

شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه گردشگری در منطقه آزاد تجاری صنعتی چابهار با رویکرد ترکیبی SWOT-AHP

دکتر حبیب‌الله سالارزهی*
آرمینا میرزاده**

چکیده

امروزه گردشگری و جذب گردشگر به‌عنوان یکی از مسائل مهم در شناساندن پتانسیل‌های یک منطقه و جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی در کشورهای جهان مطرح است. در واقع گردشگری در حال تبدیل شدن به یکی از ارکان اصلی اقتصاد تجاری جهان است. در این راستا هدف از انجام این پژوهش، بررسی و شناسایی عوامل تأثیرگذار در توسعه صنعت گردشگری منطقه آزاد چابهار و تدوین استراتژی و راهبردهای مطلوب و همچنین اولویت‌بندی این استراتژی‌ها می‌باشد. در پژوهش حاضر، روش تحقیق براساس نوع هدف، کاربردی و براساس نوع روش، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش را ۳۰ نفر از مدیران عالی و میانی، کارشناسان ارشد سرمایه‌گذاری و سرمایه‌گذاران و صاحب‌نظران فعال بخش گردشگری تشکیل می‌دهند. برای تحلیل داده‌ها از روش ترکیبی SWOT با AHP استفاده شده است. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از میان راهبردهای تدوین شده، «فراهم نمودن زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری برای ورزش‌های ساحلی و آبی»، «معرفی چابهار به‌عنوان قطب گردشگری زمستانی» و «ایجاد مراکز گردشگری زمستانی و تابستانی برای جذب گردشگر در تمام فصول سال» از مهمترین استراتژی‌ها برای توسعه سرمایه‌گذاری گردشگری در حوزه چابهار می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: گردشگری، منطقه آزاد چابهار، رویکرد ترکیبی SWOT-AHP

* دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان

** نویسنده مسئول-کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی بین الملل، دانشگاه بین المللی چابهار،
armina.mirzadeh@iuc.ac.ir

۱- مقدمه

گردشگری، یکی از بزرگترین صنایع جهان شمول است، کشورهای زیادی روی این صنعت سرمایه‌گذاری کرده‌اند، زیرا اطمینان به سودآوری بلندمدت آن دارند و گردشگری را طلای سیال نامیده‌اند (وارثی و همکاران، ۱۳۸۹). این صنعت در حال حاضر، به بزرگترین صنعت بخش خدمات تبدیل شده است و از نظر اهمیت، صنعت شماره‌ی یک جهان محسوب می‌شود و همچنین یکی از پویاترین فعالیت‌های اقتصادی عصر حاضر به شمار می‌رود، که نقش مهمی در توسعه‌ی پایدار ایفا می‌کند (رنجبریان و همکاران، ۱۳۹۱). امروزه اهمیت گردشگری از نظر اقتصادی و اشتغال‌زایی به حدی است که می‌توان آن را به‌عنوان نیروی محرکه اقتصادی هر کشوری محسوب کرد (هنزرجریبی، ۱۳۹۰). می‌توان ادعان نمود که گردشگری در حال تبدیل شدن به یکی از ارکان اصلی اقتصاد تجاری جهان است و بسیاری از برنامه‌ریزان از آن به‌عنوان رکن اصلی توسعه یاد می‌کنند. در واقع گردشگری در بسیاری از کشورهای جهان، یکی از پیچیده‌ترین کسب و کارهای بشری می‌باشد و به‌عنوان فعالیتی چند وجهی دارای کارکردها و اثرات مثبت گوناگون است که از جمله آنها می‌توان به اشتغال‌زایی، کسب درآمد، جذب ارز و تقویت زیرساختها و ... اشاره کرد (زرآبادی و عبدالله، ۱۳۹۲). بدیهی است توسعه صنعت گردشگری نیازمند انجام سرمایه‌گذاری و تامین زیرساخت‌های لازم در این زمینه می‌باشد و انجام سرمایه‌گذاری نیز مستلزم استراتژی‌هایی می‌باشد که به کمک آن بتوان مسیر درستی را در جهت رسیدن به اهداف مورد انتظار انتخاب نمود. چابهار یکی از شهرهای جنوب شرقی ایران جاذبه‌های گردشگری طبیعی و جغرافیایی زیادی، جهت جذب گردشگران داخلی و خارجی را دارا می‌باشد. ضروری است در این راستا، مطالعه و بررسی دقیق از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های منطقه صورت گیرد. تدوین برنامه‌ی جامع و منسجم و ارائه راهکارها و راهبردهای مؤثر جهت رسیدن به جایگاه مطلوب و تبدیل شدن به قطب گردشگری جنوب کشور از ضروریات مهم این تحقیق می‌باشد. از این رو هدف اصلی از انجام پژوهش طراحی و تدوین استراتژی‌های مناسب جهت توسعه سرمایه‌گذاری صنعت گردشگری در منطقه آزاد چابهار با رویکرد SWOT و AHP می‌باشد.

۲- پیشینه تحقیق

۲-۱- مفاهیم گردشگری

کلمه توریست برای نخستین بار در سال ۱۷۷۱ (Griffiths, 1772) و گردشگری در سال ۱۸۱۱ میلادی در مجله‌ای انگلیسی به نام اسپورتینگ ماگازین (مجله ورزشی) مطرح گردید و در اندیشه‌های روزگاران گذشته این واژه به معنای مسافرت برای بازدید و تماشا از آثار تاریخی، مناظر و چشم اندازهای طبیعی، لذت‌جویی و سرگرمی استفاده می‌شد (محلانی، ۱۳۸۰). واژه گردشگری از دو بخش ترکیب شده است (Touz) به معنای سفر، گشت، مسافرت، سیاحت و (ism) پسوندی است که اشاره به مکتب یا اندیشه‌ای فلسفی، مذهبی، سیاسی، ادبی و غیره دارد.

گردشگری، سیاحت یا توریسم به‌طور کلی به‌عنوان مسافرت تفریحی در نظر گرفته می‌شود. هرچند که در سال‌های اخیر شامل هرگونه مسافرتی می‌شود که شخص به‌واسطه آن از محیط کار یا زندگی خود خارج شود. به کسی که گردشگری می‌کند گردشگر، سیاح یا توریست گفته می‌شود. واژه گردشگر از زمانی پدید آمد که افراد طبقه متوسط اقدام به مسافرت کردن نمودند. از زمانی که مردم توانایی مالی بیشتری پیدا کردند و عمرشان طولانی‌تر شد، این امر ممکن شد. اغلب گردشگرها بیش از هر چیز به آب‌وهوا، فرهنگ یا طبیعت مقصد خود علاقه‌مند هستند. ثروتمندان همیشه به مناطق دوردست سفر کرده‌اند، البته نه به‌صورت اتفاقی، بلکه درنهایت به یک منظور خاص. به‌طور مثال برای دیدن ساختمان‌های معروف و آثار هنری، آموختن زبان‌های جدید و چشیدن غذاهای متفاوت. گردشگری سازمان‌یافته امروزه یک صنعت بسیار مهم در تمام جهان است (شیخ‌حسینی، ۱۳۹۳).

تعریف جامع‌تری نیز توسط سازمان جهانی گردشگری از گردشگری ارائه شده است که بر اساس آن گردشگری یک صنعت خدماتی است که شامل تعدادی از ترکیبات مادی و غیرمادی است. عناصر مادی شامل سیستم‌های حمل‌ونقل (هوایی، راه‌آهن، جاده‌ای، آبی و امروزه فضایی)، پذیرایی (مسکن، غذا، تورها) و خدمات مربوط به آن نظیر خدمات بانکی، بیمه و خدمات بهداشتی و ایمنی می‌شود. عناصر غیرمادی شامل استراحت، آرامش، فرهنگ، فرار، ماجراجویی و تجربیات جدید و متفاوت می‌باشد. در قرن بیست و یکم گسترش و پیشرفت فن‌آوری موجب خواهد شد که وقت انسان بیش‌ازپیش آزاد و ثروتش افزون شود و زمان بیشتری را صرف اوقات فراغت خود نماید. در واقع قرن بیستم را

باید عصر صنعت گردشگری نام نهاد. صنعت گردشگری را می‌توان «صنعت سفید» نام نهاد؛ زیرا برخلاف اغلب صنایع تولیدی بدون آلوده‌سازی محیط‌زیست انسانی، زمینه‌ساز دوستی و تفاهم بین ملت‌ها است و صلح و صفا را برای مردم به ارمغان می‌آورد (پاپلی یزدی و سقایی، ۱۳۸۶).

صنعت گردشگری آمیزه‌ای از فعالیت‌های مختلف است که به صورت زنجیره‌ای در جهت خدمت‌رسانی به گردشگران انجام می‌گیرد، بنابراین گردشگری شامل تمامی پدیده‌ها و روابط حاصل از تعامل گردشگران، عرضه‌کنندگان و فروشندگان محصولات جهانگردی، دولت‌ها و جوامع، میزبان در فرآیند جذب و پذیرایی از گردشگران می‌باشد (Goeldner and Ritchie, 2006).

