ضعف حوزه‌ی سرمایه‌گذاری اقتصاد زیارت امام رضا (ع) به‌طور خلاصه در جدول (۳) ارایه شده است.

در میان نقاط قوت شناسایی شده در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت، از دیدگاه کارشناسان مربوطه^۱ مربوط به مؤلفه‌های بازسازی بافت فرسوده در برخی از نقاط حریم حرم رضوی، وجود قابلیت و نیز تنوع در بخشهای مختلف سرمایه‌گذاری این حوزه و تمرکز سرمایه‌گذاری لازم در منطقه ثامن با ارایه‌ی تسهیلات بانکی به سرمایه‌گذاران طی سالهای اخیر به‌طور مشترک است (در هر سه مؤلفه‌ی یادشده، امتیاز محاسبه‌شده‌ی مربوط به نظرات کارشناسان برابر با ۰/۱۸ بوده است) در میان نقاط ضعف شناسایی شده در این حوزه مؤلفه‌ی سطوح پایین دسترسی به منابع مالی در سطح استان به‌طور عام و در شهر مشهد به‌طور خاص به‌عنوان مهم‌ترین نقطه‌ضعف حوزه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت امام رضا (ع) از سوی کارشناسان و متخصصان انتخاب شده است.

مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی بخش سرمایه‌گذاری عرصه‌ی زیارت شهر مشهد در ماتریس عوامل خارجی (EFE)، ۲/۰۵۴ به دست آمده است. (جدول ۴) این امتیاز بدان معنی است که عرصه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت شهر مشهد درخصوص استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها به‌خوبی عمل نکرده است. لیست تمامی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی حوزه‌ی سرمایه‌گذاری اقتصاد زیارت امام رضا (ع) به‌طور خلاصه در جدول (۴) ارایه شده است.

از میان فرصت‌های بیرونی مطرح در این حوزه، مؤلفه‌ی «تهیه‌ی آیین‌نامه‌ی مناسب جهت سرمایه‌گذاری دولت در بخش تأسیسات در اسناد برنامه‌ی پنجم توسعه‌ی کشور» به‌عنوان مهم‌ترین فرصت پیش روی حوزه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت از سوی کارشناسان برگزیده شده

^۱ کارشناسانی که به‌عنوان نمونه در تکمیل پرسشنامه‌های مربوط به مطالعه برگزیده شده‌اند.

است. در میان تهدیدهای پیش‌روی این حوزه نیز، از دیدگاه کارشناسان مربوطه، بیشترین تهدید مربوط به غیرشفاف بودن منطق برخورد‌های سیاسی ایران در روابط با دیگر کشورها و تبلیغات منفی بین‌المللی در مورد ایران است. در ادامه با استفاده از مجموع امتیاز نهایی دو ماتریس عوامل داخلی و خارجی (امتیاز نهایی ماتریس‌های IEF و EFE) و ماتریس داخلی- خارجی (IE)، موقعیت راهبردی عرصه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت امام رضا (ع) مشخص گردید. با توجه به مقادیر امتیاز ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی در عرصه‌ی سرمایه‌گذاری که به ترتیب برابر با ۲/۲۸۶ و ۲/۰۵۴ برآورد شده‌اند، می‌توان اینطور بیان نمود که عرصه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت در موقعیت تدافعی قرار گرفته است (نتایج ماتریس IE شکل ۱) به بیان دیگر به‌منظور برنامه‌ریزی‌های آتی و بهبود عملکرد این عرصه از اقتصاد، شگردهای تدافعی بیشترین کارایی را خواهند داشت.

جدول ۳: ماتریس عوامل داخلی (IFE) حوزه‌ی سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی شهر مشهد (زیارت امام رضا (ع))

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن نرمال شده*	عوامل راهبردی داخلی
قوت‌ها			
۰/۱۵۶	۳	۰/۰۵۲	سرمایه‌گذاری در زیرساخت حمل و نقل درون شهری مشهد طی سالهای اخیر
۰/۱۶۴	۴	۰/۰۴۱	شایستگی‌های مدیریتی استان قدس رضوی در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت
۰/۱۱۲	۳	۰/۰۴	معافیت مالیاتی ۵۰ درصدی تأسیسات گردشگری دارای پروانه بهره‌برداری
۰/۰۶۹	۳	۰/۰۲۳	امضای توافقنامه همکاری‌های مشترک بین معاونت سرمایه‌گذاری و طرح‌های سازمان میراث فرهنگی
۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	شبکه‌های زیربنایی و خدماتی مناسب جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۰/۱۳۲	۴	۰/۰۳۳	استقبال سرمایه‌گذاران خصوصی از نمایشگاه فرصت‌های سرمایه‌گذاری
۰/۱۸	۴	۰/۰۴۵	وجود قابلیت و نیز تنوع در بخش‌های مختلف سرمایه‌گذاری این حوزه
۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	بازسازی بافت فرسوده در برخی از نقاط حریم حرم رضوی
۰/۱۸	۴	۰/۰۴۵	تمرکز سرمایه‌گذاری لازم در منطقه ثامن با آرایه‌ی تسهیلات بانکی به سرمایه‌گذاران طی سال‌های اخیر
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	مرکز خدمات سرمایه‌گذاری خراسان رضوی به عنوان واحد هماهنگ‌کننده فعالیت‌های اداری سرمایه‌گذاران
ضعف‌ها			
۰/۱۱۲	۲	۰/۰۶	سطوح پایین دسترسی به منابع مالی در سطح استان و شهر مشهد
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	نبود تنوع در آرایه‌ی تسهیلات مالی از سوی سازمان‌های مرتبط در این حوزه
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	کمبود مشارکت سرمایه‌گذاری خصوصی در فضای زیارت و تأمین زیرساخت‌ها
۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	زمان طولانی پاسخگویی به متقاضیان بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در بخش‌های زیربنایی و خدماتی
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	حضور کم‌رنگ سرمایه‌گذاران خارجی در حوزه‌ی اقتصاد زائر و زیارت مشهد
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	سطوح بالای خطر سرمایه‌گذاری در سطوح ملی، منطقه‌ای و به تبع آن مشهد
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	نوسان دائمی در تعرفه‌های سود بانکی وام‌های کلان و عدم اطمینان بخش خصوصی به مشارکت بانک‌ها در اجرای طرح‌ها
۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	سازمان متعدد تصمیم‌گیر به‌ویژه در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری و تأمین مالی

۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	سرمایه‌گذاری ناکافی در افزایش ظرفیت‌های حمل و نقل ریلی و هوایی شهر مشهد متناسب با افزایش زائران
۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	فرسودگی زیرساخت‌های حوزه‌ی زیارت مثل راه، برق، مخابرات، خدماتی و....
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	عدم شناسایی صحیح فرصت‌های سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری مذهبی
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	عدم تخصیص به موقع و مؤثر منابع اعتباری و اعتبارات ارزی و ریالی توسط بخش‌های دولتی و حتی خصوصی در حوزه‌ی زیارت و زائرپذیری شهر مشهد
۲/۲۸۶		۱	جمع

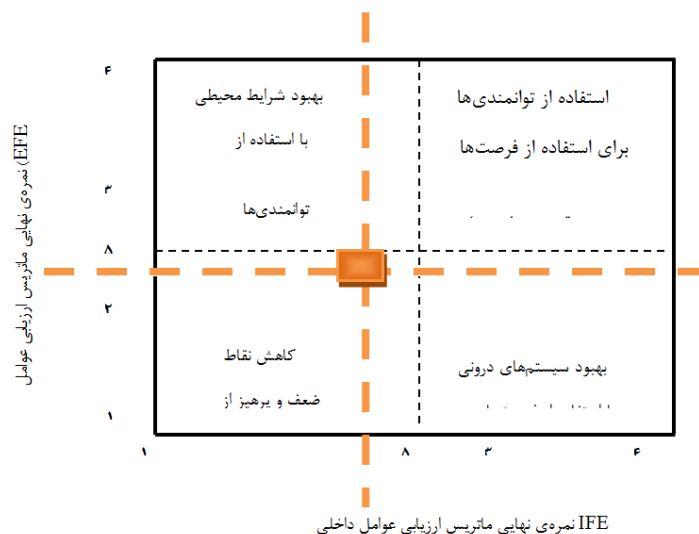
منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۴: ماتریس عوامل خارجی (EFE) حوزه‌ی سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی شهر مشهد (زیارت امام رضا (ع))

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن نرمال شده	عوامل راهبردی خارجی
فرصت‌ها			
۰/۱۴۷	۳	۰/۰۴۹	ارتقای نقش محوری اقتصاد زائر و زیارت شهر مشهد (حرم امام رضا (ع) به عنوان مهم‌ترین عامل توسعه‌ی گردشگری مذهبی) در اسناد توسعه‌ی ملی و استانی و توافق مدیریت توسعه‌ی استان بر این نقش
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	نگرش مثبت مسئولین با حوزه‌ی اقتصاد زیارت در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری در این حوزه
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	افزایش بودجه تخصیصی دولت برای تحقیق و توسعه‌ی گردشگری مذهبی شهر مشهد که خود به نوعی به عنوان عامل انگیزشی در جلب سرمایه‌گذاران خصوصی و عمومی در این حوزه نقش بازی می‌نماید.
۰/۰۵۶	۲	۰/۰۲۸	سرمایه‌گذاری استان‌های همجوار استان خراسان رضوی در زمینه‌ی تأسیسات زیربنایی و روبنایی به منظور خدمات دهی بهتر و در نتیجه‌ی آن افزایش تعداد گردشگران از جمله گردشگران مذهبی و زائران شهر مشهد.
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	امضای تفاهم‌نامه بین سازمان میراث استان با تعدادی از کشورهای هدف
۰/۰۵۲	۲	۰/۰۲۶	اختصاص ۱۰ درصد از سهمیه فاینانس کشور به توسعه‌ی صنایع دستی و گردشگری
۰/۰۸۴	۲	۰/۰۴۲	تصویب قوانینی به منظور تسریع در امر توسعه‌ی هتل‌ها و اقامتگاه‌ها
۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	استان قدس رضوی به عنوان یک نهاد تولمند اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	تهیه‌ی آیین‌نامه مناسب سرمایه‌گذاری دولت در بخش تأسیسات در اسناد برنامه‌ی پنجم
۰/۰۷۶	۲	۰/۰۳۸	وجود شرکت‌های بزرگ مشاوره‌ای و پیمانکاری در مشهد
۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	ارتقای فرودگاه هاشمی‌نژاد به عنوان کریدور در پروازهای آسیای میانه و شرق آسیا
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	قابلیت‌های وسیع گردشگری مذهبی، طبیعی و تاریخی شهر مشهد
۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری نسبی مشهد در طرح‌های عظیم ملی در حوزه‌های زیرساختی
تهدیدها			
۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	غیرشفاف بودن منطبق بر خوردهای سیاسی ایران در روابط با دیگر کشورها و تبلیغات منفی بین‌المللی در مورد ایران
۰/۰۷۴	۲	۰/۰۳۷	سطوح پایین شاخص‌های امنیت اجتماعی استان و مشهد به دلیل همجواری این استان با کشورهای افغانستان و پاکستان
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	ضعف قوانین و مقررات دولتی حمایتی در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف اقتصادی از جمله حوزه‌ی گردشگری مذهبی و عدم شفافیت مقررات جذب سرمایه
۰/۰۶۸	۲	۰/۰۳۴	ناکارآمدی فعالیت‌های بالادستی گردشگری مذهبی در سطح استان و در سطح ملی
۰/۰۷۲	۲	۰/۰۳۶	عدم مشوق‌ها و تضمین‌های لازم جهت گسترش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	بی‌ثباتی فضای سرمایه‌گذاری اقتصاد کشور و نیز استان به دلیل تغییر قوانین و جابه‌جایی تفویض اختیارات میان سازمان‌ها

۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	فقدان قانون مدون و پایدار در ارتباط با سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	اجرائی نبودن و عدم هماهنگی راهبردها به منظور توسعه‌ی اهداف اقتصادی گردشگری مذهبی در مطالعات
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	بارگذاری نسنجیده بر روی ساختار کالبدی-فضایی شهر توسط بخش‌های دولتی و خصوصی
۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	فقدان طرحی جامع در حوزه‌ی اقتصاد زیارت با رویکرد راهبردی و با قابلیت تبدیل به فرایندی اجرائی-عملیاتی و در نتیجه عدم شناسایی کامل توان‌ها و قابلیت‌های اقتصادی حوزه‌ی زیارت
۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	عدم توجه به دستیابی به اهداف تجاری و درآمدی از زیارت در برنامه‌های عمرانی و توسعه‌ای در سطح ملی و استانی
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	عدم بومی‌سازی دستورالعمل‌ها تصویب شده در سطح ملی در حوزه‌های مختلف گردشگری از جمله گردشگری مذهبی بر اساس ویژگی‌های اقلیمی، جغرافیایی و محیطی استان
۰/۰۶۴	۲	۰/۰۳۲	هجوم سرمایه‌های سرگردان به دلار و طلا به دلیل عدم رونق فضای کسب و کار
۲/۰۵۴		۱	جمع

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۱: ماتریس داخلی - خارجی (IE) بخش سرمایه‌گذاری عرصه‌ی زیارت

منبع: گلکار، ۱۳۸۵ و یافته‌های پژوهش

تشکیل ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها (تدوین راهبرد)
 در چارچوب تدوین راهبردها، مرحله‌ی ارزیابی دربرگیرنده‌ی ابزارهایی است متکی به اطلاعات به‌دست‌آمده از مرحله‌ی ارزیابی محیط خارجی و داخلی و خلاصه‌ی تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی، 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

راهبردهای امکان‌پذیر تدوین گردد. در این مرحله از مطالعه ضمن تشکیل جلسات کارشناسی و بهره‌گیری از تکنیک طوفان فکری، جهت استخراج راهبردها، با بررسی برنامه‌ها و اسناد توسعه‌ای مرتبط با شهر مشهد و نیز در سطح ملی، اقدام به تدوین راهبرد شده است. نتایج نهایی ماتریس TOWS (یا ماتریس SWOT) و نیز نظرات کارشناسان عرصه‌های اقتصادی به‌منظور استخراج راهبردهای عرصه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت در هر چهار موضع راهبردی به‌طور خلاصه در ادامه ارائه شده است. قابل ذکر است با توجه به نتایج ماتریس IE در زمینه‌ی تعیین موقعیت راهبردی عرصه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت، بیشترین تمرکز تدوین راهبردها به‌ویژه در میان کارشناسان و نخبگان مربوط به راهبردهای موقعیت تدافعی است. حال با توجه به چشم‌انداز و مأموریت تدوین شده در عرصه‌ی اقتصاد زیارت امام رضا (ع)، راهبردهای مختلف مربوط به حوزه‌ی سرمایه‌گذاری استخراج و تدوین شده است. با توجه به اینکه مطالعه‌ی حاضر خلاصه‌ای از نتایج طرح مطالعاتی «سند توسعه‌ی کمی و کیفی زیارت امام رضا(ع)» است، چشم‌انداز و مأموریت عرصه‌ی اقتصاد طی بررسی‌های کارشناسی مختلف توسط کمیته نظارت و مشاورین این طرح مطالعاتی و نظرات دریافتی از سازمان‌های ذی‌ربط نهایی تدوین گردید^۱، در ادامه بخشی از این چشم‌انداز و مأموریت که به‌طور خاص مربوط به حوزه‌ی سرمایه‌گذاری است ارائه شده است:

بیانیه‌ی چشم‌انداز عرصه‌ی اقتصادی زیارت امام رضا (ع) در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری: پیش‌تاز در جذب سرمایه‌گذاری و بهره‌گیری از قابلیت‌های بالقوه‌ی درآمدی و اشتغال. بیانیه‌ی مأموریت عرصه‌ی اقتصادی زیارت امام رضا (ع): ایجاد عرصه‌ی زیارتی پویا و پایدار از طریق فراهم نمودن فرصت‌ها و زمینه‌های مناسب جهت جذب قابلیت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی اعم از داخلی و خارجی و هدایت سرمایه‌های راکد بخش عمومی در حوزه‌ی زیارت و زائرپذیری؛ توسعه‌ی مدل و روش‌های مناسب ساختاری و مدیریتی در نظام سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی زیارت و زائرپذیری.

