

راهبردهای جذب گردشگر برای اقامتگاه های بوم گردی روستایی با استفاده از ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: رادکان، شهرستان چناران)

مریم قاسمی* استادیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی روستایی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران
شادی خوب دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۵

چکیده

اقامتگاه های گردشگری (خدمات مهمان پذیری) مهم ترین بخش خدمات و تسهیلات گردشگری محسوب می شوند که طیف متنوعی را شامل می شود، در این بین اقامتگاه بوم گردی نوعی محل اسکان گردشگر است که دارای ویژگی محیطی و بومی- فرهنگی خاص است، از آنجا که جذب گردشگر برای درآمدزایی و بقای اقامت-گاه های پراکنده موجود در نواحی روستایی از اهمیت زیادی برخوردار است، مطالعه حاضر به شناسایی راهبردهای جذب گردشگر در اقامتگاه بوم گردی رادکان واقع در شهرستان چناران می پردازد. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی بوده و تجزیه و تحلیل داده ها به کمک ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک (ماتریس ترکیبی SWOT-QSPM) صورت پذیرفت. براساس مطالعات میدانی و اسنادی، تعداد ۱۵ قوت و فرصت به عنوان مزیت و ۱۲ ضعف و تهدید به عنوان محدودیت و تنگنا پیش روی جذب گردشگر به اقامتگاه بوم گردی رادکان شناسایی گردید و نظرات ۶۰ نفر گردشگر استفاده کننده از این اقامت گاه، در قالب پرسشنامه سوال شد. با توجه به امتیاز نهایی $IFE=2.65$ و $EFE=2.46$ در ماتریس SWOT به منظور جذب گردشگر در اقامت گاههای بوم گردی، راهبردهای رقابتی (حداکثر-حداقل) بهینه تشخیص داده شد. در ادامه پژوهش راهبردهای مطلوب به کمک ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM اولویت بندی گردید. در این ماتریس مهمترین راهبرد در راستای افزایش جذب گردشگر «تدوین برنامه جامع مدیریت گردشگری در روستاهای دارای اقامتگاه بوم گردی»، با امتیاز ۱.۴۴ شناسایی گردید.

واژه گان کلیدی: گردشگری، اقامتگاه بوم گردی، رادکان، برنامه ریزی استراتژیک، SWOT-QSPM.

مقدمه

گردشگری به عنوان یکی از فرصت‌های توسعه هر فضای جغرافیایی، نیازمند ایجاد و تقویت زیرساخت‌های مختلف است، بررسی‌ها نشان می‌دهد "فقدان تأسیسات جامع گردشگری قابل قبول در ایران مشکلاتی را برای صنعت گردشگری فراهم آورده و امروزه برخلاف گذشته، به دلیل کثرت گردشگران دامنه اثرگذاری این مشکلات بیشتر شده و بیش از پیش خود را می‌نمایاند" (دانشمند و مصطفایی، ۱۳۹۴: ۲). ضعف تأسیسات اقامتی - رفاهی در نواحی روستایی دارای ظرفیت گردشگری، چالشی اساسی پیش روی ماندگاری گردشگر محسوب می‌شود. علاوه بر ضعف در تأسیسات، ضعف بازاریابی گردشگری عمده‌ترین عامل عقب ماندگی ایران از روند رو به رشد این صنعت در جهان است (فرجی سبکبار و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۹). در صنعت گردشگری تأسیسات اقامتی از اصلیت‌ترین زیرساخت‌ها محسوب می‌شود. مراد از تأسیسات اقامتی در بخش گردشگری، طیف وسیعی از تأسیسات هستند که برای اقامت و گذران شب مورد استفاده گردشگران قرار می‌گیرند. یکی از تأسیسات اقامتی که امروزه از مطلوبیت زیادی برخوردار است، اقامت‌گاه‌های بوم محور می‌باشند.

طبق تعریف سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری، اقامتگاه‌های بومی در محیط‌های طبیعی با رعایت بالاترین سطح ممکن ضوابط زیست محیطی و به شکلی سازگار با معماری بومی و سیمای طبیعی منطقه احداث شده و ضمن حداکثر تعامل با جامعه محلی، زمینه حضور و اقامت طبیعت گردان را با کیفیتی قابل قبول و تعریف شده در محیط‌های طبیعی فراهم می‌کنند" وجه تمایز اقامت در این اماکن با سایر اقامتگاه‌ها در کسب تجربه منحصر به فردی است که از طریق ارتباط مستقیم بین جامعه میزبان و مهمان شکل می‌گیرد" (هاشمی و خسروی، ۱۳۹۴: ۱۲۰). این نوع اقامت‌گاه نیاز به هزینه‌چندانی نداشته چرا که خانه‌های قدیمی مناسب برای راه اندازی آن در این نواحی وجود دارد. به منظور ایجاد این نوع تأسیسات اقامتی در زمینه گردشگری از امکانات موجود در نواحی روستایی (فرش، گلیم، غذاهای بومی و تزئینات بومی و ...) نهایت استفاده به عمل می‌آید و نیاز گردشگر را هم به نحو مطلوبی پاسخ می‌دهد. همچنین ایجاد اقامت‌گاه‌های بوم‌گردی نوعی کسب و کار خانوادگی به شمار آمده و می‌تواند درآمد خوبی به همراه داشته باشد. اقامت‌گاه‌های بوم‌گردی در سطح نواحی روستایی به عنوان معیشت مکمل و نه جایگزین اثرات مثبتی شامل: اشتغالزایی در زمینه ایجاد، ساخت و بازسازی خانه‌های بوم‌گردی، توسعه بوم‌گردی، احیای صنایع دستی منسوخ شده، رونق بخشی به بازارهای محلی، تقویت اقتصاد مردم بومی و ... دارد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد اغلب نواحی روستایی کشور از غنای فرهنگی، پیشینه تاریخی و آثار ارزشمند تاریخی و فرهنگی برخوردارند، جوامع روستایی با جاذبه‌های مختلف طبیعی و فرهنگی از قبیل عادات محلی، آداب و رسوم مربوط به خوراک و پوشاک، سبک معماری، بناها و ابنیه تاریخی، موسیقی، هنر و زبان‌های محلی و ... همچنین طبیعت دست نخورده و جاذبه‌هایی همچون رودخانه، آبشار، باغات و ... دارای ظرفیت‌های گسترده‌ای هستند که در زمینه گردشگری می‌توان به خوبی از آنها بهره برد. از این رو ایجاد و ساخت اقامت‌گاه‌های بوم‌گردی در نواحی روستایی در زمینه جذب و افزایش ماندگاری گردشگر از اهمیت زیادی برخوردار است.

روستای رادکان نیز در شهرستان چناران دارای ویژگی‌های منحصر به فرد و بسیار ارزشمندی از جنبه‌های تاریخی، فرهنگی، مردم‌شناسی، بافت اجتماعی و کالبدی است و جاذب مسافران و گردشگران داخلی و خارجی زیادی طی سال‌های اخیر بوده است. ارتفاعات هزارمسجد، رودخانه دائمی رادکان، برج تاریخی رادکان، مقبره خواجه، حصار قدیمی، تپه قیاس آباد، قلعه گبر (قلعه گور)، یخدان گلی، حمام رادکان، امام زاده اسماعیل و مسجد جامع جاذبه‌های گردشگری این روستا به شمار می‌روند. برجسته‌ترین جاذبه گردشگری روستای رادکان میل رادکان (برج ستاره‌شناسی) است که سالانه پذیرای گروه‌های مختلف گردشگران داخلی و خصوصاً خارجی از کشورهای فرانسه، استرالیا، کانادا و ... می‌باشد. با توجه به ارزش بالای جاذبه‌های گردشگری این روستا و فاصله کم تا شهر مشهد به جهت برخورداری از ظرفیت گردشگری شهر مشهد، در سال ۱۳۹۵ «اقامتگاه بوم‌گردی ارگ رادکان» ساخته شد. این اقامتگاه در ۲۴ کیلومتری شهرستان چناران و ۷۵ کیلومتری شهر مشهد واقع شده است. قدمت بنای این مجموعه به بیش از ۱۵۰ سال پیش بازمی‌گردد. اقامتگاه بوم‌گردی ارگ در سال ۱۳۹۵ با حفظ معماری سنتی این خانه قدیمی، احیا و مرمت شد و در همان سال فعالیت خود را آغاز کرد. این اقامتگاه امکان اقامت و پذیرایی برای طبیعت گردان و ستاره‌شناسان میل تاریخی رادکان را فراهم آورده است.

علیرغم محبوبیت، اقامتگاه های بوم گردی روستایی من جمله ارگ رادکان با مشکلاتی مواجه هستند، یکی از مهمترین آنها عدم استفاده از ظرفیت این مراکز اقامتی در تمام طول سال است. بررسی ها نشان می دهد تاکنون اقامتگاه های بوم گردی جایگاه واقعی خود را در میان گردشگران و دستگاه های دولتی و حتی فعالان گردشگری نیافته اند. بدیهی است در صورت برقراری برنامه بازاریابی مؤثر و کارآمد، می توان از تمامی ظرفیت ها در زمینه جذب گردشگران داخلی و خارجی برای این نوع اقامت گاهها بهره برد. این امر مستلزم شناسایی مزیت ها و محدودیت های پیش روی جذب گردشگر و ارائه راهبردهای مناسب جهت رفع آن است.