در نیم قرن اخیر، صنعت گردشگری از یک فعالیت محلی و درون مرزی، به پدیده‌ای تاثیرگذار در اقتصاد جهانی تبدیل شده است (الوانی و پیروزبخت، ۱۳۸۵). و بزرگترین صنعت جهان از لحاظ سنجه‌های اقتصادی محسوب می‌شود (Pomfret, 2006). رشد روزافزون و شتابنده این صنعت موجب شده است که بسیاری از صاحب‌نظران، قرن بیستم را قرن گردشگری نامیده‌اند (کاظمی، ۱۳۸۷). صنعت گردشگری یکی از منابع مهم تولید درآمد، اشتغال و ایجاد زیر ساختها برای نیل به توسعه پایدار بشمار می‌آید (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰). از این رو توسعه گردشگری در مکان‌های مختلف زمینه‌های ایجاد اشتغال دائم، فصلی و نیمه‌وقت را برای نیروی انسانی با تخصص و آموزش متوسط فراهم می‌آورد و از نرخ بیکاری می‌کاهد. همچنین علاوه بر اشتغال‌های مستقیم در گردشگری زمینه اشتغال در فعالیت‌های دیگر در ارتباط با گردشگری برای افراد بومی فراهم می‌گردد (پاپلی یزدی و سقایی، ۱۳۸۶).

در نهایت می‌توان گردشگری را یکی از اساسی‌ترین فعالیت‌های انسان معاصر دانست که همراه با بوجود آوردن تغییراتی شگرف در سیمای زمین، اوضاع سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و روش زندگی انسانها را دگرگون می‌سازد. همچنین این مقوله یکی از عوامل بسیار مهم در راستای تبادل فرهنگی و آشنایی با ملل دیگر از ابعاد متعدد طبیعی، فرهنگی و غیره می‌باشد (Sharplay, 2008).

۲-۲- انواع گردشگری

امروزه نیز گردشگری در کشورهای توسعه‌یافته به سمت انواع و اشکال نوینی از گردشگری در حال پیش‌روی است و هدف از آن توسعه گردشگری جامع و ایده‌آل در اشکال

- متنوع با رویکردهای اجتماعی، اقتصادی و درآمدزایی می‌باشد. که برخی از آن‌ها به‌اختصار و با در نظر گرفتن گستردگی کاربرد آن در منطقه‌ی گردشگری چابهار معرفی می‌گردد:
۱. گردشگری فرهنگی^۱: بخش مهمی از تقاضای جهانی گردشگری را تشکیل می‌دهد.
 ۲. گردشگری تفریحی^۲: این شیوه گردشگری برای افراد یا گروه‌هایی می‌باشد که به منظور تفریح، بهره‌مند شدن از آب و هوای محل اقامت، سفر برای تعطیلات تابستانی و زمستانی، بازدید از اماکن دیدنی و امثال آن درون یا برون مرزی انجام می‌گیرد.
 ۳. گردشگری دریایی^۳: گردشگری دریایی از ساحل دور می‌شود به وسط دریا و اقیانوس منوط می‌شود.
 ۴. گردشگری طبیعی^۴: گردشگری طبیعت نوعی توریسم طبیعی و پایداراست با مشارکت گردانندگان بومی و بهره‌گیری از پتانسیل‌های بومی و طبیعی گردشگری میسر می‌شود.
 ۵. گردشگری تجاری (کاری)^۵: در سفرهایی که با هدف بازرگانی و تجارت انجام می‌شود.
 ۶. گردشگری قومی^۶: این نوع گردشگری به‌منظور مشاهده سبک زندگی افراد بومی و اقوام انجام می‌شود.
 ۷. گردشگری ورزشی^۷: مشارکت در فعالیت‌های مختلف ورزشی فعال و یا غیرفعال و سازماندهی عوامل اقتصادی، تجارتي از مبدا به مقصد و سفرهای پیش آمده در این میان را گردشگری ورزشی می‌گویند. هر نوع مسافرتی که در قالب حرکت‌های ورزشی نظیر بازی-های المپیک، جام‌های جهانی، کوهنوردی، اسکی، تیراندازی، فوتبال و امثال آن و شرکت در هر گونه مسابقات ورزشی و تماشای آنها گردشگری ورزشی نامیده می‌شود.
 ۸. گردشگری ماجراجویانه^۸: در هر جامعه کسانی هستند که به انجام دادن کارهای متهورانه و مخاطره‌آمیز علاقه وافر دارند. برخی از این افراد با اقدام به مسافرت‌های ماجراجویانه به این نیاز درونی خود پاسخ می‌دهند (کیانی مقدم و همکاران، ۱۳۹۱).

-
- 1 -Cultural Tourism
 - 2 -Recreational Tourism
 - 3 -Marine Tourism
 - 4 -Ecotourism
 - 5 -Tourism business (work)
 - 6 -Ethnic Tourism
 - 7 -Sport Tourism
 - 8 -Adventure Tourism

۲-۳- اثرات گردشگری بر توسعه

گردشگری در عصر حاضر به عنوان گسترده‌ترین صنعت خدماتی دنیا، در عرصه‌های مختلف فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جایگاهی ویژه به خود اختصاص داده است. رشد و توسعه این صنعت در دهه‌های اخیر در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه سبب بازساخت و تغییرات اجتماعی، اقتصادی و محیطی گوناگونی در محیط و جامعه میزبان گشته است.

اثرات گردشگری بر توسعه، مشتمل بر فرآیند پیچیده مبادله و تغییر بین گردشگران، سکونتگاه‌های میزبان و مقصدها می‌باشد. امروزه گردشگری در رویکرد به فضاهای جغرافیایی اثرات مختلفی بر جای می‌گذارد که در پیرامون بر جای نهادن آثار مثبت و منفی در مقاصد گردشگری پردازش می‌شود این اثرات طیف گسترده‌ای از اثرات اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و زیست‌محیطی را شامل می‌شود. با توجه به تنوع و پیچیدگی فعالیت‌های گردشگری، اثرات ناشی از این فعالیت‌ها نیز ابعاد گسترده و به هم پیوسته‌ای دارند که باید در مطالعه‌ی اثرات گردشگری به آنها توجه شود (جزا/ شکوهی و همکاران، ۱۳۹۳).

گردشگری اثرات مثبت و یا منفی در ساختار محیطی، اجتماعی- فرهنگی و اقتصادی عرصه‌های شهری می‌گذارد که می‌بایستی در برنامه‌ریزی‌های گردشگری به این تأثیرات توجه نموده و آینده‌نگری را در این زمینه اتخاذ کرد:

۱. اثرات زیست‌محیطی گردشگری

از جنبه مثبت، گسترش گردشگری و به‌ویژه اکوتوریسم می‌تواند مسئولان و مردم محلی را در حفاظت از منابع و زیبایی‌های طبیعی در راستای جذب گردشگر و توسعه پایدار ترغیب نماید. از جمله اثرات منفی گردشگری می‌توان تخریب محیط‌زیست و میراث‌های طبیعی و نیز آلودگی هوا، آب، خاک و غیره را اشاره نمود که منجر به ناپایداری عرصه‌های زیستی شهری، روستایی و حومه‌ها می‌گردد.

۲. اثرات اجتماعی- فرهنگی گردشگری

با توجه به بررسی مطالعات صورت گرفته در این رابطه، از جمله تأثیرات فرهنگی مثبت (آداب و رسوم غیرمادی، محصولات فیزیکی و ارتباط فرهنگی)، اثرات اجتماعی- فرهنگی مثبت (تحولات معنوی، سلامتی، تفریح، آشنایی با دیگر زبان‌ها، ایجاد تفاهم بین‌المللی، تبادل فرهنگ‌ها و ...) و آثار اجتماعی- فرهنگی منفی: عدم توجه به آداب و رسوم محلی،

رفتار اخلاقی (جنایت، ترویج بی بندوباری و ...) از خودبیگانگی فرهنگی و ... را می توان مطرح نمود.

۳. اثرات اقتصادی گردشگری

می توان اثرات مثبت و منفی توسعه توریسم بر ساختار اقتصادی را به شرح زیر مطرح نمود:

اثرات اقتصادی مثبت گسترش گردشگری: اشتغال زایی، افزایش درآمدهای ارزی، افزایش قدرت کارآفرینی سایر بخش ها، تحرک سرمایه های مالی، جلب سرمایه های خارجی، بهسازی و توسعه تأسیسات زیربنایی، موازنه پرداخت های بین المللی، توسعه صادرات غیرنفتی، به کارگیری توانایی های موجود محلی و توسعه منطقه ای.

اثرات منفی آن شامل: نابرابری های فضایی و توسعه نامتوازن منطقه ای، هزینه های فرصت، وابستگی بیش از حد به گردشگری، تورم و افزایش عمومی قیمت ها، بالا رفتن قیمت زمین و مسکن شهری، مشاغل فصلی و بیکاری، توسعه بخش خدمات و کاهش تولیدات کالاها، کاهش خدمات عمومی همگانی، وابستگی به کشورهای بیگانه (بودری و همکاران، ۱۳۹۲).