حال با توجه به چشم‌انداز و مأموریت‌های مشخص شده در عرصه‌ی اقتصاد زیارت به‌طور عام و نیز حوزه‌ی سرمایه‌گذاری آن به‌طور خاص، در حالات مختلف راهبردی حوزه‌ی زیارت، راهبردهای مناسب بر اساس نظرات تیم کارشناسی انتخاب شده در مطالعه استخراج و تدوین گردید. به بیان دیگر در استخراج راهبردهای حوزه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت امام رضا(ع)، نظرات اعضای جامعه‌ی آماری مشخص شده در مطالعه طی برگزاری جلسات کارشناسی مختلف و مصاحبه‌های عمیق کارشناسی دریافت شد و راهبردها نهایی گردید.

^۱ چشم‌انداز و مأموریت عرصه‌ی اقتصادی زیارت امام رضا (ع) به‌طور مفصل و جامعه در طرح مطالعاتی سند توسعه‌ی کمی و کیفی زیارت امام رضا (ع) به کارفرمایی استانداری خراسان رضوی ارائه شده است.

- به‌طور خلاصه راهبردهای نهایی در هریک از موقعیت‌های راهبردی عرصه‌ی سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی شهر مشهد (زیارت امام رضا (ع)) عبارتند از:
- ۷ راهبردهای موقعیت تهاجمی (راهبرد قوت-فرصت) (SO)
۱. ایجاد ساز و کار مناسب و بهره‌گیری هدفمند از شایستگی‌های مدیریتی و پتانسل‌های بالای گردشگری در استان در فرایند توسعه‌ی کمی و کیفی گردشگری مذهبی شهر مشهد به‌ویژه در عرصه‌ی زیارت امام رضا (ع)
 - ۷ راهبردهای موقعیت محافظه‌کارانه (ضعف-فرصت) (WO)
 ۱. ایجاد بستر مناسب برای مشارکت بخش‌های تعاونی، خصوصی و عمومی
 ۲. بهبود روش‌های تخصیص اعتبارات برای پروژه‌های سرمایه‌گذاری عرصه‌ی زیارت امام رضا (ع) با بهره‌گیری از شایستگی مدیریتی سازمان‌های ذی‌ربط
 ۳. مدیریت و بهره‌گیری صحیح از امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شهر مشهد جهت ارتقا و توسعه‌ی زیرساختها و خدمات مرتبط با زائران و گردشگران
 - ۷ راهبردهای موقعیت رقابتی (قوت-تهدید) (ST)
 ۱. تدوین قانون (نظام) جامع سرمایه‌گذاری تضمین‌کننده منافع زائران، شهروندان و سرمایه‌گذاران عرصه‌ی زیارت امام رضا (ع)
 ۲. هدایت هدفمند سرمایه‌های سرگردان فضای کسب و کار عرصه‌ی اقتصاد زیارت امام رضا (ع)
 ۱. بررسی و بارگذاری مجدد و اصولی ساختار کالبدی-فضایی شهر مشهد مرتبط با عرصه‌ی زیارت با تأکید بر قابلیت‌های موجود در ساختار بخش خصوصی
 - ۷ راهبردهای موقعیت تدافعی (ضعف-تهدید) (WT)
 ۱. بسترسازی جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی توسط سازمان‌های و نهادهای مربوط؛
 ۲. ایجاد سیستم یکپارچه و هماهنگ مدیریتی-برنامه‌ریزی در بین سازمان‌های و نهادهای ذی‌ربط با عرصه‌ی اقتصاد زیارت امام رضا (ع) به‌ویژه در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری؛
 ۳. تدوین سیستم نظامند تامین مالی طرح‌های سرمایه‌گذاری عرصه‌ی گردشگری مذهبی مبتنی بر اقتصاد اسلامی؛

تهیه‌ی جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی (اولویت‌بندی راهبردهای درخور قبول)

- تصمیم‌گیری درباره‌ی راهبردهای مناسب یا درخور قبول برنامه‌ریزی سرمایه‌گذاری اقتصاد زیارت امام رضا (ع) با استفاده از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می‌گیرد. در مرحله‌ی قبل با مقایسه‌ی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای درخور قبول شناسایی گردیدند. در این مرحله، تصمیم‌گیری درباره‌ی راهبردها یا راهبردهای مذکور صورت می‌گیرد.

اولویت‌بندی راهبردهای مؤثر به لحاظ میزان اثربخشی مفروض در زمان تحلیل موقعیت و انتخاب راهبرد بهینه، مسیر روشن‌تر و ساده‌تری را برای اجرای پیشنهادهای و انجام اقدام‌های مؤثر فراهم می‌کند. به همین منظور در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبردهای تدوین شده در موقعیت راهبردی تدافعی (بر اساس نتایج ماتریس IE بهترین نوع راهبردها که می‌تواند بیش از دیگران به بهبود و توسعه‌ی حوزه‌ی یادشده کمک کند و باید بیش از سایر انواع راهبردها مورد توجه برنامه‌ریزان قرار گیرد، راهبردهای تدافعی هستند) اولویت‌بندی شده‌اند. خلاصه‌ی نتایج حاصل از میانگین نظرهای کارشناسان در زمینه‌ی نمرات جذابیت مربوط به سه راهبرد تدافعی مشخص شده در عرصه‌ی سرمایه‌گذاری اقتصاد زیارت امام رضا (ع) (گردشگری مذهبی به‌طور عام) با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) در جدول زیر ارائه شده است. با در نظر گرفتن میزان جذابیت و اثربخشی هر یک از سه راهبرد پیشنهادی تدافعی درباره‌ی عوامل درون‌زا و برون‌زا در توسعه و بهبود حوزه‌ی سرمایه‌گذاری اقتصاد زیارت امام رضا (ع)، راهبرد «بسترسازی برای جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی از طرف سازمان‌های و نهادهای مربوطه» (جمع نمرات جذابیت=۴/۹۴) به‌عنوان مؤثرترین و مناسب‌ترین راهبرد در این حوزه پیشنهاد شده است. پس از آن، راهبردهای «ایجاد سیستم یکپارچه و هماهنگ مدیریتی-برنامه‌ریزی در بین سازمان‌های و نهادهای ذیربط با عرصه‌ی اقتصاد گردشگری مذهبی شهر مشهد (زیارت امام رضا (ع) به‌ویژه در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری» و «تدوین سیستم نظامند تامین مالی طرح‌های سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی شهر مشهد مبتنی بر اقتصاد اسلامی» به ترتیب به‌عنوان دومین و سومین گزینه‌ی راهبردی مطرح در روند بهبود و توسعه‌ی حوزه‌ی سرمایه‌گذاری عرصه‌ی اقتصاد زیارت امام رضا (ع) مطرح شده‌اند.