بررسی پیشینه مطالعاتی موضوع نشان می دهد، در سطح جهانی اقامتگاه های بوم گردی در سال ۱۹۹۴ در اولین سمینار بین المللی انجمن های اکولوژی مطرح گردید و سابقه آن در ایران به سال ۱۳۸۲ برمی گردد. در داخل کشور پیرامون موضوع اقامتگاه های بوم محور مطالعات محدودی صورت گرفته است. فرجی راد و احسانی (۱۳۹۰) در مطالعه خود نشان دادند که سیاست های توسعه اکوتوریسم در ایران نیازمند دقت در بسترسازی هماهنگ با نیازهای واقعی اکوتوریسم براساس اصول توسعه پایدار است. همچنین می بایست برنامه ریزی هایی برای جلب مشارکت سرمایه گذاران بومی در مناطق اکوتوریسمی انجام شود تا به جای سرمایه گذاری های کلان برای ساخت هتل های چند ستاره در دل مناطق طبیعی و ایجاد تعارضات فرهنگی و معضلات زیست محیطی، با جلب مشارکت سرمایه گذاران بومی و هدایت آنها در مسیر صحیح، زیرساخت های مناسب اکوتوریسم (از جمله اقامت گاههای بومگردی) فراهم شود. بروج و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه خود نشان دادند که الگوی اقامتگاه بوم گردی در مناطق روستایی و بکر طبیعی، به عنوان یک کسب و کار کوچک گردشگری با مالکیت بومی و مدیریت خانوادگی، هماهنگی بیشتری با توسعه پایدار گردشگری دارد. این اقامتگاه ها به دلیل ارائه بسته ای کامل از محصولات و خدمات گردشگری بومی و برخورداری از زیرساخت های زیربنایی مناسب گردشگری، ساختار محیطی بوم گرا و ساختار مدیریت خانوادگی و مشارکت جامعه محلی، الگوی اقامتگاهی متمایزی را از سایر اشکال اقامتگاهی موجود در منطقه ایجاد کرده است.

بوزرجمهری (۱۳۹۶) به بررسی وضعیت اقامتگاه های بوم گردی در نواحی روستایی کشور و سه استان خراسان رضوی، شمالی و جنوبی انجام شده است. نتایج نشان داد بعد از اعلام شیوه نامه اجرایی اعطای تسهیلات به اقامتگاه های بوم گردی، تعداد اقامتگاهها از ۱۲۵ واحد در سال ۱۳۹۵ به ۷۰۰ واحد در سال ۱۳۹۶ افزایش یافته و بیش از ۵ برابر شده است. همچنین مهمترین مشکل و چالش روستائیان در اخذ تسهیلات علاوه بر مقدار ناچیز وام، مشکلات وثیقه و ضامن کارمند و بروکراسی اداری عنوان شده است.

عنابستانی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه خود به تحلیل آثار ایجاد اقامتگاه های بوم گردی بر توسعه سکونتگاه های روستایی در روستای رادکان پرداخته است. در این مطالعه عامل اشتغال زایی با ۶۵/۲۱ درصد، افزایش تولید و درآمد ۶۹/۱۸ درصد واریانس تبیین شده، مهمترین اثرات اقامتگاه های بوم گردی بر توسعه روستای رادکان است. ملاحظه می شود علی رغم انجام مطالعات متعدد پیرامون اقامتگاه های بوم گردی، کمتر به موضوع جذب گردشگر به این اقامتگاه ها توجه شده است. با توجه به اینکه در حال حاضر چهار اقامتگاه بوم گردی در رادکان در فاصله نزدیک به هم فعال هستند پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این پرسش است که راهبردهای بهینه جذب گردشگر برای اقامتگاه های بوم گردی روستایی چیست؟ توسعه گردشگری روستایی که نوعی کسب و کارهای کوچک است، سبب توجه به اقامتگاه های بوم گردی شد و برای اولین بار در «سمینار بین المللی اقامتگاه های بوم گردی»، در سال ۱۹۹۴ در خلیج ماهو جزایر ویرجین آمریکا به جهانیان معرفی شد در ابتدا در کشورهای اروپایی گسترش یافت، مثلا در کشور اتریش در همان سال در بیش از ۲۱ هزار مزرعه، امکانات ۱۰۹ هزار اتاق برای اقامت بوم گردان و بازدیدکنندگان فراهم گردید (رضوانی و خراسانی، ۱۳۸۹ : ۳۰۱). برخلاف هتل ها که ویژگی یکسان و کاملاً مدرن دارند، این اقامتگاهها دارای ویژگی محیطی و بومی-فرهنگی خاص خود بوده و عمدتاً در خانه های قدیمی بازسازی شده و با شیوه ای که مطلوب برای مسافران باشد، اداره می شوند. در این اقامتگاه عمدتاً اعضای یک خانواده مدیریت آن را برعهده دارند و خدمات تنظیم شده را به مهمانان خارجی و داخلی ارائه می دهند.

این اقامتگاه ها بر اساس محیط جغرافیایی به سه دسته می شوند: دسته اول «بوم کلبه ها» که نوعی از اقامتگاه های بومی در محیط های روستایی و طبیعی هستند. دسته دوم «اقامتگاه های بومی سنتی» هستند که در محیط های شهری و بافت تاریخی

شهر واقع اند و با معماری منطقه سازگارند. نوع سوم نیز با نام «اقامتگاه های عشایری» که تجربه اقامت در چادرهای عشایری را برای گردشگران فراهم می سازند. دسته بندی دیگری هم بر اساس کارکرد اقامتگاه های بومی ارائه شده است که شامل چهار نوع: اکولوژی، اکوکمپ، اکوهتل و هتل بوتیک ها هستند. واژه اکو در هر سه نوع اقامتگاه بومی بر رعایت معیارهای زیست محیطی تاکید دارد. «اکولوژها»، بوم کلبه هایی هستند که در محیط های روستایی و طبیعی فعالیت می کنند. «اکوهتل ها»، هتل های سنتی هستند که در بافت تاریخی شهر قرار دارند و ملاحظات زیست محیطی در آن رعایت می شوند. سازه «اکوکمپ ها» بر اساس چادر است و برخلاف اکولوژها یا اکوهتل ها در آن ها از مصالح ساختمانی چون گل و آجر و خشت و ... استفاده نشده است. اما «هتل بوتیک ها» متفاوت از «اکوهتل ها» و یا اقامتگاه های بومی سنتی هستند. هتل بوتیک ها در ساختمانی با معماری خاص مثل قلعه، غار و یا بافت تاریخی و سنتی در بالاترین سطح کیفیت، خدمات ارائه می دهند. در این هتل ها پرسنل و تمامی کادر هتل آموزش لازم را برای ارائه خدمات می بینند. معمولاً این هتل ها در درجه بندی جزو هتل های ۵ ستاره محسوب می شوند و انجمن جامعه هتل داران ایران بر فعالیت این هتل ها نظارت و ارزیابی دارد. هتل لاله صخره ای کندوان و هتل سرای عامری ها در کاشان از جمله هتل بوتیک های فعال در ایران هستند (<http://www.donyayesafar.com>).

در ایران ساخت و توسعه اقامتگاه های بوم گردی طی چند سال اخیر آغاز شده است. طبق آمار سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کشور تا انتهای سال ۱۳۹۴ تعداد ۲۰۵ اقامتگاه با معماری محلی، اقلیم و فرهنگ های بومی در نقاط مختلف کشور ایجاد شده است. سازمان در تلاش است تا این طرح را حداقل در ۵۰۰ روستای کشور تا پایان برنامه ششم اجرایی کند. در راستای راه اندازی اقامتگاه های بوم گردی، تفاهم نامه هایی بین سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی و صندوق کار آفرینی امید، برای پرداخت تسهیلات و مجوزهای لازم منعقد و شیوه نامه آن به امضا رسیده است. هدف این تفاهم نامه، اشتغال زایی در نواحی روستایی، ارتقای ارائه خدمات به گردشگران و جلب رضایت آنان و افزایش تعداد گردشگران داخلی و خارجی به مناطق بکر روستایی است. پیش بینی می شود با چنین اقدامات و تسهیلاتی، تعداد گردشگران خارجی تا پایان برنامه ششم به ۵ برابر یعنی تا ۱۳ میلیون نفر برسد (فیاضی، ۱۳۹۴). علاوه بر شیوه نامه پرداخت تسهیلات، «اداره کل نظارت و ارزیابی خدمات گردشگری» و «دفتر همکاری و توافق های ملی گردشگری» آیین نامه ای با عنوان «شرح مشخصات و ضوابط ساخت، بهره برداری و درجه بندی اقامتگاه های بوم گردی کشور» تنظیم کرده اند که براساس آن نحوه بهره برداری و درجه بندی اقامتگاه های بوم گردی مشخص شده و برای احداث اقامتگاه های بومی صدور مجوز و اعطای وام از سوی سازمان در نظر گرفته شده است (بوزرجمهری، ۱۳۹۵).