۳- سوال های تحقیق:

عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر توسعه سرمایه گذاری در بخش های مختلف گردشگری کدامند؟

راهکارهای توسعه سرمایه گذاری در بخش های مختلف گردشگری با استفاده از مدل سوآت کدامند؟

اولویت استراتژی های مناسب جهت توسعه سرمایه گذاری در ابعاد گوناگون گردشگری در منطقه آزاد چابهار با رویکرد ترکیبی SWOT-AHP کدامند؟

۴- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی می باشد و روش تحقیق، توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد که درصدد رفع مشکلی خاص برای جامعه می باشد. از آنجا که علم مدیریت طراحی و تدوین استراتژی را بر عهده مدیران عالی سازمان که دید سیستماتیک در مورد اهداف و ماموریت دارند می داند، لذا جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، مدیران عالی و میانی، کارشناسان ارشد سرمایه گذاری و سرمایه گذاران و صاحب نظران فعال در منطقه بوده و تعداد جامعه را ۳۰ نفر تشکیل می دهند. با توجه به محدود بودن جامعه مورد

مطالعه نیازی به نمونه‌گیری نبوده و پرسشنامه بین کل جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری گردید (N=n). در راستای دستیابی به سوالات و اهداف تحقیق و همچنین طراحی استراتژی و راهبردهای توسعه سرمایه‌گذاری در مرحله نخست با استفاده از روش‌های پیمایشی و توصیفی-تحلیلی و با توجه به اطلاعات موجود در سازمان منطقه آزاد چابهار و مطالعات میدانی به بررسی ظرفیت‌ها، پتانسیل‌ها و محدودیت‌های توسعه سرمایه‌گذاری گردشگری پرداخته و در گام دوم جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه استراتژی‌های مناسب با استفاده از جدول نه‌خانه‌ای و تجزیه و تحلیل SWOT، که یکی از شیوه‌های مدیریت و تصمیم‌گیری است ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با استفاده از چشم‌انداز سازمان و مشاوره با متخصصان هر بخش و با توجه به وضعیت عملکرد گذشته سازمان مورد شناسایی قرار گرفته و پس از تعیین اولویت هر کدام از عوامل به منظور برطرف نمودن ضعف و تهدیدات و تقویت نقاط قوت و فرصت‌های موجود استراتژی‌های مناسب توسعه سرمایه‌گذاری، استراتژی رقابتی (SO)، استراتژی تنوع (ST)، استراتژی بازنگری (WO)، استراتژی تدافعی (WT) استخراج و ارائه گردیدند. سپس با استفاده از نظرخواهی متخصصان بخش‌های مربوطه منطقه آزاد چابهار هر یک از این عوامل چهارگانه، زیرمعیارها و استراتژی‌های تدوین شده بر اساس طیف ساعتی وزن‌دهی، و بوسیله نرم افزار Expert choice محاسبه و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

(سوات) SWOT (سرواژه نقاط قوت^۱، ضعف^۲، فرصت‌ها^۳ و تهدیدات^۴ است) ابزار کاربردی گستره تحلیل محیط داخلی و خارجی به منظور کسب موفقیت در پشتیبانی و ارائه روشی سیستماتیک برای موفقیت‌های تصمیم‌گیری استراتژیکی به شمار می‌آید (Fouladgar et al, 2011: 342). ماتریس SWOT یکی از ابزارهای مهم مقایسه نقاط قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی است. این ماتریس، یک تحلیل سیستماتیک جهت شناسایی عوامل داخلی و خارجی و انتخاب بهترین استراتژی برای تطابق بین آنها ارائه می‌دهد (Pesonen et al, 2000). در واقع تجزیه و تحلیل سوات شناسایی نظامند عواملی است که راهبرد، باید بهترین سازگاری را با آنها داشته باشد. منطق رویکرد مذکور این است که راهبرد اثربخش باید قوت‌ها و فرصت‌های سیستم را به

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

حداکثر برساند، ضعفها و تهدیدها را به حداقل برساند. این منطق اگر درست به کار رود نتایج بسیار خوبی برای انتخاب و طراحی یک راهبرد اثربخش خواهد داشت (حکمت‌نیا و موسوی، ۱۳۸۵، ۲۹۳).

با وجود مزایای تحلیل SWOT در تصمیم‌گیری، این مدل تحلیلی هیچ ابزاری برای تعیین اهمیت هر یک از گروه‌های SWOT ندارد (Shinno et al, 2006).
فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۱ AHP

فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) نخستین بار از جانب توماس. ال. ساعتی (۱۹۸۰) مطرح شد. این تکنیک، نظرات و ارزیابی‌های کارشناسان را ترکیب می‌کند و سیستم تصمیم‌گیری پیچیده را به یک سیستم سلسله مراتبی ساده تبدیل می‌نماید سپس، روش ارزیابی بر حسب مقیاس به منظور بررسی اهمیت نسبی مقایسات زوجی در بین هر یک از معیارها، مورد استفاده قرار می‌گیرد (Tsaour and et al, 2002). روش AHP معیارهای کیفی و غیر قابل لمس همراه با معیارهای کمی و قابل لمس را بطور همزمان امکان پذیر می‌سازد (Kurttila et al., 2000).

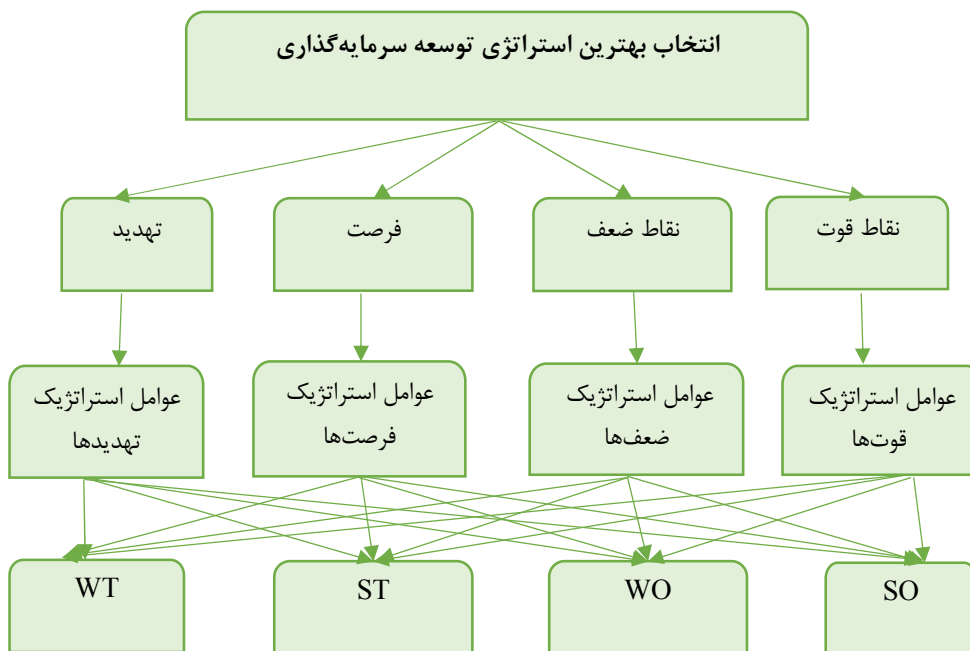
رویکرد ترکیبی SWOT و سلسله مراتبی (AHP)

به منظور تلفیق مدل SWOT-AHP و برای ساختن ماتریس از عوامل درونی قوت‌ها، ضعفها و از عوامل خارجی فرصت‌ها، تهدیدها ارزش‌گذاری و تحلیل آنها در پنج مرحله به شرح زیر می‌باشد:

- مرحله اول: عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) تأثیرگذار بر توسعه سرمایه‌گذاری منطقه آزاد چابهار با استفاده از نظر خبرگان شناسایی شده و ماتریس سوات تشکیل گردید.
- مرحله دوم: مقایسات زوجی بین عوامل SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات) در هر گروه صورت می‌گیرد.
- مرحله سوم: مقایسات زوجی بین زیر معیارهای چهار گروه SWOT یعنی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید صورت می‌گیرد. و پس از انجام مقایسات زوجی و معلوم شدن وزن نسبی هر گروه، اوزان نهایی عوامل از طریق ضرب کردن اوزان نسبی در وزن‌ها گروه‌ی نسبی فاکتور تعیین گردد. ضمناً باید مجموع وزن‌های نهایی همه‌ی فاکتورها یک گردد.