جدول ۵: ماتریس کمی‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی حوزه‌ی سرمایه‌گذاری اقتصاد زیارت امام رضا (ع)

راهبردهای تدافعی						عوامل راهبردی درونی و بیرونی مؤثر بر زیربخش سرمایه‌گذاری عرصه‌ی اقتصاد زیارت امام رضا (ع)	
ایجاد سیستم یکپارچه و هماهنگ مدیریتی- برنامه‌ریزی در بین سازمان‌های و نهادهای ذیربط		تدوین سیستم نظامند تامین مالی طرح‌های سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی مبتنی بر اقتصاد اسلامی		بسترسازی برای جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی توسط سازمان‌های و نهادهای مربوطه		ضریب	
نمره‌ی جذائیت	نمره‌ی نهایی	نمره‌ی جذائیت	نمره‌ی نهایی	نمره‌ی جذائیت	نمره‌ی نهایی		
قوت‌ها							
۰/۱۰۴	۲	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶	۳	۰/۰۵۲	سطوح مناسب سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی زیرساخت‌های حمل و نقل درون شهری در مشهد طی سالهای اخیر
۰/۱۲۴	۳	۰/۰۸۳	۲	۰/۱۲۴	۳	۰/۰۴۱	وجود شایستگی مدیریتی استان قدس رضوی در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری حوزه‌ی زیارت

شناسایی استراتژی‌های توسعه‌ی سرمایه‌گذاری گردشگری مذهبی در ایران.....۱۰۵

۰/۰۴	۱	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	معافیت مالیاتی ۵۰ درصدی تأسیسات گردشگری دارای پروانه بهره‌برداری
۰/۰۴۶	۲	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۶۹	۳	۰/۰۲۳	امضای توافقنامه همکاریهای مشترک بین معاونت سرمایه‌گذاری و طرح‌های سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری
۰/۰۸۹	۲	۰/۰۸۹	۲	۰/۰۸۹	۲	۰/۰۴۵	برخوردار از شبکه‌های زیر بنایی و خدماتی مناسب جهت جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۰/۰۶۵	۲	۰/۰۶۵	۲	۰/۰۶۵	۲	۰/۰۲۳	استقبال سرمایه‌گذاران بخش خصوصی از نمایشگاه فرصت‌های سرمایه‌گذاری برگزار شده
۰/۰۹۱	۲	۰/۰۹۱	۲	۰/۰۹۱	۲	۰/۰۴۵	وجود قابلیت و نیز تنوع در بخشهای مختلف سرمایه‌گذاری این حوزه
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۲	۳	۰/۰۴۷	بازسازی بافت فرسوده در برخی از نقاط حریم حرم
۰/۰۴۵	۱	۰/۰۹	۲	۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵	تمرکز سرمایه‌گذاری لازم در منطقه ثامن با ارایه‌ی تسهیلات بانکی به سرمایه‌گذاران طی سالهای اخیر
۰/۰۸۱	۲	۰/۰۸۱	۲	۰/۰۸۱	۲	۰/۰۴۱	حضور مرکز خدمات سرمایه‌گذاری استان خراسان رضوی به عنوان واحد هماهنگ‌کننده فعالیت‌های اداری سرمایه‌گذاران
ضعف‌ها							
۰/۰۶	۱	۰/۲۴۲	۴	۰/۱۲۱	۲	۰/۰۶	سطوح پایین دسترسی به منابع مالی در سطح استان به طور عام و در شهر مشهد به طور خاص
۰/۰۹۲	۲	۰/۱۸۴	۴	۰/۱۳۸	۳	۰/۰۴۶	نبود تنوع در ارایه‌ی تسهیلات مالی از سوی سازمان‌های مرتبط در این حوزه
۰/۱۴۹	۳	۰/۱۴۹	۳	۰/۱۴۹	۳	۰/۰۵	کمبود مشارکت سرمایه‌گذاری بخشهای خصوصی جهت ورود به فضای زیارت و تامین زیرساختها و ساختار زیربنایی
۰/۱۰۵	۲	۰/۱۰۵	۲	۰/۱۵۷	۳	۰/۰۵۲	طولانی بودن زمان پاسخگویی به متقاضیان بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در بخشهای زیربنایی و خدماتی حوزه‌ی زیارت
۰/۰۹۸	۲	۰/۱۴۷	۳	۰/۱۴۷	۳	۰/۰۴۶	نقش و حضور کمرنگ سرمایه‌گذاران خارجی در حوزه‌ی اقتصاد زائر و زیارت در مشهد
۰/۱۰۷	۲	۰/۱۶۱	۳	۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	سطوح بالای ریسک سرمایه‌گذاری در سطوح ملی، منطقه‌ای و به تبع آن در سطح مشهد
۰/۰۴۵	۱	۰/۱۳۴	۳	۰/۰۸۹	۲	۰/۰۴۵	نوسان و تغییرات دائمی در تعرفه‌های سود بانکی وام‌های کلان و عدم اطمینان بخش خصوصی به مشارکت بانکها در اجرای طرحها
۰/۲۰۸	۴	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶	۳	۰/۰۵۲	وجود سازمان‌های متعدد مسئول تصمیم‌گیر در امر گردشگری و حوزه‌ی سرمایه‌گذاری و تامین مالی
۰/۱۴	۳	۰/۱۴	۳	۰/۱۴	۳	۰/۰۴۷	عدم سرمایه‌گذاری کافی در افزایش ظرفیت‌های حمل و نقل ریلی و هوایی شهر مشهد متناسب با افزایش روزافزون زائران به این شهر
۰/۰۸۳	۲	۰/۰۸۳	۲	۰/۱۲۵	۳	۰/۰۴۲	فرسوده بودن زیرساختهای حوزه‌ی زیارت مثل آب و فاضلاب، راه، برق، مخابرات، تأسیسات بهداشتی، رفاهی و خدماتی در مجتمعها
۰/۱۳۷	۳	۰/۱۳۷	۳	۰/۰۹۱	۲	۰/۰۴۶	عدم شناسایی صحیح فرصت‌های سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری مذهبی در شهر مشهد
۰/۱۴	۳	۰/۱۸۶	۴	۰/۱۴	۳	۰/۰۴۷	عدم تخصیص به موقع و مؤثر منابع اعتباری و اعتبارات ارزی و ریالی توسط بخشهای دولتی و خصوصی در حوزه‌ی زیارت و زائرپذیری شهر مشهد
فرصت‌ها							
۰/۰۹۷	۲	۰/۰۹۷	۲	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	ارتقای نقش محوری اقتصاد زائر و زیارت شهر مشهد در اسناد ملی و استانی