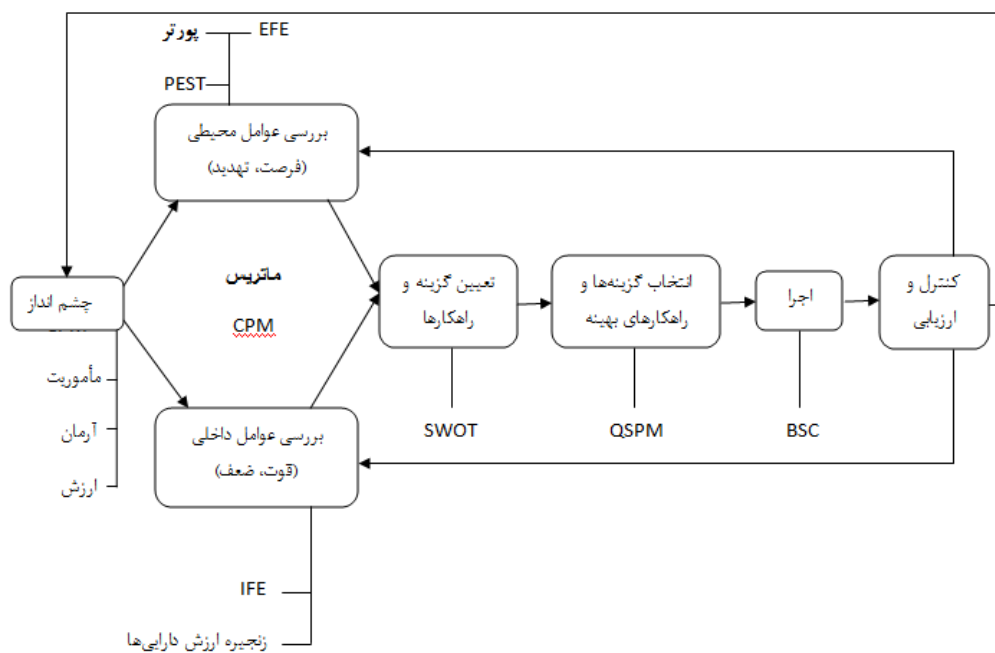
توسعه این کسب و کارهای اقامتی از طریق آگاه سازی گردشگران از وجود چنین اقامتگاه های بومی است تا با حضور آن ها در این اماکن چرخه اقتصادی جامعه محلی به گردش درآید که این مهم از طریق بازاریابی گردشگری تحقق می یابد، بازاریابی گردشگری مسئول جذب گردشگر به یک مقصد بوده و توسعه کالاها و خدمات برای رفع نیاز گردشگران را عهده دار است (مارتینز و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۴۸).

بررسی ها نشان می دهد امور مربوط به توسعه گردشگری بایستی با بازاریابی، توأم و یکپارچه شوند (پیغمبردوست و اصغری زمانی، ۱۳۹۵: ۳)، زیرا تمام فعالیت های برنامه ریزی، تهیه محصولات گردشگری و جذب گردشگر نیازمند فعالیت های بازاریابی است (امین بیدختی و نظری، ۱۳۸۸: ۵۰). شناخت انگیزه ها و تقاضای گردشگران از وظایف بازاریابان گردشگری است. با توجه به ویژگی های خاص محصول گردشگری، نقش بازاریابی در این صنعت نسبت به دیگر صنایع از اهمیت ویژه ای برخوردار است؛ زیرا با بازاریابی می توان به گردشگران بالقوه اطلاعاتی درباره آنچه که منطقه مشخص می تواند ارائه دهد، عرضه نمود و آن ها را نسبت به بازدید از آن ترغیب کرد (گیلانی نیا و میرخداندی، ۱۳۸۹: ۲). بنابراین اهمیت و ضرورت برنامه ریزی بازاریابی گردشگری به اندازه ای است که گاهی در حوزه ادبیات گردشگری از آن به عنوان رکن اصلی توسعه در مقاصد گردشگری یاد می کنند (آچاک و همکاران، ۱۳۹۲: ۳). به واسطه ی روش های بازاریابی، می توان گردشگران احتمالی را جذب مقاصد مورد نظر کرد (ابراهیم زاده و یاری، ۱۳۹۰: ۹). "براین اساس بازاریابی گردشگری پدیده ای نافذ و منتشر شونده از طریق نظام گردشگری است، به طوری که تمامی فعالین مستقیم و غیرمستقیم در این صنعت، در امر جذب گردشگران دخیل می باشند. اگرچه هزینه هایی که برای فعالیت های بازاریابی صورت می پذیرد، می تواند مبالغ زیادی به نظر آید اما از نظر سازمان های خصوصی و ملی این هزینه ها می تواند

باعث معرفی فضاهای مختلف جغرافیایی به عنوان یک مقصد پرسود تلقی شود و سود معنوی حاصل از این خرج کردها می تواند این هزینه ها را توجیه نماید" (آچاک و همکاران، ۱۳۹۲: ۴).

تحقیق حاضر به کمک مدل عمومی مدیریت استراتژیک مبتنی بر پارادایم تجویزی سعی در ارائه استراتژی-های مطلوب جهت تقویت جذب گردشگر در اقامتگاه های بوم محور روستایی دارد. بدیهی است استراتژی های بهینه جذب گردشگر می تواند پیامدهای قابل توجهی بر مناطق توریستی داشته باشد(جرینگ، ۱۳۹۴: ۱). "در این پارادایم نحوه شکل گیری استراتژی به اندازه خود استراتژی مهم تلقی می شود و مراحل شکل گیری استراتژی گام به گام تعریف شده است" (مرادی، ۱۳۹۰: ۳۳). مطالعه حاضر پس از طرح چشم انداز (تعریف مأموریت، ارمان و ارزش) در بیان مساله تحقیق، از ابزارهای تحلیل محیطی استفاده می کند در این مطالعه به منظور بررسی محیط داخلی از بین دو روش زنجیره ارزش دارایی ها و ماتریس IFE، ماتریس IFE انتخاب و از بین سه روش ماتریس EFE، پورتر و Pest، ماتریس EFE انجام شد. در ادامه از ابزار SWOT جهت تعیین استراتژی کانونی در زمینه موضوع مورد بررسی استفاده شد و اولویت بندی استراتژی های مطلوب به کمک ماتریس QSPM صورت گرفت و در نهایت برای هر یک از راهبردهای منتخب سیاست های اجرایی مناسب پیشنهاد گردید(شکل ۱). روشن است دو مرحله بعدی یعنی اجرا (که می توان از روش BSC استفاده کرد) و کنترل و ارزیابی خارج از مرحله تدوین/برنامه ریزی استراتژی است(مرادی، ۱۳۹۰: ۳۳).

شکل ۱. مدل عمومی مدیریت استراتژیک مبتنی بر پارادایم تجویزی



مأخذ: مرادی، ۱۳۹۰: ۳۳

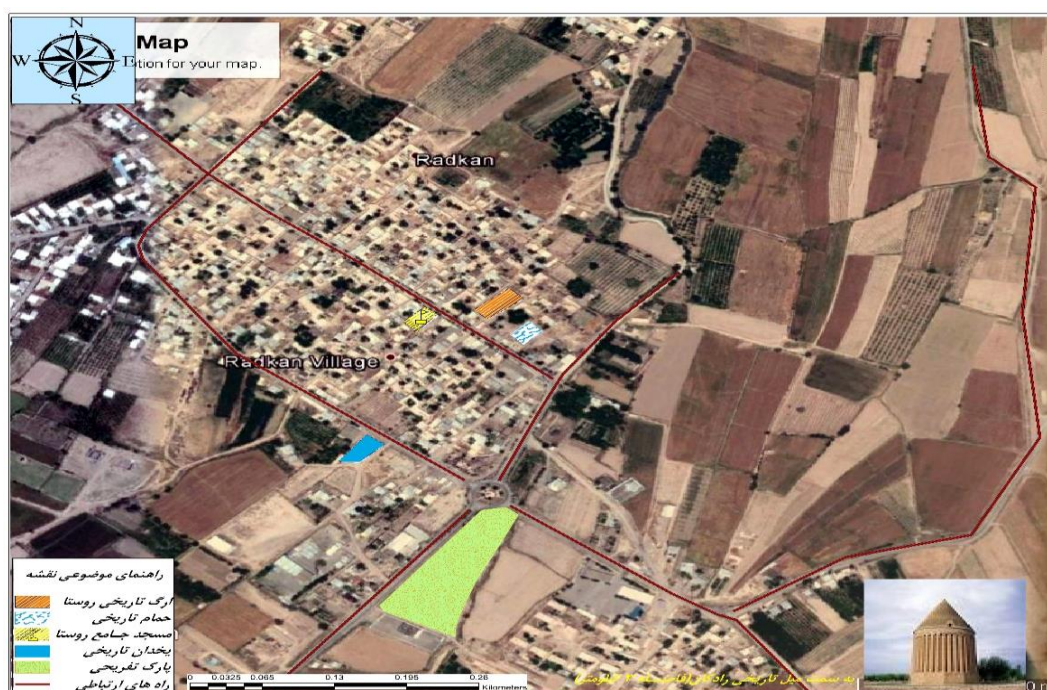
روش پژوهش

با توجه به هدف و ماهیت موضوع، روش تحقیق اکتشافی است. جمع آوری اطلاعات و داده ها به صورت اسنادی و میدانی صورت گرفت. در این راستا ابتدا با استفاده از منابع اسنادی و کتابخانه ای، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در رابطه با جذب گردشگر به اقامتگاه بوم گردی در نواحی روستایی بر اساس ماتریس SWOT شناسایی و سپس طی مصاحبه با خبرگان در شهرستان و روستا (از جمله مدیر و پرسنل اقامتگاه بوم گردی ارگ رادکان)، به تصحیح و تعدیل آن ها پرداخته شد. در نهایت ۱۰

قوت، ۶ ضعف، ۵ فرصت و ۶ تهدید به عنوان عوامل اصلی شناسایی و توسط ۶۰ گردشگر مورد ارزیابی قرار گرفت. لازم به ذکر است که با توجه به تعداد کم گردشگر اقامتگاه بوم گردی این تعداد در بازه زمانی دو ماه مورد بررسی قرار گرفت.