- مرحله چهارم: تدوین استراتژی با استفاده از ماتریس TOWS: برای تدوین و طراحی استراتژی‌های موثر و مناسب بایستی جدول SWOT که ترکیبی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها است تشکیل و از ترکیب این فاکتورها استراتژی‌ها بدست آید. ماتریس TOWS، که بوسیله ویریچ (۱۳۸۲) توسعه داده شده است، چهار نوع متفاوت از استراتژی را ترسیم می‌کند: (۱) استراتژی SO: بهره‌گیری از نقاط قوت برای استفاده از فرصت‌های خارجی، (۲) استراتژی‌های WO: کاهش ضعف‌های داخلی یا توسعه قوت‌های نادیده شده برای بهره‌مندی از فرصت‌ها، (۳) استراتژی ST: قوت‌های داخلی برای کاهش تهدیدهای بیرونی استفاده می‌شود، (۴) استراتژی WT: ضعف‌های داخلی کاهش یابد تا از تهدیدهای بیرونی بتوان دوری کرد (David, 2009).

- مرحله پنجم: در نهایت درجه‌ی اهمیت استراتژی‌های تدوین شده را نسبت به هر عامل SWOT محاسبه می‌کنیم. شکل ۱ شماتیک کلی مدل انجام شده را نشان می‌دهد.



شکل ۱: ساختار سلسله مراتبی برای اولویت‌بندی عوامل و استراتژی‌های SWOT

۵- یافته‌های تحقیق از تلفیق مدل SWOT-AHP در تعیین بهترین استراتژی توسعه صنعت گردشگری

اقدام به شناسایی و تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود توسعه سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری شد.

جدول ۱: ماتریس SWOT توسعه سرمایه‌گذاری صنعت گردشگری منطقه آزاد چابهار

ضعف‌ها	قوت‌ها
<p>W1- شفاف نبودن قوانین و مقررات مربوط به سرمایه‌گذاری در طرح‌های گردشگری</p> <p>W2- وجود رقابت کم در بخش گردشگری</p> <p>W3- ناکافی بودن اطلاع‌رسانی در خصوص سازی جاذبه‌های سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری منطقه</p> <p>W4- کمبود امکانات رفاهی، اقامتی و آموزشی</p> <p>W5- کمبود زیرساخت‌ها (فقدان حمل و نقل ریلی، ...)</p> <p>W6- دوری از مراکز و محورهای اصلی توسعه کشور</p> <p>W7- نبود مکان‌های اقامتی و پذیرایی مناسب برای همه اقشار</p> <p>W8- ضعف تبلیغات</p>	<p>S1- وجود بسترهای مناسب جهت سرمایه‌گذاری در احداث سایت‌های تفریحی-توریستی</p> <p>S2- وجود زمینه‌های لازم برای گردشگری زمستانی</p> <p>S3- پتانسیل‌های خاص طبیعی و فرهنگی منطقه</p> <p>S4- مهیا بودن حمل و نقل هوایی و دریایی</p> <p>S5- آب و هوای مطبوع در فصل سرد سال</p> <p>S6- جاذبه‌های ورزشی و تفریحی</p> <p>S7- تنوع محیط‌های طبیعی و بکر بودن آنها و چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی</p> <p>S8- مهیا بودن زمینه‌های لازم برای ورزش‌های ساحلی و آبی</p> <p>S9- وجود محیطی آرام و دور از هیاهوی شهرهای بزرگ</p>
تهدیدات	فرصت‌ها
<p>T1- فشارهای بین‌المللی و آثار ناشی از تحریم‌های اقتصادی بر کشور</p> <p>T2- تبلیغات منفی و ایجاد تصویر نامطلوب از امنیت منطقه</p> <p>T3- عدم توجه به مرمت و بازسازی بناهای تاریخی</p> <p>T4- از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی</p> <p>T5- پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی</p> <p>T6- پراکنش نامناسب فصلی بازدیدکنندگان</p> <p>T7- فقدان برنامه راهبردی و عملیاتی مناسب در جهت جذب گردشگران خارجی در کشور</p>	<p>O1- معرفی چابهار به‌عنوان منطقه گردشگری</p> <p>O2- نگاه ویژه و حمایتی دولت از سرمایه‌گذاری‌گذاری در مناطق آزاد</p> <p>O3- اشتغال زایی و ایجاد درآمد ارزی برای کشور</p> <p>O4- دسترسی به آب‌های آزاد و امکان ارتباط با کشورهای شرق آسیا و شبه قاره هند</p> <p>O5- قابلیت تبدیل شدن به مرکز پزشکی درمانی کشورهای منطقه</p>

(منبع: یافته‌های محقق)

با توجه به اطلاعات پرسشنامه که بر اساس طیف ساعتی و مقایسات زوجی از جامعه آماری بدست آمد، وزن هریک از گروه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید محاسبه گردید و همچنین با توجه به داده‌های بدست آمده از پرسشنامه، وزن هر یک از عوامل چهارگانه محیط داخلی (قوت و ضعف) و محیط خارجی (فرصت و تهدید) محاسبه گردید در جدول ۲ وزن هریک از گروه و عوامل را نشان می‌دهد.

جدول ۲: ترتیب مولفه‌ها و زیر مولفه‌ها SWOT در بخش گردشگری (منبع: یافته‌های تحقیق)

وزن کلی	وزن نسبی	نرخ ناسازگاری	مولفه‌ها	اولویت گروه‌ها	SWOT
۰.۰۱۳	۰.۰۷۶	۰.۰۷	S1: وجود بسترهای مناسب جهت سرمایه‌گذاری در احداث سایت‌های تفریحی-توریستی	۰/۱۶۷	قوت‌ها
۰.۰۱۴	۰.۰۸۲		S2: وجود زمین‌های لازم برای گردشگری زمستانی		
۰.۰۱۹	۰.۱۱۴		S3: پتانسیل‌های خاص طبیعی و فرهنگی منطقه		
۰.۰۱۶	۰.۰۹۶		S4: مهیا بودن حمل و نقل هوایی و دریایی		
۰.۰۲۱	۰.۱۲۳		S5: آب و هوای مطبوع در فصل سرد سال		
۰.۰۱۷	۰.۱۰۴		S6: جاذبه‌های ورزشی و تفریحی		
۰.۰۲۶	۰.۱۵۳		S7: تنوع محیط‌های طبیعی و بکر بودن آنها و چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی		
۰.۰۲۵	۰.۱۴۹		S8: مهیا بودن زمین‌های لازم برای ورزش‌های ساحلی و آبی		
۰.۰۱۷	۰.۱۰۲		S9: وجود محیطی آرام و دور از هیاهوی شهرهای بزرگ		
۰.۰۲۴	۰.۰۷۰	۰.۰۷	W1: شفاف نبودن قوانین و مقررات مربوط به سرمایه‌گذاری در طرح‌های گردشگری	۰/۳۳۴	ضعف‌ها
۰.۰۵۰	۰.۱۴۹		W2: وجود رقابت کم در بخش گردشگری		
۰.۰۴۰	۰.۱۱۹		W3: ناکافی بودن اطلاع‌رسانی در		

			خصوصی سازی جاذبه های سرمایه گذاری در بخش گردشگری منطقه		
۰.۰۳۲	۰.۰۹۵		W4: کمبود امکانات رفاهی، اقامتی و آموزشی		
۰.۰۷۱	۰.۲۱۳		W5: کمبود زیرساخت ها		
۰.۰۵۸	۰.۱۷۳		W6: دوری از مراکز و محورهای اصلی توسعه کشور		
۰.۰۳۱	۰.۰۹۱		W7: نبود مکان های اقامتی و پذیرایی مناسب برای همه اقشار		
۰.۰۳۰	۰.۰۹۰		W8: ضعف تبلیغات		
۰.۰۵۲	۰.۲۰۴	۰.۰۷	O1: معرفی چابهار به عنوان منطقه گردشگری	۰/۲۵۴	فرصت ها
۰.۰۲۷	۰.۱۰۴		O2: نگاه ویژه و حمایتی دولت از سرمایه گذاری در مناطق آزاد		
۰.۰۴۲	۰.۱۶۵		O3: اشتغال زایی و ایجاد درآمد ارزی برای کشور		
۰.۰۶۴	۰.۲۵۲		O4: دسترسی به آبهای آزاد و امکان ارتباط با کشورهای شرق آسیا و شبه قاره هند		
۰.۰۷۰	۰.۲۷۵		O5: قابلیت تبدیل شدن به مرکز پزشکی درمانی کشورهای منطقه		
۰.۰۲۷	۰.۱۱۲	۰.۰۸	T1: فشارهای بین المللی و آثار ناشی از تحریم های اقتصادی بر کشور	۰/۲۴۵	تهدیدها
۰.۰۴۸	۰.۱۹۸		T2: تبلیغات منفی و ایجاد تصویر نامطلوب از امنیت منطقه		
۰.۰۱۹	۰.۰۷۶		T3: عدم توجه به مرمت و بازسازی بناهای تاریخی		
۰.۰۱۹	۰.۰۷۸		T4: از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی		
۰.۰۵۰	۰.۲۰۶		T5: پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی		
۰.۰۲۸	۰.۱۱۶		T6: پراکنش نامناسب فصلی بازدیدکنندگان		
۰.۰۵۳	۰.۲۱۴		T7: فقدان برنامه راهبردی و عملیاتی مناسب در جهت جذب گردشگران خارجی در کشور		