۰/۱۲۴	۳	۰/۰۸۳	۲	۰/۰۸۳	۲	۰/۰۴۱	نگرش مثبت مسئولین سازمان‌های حوزه‌ی اقتصاد زائر و زائرپذیری در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری در این حوزه
۰/۰۶۱	۲	۰/۰۹۱	۳	۰/۰۶۱	۲	۰/۰۳	افزایش بودجه تخصیصی دولت برای تحقیق و توسعه‌ی گردشگری مذهبی شهر مشهد
۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	سرمایه‌گذاری استانهای همجوار استان خراسان رضوی در زمینه‌ی تأسیسات زیربنایی و روبنایی به منظور خدمات‌دهی بهتر
۰/۰۶۷	۲	۰/۰۶۷	۲	۰/۰۶۷	۲	۰/۰۳۴	امضای تفاهم‌نامه بین سازمان میراث فرهنگی استان با تعدادی از کشورهای هدف
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۷۷	۳	۰/۰۵۱	۲	۰/۰۲۶	اختصاص حداقل ۱۰ درصد از سهمیه فاینانس کل کشور به امر توسعه‌ی صنایع دستی و گردشگری
۰/۱۲۵	۳	۰/۱۲۵	۳	۰/۱۲۵	۳	۰/۰۴۲	تصویب قوانینی به منظور تسریع در امر توسعه‌ی هتلها و اقامتگاهها
۰/۰۶۲	۲	۰/۰۶۲	۲	۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	بهره‌مندی از استان قدس رضوی به عنوان یک نهاد توانمند اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
۰/۰۷۹	۲	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۷۹	۲	۰/۰۳۹	تهیه‌ی آیین‌نامه مناسب جهت سرمایه‌گذاری دولت در بخش تأسیسات در اسناد برنامه‌ی پنجم توسعه‌ی کشور
۰/۱۱۴	۳	۰/۰۷۶	۲	۰/۰۷۶	۲	۰/۰۳۸	وجود شرکت‌های بزرگ مشاوره‌ای و پیمانکاری در مشهد
۰/۰۸۸	۲	۰/۰۸۸	۲	۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	ارتقاء فرودگاه هاشمی‌نژاد به عنوان کریدور در پروازهای آسیای میانه و شرق آسیا
۰/۰۸۳	۲	۰/۰۸۳	۲	۰/۱۲۴	۳	۰/۰۴۱	قابلیت‌های وسیع گردشگری مذهبی، طبیعی و تاریخی شهر مشهد
۰/۱۳۲	۳	۰/۱۳۲	۳	۰/۱۳۲	۳	۰/۰۴۴	وجود امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری نسبی در مشهد جهت انجام طرح‌های عظیم ملی در حوزه‌های زیرساختهای ارتباطی، اقامتی، بهداشتی و ...
تهدیدها							
۰/۱۰۳	۲	۰/۰۵۲	۱	۰/۱۵۵	۳	۰/۰۵۲	غیرشفاف بودن منطق برخورد‌های سیاسی ایران در روابط با دیگر کشورها و تبلیغات منفی بین‌المللی در مورد ایران
۰/۰۷۵	۲	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۷۵	۲	۰/۰۳۷	سطوح پایین شاخص‌های امنیت اجتماعی استان و به تبع آن مشهد به دلیل همجواری این استان به کشورهای افغانستان و پاکستان
۰/۱۸	۴	۰/۰۹	۲	۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	ضعف قوانین و مقررات حمایتی دولت در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری در بخشهای مختلف اقتصادی و عدم شفافیت آن‌ها در جذب سرمایه
۰/۰۶۷	۲	۰/۰۶۷	۲	۰/۱۰۱	۳	۰/۰۲۴	ناکارآمدی فعالیت‌های بالادستی گردشگری مذهبی در سطح استان به طور خاص و در سطح ملی به طور عام
۰/۱۰۹	۳	۰/۱۰۹	۳	۰/۱۰۹	۳	۰/۰۳۶	عدم مشوق‌ها و تضمین‌های لازم جهت گسترش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در استان و مشهد
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	بی‌ثباتی فضای سرمایه‌گذاری اقتصاد کشور و نیز به تبع آن استان و مشهد به دلیل تغییر قوانین و جایجایی تفویض اختیارات
۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	۱	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	عدم وجود قانون مدون و پایدار در ارتباط با سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی در سطح ملی و محلی
۰/۱۴۲	۴	۰/۰۳۶	۱	۰/۱۴۲	۴	۰/۰۲۶	اجرای نبودن و عدم هماهنگی راهبردها در توسعه‌ی اهداف اقتصادی گردشگری مذهبی در مطالعات
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	بارگذاری نسنجیده بر روی ساختار کالبدی-فضایی شهر توسط بخشهای دولتی و خصوصی
۰/۰۷۸	۲	۰/۰۷۸	۲	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	فقدان طرحی جامع در حوزه‌ی اقتصاد زیارت با رویکرد راهبردی و قابلیت تبدیل به فرایند اجرایی

۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	۱	۰/۱۳۳	۳	۰/۰۴۴	عدم توجه به دستیابی به اهداف تجاری و درآمدی از زیارت در برنامه‌های عمرانی و توسعه‌ای
۰/۱۶۵	۴	۰/۰۴۱	۱	۰/۱۲۴	۳	۰/۰۴۱	عدم بومی‌سازی دستورالعملها تصویبی ملی در حوزه‌های گردشگری بر اساس ویژگی‌های اقلیمی و
۰/۰۶۴	۲	۰/۰۹۵	۳	۰/۰۹۵	۳	۰/۰۳۲	هجوم سرمایه‌های سرگردان به دلار و طلا به دلیل عدم رونق فضای کسب و کار
۴۵۴۷		۴۵۱۵		۴۹۳۷		۱	جمع نمرات جذابیت
۲		۳		۱			اولویت هریک از راهبردها

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج حاصل از مطالعه حاکی از آن بوده عمده‌ترین ضعف پیش‌روی حوزه‌ی مربوط به سطوح پایین دسترسی به منابع مالی در سطح استان به‌طور عام و در شهر مشهد به‌طور خاص است که بایستی در ابتدای مسیر توسعه‌ی سرمایه‌گذاری این حوزه از طریق رایزنی‌های ملی و استانی با مقامات ارشد کشوری سعی در جذب منابع مالی حداقلی به این حوزه نمود و در گام‌های بعد با بهبود روند توسعه‌ی سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی این وابستگی به منابع ملی و استانی را به حداقل رساند. از سوی دیگر غیرشفاف بودن منطق برخورد‌های سیاسی ایران در روابط با دیگر کشورها و تبلیغات منفی بین‌المللی در مورد ایران بیشترین تهدید را برای این حوزه به‌دنبال داشته که در این زمینه باید سعی در بهبود این روابط و کاهش تنش‌های بین‌المللی نمود. همچنین تهیه‌ی آیین‌نامه مناسب جهت سرمایه‌گذاری دولت در بخش تأسیسات در اسناد برنامه‌ی پنجم توسعه‌ی کشور به‌عنوان فرصتی مناسب پیش‌روی توسعه‌ی سرمایه‌گذاری زیارت امام رضا است که بایستی به منظور استفاده حداکثری از این فرصت هم‌گام با این آیین‌نامه‌ها سعی در تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی و مناسب جهت سرمایه‌گذاری استانی در حوزه‌ی زیارت نمود.

که مناسب‌ترین راه برای برون‌رفت از بحران‌ها و چالش‌های احتمالی حوزه‌ی سرمایه‌گذاری عرصه‌ی اقتصاد زیارت امام رضا (ع) و توسعه و بهره‌گیری از حداکثر ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری پیش‌روی این عرصه، اتخاذ راهبردهای تدافعی با تأکید بر رفع ضعف‌ها و نگاه به تهدیدهای احتمالی و موجود است که از دیدگاه کارشناسان و صاحب‌نظران این حوزه مهم‌ترین و مؤثرترین راهبرد تدافعی قابل کاربرد در این فرایند، راهبرد «بسترسازی برای جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی به‌وسیله‌ی سازمان‌های و نهادهای مربوطه» است. به‌منظور اجرای هرچه بهتر این راهبرد پیشنهاد می‌شود در گام اول نظامی مدون جهت ارزیابی وضعیت سرمایه‌گذاری در عرصه‌ی زیارت امام رضا (ع) با بهره‌گیری از نظرات فعالان و متخصصان حوزه‌ی زیارت و سرمایه‌گذاری استان در قالب تیم‌های کارشناسی صورت پذیرد. پیشنهاد می‌شود این گام در

قالب اجرای طرح‌های جامع پژوهشی-مطالعاتی شناسایی ویژگی‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری عرصه‌ی زیارت امام رضا (ع)، مطالعات تدوین نقشه‌های جامع سرمایه‌گذاری عرصه‌ی زیارت با لحاظ رویکرد فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و مطالعات بازننگری، اصلاح و تدوین نظام هماهنگ ارزیابی سرمایه‌گذاری در عرصه‌ی زیارت با همکاری سازمان‌های مرتبط انجام پذیرد.