قلمرو جغرافیایی پژوهش

روستای رادکان مرکز دهستان رادکان است و تا سال ۱۳۴۴ در تقسیمات کشوری مرکز بخش بوده است. در ۵۹ درجه طول جغرافیایی و ۳۶ درجه و ۴۸ دقیقه عرض جغرافیایی قرار دارد و ارتفاع آن از سطح دریا ۱۲۱۰ متر است (رجائیان، ۱۳۹۰: ۱۰). رادکان در سال ۱۳۹۵ دارای ۲۶۰۹ نفر جمعیت معادل ۷۸۴ خانوار بوده است (مرکز آمار ملی ایران ۱۳۹۵). جمعیت روستای رادکان در این بازه زمانی (سال ۱۳۹۸) از نظر رشد طبیعی تغییر چندانی نداشته اما شاهد مهاجریزی این روستا از تمام نقاط کشور هستیم از جمله: سرخس، تربت حیدریه، زابل که عمده مهاجران اهل زابل هستند و با خرید زمین از اراضی اطراف روستای رادکان به کشت زعفران نیز مشغول هستند. مطالعات اکتشافی نشان می دهد تأسیس این اقامتگاه ها بر جمعیت دائمی روستا تأثیر چندانی نداشته است. در حال حاضر علاوه بر اقامت گاه بوم گردی ارگ، سه اقامتگاه بوم گردی دیگر با نام های، اقامتگاه بوم گردی کهنده رادکان، اقامتگاه خواجه نصیرالدین طوسی و اقامتگاه سفره خانه سنتی فیروزه ای که مختص معلولین می باشد، در این روستا ایجاد شده است.



شکل ۲. منطقه مورد مطالعه و جاذبه های گردشگری موجود در روستای رادکان

یافته ها و بحث

در این مطالعه تعداد ۶۰ گردشگر در طی دو ماه (پنج شنبه و جمعه) مورد بررسی قرار گرفت، میانگین سنی گردشگران ۳۰ سال و از نظر جنسیت ۴۷ درصد مرد و ۵۳ درصد زن می باشند. ۱۷ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۷ درصد فوق دیپلم، ۲۳ درصد لیسانس، ۳۳ درصد فوق لیسانس و ۲۰ درصد نیز دارای مدرک تحصیلی دکترا می باشند. کلیه گردشگران مورد بررسی، ایرانی بوده و حدود ۹۰ درصد آنها از استان خراسان رضوی (مشهد، چناران، قوچان) بوده اند. استان های گلستان و کرمان و فارس هر کدام ۳ درصد را به خود اختصاص داده اند. حدود ۵۷ درصد گردشگران به صورت گروهی و ۴۰ درصد خانوادگی و ۳ درصد به صورت انفرادی به این اقامتگاه در بازه زمانی مورد بررسی، سفر کرده اند. حدود ۵۷ درصد آنها با انگیزه علمی - تفریحی

به اقامتگاه مراجعه نموده و به طور متوسط ۵ ساعت در اقامتگاه حضور داشته اند (صرف صبحانه یا نهار) و تعداد معدودی از آنها شب اقامت داشته اند.

جدول ۱. جاذبه های طبیعی و تاریخی رادکان

معرفی جاذبه	نوع استقبال			نام جاذبه
	استقبال زیاد	استقبال کم	ناشناس	
از ارتفاعات هزارمسجد- کپه داغ سرچشمه گرفته و نقش مؤثری در تولیدات باغی و کشاورزی منطقه رادکان ایفا می نماید.	*			رودخانه رادکان (درزآب رادکان)
در ابتدای سلطه مغول در سال ۶۰۷ه.ق توسط خواجه نصیر الدین توسی احداث شده است. اولین و بزرگترین ساعت خورشیدی و نجومی و رصدی و مشخص کننده ایام سال، فصل، روز و ساعت ها می باشد. در دی ماه ۱۳۱۰ ثبت ملی گردیده است.	*			برج تاریخی رادکان
میان قبرستان قدیمی و خارج از شهر قدیم رادکان- مربوط به زمان صفویه- در سال ۱۳۸۲ در فهرست آثار ملی قرار گرفت.			*	مقبره خواجه ^۱
تا اوایل سلطنت پهلوی اول پابرجا بوده است. هم اکنون قسمتی از دیوارحصار و بعضی از برج ها باقی مانده است.			*	حصار قدیمی رادکان
قدمت آن بیش از ۴۰۰۰ سال است. در سال ۱۳۸۱ در فهرست آثار ملی ثبت گردیده است که در مجاورت برج رادکان است.			*	تپه قیاس آباد
بقایای قلعه ای محصور و مستطیل شکل که دومین قلعه قدیمی رادکان پس از تپه قیاس آباد است. در یک کیلومتری جنوب برج تاریخی رادکان واقع است.			*	قلعه گبر(قلعه گور)
این بنا ۱۵ متر ارتفاع دارد که مخروطی شکل می باشد که در قدیم برای ذخیره یخ از آن استفاده می نمودند. در جنوب شرق پشت حصار قدیمی، داخل روستا واقع است.			*	یخدان گلی
ساختمان کنبدی شکل و دارای ۴ صفه در قسمت رخت کن و ۴ صفه در قسمت گرمخانه دارد. مربوط به اوایل دوره قاجار می باشد که در سال ۱۳۸۶ به عنوان آثار ملی ثبت گردیده است.			*	حمام رادکان
خانه ای قریب به ۱۵۰ سال قدمت که به عنوان اقامتگاه ممتاز در چه یک کشور است. این خانه سنتی که در سال ۱۳۹۵ بازسازی شد و امکان اقامت، پذیرایی محلی و امکان خرید محصولات بومی را فراهم کرده است.			*	اقامتگاه بوم گردی ارگ رادکان
در ۱۵ کیلومتری شمال رادکان واقع است. از نوادگان امام موسی کاظم(ع) می باشد درحال بازسازی و توسعه است.			*	امام زاده اسماعیل
شامل یک شبستان ستون دار و حیاطی مستطیل شکل می باشد، فاقد هرگونه عناصر تزئینی است و تنها کتیبه موجود در مسجد مؤید بنیان آن در سال ۱۳۳۲ ق راجع به وقفیات مسجد رادکان است.			*	مسجد جامع

مآخذ: محقق، مستخرج از رجائیان، ۱۳۹۰.

تدوین برنامه های راهبردی بازاریابی می تواند به نحو مؤثری در رسیدن به اهداف طرح های گردشگری کمک نماید (ابراهیم زاده و یاری، ۱۳۹۰: ۹)، در این مطالعه ماتریس ترکیبی SWOT-QSPM طی چهار مرحله به ترتیب دنبال و اجرا می شود. مرحله اول ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE)، مرحله دوم تطبیق و تعیین استراتژی ها، مرحله سوم تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و اولویت های اجرایی، مرحله چهارم تهیه ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک (QSPM) (مرحله تصمیم گیری) است.

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

در ابتدا به کمک مطالعات اسنادی گسترده (بررسی مقالات، طرح های پژوهشی، کتب و سایت های مختلف در ارتباط با موضوع)، قوت ها و ضعف های داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی پیش روی جذب گردشگر به اقامتگاه بوم گردی ارگ رادکان شناسایی گردید. موارد شناسایی شده از طریق پرسشنامه اولیه به کمک کارشناسان و متولی اقامتگاه بوم گردی مورد بررسی و تعدیل های لازم بر اساس استخراج مشترکات به عمل آمد. عوامل نهایی شده با استفاده از چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی در قالب پرسشنامه تدوین و به کمک گردشگران میزان اهمیت هر یک از عوامل در جذب گردشگر در طیف لیکرت از یک (کم اهمیت) تا پنج (اهمیت زیاد) مورد ارزیابی قرار گرفت. در ادامه میانگین وزنی پاسخ گویان (وزن عامل) به کمک نرم افزار SPSS استخراج و در ستون اول ماتریس قرار گرفت. سپس به کمک روش تخصیص نقطه ای، وزن استاندارد شده عامل ها استخراج گردید. در ادامه رتبه عوامل خارجی و داخلی بدین شرح تعیین گردید؛ به قوت عالی و فرصت استثنایی رتبه ۴، به فرصت و قوت معمولی رتبه ۳، به موانع و ضعف معمولی رتبه ۲ و به موانع جدی و ضعف بحرانی رتبه ۱ تعلق گرفت. امتیاز نهایی عوامل

^۱. در منابع مکتوب از او به عنوان شخصیتی مذهبی یاد شده است و نامی از او در جایی ذکر نشده است.