نتایج حاصل از تلفیق عوامل SWOT با تکنیک AHP نشان می‌دهد، از مقایسه زوجی بین چهار گروه SWOT، ضعف‌ها با وزن ۰.۰۳۳۴ و فرصت‌ها با وزن نهایی ۰.۰۲۵۴ بیشترین تأثیر را در بین عوامل داخلی و خارجی دارا می‌باشند. همچنین نتایج حاصله از عوامل موجود در گروه‌های SWOT نشان می‌دهد، در گروه نقاط قوت، تنوع محیط‌های طبیعی و بکر بودن آنها و چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی با وزن نهایی ۰.۰۲۶، مهیا بودن زمینه‌های لازم برای ورزش‌های ساحلی و آبی (وزن نهایی، ۰.۰۲۵) و آب و هوای مطبوع در فصل سرد سال (وزن نهایی، ۰.۰۲۱) به ترتیب مهمترین نقاط قوت سرمایه‌گذاری گردشگری می‌باشند. در گروه نقاط ضعف، کمبود زیرساخت‌های محیطی با وزن نهایی ۰.۰۷۱، دوری از مراکز و محورهای اصلی توسعه کشور (وزن نهایی، ۰.۰۵۸) و وجود رقابت کم در بخش گردشگری (وزن نهایی، ۰.۰۵۰) به ترتیب بالاترین اولویت نقاط ضعف توسعه سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری مطرح می‌باشند. در زمینه فرصت‌های موجود، قابلیت تبدیل شدن به مرکز پزشکی درمانی کشورهای منطقه با وزن نهایی بدست آمده ۰.۰۷۰، دسترسی به آبهای آزاد و امکان ارتباط با کشورهای شرق آسیا و شبه قاره هند (وزن نهایی، ۰.۰۶۴) و معرفی چابهار به‌عنوان منطقه گردشگری (وزن نهایی، ۰.۰۵۲) به ترتیب از مهمترین فرصت‌های توسعه سرمایه‌گذاری گردشگری می‌باشند. در نهایت از مهمترین تهدیدهای پیش رو، فقدان برنامه راهبردی و عملیاتی مناسب در جهت جذب گردشگران خارجی در کشور با وزن نهایی بدست آمده ۰.۰۵۳، پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی (وزن نهایی، ۰.۰۵۰) و تبلیغات منفی و ایجاد تصویر نامطلوب از امنیت منطقه با وزن نهایی ۰.۰۴۸، از جمله مهمترین تهدیدات توسعه سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری در محدوده مورد مطالعه می‌باشند.

از مقایسه عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده در جدول سوات و انجام تجزیه و تحلیل‌ها، مهمترین راهبردهای چهارگانه سوات به شرح جدول ۳ تدوین شده است.

جدول ۳: ماتریس تحلیل استراتژیک قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش گردشگری چابهار

ضعف‌ها	قوت‌ها	
<p>استراتژی‌های WO</p> <p><u>WO1</u> بهبود و توسعه پایگاه‌های بازاریابی تبلیغاتی فعال برای معرفی جاذبه‌ها و پتانسیل‌های بالقوه و بالفعل گردشگری</p> <p><u>WO2</u> توجه و حمایت بیشتر دولت جهت جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی برای ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p><u>SO1</u>- احداث سایت‌های گردشگری جهت جذب توریست و ایجاد اشتغال</p> <p><u>SO2</u>- معرفی چابهار به‌عنوان قطب گردشگری زمستانی</p> <p><u>SO3</u>- فراهم نمودن زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری برای ورزش‌های ساحلی و آبی</p>	فرصت‌ها
<p>استراتژی‌های WT</p> <p><u>WT</u>- افزایش تبلیغات و فعالیت‌های اطلاع‌رسانی گسترده از مزیت‌های منطقه جهت کاهش ذهنیت و تصویر نامطلوب</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p><u>ST1</u>- ایجاد مراکز گردشگری زمستانی و تابستانی برای جذب گردشگر در تمام فصول سال</p> <p><u>ST2</u>- تدوین برنامه‌های راهبردی مطلوب به منظور استفاده حداکثر از پتانسیل‌ها و چشم-اندازها جهت جذب گردشگران خارجی</p>	تهدیدات

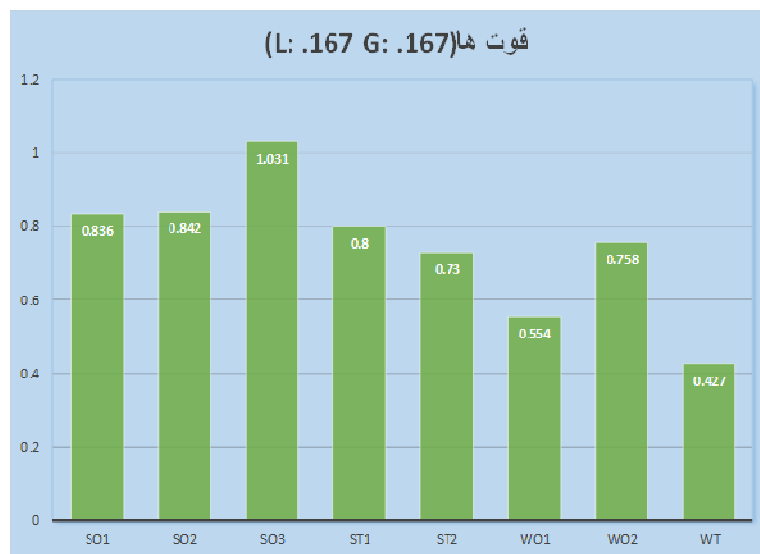
ماتریس ارزیابی استراتژیک

با توجه به استراتژی‌های تدوین شده در مرحله قبل، اهمیت تاثیرگذاری هر یک از عوامل در تعیین استراتژی‌ها مشخص می‌شود.

جدول ۴: ماتریس ارزیابی استراتژی‌ها با توجه به گروه قوت‌ها

استراتژی WT	استراتژی‌های WO						وزن پویایی عوامل	وزن نسبی عوامل	SWOT عوامل		وزن گروه‌ها	گروه SWOT
	استراتژی‌های ST			استراتژی‌های SO								
	ST1	ST2	WT1	WO1	WO2	SO1			SO2	SO3		
۰.۰۶۲	۰.۱۱۶	۰.۱۹۴	۰.۰۶۸	۰.۱۰۲	۰.۱۲۵	۰.۲۰۳	۰.۱۲۹	۰.۰۱۳	۰.۰۷۶	۹	S1	قوت‌ها
۰.۰۶۵	۰.۱۵۰	۰.۱۳۰	۰.۱۱۰	۰.۰۷۳	۰.۱۷۰	۰.۱۴۶	۰.۱۵۸	۰.۰۱۴	۰.۰۸۲	۸	S2	
۰.۰۶۲	۰.۲۳۰	۰.۱۳۶	۰.۰۵۵	۰.۱۹۰	۰.۱۲۹	۰.۱۲۲	۰.۰۸۴	۰.۰۱۹	۰.۱۱۴	۴	S3	
۰.۰۷۹	۰.۱۱۷	۰.۱۲۵	۰.۱۷۱	۰.۰۹۴	۰.۱۲۳	۰.۱۲۶	۰.۱۶۵	۰.۰۱۶	۰.۰۹۶	۷	S4	
۰.۰۵۴	۰.۰۷۴	۰.۱۵۲	۰.۱۹۷	۰.۰۷۲	۰.۱۲۲	۰.۱۴۰	۰.۱۹۰	۰.۰۲۱	۰.۱۲۳	۳	S5	
۰.۰۴۹	۰.۰۹۴	۰.۱۵۳	۰.۱۰۰	۰.۰۸۱	۰.۲۰۷	۰.۱۷۲	۰.۱۴۴	۰.۰۱۷	۰.۱۳۴	۵	S6	
۰.۱۲۲	۰.۱۳۶	۰.۱۲۸	۰.۱۰۳	۰.۰۷۴	۰.۱۴۵	۰.۱۴۵	۰.۱۴۶	۰.۰۲۶	۰.۱۵۳	۱	S7	
۰.۰۴۰	۰.۰۸۴	۰.۱۰۸	۰.۱۵۴	۰.۰۴۲	۰.۳۳۷	۰.۱۱۷	۰.۱۱۷	۰.۰۲۵	۰.۱۴۹	۲	S8	
۰.۰۹۶	۰.۱۲۵	۰.۱۰۲	۰.۱۶۲	۰.۱۲۸	۰.۱۳۱	۰.۱۲۵	۰.۱۳۱	۰.۰۱۷	۰.۱۰۲	۶	S9	

نتایج حاصل از تحلیل سلسله مراتبی نشان می‌دهد که عوامل گروه قوت‌ها به چه میزان در تعیین استراتژی نقش داشتند. در این تحلیل عوامل قوت‌ها بیشترین تاثیر را در انتخاب استراتژی SO3 با وزن ۱.۰۳۱ داشتند. همچنین SO2، SO1 و ST1 به ترتیب اوزان ۰.۸۴۲، ۰.۸۳۶ و ۰.۸ در اولویت‌های بعدی قرار دارند. نمودار زیر نمایانگر اولویت‌بندی استراتژی‌های بر اساس نقاط قوت می‌باشد.