در گام بعد توصیه می‌شود با بهبود روندهای قانونی و تسهیل فرایند سرمایه‌گذاری در عرصه‌ی زیارت امام رضا (ع) با تأکید بر حضور پررنگ‌تر بخش خصوصی از طریق تسهیل قوانین در نهادهای قانونی استان و نیز کشور از یک‌سو و توسعه‌ی زیرساخت‌ها و تأسیسات مرتبط با عرصه‌ی زیارت امام رضا (ع) در تمامی زیربخش‌های اقتصادی با بهره‌گیری از سیستم مدیریت یکپارچه در تمامی سازمان‌ها و نهادهای مسئول در سطح سیاست‌گذاری و اجرایی از سوی دیگر، در ارتقای امنیت و بهبود فضای سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی زیارت امام رضا گام مؤثر برداشت.

ایجاد مراکز خاص سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی زائر و زیارت در شهر مشهد به منظور تسهیل در روند سرمایه‌گذاری و جذب آن نیز از دیگر راهکارهایی است که می‌توان در دستیابی به راهبرد یاد شده، مورد استفاده قرار گیرد.

همچنین ایجاد امنیت و پوشش دادن خطرپذیری سرمایه‌گذاری در این عرصه (به‌طور خاص) و در سطح اقتصاد شهر مشهد (به‌طور عام) توصیه می‌گردد که خود می‌تواند از طریق فعالیت‌هایی نظیر بهره‌گیری از پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشارکتی در عرصه‌ی زیارت، تشکیل و گسترش مراکز خدمات مشاوره‌ای سرمایه‌گذاری و شرکت‌های بیمه در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری عرصه‌ی زیارت و آرایه‌ی ضمانت‌های بانکی معتبر به سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در طرح‌های سرمایه‌گذاری خاص در این حوزه از سوی سازمان‌های ذی‌ربط دنبال گردد.

منابع

۱. ابراهیم زاده، عیسی و آقاسی‌زاده، عبدالله (۱۳۸۸). تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT. *مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای*، سال اول، شماره‌ی ۱.
۲. ابراهیم زاده، عیسی، کاظمی زاد، شمس‌الدین و اسکندری ثانی، محمد (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری، با تأکید بر گردشگری مذهبی (مطالعه‌ی موردی: شهر قم)، *پژوهش‌های جغرافیای انسانی*، شماره‌ی ۷۶: ۱۴۱-۱۱۵.
۳. پور ابراهیم، شراره و یآوری، احمدرضا (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی توسعه آتی جزیره قشم در چارچوب آمایش سرزمین، *مجله محیط‌شناسی*، شماره‌ی ۳۱.
۴. تولایی، سیمین (۱۳۸۶). *مروری بر صنعت گردشگری*، تهران: انتشارات دانشگاه تربیت معلم.
۵. دیوید، فرد (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه: پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۶. رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا و مهدوی، داوود (۱۳۸۵). راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، سال دهم، شماره ۲.
۷. زنگی آبادی، علی (۱۳۸۶). شناخت پتانسیل‌های گردشگری بخش باغ بهادران و برنامه‌ریزی توسعه آن. *مجله شهرداری‌ها*، شماره ۷۸.
۸. شاکری، عباس و سلیمی، فریدون (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر جذب سرمایه‌گذاری در منطقه آزاد چابهار و اولویت بندی آنها با استفاده از تکنیک ریاضی AHP. *پژوهش‌نامه اقتصادی*، شماره ۲۰.
۹. کاظمی، مهدی (۱۳۸۷). تحلیل ادراک شهروندان زاهدانی در توسعه گردشگری چابهار. *مجله جغرافیا و توسعه*، سال ششم، شماره ۱۲.
۱۰. گلکار، کورش (۱۳۸۵). مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوال (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری. *مجله صفا*، شماره ۴۱.
۱۱. مافی، عبدالله و سقایی، مهدی (۱۳۸۸). کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری، مطالعه موردی: کلان‌شهر مشهد. *فصلنامه جغرافیا و توسعه*، شماره ۱۴.
۱۲. مدهوشی، مهرداد و ناصرپور، نادر (۱۳۸۲). ارزیابی موانع توسعه گردشگری در استان لرستان. *فصلنامه پژوهش‌نامه بازرگانی*، شماره ۲۸.
۱۳. منشی‌زاده، رضا و مرادی، احمد (۱۳۸۴). تاثیر گردشگران مذهبی بر روی فضاهای کالبدی شهر مشهد. *نشریه دانشکده علوم زمین*، شماره ۱۱.
۱۴. منصوری، علی (۱۳۷۶). *تحلیل جغرافیایی جاذبه‌های توریستی شهرستان کازرون*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه اصفهان.
۱۵. نوحه‌گر، احمد، حسین‌زاده، محمد و پیراسته، اسما (۱۳۸۸). ارزیابی قابلیت‌های طبیعت‌گردی جزیره قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT. *مجله جغرافیا و توسعه*، شماره ۱۵.
۱۶. هریسون، جفری و کارون، جان (۱۳۸۲). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه: بهروز قاسمی، تهران: انتشارات هیات.

17. Hall, M. C. (2000). *Tourism Planning, Policies, Processes and relationships*. Pearson Education. Harlow.
18. Halla, F. (2007). A SWOT analysis of strategic urban development planning: the case of Dar es Salaam city in Tanzania. *Habitat international*, Vol. 31: 130-142.
19. Harrison, J. And Karon, J. (2003). *Strategic management*. Translation: Ghasemi, Heiat of Publications, Tehran.
20. McDonald, M. H. B. (1993). *The marketing planner*. Oxford: butter worth Heinemann: 143-155.
21. Yusel, I. and Deviren, M. D. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis: a case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177: 440-458.