داخلی و خارجی با ضرب وزن استاندارد شده هر عامل در رتبه مربوط به همان عامل به دست آمد، با جمع کلیه امتیازهای وزنی عوامل خارجی و داخلی، نمره نهایی کل در ماتریس عوامل خارجی و داخلی محاسبه گردید.

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE1)

امتیاز نهایی	رتبه	وزن استاندارد	وزن نقطه ای	عوامل داخلی سیستم	
۰.۱۹۵	۳	۰.۰۶۵	۳.۱۲	S1. وجود جاذبه های تاریخی و فرهنگی متعدد در روستای رادکان(میل تاریخی رادکان، یخدان، مساجد، حسینیه، حمام قدیمی، امامزاده و...)	نقاط قوت (Strength)
۰.۱۴۳	۳	۰.۰۴۸	۲.۲۹	S2. تولید بستنی سنتی معروف رادکان	
۰.۱۸۱	۳	۰.۰۶۰	۲.۹۰	S3. موقعیت نسبی مطلوب روستا (فاصله کم تا شهر مشهد)	
۰.۱۸۸	۳	۰.۰۶۳	۳.۰۱	S4. روحیه مهمان نوازی مردم روستای رادکان	
۰.۲۷۵	۴	۰.۰۶۹	۳.۲۰	S5. برخورداری از سیستم جاده ای مناسب	
۰.۲۷۵	۴	۰.۰۶۹	۳.۲۰	S6. ارائه خدمات رفاهی مطلوب به گردشگران در اقامتگاههای بوم گردی	
۰.۲۷۸	۴	۰.۰۶۹	۳.۲۳	S7. سبک و معماری اصیل و سنتی اقامتگاه های بوم گردی	
۰.۱۷۸	۳	۰.۰۵۹	۲.۸۵	S8. انتخاب موسس اقامتگاه بوم گردی ارگ رادکان به عنوان کارافزین برتر	
۰.۲۷۴	۴	۰.۰۶۸	۳.۲۸	S9. برگزاری مراسمی چون: جشنواره غذاهای سنتی، شب یلدا، عید نوروز، آیین تعزیه و...	
۰.۲۶۷	۴	۰.۰۶۷	۳.۲	S10. فعالیت چهار اقامت گاه بوم گردی در روستای رادکان	
۰.۰۶۹	۱	۰.۰۶۹	۳.۲۳	W1. تبلیغات ناکافی در ارتباط با اقامتگاه بوم گردی و ظرفیت های گردشگری شهر مشهد	نقاط ضعف (Weakness)
۰.۰۶۵	۱	۰.۰۶۵	۳.۱۲	W2. عدم استفاده از ظرفیت بالای گردشگری شهر مشهد	
۰.۱۰۴	۲	۰.۰۵۲	۲.۵۰	W3. پایین بودن سرعت اینترنت روستا	
۰.۰۶۳	۱	۰.۰۶۳	۳.۰۱	W4. فقدان تابلوی مشخصات در مورد اقامتگاه بوم گردی و جاذبه های روستای رادکان در اصلی مشهد- قوچان	
۰.۱۲۰	۲	۰.۰۶۰	۲.۸۸	W5. بالا بودن هزینه اقامت و خدمات مرتبط در اقامتگاه بوم گردی	
۰.۱۰۶	۲	۰.۰۵۳	۲.۵۳	W6. کمبود و نامطلوب بودن وسایل حمل و نقل عمومی	
۲.۷۸۳	-	۱	-	مجموع ماتریس داخلی	

مأخذ: یافته های تحقیق، ۱۳۹۶.

طبق ماتریس عوامل داخلی مولفه S7 «سبک و معماری اصیل و سنتی اقامتگاه بوم گردی ارگ رادکان» با امتیاز نهایی ۰.۲۷۸ به عنوان مهم ترین نقطه قوت و پس از آن مولفه های S5, S6 «برخورداری از سیستم جاده ای مناسب» و «ارائه خدمات رفاهی مطلوب به گردشگران در اقامتگاه» با امتیاز نهایی ۰.۲۷۵ و چهارمین نقطه قوت فعالیت ۴ اقامت گاه بوم گردی در روستای رادکان با امتیاز ۰.۲۶۷ قرار دارد. طبیعتاً حفظ اصالت و معماری اصیل بنا و راه ارتباطی و خدمات مطلوب مقصد گردشگری در جذب گردشگر بسیار موثر است. همچنین مولفه S2 «بستنی سنتی معروف رادکان» با امتیاز نهایی ۰.۱۴۳ کم اهمیت ترین نقطه قوت در زمینه جذب گردشگر به اقامتگاه بوم گردی ارگ رادکان شناسایی شد.

در میان نقاط ضعف مولفه W5 «بالا بودن هزینه اقامت و خدمات مرتبط در اقامتگاه بوم گردی» با امتیاز نهایی ۰.۱۲۰ مهمترین و مولفه W4 «فقدان تابلوی مشخصات در مورد اقامتگاه بوم گردی و جاذبه های روستای رادکان در اصلی مشهد- قوچان» به عنوان کم اهمیت ترین نقطه ضعف با امتیاز ۰.۰۶۳ در ماتریس داخلی مطرح است. با توجه به اینکه در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مجموع امتیاز نهایی قوت ۲.۲۵۴ بیشتر از مجموع امتیاز نهایی ضعف ۰.۵۲۷ است نقاط قوت جذب گردشگر به اقامتگاه ارگ رادکان بر نقاط ضعف غلبه دارد. در مجموع جمع نمره نهایی ۲.۷۸۳ نشان دهنده وضعیت متوسط اقامتگاه از نظر عوامل داخلی در زمینه جذب گردشگر است. جدول(۳)ماتریس عوامل خارجی را نشان می دهد.

در ماتریس خارجی، مولفه O2, O3 «حضور تیم های تحقیقاتی دانشگاهی داخلی و خارجی (در زمینه نجوم) در روستا به خاطر وجود برج تاریخی رادکان» با امتیاز نهایی ۰.۴۱۵ مهم ترین فرصت در جذب گردشگر و مولفه O5 «ظرفیت گردشگری پذیرایی در مناطق و شهرهای مجاور در جذب گردشگر» با امتیاز نهایی ۰.۲۴۳ در انتهای فرصت ها قرار دارد. در میان تهدیدها مولفه T3 «ضعف سرمایه گذاری دولتی در زیرساخت های گردشگری با استفاده از توان بالقوه موجود در منطقه» با امتیاز نهایی ۰.۱۷۶ مهمترین تهدید و مولفه T5 «عدم ثبات سیاسی کشور و به تبع آن کاهش حضور گردشگران خارجی» ضعیف ترین تهدید در زمینه جذب و بازاریابی گردشگر به اقامتگاه بوم گردی ارگ رادکان با امتیاز ۰.۰۹۰ شناسایی شد. با توجه به اینکه در ماتریس ارزیابی

¹ . Internal Factor Evaluation (IFE).

عوامل خارجی مجموع امتیاز نهایی فرصت ۱۶۹۴ بیشتر از تهدید با ۰.۷۷۳ است لذا در این ماتریس نقاط فرصت بر تهدید غلبه دارد.

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE1)

امتیاز نهایی	رتبه	وزن استاندارد	وزن نقطه ای	عوامل خارجی سیستم	
۰.۳۵۶	۴	۰.۰۸۹	۲۶۹	01. توجه رسانه ها در ارتباط با اقامتگاه بوم گردی و ظرفیت های گردشگری روستای رادکان	نقاط فرصت (Opportunities)
۰.۴۱۵	۴	۰.۱۰۴	۳۱۴	02. حضور تیم های تحقیقاتی دانشگاهی داخلی (در زمینه نجوم) در روستا به خاطر وجود برج تاریخی رادکان	
۰.۴۱۵	۴	۰.۱۰۴	۳۱۴	03. حضور تیم های تحقیقاتی دانشگاهی خارجی (در زمینه نجوم) در روستا به خاطر وجود برج تاریخی رادکان	
۰.۲۶۴	۳	۰.۰۸۸	۲۶۶	04. حمایت معنوی مسئولین از اقامتگاه بوم گردی ارگ رادکان (حضور معاون رئیس جمهور)	
۰.۲۴۳	۳	۰.۰۸۱	۲۴۵	05. ظرفیت گردشگر پذیری در مناطق و شهرهای مجاور در جذب گردشگر	
۰.۱۱۰	۱	۰.۱۱۰	۳.۳۳	T1. عدم وجود طرح جامع و برنامه مدون در سطح ملی در زمینه اقامتگاه های بوم گردی	نقاط تهدید (Threats)
۰.۰۹۶	۱	۰.۰۹۶	۲.۹۰	T2. عدم حمایت مالی دولت از اقامتگاه های بوم محور روستایی	
۰.۱۷۶	۲	۰.۰۸۸	۲.۶۶	T3. ضعف سرمایه گذاری دولتی در زیرساخت های گردشگری روستا	
۰.۱۶۰	۲	۰.۰۸۰	۲.۴۲	T4. حمله به سفارت عربستان و کاهش گردشگران عرب شهر مشهد و استان خراسان رضوی	
۰.۰۹۰	۱	۰.۰۹۰	۲.۷۲	T5. عدم ثبات سیاسی کشور و به تبع آن کاهش حضور گردشگران خارجی	
۰.۱۴۱	۲	۰.۰۷۰	۲.۱۳	T6. وجود اقامتگاه های بوم محور رقیب در استان	
۲.۴۶۷	-	۱	-	مجموع ماتریس خارجی	

مأخذ: یافته های تحقیق ۱۳۹۶.