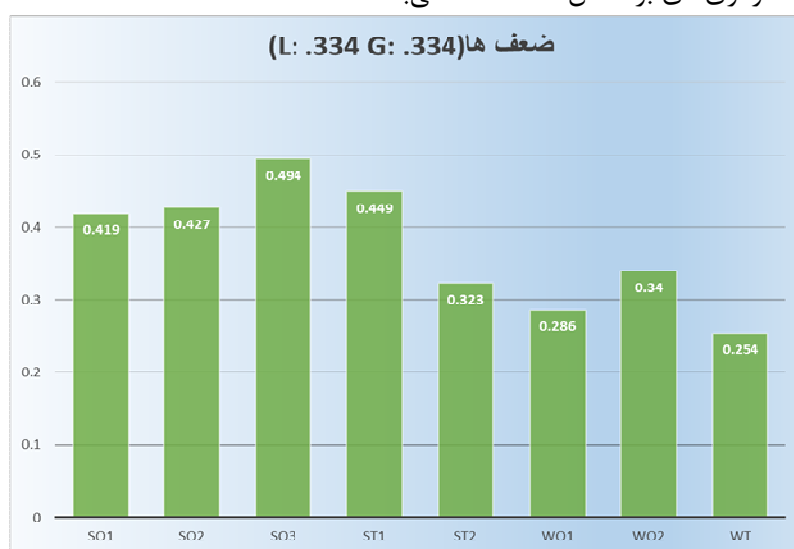


نمودار ۱: اولویت‌بندی استراتژی‌ها بر اساس نقاط قوت (منبع: یافته‌های تحقیق حاضر)

جدول ۵: ماتریس ارزیابی استراتژی‌ها با توجه به گروه ضعف‌ها

گروه SWOT	وزن گروه‌ها	عوامل SWOT	وزن نسبی عوامل	وزن نهایی عوامل	استراتژی‌ها							
					استراتژی‌های SO			استراتژی‌های WO		استراتژی‌های ST		استراتژی WT
					SO3	SO2	SO1	WO2	WO1	ST2	ST1	WT1
ضعف‌ها	۰.۳۳۴	W1	۰.۰۷۰	۰.۰۲۴	۰.۱۷۳	۰.۰۸۲	۰.۲۱۲	۰.۰۷۷	۰.۱۵۴	۰.۱۶۰	۰.۰۷۶	۰.۰۶۵
		W2	۰.۱۴۹	۰.۰۵۰	۰.۱۳۶	۰.۰۸۶	۰.۲۱۳	۰.۰۷۶	۰.۱۳۰	۰.۲۱۴	۰.۰۷۹	۰.۰۶۷
		W3	۰.۱۱۹	۰.۰۴۰	۰.۰۶۷	۰.۲۰۵	۰.۰۶۸	۰.۲۶۴	۰.۰۶۱	۰.۰۶۲	۰.۰۶۴	۰.۳۰۸
		W4	۰.۰۹۵	۰.۰۳۲	۰.۱۱۲	۰.۰۹۶	۰.۱۸۷	۰.۰۶۵	۰.۱۵۱	۰.۱۵۳	۰.۱۷۶	۰.۰۶۱
		W5	۰.۲۱۳	۰.۰۷۱	۰.۲۰۸	۰.۱۲۷	۰.۱۸۱	۰.۰۴۱	۰.۰۷۴	۰.۱۶۹	۰.۱۵۴	۰.۰۴۷
		W6	۰.۱۷۳	۰.۰۵۸	۰.۱۷۰	۰.۱۶۰	۰.۱۸۸	۰.۰۳۸	۰.۱۶۹	۰.۱۴۵	۰.۰۹۱	۰.۰۳۸
		W7	۰.۰۹۱	۰.۰۳۱	۰.۱۰۸	۰.۱۹۳	۰.۱۶۹	۰.۰۶۲	۰.۱۰۴	۰.۱۸۵	۰.۱۲۷	۰.۰۵۱
		W8	۰.۰۹۰	۰.۰۳۰	۰.۰۶۸	۰.۲۰۵	۰.۰۷۱	۰.۲۲۲	۰.۰۸۱	۰.۰۸۰	۰.۰۷۱	۰.۳۰۳

نتایج حاصل از تحلیل سلسله مراتبی نشان می‌دهد که عوامل گروه ضعف‌ها به چه میزان در تعیین استراتژی نقش داشتند. در این تحلیل عوامل ضعف‌ها بیشترین تأثیر را در انتخاب استراتژی SO3 با وزن ۰.۴۹۴ داشتند. همچنین ST1 و SO2 و SO1 به ترتیب اوزان ۰.۴۴۹، ۰.۴۲۷ و ۰.۴۱۹ در اولویت‌های بعدی قرار دارند. نمودار زیر نمایانگر اولویت بندی استراتژی‌های بر اساس نقاط ضعف می‌باشد.



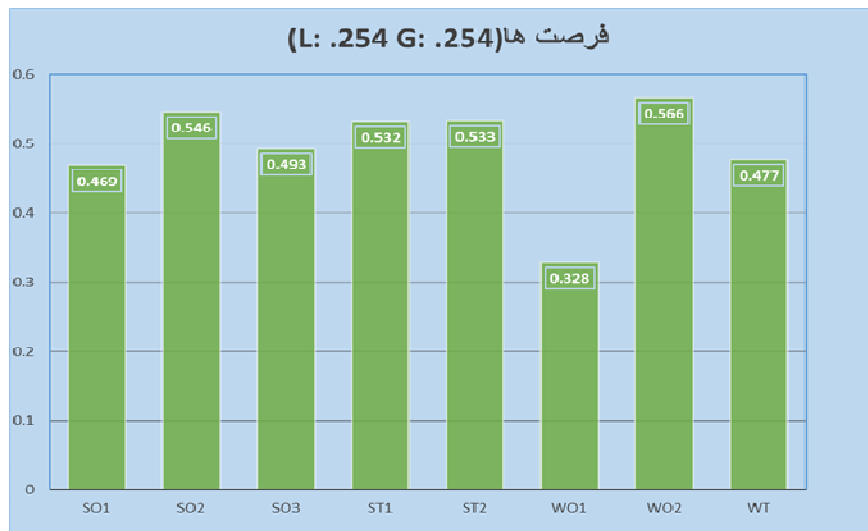
نمودار ۲: اولویت بندی استراتژی‌ها بر اساس نقاط ضعف (منبع: یافته‌های تحقیق حاضر)

جدول ۶: ماتریس ارزیابی استراتژی‌ها با توجه به گروه فرصت‌ها

گروه SWOT	وزن گروه‌ها	SWOT عوامل	وزن نسبی عوامل	وزن بهایی عوامل	استراتژی‌ها								
					استراتژی‌های SO			استراتژی‌های WO		استراتژی‌های ST			استراتژی‌های WT
					SO3	SO2	SO1	WO2	WO1	ST2	ST1	WT1	
فرصت‌ها	۰.۲۵۴	O1	۰.۲۰۴	۰.۰۵۲	۰.۰۹۳	۰.۲۱۳	۰.۰۷۹	۰.۱۶۱	۰.۰۶۴	۰.۱۴۳	۰.۰۹۴	۰.۱۵۴	
		O2	۰.۱۰۴	۰.۰۲۷	۰.۱۴۰	۰.۱۰۸	۰.۱۳۹	۰.۰۹۹	۰.۱۹۷	۰.۱۳۰	۰.۰۶۵	۰.۱۲۳	
		O3	۰.۱۶۵	۰.۰۴۲	۰.۱۷۵	۰.۱۰۵	۰.۱۴۳	۰.۰۸۸	۰.۱۳۱	۰.۱۵۷	۰.۱۲۵	۰.۰۷۶	
		O4	۰.۲۵۲	۰.۰۶۴	۰.۰۹۰	۰.۱۲۴	۰.۱۵۰	۰.۰۵۶	۰.۱۲۴	۰.۱۷۱	۰.۱۸۰	۰.۱۰۵	
		O5	۰.۲۷۵	۰.۰۷۰	۰.۱۲۲	۰.۱۲۹	۰.۱۲۰	۰.۰۴۲	۰.۲۰۸	۰.۰۸۴	۰.۱۵۷	۰.۱۳۷	

نتایج حاصل از تحلیل سلسله مراتبی نشان می‌دهد که از میان استراتژی‌های تدوین شده، کدامیک بیشترین تأثیر را از عوامل گروه فرصت‌ها بدست آورده است. در این تحلیل

عوامل فرصت‌ها بیشترین تأثیر را در انتخاب استراتژی WO2 با وزن ۰.۵۶۶ داشتند. همچنین SO2، ST2 و ST1 به ترتیب اوزان ۰.۵۴۶، ۰.۵۳۳ و ۰.۵۳۲ در اولویت‌های بعدی قرار دارند. نمودار زیر نمایانگر اولویت‌بندی استراتژی‌های بر اساس تاثیرگذاری فرصت‌ها می‌باشد.