مرحله دوم: تطبیق و تعیین استراتژی ها

در این مرحله نقاط قوت داخلی و فرصت های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و فرصت های خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شدند و نتیجه آنها به ترتیب در خانه های مربوط به گروه استراتژی قوت- فرصت (SO)، ضعف- فرصت (ST)، قوت- تهدید (ST) و ضعف- تهدید (WT) در جدول ۴ درج گردید.

در اجرای استراتژی های SO با استفاده از نقاط قوت داخلی می توان از فرصت های خارجی حداکثر بهره برداری را نمود. هر سازمان علاقه مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید. معمولاً سازمان ها برای رسیدن به چنین موقعیتی سعی می کنند در زنجیره ارزش دارایی های پایه ی خود را تبدیل به شایستگی کلیدی و نتیجتاً مزیت رقابتی نمایند (فال سلیمان و صادقی، ۱۳۹۲: ۱۵۰). سازمان ها در اجرای استراتژی های ST می کوشند تا با استفاده از نقاط قوت داخلی خود برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات خارجی بر سازمان، سازوکارهایی را در پیش بگیرند و یا تهدیدات را از بین ببرند. هدف از استراتژی های WO این است که سازمان از مزیت هایی که در فرصت ها نهفته است، در جهت جبران نقاط ضعف استفاده نماید. گاهی در خارج از سازمان فرصت های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصت ها بهره برداری نماید.

هدف در اجرای استراتژی های WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که بیشترین عواملش در این قسمت متمرکز باشد وضعیت مناسبی نداشته و در موضع مخاطره آمیزی قرار خواهد گرفت. در چنین حالتی استراتژی های مختلفی از قبیل: انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و مشابه آن را برمی گزینند و در هر صورت سعی می کنند از چنین وضعیتی پرهیز نمایند (فال سلیمان و صادقی، ۱۳۹۲: ۱۵۲). لازم به ذکر است در ماتریس SWOT هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا است. بنابراین همه راهبردهایی که در ماتریس SWOT ارائه می گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد.

مرحله سوم- تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و اولویت های اجرایی

ماتریس استراتژی ها و اولویت های اجرایی دارای دو بعد اصلی و نه خانه است. جمع امتیازهای نهایی ارزیابی عوامل داخلی بر روی محور X ها به نمایش درآمده و جمع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل خارجی بر روی محور Y ها نوشته شده است. نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی بر روی محور X ها و Y ها، تعیین کننده موقعیت این بخش در ماتریس استراتژی ها و

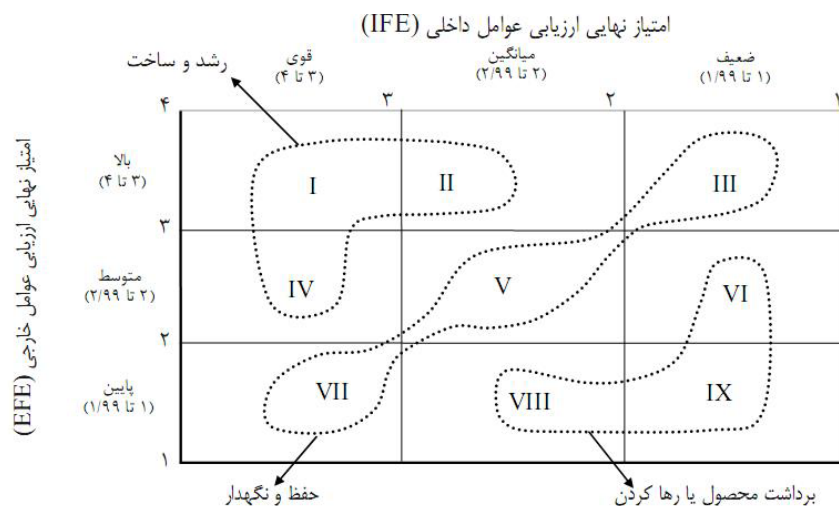
¹ . External Factor Evaluation (EFE).

اولویت های اجرایی است. با توجه به امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی 2.78 (IFE) و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی 2.46 (EFE) استراتژی منتخب در سلول «راهبردهای تهاجمی/ رقابتی» قرار گرفت. با توجه به امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی می توان نتیجه گرفت که جذب گردشگر در اقامتگاه بوم گردی ارگ رادکان دارای نقاط قوت نسبتا زیادی بوده که می توان ضمن استفاده از آنها از تأثیر منفی تهدیدات خارجی ممانعت به عمل آورد.

جدول ۴- استراتژی های رقابتی، تنوع، بازرگاری و تدافعی بازاریابی و جذب گردشگر در اقامتگاههای بوم محور

نوع	ردیف	نوع استراتژی	ترکیب عوامل مورد نظر
رقابتی/ تهاجمی (SO)	SO1	استفاده مطلوب از ظرفیت های گردشگری روستای رادکان (جاذبه های تاریخی، فرهنگی و طبیعی) در زمینه جذب گردشگر	S1,S2,S3,S4, S5,S6,S7,S9, S10
	SO2	معرفی روستای رادکان به عنوان روستای هدف گردشگری در استان خراسان رضوی	S1,S2,S3,S4, S5,S6,S7,S8,S9, S10
	SO3	احیاء (مرمت و بازسازی) جاذبه های تاریخی و (بازآفرینی) فرهنگی روستای رادکان	S1,S4,S7,S9
تهدید و تنوع (ST)	ST1	حضور فعالان بخش خصوصی گردشگری روستای رادکان در نمایشگاه های مختلف استانی، ملی و کشوری	S2,S6,S7,S8
	ST2	شناسایی فرصت های سرمایه گذاری بخش خصوصی در زمینه گردشگری	S1,S2,S3, S4,S5,S9, S10
	ST3	تدوین برنامه جامع مدیریت گردشگری در در روستاهای دارای اقامتگاه بوم گردی	S1,S2,S3,S4, S5,S6,S7,S9, S10
	ST4	برگزاری جشنواره های مختلف استانی، ملی در روستای رادکان (موسیقی سنتی، غذاهای سنتی، صنایع دستی و...)	S1,S2,S3,S4, S5,S6,S7,S9, S10
بازگاری (WO)	WO1	رقابتی نمودن بازار گردشگری روستای رادکان	O1,O2,O3
	WO2	افزایش و بهبود علائم و تابلوهای اطلاع رسانی جاذبه های گردشگری روستای رادکان	O2,O3
	WO3	تقویت جاذبه های گردشگری ثانویه (موزه، پارک و...)	O1,O2,O3
	WO4	تبلیغات گسترده به منظور معرفی جاذبه های تاریخی، طبیعی، فرهنگی و معماری روستای رادکان	O1,O2,O3,O5
تدافعی (WT)	WT1	تقویت زیرساخت های گردشگری روستای رادکان در زمینه های مختلف	T2,T3,T6
	WT2	آموزش مهارت های بازاریابی در حوزه های مختلف گردشگری برای صاحبان اقامتگاه های بوم گردی	T6
	WT3	اجماع مدیران محلی در زمینه تقویت صنعت گردشگری در روستای رادکان	T2,T3,T6

مأخذ: یافته های تحقیق، ۱۳۹۶.



شکل ۳- ماتریس استراتژی ها و اولویت های اجرایی

مرحله چهارم - ماتریس راهبردهای کمی استراتژیک (QSPM) (مرحله تصمیم گیری)

تصمیم گیری در مورد استراتژی های مناسب و قابل قبول، از طریق تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می گیرد و با استفاده از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) امتیاز نهایی هر راهبرد مشخص می شود. در اجرای ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی از تجزیه و تحلیل های مرحله اول و نتیجه حاصل از مقایسه عوامل داخلی و خارجی در مرحله دوم استفاده می شود تا به وسیله آن شیوه های عینی راهبردهای قابل اجرا مشخص شوند با استفاده از این ماتریس می توان به صورت عینی راهبردهای گوناگون را که در زمره بهترین راهبردها هستند، مشخص نمود (ابراهیم زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۰). در واقع این تکنیک مشخص می کند که کدامیک از مؤلفه های استراتژیک انتخاب شده، امکان پذیر و واقعیت پیدا می کند. این تکنیک نیز مانند اکثر تکنیک ها و ابزارها نیازمند یک قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی می باشد. این ماتریس برای ارزیابی امکان پذیری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود می باشد. روش کار به این صورت است که در مرحله اول فرصت ها و تهدیدات خارجی و قوت ها و ضعف های داخلی را در ستون سمت راست QSPM فهرست کرده، این اطلاعات باید مستقیماً از ماتریس های EFE و IFE حاصل شوند. در مرحله دوم برای هر عامل بحرانی موفقیت (داخلی و خارجی) امتیازی در نظر گرفته می شود. این امتیازات با توجه به ماتریس های IFE و EFE می باشد و در ستون دوم در برابر عوامل بحرانی موفقیت قرار داده می شوند. در مرحله سوم با در نظر گرفتن مرحله دوم فرموله کردن، یعنی مرحله تلفیق و ترکیب، استراتژی های شدنی و قابل اجرا در نظر گرفته می شود و آنها را در ردیف بالای ماتریس QSPM قرار می دهند. در مرحله چهارم امتیازهای جذابیت AS تعیین می شود و آنها را به صورت مقادیر عددی که نشان دهنده جذابیت نسبی هر استراتژی می باشند، تعریف می کنند. امتیاز جذابیت با در نظر گرفتن هم زمان عوامل بحرانی و موفقیت و طرح این سوال حاصل می شود که «آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می گذارد؟» پاسخ داده شده اگر مثبت باشد در یک طبقه بندی بین عدم جذابیت تا بسیار جذاب از امتیاز ۱ تا ۴ قرار می گیرد. در مرحله پنجم جمع امتیازهای جذابیت ها را به دست آورده، این کار با ضرب امتیاز هر عامل در امتیاز جذابیت در هر ردیف حاصل می شود و نشان دهنده جذابیت نسبی آن استراتژی می باشد. امتیاز بالاتر به معنای جذابیت بیشتر آن استراتژی می باشد (قال سلیمان و صادقی، ۱۳۹۲: ۱۵۳). جدول زیر ماتریس QSPM می باشد و در جدول شماره (۵) نتایج نهایی محاسبات ذکر شده است.

براساس تجزیه و تحلیل های صورت گرفته در بین استراتژی های تهاجمی/رقابتی ارائه شده، اولویت اول با ST3 یعنی «تدوین برنامه جامع مدیریت گردشگری در در روستاهای دارای اقامتگاه بوم گردی» با امتیاز ۱.۹۳ می باشد. در این زمینه ضروری است صاحب نظران و متخصصین حوزه گردشگری دانشگاه و با مشارکت مطلعین محلی و سایر صاحب نظران در حوزه اجرایی مشارکت داشته باشند. در تدوین برنامه جامع می توان به احیاء و مرمت آثار تاریخی و فرهنگی مانند: بناهای ارزشمند ثبت شده در فهرست آثار ملی و جاذبه های طبیعی جهت توسعه گردشگری، برگزاری همایش ها و نشست های توسعه سرمایه گذاری در صنعت گردشگری روستایی، تلاش برای شناسایی و ثبت و معرفی جاذبه های گردشگری روستا و ایجاد جاذبه های ثانویه با توجه به توان منطقه که بتواند گردشگران بیشتر و متنوع تری به خود جلب کند و اتخاذ سیاست های لازم جهت جذب و حفظ کارآفرینان روستایی در زمینه گردشگری و ... توجه ویژه نمود.

استراتژی ST2 «شناسایی فرصت های سرمایه گذاری بخش خصوصی در زمینه گردشگری» با امتیاز ۱.۵۸ در اولویت دوم قرار دارد. در این ارتباط می توان با دعوت از سرمایه گذاران و تشویق آنها به ایجاد تسهیلات مورد نیاز گردشگری و سرمایه گذاری در زمینه تأسیسات تفریحی مورد نیاز و ... اشاره نمود. راهبرد ST4 «برگزاری جشنواره های مختلف استانی، ملی در رادکان (موسیقی سنتی، غذاهای سنتی، صنایع دستی و...)» با امتیاز ۱.۵۷ در رتبه سوم قرار دارد در این زمینه می توان به برگزاری جشنواره سالانه غذاهای سنتی در اقامتگاه بوم گردی ارگ رادکان، برگزاری جشنواره موسیقی سنتی و دعوت از پیشکسوتان موسیقی، برگزاری جشنواره صنایع دستی و هنری و ... اشاره نمود. همچنین راهبرد ST1 «حضور فعالان بخش خصوصی گردشگری رادکان در نمایشگاه های مختلف استانی و ملی» با امتیاز ۱.۲۰ چهارمین راهبرد پیشنهادی در زمینه جذب گردشگر می باشد.

طراحی وب سایت مناسب به منظور معرفی اقامتگاههای بوم محور به گردشگران، آشنا کردن صاحبان اقامت گاههای بوم محور با روش های نوین بازاریابی و جذب گردشگر در جذب گردشگر می تواند اثرگذار باشد.

جدول ۵- ماتریس ارزیابی راهبردهای رقابتی بر اساس روش کمی استراتژیک (QSPM)

راهبرد ۴ (ST4)		راهبرد ۳ (ST3)		راهبرد ۲ (ST2)		راهبرد ۱ (ST1)		ضریب	عوامل کلیدی
جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت		
۰	۰	۰.۱۹۷	۳	۰.۲۶۲	۴	۰.۲۶۲	۴	۰.۰۶۵	S1
۰.۰۹۶	۲	۰.۰۴۸	۱	۰.۰۹۶	۲	۰.۰۹۶	۲	۰.۰۴۸	S2
۰	۰	۰.۱۲۲	۲	۰.۱۲۲	۲	۰.۱۲۲	۲	۰.۰۶۰	S3
۰	۰	۰.۱۲۷	۲	۰.۱۲۷	۲	۰.۰۶۳	۱	۰.۰۶۳	S4
۰	۰	۰.۰۶۹	۱	۰.۲۰۸	۳	۰.۲۷۳	۴	۰.۰۶۹	S5
۰.۲۰۸	۳	۰.۱۳۹	۲	۰.۲۰۸	۳	۰	۰	۰.۰۶۹	S6
۰.۱۴۰	۲	۰.۲۱۰	۳	۰.۱۴۰	۲	۰	۰	۰.۰۶۹	S7
۰.۲۴۰	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۰۵۹	S8
۰	۰	۰.۲۰۷	۳	۰.۱۳۸	۲	۰	۰	۰.۰۶۸	S9
۰.۶۷	۱	۰.۶۷	۱	۰.۱۳۴	۲	۰.۰۶۷	۱	۰.۰۶۷	S10
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۱۱۰	T1
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۲۸۸	۳	۰.۰۹۶	T2
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۲۶۴	۳	۰.۰۸۸	T3
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۰۸۰	T4
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۰۸۹	T5
۰.۲۱۱	۳	۰.۱۴۱	۲	۰.۱۴۱	۲	۰	۰	۰.۰۷۰	T6
۱.۵۷		۱.۹۳		۱.۵۸		۱.۲۰			جمع جذابیت

جدول ۶- اولویت بندی راهبردهای ارایه شده در زمینه الگوی مناسب جذب گردشگری در اقامتگاه بوم گردی ارگ رادکان

راهبرد	امتیاز QSPM	رتبه
ST3. تدوین برنامه جامع مدیریت گردشگری در در روستاهای دارای اقامتگاه بوم گردی	۱.۹۳	۱
ST2. شناسایی فرصت های سرمایه گذاری بخش خصوصی در زمینه گردشگری	۱.۵۸	۲
ST4. برگزاری جشنواره های مختلف استانی، ملی در روستای رادکان (موسیقی سنتی، غذاهای سنتی، صنایع دستی و...)	۱.۵۷	۳
ST1. حضور فعالان بخش خصوصی گردشگری روستای رادکان در نمایشگاه های مختلف استانی، ملی و کشوری	۱.۲۰	۴

مأخذ: یافته های تحقیق ۱۳۹۶

نتیجه گیری

تأسیسات اقامتی از اصلی ترین زیرساخت های صنعت گردشگری به شمار می رود و جذب گردشگر برای آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است، با بازاریابی می توان به گردشگران بالقوه اطلاعاتی درباره آنچه که منطقه مشخص می تواند ارائه دهد، عرضه نمود و آن ها را نسبت به بازدید از آن ترغیب کرد. مطالعه حاضر با بهره گیری از ماتریس های SWOT-QSPM سعی در ارائه استراتژی مناسب جذب گردشگر برای اقامت گاههای بوم محور دارد. در این راستا ۱۰ قوت در برابر ۶ ضعف داخلی و ۵ فرصت در برابر ۶ تهدید خارجی پیش روی بازاریابی اقامتگاههای بوم محور شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی $IFE = 2.78$ و عوامل خارجی $EFE = 2.46$