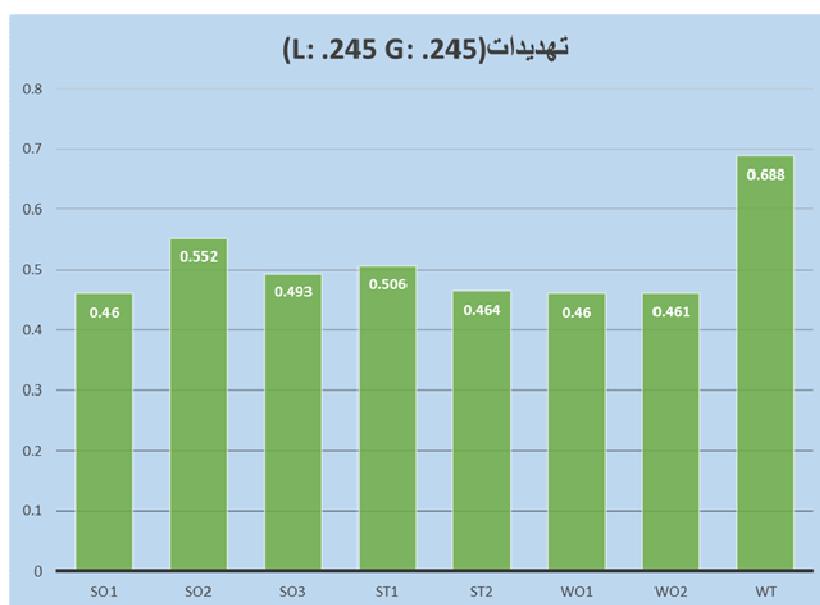


نمودار ۳: اولویت‌بندی استراتژی‌ها بر اساس فرصت‌ها (منبع: یافته‌های تحقیق حاضر)

جدول ۷: ماتریس ارزیابی استراتژی‌ها با توجه به گروه تهدیدات

گروه SWOT	وزن گروه‌ها	عوامل SWOT	وزن نسبی عوامل	وزن یجابی عوامل	استراتژی‌ها							
					استراتژی‌های SO			استراتژی‌های WO		استراتژی‌های ST		استراتژی‌های WT
					SO1	SO2	SO3	WO1	WO2	ST1	ST2	WT1
تهدیدها	۰.۲۴۵	T1	۰.۱۱۲	۰.۰۲۷	۰.۱۲۱	۰.۱۰۷	۰.۲۰۲	۰.۰۸۳	۰.۰۷۵	۰.۱۲۰	۰.۰۶۲	۰.۲۳۰
		T2	۰.۱۹۸	۰.۰۴۸	۰.۰۷۳	۰.۱۴۲	۰.۱۱۷	۰.۰۵۶	۰.۱۲۰	۰.۱۲۰	۰.۱۹۸	
		T3	۰.۰۷۶	۰.۰۱۹	۰.۱۲۶	۰.۱۰۴	۰.۰۷۷	۰.۲۲۳	۰.۱۱۴	۰.۱۹۱	۰.۰۹۵	
		T4	۰.۰۷۸	۰.۰۱۹	۰.۰۷۸	۰.۱۳۲	۰.۰۸۲	۰.۱۹۵	۰.۰۹۸	۰.۰۸۰	۰.۲۲۳	
		T5	۰.۲۰۶	۰.۰۵۰	۰.۱۳۳	۰.۱۳۰	۰.۱۱۳	۰.۰۷۶	۰.۲۰۷	۰.۱۱۸	۰.۱۲۸	۰.۰۹۳
		T6	۰.۱۱۶	۰.۰۲۸	۰.۱۶۸	۰.۰۹۲	۰.۱۶۴	۰.۰۵۷	۰.۱۰۵	۰.۱۷۳	۰.۰۶۲	
		T7	۰.۲۱۴	۰.۰۵۳	۰.۱۰۲	۰.۱۸۴	۰.۰۷۲	۰.۱۷۱	۰.۰۶۶	۰.۰۸۶	۰.۰۷۲	۰.۲۴۸

نتایج حاصل از تحلیل سلسله مراتبی نشان می‌دهد که از میان استراتژی‌های تدوین شده، کدامیک بیشترین تأثیر را از عوامل گروه تهدیدات‌ها بدست آورده است. در این تحلیل عوامل تهدیدات بیشترین تأثیر را در انتخاب استراتژی WT با وزن ۰.۶۸۸ داشتند. همچنین SO₂، ST1 و SO₃ به ترتیب اوزان ۰.۵۵۲، ۰.۵۰۶ و ۰.۴۹۳ در اولویت‌های بعدی قرار دارند. نمودار زیر نمایانگر اولویت‌بندی استراتژی‌های بر اساس تأثیرگذاری تهدیدها می‌باشد.



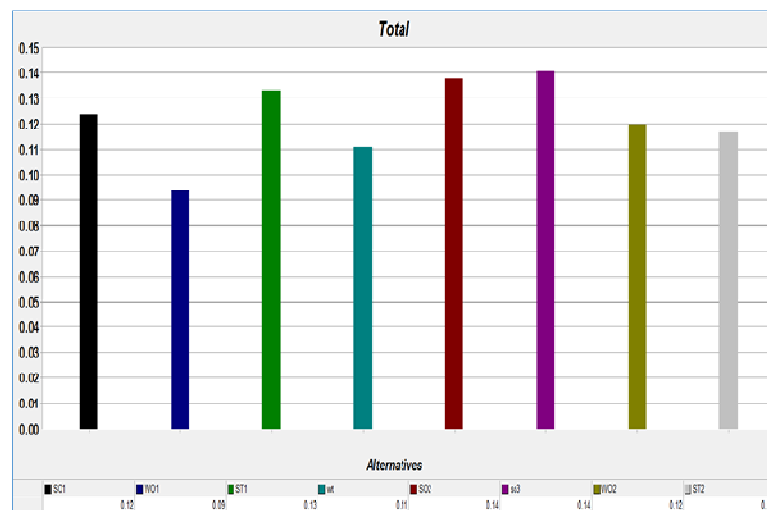
نمودار ۴: اولویت‌بندی استراتژی‌ها بر اساس تهدیدات (منبع: یافته‌های تحقیق حاضر)

در نهایت، پس از تجزیه و تحلیل عوامل محیطی داخلی و خارجی تاثیرگذار در تدوین استراتژی‌ها و اهمیت تأثیرگذاری هر کدام از عوامل چهار گروه SWOT در طراحی استراتژی، استراتژی‌ها با توجه به هدف پژوهش که انتخاب استراتژی برتر در توسعه سرمایه‌گذاری در صنعت توریسم منطقه آزاد چابهار می‌باشد اولویت‌بندی شدند. بر اساس ماتریس ارزیابی استراتژیک ترتیب اولویت‌ها استراتژی‌ها در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸ : اولویت‌بندی استراتژی‌ها

ردیف	استراتژی	وزن نهایی	اولویت
۱	SO3- فراهم نمودن زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری برای ورزش‌های ساحلی و آبی	۰.۱۴۵	اول
۲	SO2- معرفی چابهار به‌عنوان قطب گردشگری زمستانی	۰.۱۴۰	دوم
۳	ST1- ایجاد مراکز گردشگری زمستانی و تابستانی برای جذب گردشگر در تمام فصول سال	۰.۱۳۷	سوم
۴	SO1- احداث سایت‌های گردشگری جهت جذب توریست و ایجاد اشتغال	۰.۱۲۸	چهارم
۵	WO2- توجه و حمایت بیشتر دولت جهت جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی برای ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی	۰.۱۲۳	پنجم
۶	ST2- تدوین برنامه‌های راهبردی مطلوب به منظور استفاده حداکثر از پتانسیل‌ها و چشم‌اندازها جهت جذب گردشگران خارجی	۰.۱۱۹	ششم
۷	WT- افزایش تبلیغات و فعالیت‌های اطلاع‌رسانی گسترده از مزیت‌های منطقه جهت کاهش ذهنیت و تصویر نامطلوب	۰.۱۱۲	هفتم
۸	WO1- بهبود و توسعه پایگاه‌های بازاریابی تبلیغاتی فعال برای معرفی جاذبه‌ها و پتانسیل‌های بالقوه و بالفعل گردشگری	۰.۰۹۶	هشتم

نمودار ذیل خروجی نرم افزار EXPERT CHOICE را نشان می‌دهد.