، ماتریس تعیین استراتژی ها و اولویت های اجرایی «راهبرد رقابتی» را بهینه تشخیص داد، در این راستا می توان به کمک نقاط قوت داخلی تأثیر منفی تهدیدات خارجی را کاهش داد. وجود جاذبه های فرهنگی و تاریخی متعدد، وجود چهار اقامت گاه بوم گردی در رادکان، موقعیت نسبی مطلوب روستا به واسطه مجاورت با کلانشهر مشهد با ۲۸ میلیون گردشگر در سال ۱۳۸۵، رودخانه دائمی و استخر پرورش ماهی، برخورداری روستا از سیستم جادهای مناسب و ارائه خدمات رفاهی مطلوب به گردشگران در اقامتگاه های بوم گردی و نوع سبک و معماری اقامتگاهها و برگزاری جشنواره غذاهای سنتی و... از جمله نقاط قوت موجود در روستا هستند که می توان در بحث جذب گردشگر به درستی مدیریت شوند تا اثر تهدیدات بیرونی از جمله حمایت مالی ضعیف دولت از اقامتگاه های بوم محور روستایی، عدم ثبات سیاسی کشور و به تبع آن کاهش حضور گردشگران خارجی و ... را کاهش دهند. در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک QSPM مهم ترین راهبرد "تدوین برنامه جامع مدیریت گردشگری در روستاهای دارای اقامتگاه بوم گردی" انتخاب شد. در این زمینه توجه به توسعه و ایجاد زیرساختها، بازاریابی، برندسازی، نقشه های اجرایی و شاخص های دقیق برای سنجش میزان تحقق اهداف مورد نظر بر اساس اصول مدیریت استراتژیک، توجه به توسعه زیرساختها و ایجاد جاذبه های جدید و همچنین کنار گذاشتن نگاه تمرکزگرا در نوشتن برنامه از جمله مواردی است که بنا بر نظر کارشناسان، در نظر نگرفتن آنها در تدوین برنامه جامع مدیریت گردشگری ضروری است. بدیهی است با تدوین و اجرای برنامه جامع مدیریت گردشگری می توان نقاط ضعفی چون: تبلیغات ناکافی در ارتباط با اقامتگاه بوم گردی و عدم استفاده از ظرفیت های گردشگری شهر مشهد، فقدان تابلوی مشخصات در مورد اقامتگاه بوم گردی و جاذبه های روستای رادکان، کمبود و نامطلوب بودن وسایل حمل و نقل عمومی را کاهش داد و از فرصت های بازاریابی گردشگری رادکان همچون حضور تیم های تحقیقاتی داخلی و خارجی دانشگاهی و حتی غیردانشگاهی به نحو مطلوب بهره برد.

پیشنهاد های کاربردی

در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک QSPM مهم ترین راهبرد "تدوین برنامه جامع مدیریت گردشگری در روستاهای دارای اقامتگاه بوم گردی" انتخاب شد. در این زمینه توجه به توسعه و ایجاد زیرساختها، بازاریابی، برندسازی، نقشه های اجرایی و شاخص های دقیق برای سنجش میزان تحقق اهداف مورد نظر بر اساس اصول مدیریت استراتژیک، توجه به توسعه زیرساختها و ایجاد جاذبه های جدید و همچنین کنار گذاشتن نگاه تمرکزگرا در نوشتن برنامه از جمله مواردی است که بنا بر نظر کارشناسان، در نظر نگرفتن آنها در تدوین برنامه جامع مدیریت گردشگری ضروری است. بدیهی است با تدوین و اجرای برنامه جامع مدیریت گردشگری می توان نقاط ضعفی چون: تبلیغات ناکافی در ارتباط با اقامتگاه بوم گردی و عدم استفاده از ظرفیت های گردشگری شهر مشهد، فقدان تابلوی مشخصات در مورد اقامتگاه بوم گردی و جاذبه های روستای رادکان، کمبود و نامطلوب بودن وسایل حمل و نقل عمومی را کاهش داد و از فرصت های بازاریابی گردشگری رادکان همچون حضور تیم های تحقیقاتی داخلی و خارجی دانشگاهی و حتی غیردانشگاهی به نحو مطلوب بهره برد.

منابع

- ابراهیمزاده، عیسی و یاری، منیر. (۱۳۹۰). «مطالعه تطبیقی کارکردهای تأثیرگذار بر الگوهای رفتاری گردشگران در برنامه ریزی بازاریابی گردشگری ایران و آمریکا با استفاده از مدل SWOT»، فصلنامه فضای گردشگری، سال اول، شماره ۱، ۲۶-۱.

- آچاک، آرمین و حمیدی، ناصر و بابایی همتی، روشن، (۱۳۹۲). «ارائه الگوی آمیخته بازاریابی گردشگری شهرستان قزوین مبتنی بر مدل SWOT»، پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی دکتر ناصر حمیدی، مؤسسه آموزش عالی غیر انتفاعی آبا.
- امین بیدختی، علی اکبر و نظری، ماشاء... (۱۳۸۸). «نقش بازاریابی در توسعه صنعت گردشگری»، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۲، ۶۸-۴۹.
- بروج، اشکان و ضیایی، محمود و جمعه پور، محمود. (۱۳۹۱). «مطالعه تطبیقی اقامتگاه های بوم گردی مناطق بیابانی از منظر توسعه پایدار گردشگری»، پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی محمود ضیایی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- بوزرجمهری، خدیجه. (۱۳۹۵). «اقامتگاه های بوم گردی، فرصت ها، چالش ها»، انجمن علمی جغرافیا و برنامه ریزی روستایی ایران، شعبه خراسان رضوی.
- پیغمبردوست، سید یونس و اصغری زمانی، اکبر. (۱۳۹۵). «بررسی تاثیر آمیخته بازاریابی گردشگری برای جذب گردشگر طبیعی داخلی در منطقه آزاد ارس»، سومین کنفرانس علمی پژوهشی افق های نوین در علوم جغرافیا و برنامه ریزی معماری و شهرسازی ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین، ۹-۱.
- دانشمند، سارا و فریده مصطفایی. (۱۳۹۴). «راهکارهای طراحی مجموعه های اقامتی گردشگر در بافت تاریخی»، کنفرانس ملی مهندسی معماری، عمران و توسعه شهری، مازندران، مؤسسه علمی تحقیقاتی کومه علم آوران دانش، ۱-۱۰.
- رجائیان، عباس. (۱۳۹۰). «رادکان در گذر زمان (با تاریخی چندین هزار ساله و دارای بزرگترین ساعت نجومی)»، انتشارات رادکان، چاپ اول.
- رضوانی، محمد رضا و نظری، ولی ا... و خراسانی، محمد امین. (۱۳۸۹). «فرهنگ مفاهیم و اصطلاحات برنامه ریزی و توسعه روستایی»، جهاد دانشگاهی مشهد. چاپ اول.
- روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۳۶۷۲ به تاریخ ۱۹/۱۰/۱۳۹۴، صفحه ۱۷ (گردشگری).
- فال سلیمان، محمود و صادقی، حجت ا... (۱۳۹۲). «تحلیل توانمندی های بخش کشاورزی استان خراسان جنوبی در راستای توسعه پایدار با استفاده از مدل SWOT»، جغرافیا و توسعه، شماره ۳۰، ۱۳۹-۱۵۶.
- فرجی راد، عبدالرضا و احسانی، افسانه. (۱۳۹۰). «بررسی تأثیر اقامتگاه های محلی (خوشه سار بوم گردی) بر ارتقاء سطح زندگی جامعه محلی (با تأکید بر روستای گرمه و شیب دراز)»، فصلنامه جغرافیایی سرزمین علمی- پژوهشی، سال هشتم، شماره ۳۰، ۶۳-۷۷.
- فرجی سبکبار، حسنعلی و آزادی قطار، سعید و رضایی، عبدالعلی. (۱۳۹۱). «بررسی قابلیت های Google Maps API در بازاریابی گردشگری و برنامه ریزی سفر (مطالعه موردی: مناطق نمونه گردشگری حوزه رویان)»، فصلنامه جغرافیایی فضای گردشگری، شماره ۲، ۱۰۷-۱۱۷.
- فیاضی. ۱۳۹۴. همایش بوم گردی و توسعه پایدار در خراسان رضوی، ۲۶ دیماه.
- گیلانی نیا، شهرام و میر خداوندی، آسیه. (۱۳۸۹). «بازارگرایی و برنامه ریزی بازاریابی گردشگری راهکاری اساسی در حذف موانع صنعت گردشگری»، ۹-۱.
- مرکز آمار ایران. ۱۳۹۵. سرشماری عمومی نفوس و مسکن استان خراسان رضوی.
- هاشمی، سعید و خسروی، زهره. (۱۳۹۴). «بررسی تاثیر احداث اقامتگاه سازگار با محیط زیست بر مشارکت و توانمندسازی جامعه محلی (مطالعه موردی: منطقه سیمین دشت)»، فصلنامه میراث و گردشگری، دوره ۱، شماره ۱، ۱۳۸-۱۱۹.