نمودار ۵: اولویت‌بندی استراتژی‌ها بر اساس هدف (منبع: یافته‌های تحقیق حاضر)

۶- نتیجه گیری

با توجه به اوزان بدست آمده از رویکرد ترکیبی SWOT-AHP در معیارهای اصلی عوامل داخلی و خارجی، ضعفها بیشترین وزن و قوتها کمترین وزن را به خود اختصاص داده‌اند که این نشان دهنده غلبه نقاط ضعف نسبت به سایر عوامل می‌باشد می‌توان اذعان نمود که مدیران و تصمیم‌گیرندگان صنعت گردشگری می‌بایست در برنامه‌ریزی بیشترین توجه خود را بر نقاط ضعف داشته باشند. همچنین با توجه به اوزان بدست آمده در هر یک از عوامل مربوط به گروه‌های چهارگانه SWOT باید متذکر شد که در گروه قوت، تنوع محیط‌های طبیعی و بکر بودن آنها و چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی، در گروه ضعف، کمبود زیر ساخت‌های محیطی، در گروه فرصت، قابلیت تبدیل شدن به مرکز پزشکی درمانی کشورهای منطقه و در گروه تهدید، فقدان برنامه راهبردی و عملیاتی مناسب در جهت جذب گردشگران خارجی در کشور بیشترین اوزان را به خود اختصاص داده و اولویت‌های اول را دارا می‌باشند. که این نشان‌دهنده نیاز به تمرکز بیشتر از عوامل مذکور را می‌طلبد. با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش مدیران و مسئولین صنعت توریسم با بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت می‌توانند به مزیت‌های رقابتی با دیگر مناطق دست یابند و با بهره‌گیری از این قوت و فرصت در راستای برطرف کردن و از بین بردن ضعف و تهدید بپردازند و برنامه‌ریزی‌هایی را در جهت توسعه سرمایه‌گذاری صنعت گردشگری در منطقه و تبدیل شدن آن به قطب گردشگری جنوب کشور داشته باشند. همچنین با استفاده از رویکرد ترکیبی SWOT-AHP می‌توان اهمیت هر یک از گروه‌های چهارگانه در تعیین استراتژی مشخص کرد، در استراتژی فراهم نمودن زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری برای ورزش‌های ساحلی و آبی گروه قوت‌ها و ضعفها بیشترین تأثیر را داشته‌اند. در استراتژی توجه و حمایت بیشتر دولت جهت جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی برای ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی عوامل گروه فرصت‌ها بیشترین و در استراتژی افزایش تبلیغات و فعالیت‌های اطلاع‌رسانی گسترده از مزیت‌های منطقه جهت کاهش ذهنیت و تصویر نامطلوب عوامل گروه تهدیدات بیشترین تأثیر را داشته‌اند.

گردشگری یکی از متنوع‌ترین و گسترده‌ترین فعالیت‌های اقتصادی جهان است که به تجارت هزاره سوم موسوم است و همچنین این فعالیت از راهکارهای مؤثر به توسعه پایدار می‌باشد زیرا این صنعت نه تنها در پیشبرد اقتصاد منطقه بلکه در پیشبرد اقتصاد ملی و درآمدهای ارزی نیز نقش دارد. در ضمن گردشگری برای مناطقی دارای جاذبه‌های

گردشگری بکر و دست نخورده نظیر منطقه آزاد چابهار می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین منبع کسب درآمد، ایجاد اشتغال و انگیزه اصلی توسعه زیرساخت‌ها و تسهیلات زیربنایی باشد چرا که صنعت گردشگری منبعی تمام‌نشدنی و نسبت به سایر فعالیت‌های اقتصادی تأثیرات تخریبی زیست‌محیطی کمتری دارد. منطقه آزاد تجاری-صنعتی چابهار یکی از مناطق آزاد ایران با وجود جاذبه‌های متعدد گردشگری، نزدیکی به کشورهای حوزه خلیج فارس و همچنین به علت دارا بودن آب و هوای مناسب، سواحل زیبا، بازارهای تجاری، زیبایی‌های محیطی، آثار باستانی، جلوه‌های طبیعی و سواحل متنوع و زیبا، می‌تواند با مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح به قطب مهمی در سطح منطقه تبدیل و به‌عنوان یکی از محورهای مهم گردشگری کشور موجب توسعه منطقه‌ای در جنوب شرق کشور شود.

منابع و مآخذ

- ۱- اجزا شکوهی، محمد؛ بوذرجمهری، خدیجه؛ ایستگلدی، مصطفی و مودودی، مهدی (۱۳۹۳)، بررسی اثرات گردشگری بر کیفیت زندگی جامعه میزبان نمونه مطالعاتی: شهر بندر ترکمن. فصلنامه علمی پژوهشی فضای جغرافیایی، سال چهاردهم، شماره ۴۷، صص ۱۰۱-۱۲۵.
- ۲- الوانی، سید مهدی و پیروزبخت، معصومه (۱۳۸۵)، فرایند مدیریت جهانگردی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳- بوذری، سیما؛ خلیفه، ابراهیم و بابکی نژاد، مجتبی (۱۳۹۲)، تبیین نقش بازار بزرگ تهران در توسعه گردشگری شهری تهران، فصلنامه جغرافیایی سرزمین، سال دهم، شماره ۳۸.
- ۴- بهرامی، رحمت‌الله؛ حبیبی، کیومرث و قادری، رضا (۱۳۹۰)، برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری روستایی (مطالعه موردی: مناطق روستایی استان کردستان)، نشریه علمی- پژوهشی پژوهش‌های بوم‌شناسی شهری، دوره ۲، شماره ۳.
- ۵- پاپلی‌یزدی، محمد حسین و سقایی، مهدی (۱۳۸۶)، گردشگری (ماهیت و مفاهیم)، تهران، انتشارات سمت.
- ۶- حکمت‌نیا، حسن و موسوی، میرنجف (۱۳۸۵)، کاربرد مدل در جغرافیا با تأکید بر برنامه‌ریزی شهری و ناحیه‌ای، چاپ اول، انتشارات علم نوین یزد.
- ۷- رنجبریان، بهرام؛ خزائی پول، جواد و بالوئی جام خانه، هادی (۱۳۹۱)، تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای گردشگری خارجی استان اصفهان با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی، مجله‌ی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال اول، شماره ۱.
- ۸- زرآبادی، زهرا سادات سعیده و عبدالله، بهار (۱۳۹۲)، ارزیابی عوامل مؤثر در توسعه صنعت گردشگری منطقه آزاد چابهار با بهره‌گیری از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)، نشریه علمی- پژوهشی انجمن علمی معماری و شهرسازی ایران، شماره ۶.
- ۹- شیخ حسنی، حسین (۱۳۹۳)، شناخت خصیصه‌ها و ابعاد صنعت گردشگری و طبیعت‌گردی کشور بر شالوده برنامه آمایش سرزمین. اولین کنفرانس بین‌المللی مهندسی محیط‌زیست، تهران، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
- ۱۰- کاظمی، مهدی (۱۳۸۷)، مدیریت گردشگری، انتشارات سمت.
- ۱۱- کیانی مقدم، منصور؛ عسکری پور گلوپیک، حسین؛ میروزی، عایشه و حسن‌زاده، فریبا (۱۳۹۱)، برندسازی انواع گردشگری با تأکید بر بررسی تأثیر انواع گردشگری بر گسترش گردشگری شهر چابهار. اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران، چابهار.
- ۱۲- محلاتی، صلاح‌الدین (۱۳۸۰)، «درآمدی بر جهانگردی»، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

۱۳- وارثی، حمیدرضا؛ تقوایی، مسعود و پریزادی، طاهر (۱۳۸۹)، امکان‌سنجی پتانسیل‌های گردشگری در شهر سقز با استفاده از مدل SWOT، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، سال دوم، شماره سوم.

۱۴- هزارجریبی، جعفر (۱۳۹۰)، احساس امنیت اجتماعی از منظر توسعه گردشگری، مجله جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، سال ۲۲، شماره ۲.

15-David, M.E., David, F.R., David, F.R, (2009) The Quantitative Strategic Planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store, The Coastal Business Journal, 8(1), pp. 42-52.

16-Fouladgar, M. M., Yakhchali, S. H., Chamzini, A. Y. and Basiri, M. H. (2011), Evaluating the strategies of Iranian mining sector using an integrated model, 2011 International Conference on Financial Management and Economics Proceedings, pp. 58-63.

17-Goeldner, C. R., & Ritchie, J. B. (2006). Tourism: Principles, practices, philosophies. John Wiley & Sons.

18-Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., and Kajanus, M. (2000) Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case, Forest Policy and Economics, Vol.1, 41-52.

19-Pasonen, M., Kurttila, M., Kangas, J., Kajanus, M., and Heinonen, P. (2000) Assessing the priorities using A'WOT among resource management strategies at the Finnish forest and park service, Forest Science, Vol. 47, No. 4, 534-541.

20-Pomfret, Gill (2006). Mountaineering adventure tourist: a conceptual framework for research, tourism management 27.

21-Sharpley, R. (2008). «Tourism, Tourists and Society», Elm Publications, P. 67.

22-Shinno, H., Yoshioka, H., Marpaung, S., and Hachiga, S. (2006) "Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry", Journal of Engineering Design, Vol. 17, No. 3, June 2006, 251-258.

23-Tsaur, S. H., Chang, T. Y., & Yen, C. H. (2002). The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM, Tourism Management, 23 (2), 107-115.