

## راهبردهای توسعه اوقات فراغت زائران در مشهد

محمد قاسمی خوزانی<sup>۱</sup>، سلمان حیاتی<sup>۲</sup>، مهدی کاظمی بی‌نیاز<sup>۳</sup>، محسن حجازی جوشقانی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت ۹۰/۱۲/۱۵، تاریخ پذیرش ۹۱/۷/۲۴)

### چکیده

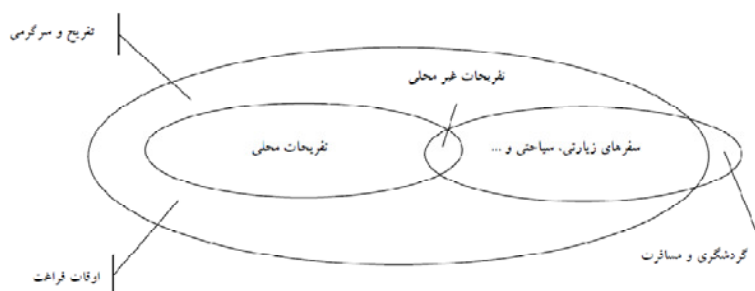
چگونگی گذران اوقات فراغت به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در کلان‌شهر مشهد، با توجه به قداست و اهمیت بین‌المللی این شهر، از جمله مسائلی است که نگاه ویژه‌ای را برای تدوین راهبرد و برنامه‌ریزی در این زمینه می‌طلبد. هدف این پژوهش به طور کلی اولویت‌بندی راهبردهای توسعه اوقات فراغت زائران در کلان‌شهر مشهد است. روش پژوهش توصیفی/تحلیلی با ماهیتی قیاسی، برگرفته از نگرش سیستمی است و روش جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای/اسنادی و پیمایشی بوده که از ۵۰ پرسش‌نامه محقق ساخته به روش دلفی استفاده شده است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش تکنیک سوات<sup>۵</sup> است. در این پژوهش مشخص شد که در کلان‌شهر مشهد در زمینه اوقات فراغت، وزن اصلی با قوت‌ها و فرصت‌هاست. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که کلان‌شهر مشهد در موقعیت تهاجمی قرار گرفته و این واقعیت بیانگر آن است که کلان‌شهر مشهد باید از قوت‌ها و فرصت‌های خود برای رفع ضعف‌ها و تهدیدها استفاده کند. همچنین راهبرد ارتقای عملکرد زیرساخت‌های گذران اوقات فراغت موجود و خلق فضای کالبدی و معنوی متناسب با فرهنگ زیارت اولویت اول را در بین راهبردهای تهاجمی به خود اختصاص داده است.

**واژگان کلیدی:** اوقات فراغت، زائر، مدیریت راهبردی، توسعه راهبردی، شهر مشهد.

۱. استادیار گروه جغرافیا دانشگاه فردوسی مشهد، نویسنده مسئول [Khozani@um.ac.ir](mailto:Khozani@um.ac.ir)
  ۲. دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه فردوسی مشهد [S.Hayati66@gmail.com](mailto:S.Hayati66@gmail.com)
  ۳. دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه فردوسی مشهد [Mehdi.kazemi65@yahoo.com](mailto:Mehdi.kazemi65@yahoo.com)
  ۴. دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه فردوسی مشهد [Mohsen\\_hj2006@yahoo.com](mailto:Mohsen_hj2006@yahoo.com)
5. SWOT

### مقدمه

فراغت<sup>۱</sup> به عنوان پدیده‌ای اجتماعی همواره تابع دستاوردهای فنی و الگوهای فرهنگی/ مکانی زمان خاص خویش است که فرد برای استراحت یا تفریح بعد از آزادشدن از الزامات شغلی، خانوادگی و اجتماعی به آن می‌پردازد (دومازیه، ۱۳۵۲: ۱۰ و ۱۵). فراغت از نظر لغوی به معنای سهولت، آسانی، راحت و آسایش است (دهخدا، ۱۳۷۳: ۱۱۰؛ معین، ۱۳۵۳: ۲۵۴). اوقات فراغت افراد به شکل‌های گوناگون سپری می‌شود؛ اگر بخشی از آن را شامل تفریح و سرگرمی در محل زندگی و بخشی دیگر را شامل گردش و مسافرت در نظر بگیریم، این دو شکل از گذران اوقات فراغت در محلی با هم اشتراک دارند که آن را می‌توان تفریحات غیرمحلی نامید (قرخلو، ۱۳۸۶: ۹۱).



(اقتباس از مورفی، ۱۹۸۵ به نقل از قرخلو، ۱۳۸۶: ۹۲)

باید اذعان کرد که گردشگری به شیوه‌ای جدید پدیده‌ای پیامدی و حلقه‌ای مهم در بازتولید گذران اوقات فراغت است (مؤمنی، ۱۳۸۶: ۱۵) و گردشگری مذهبی نیز به سبب ویژگی‌های کارکردی خاص، شکلی متداول از گذران اوقات فراغت محسوب می‌گردد (قاسمی خوزانی، ۱۳۸۶: ۶؛ نولان، ۱۹۸۹: ۱۱؛ سانتوس، ۲۰۰۴: ۸).

نقش و کارکرد زیارتی مشهد مدیون قداست بارگاه علی بن موسی الرضا (ع) است که موجب شده در طول سال میلیون‌ها زائر و گردشگر (سالانه حدود ۲۰ میلیون نفر) از سراسر جهان به این شهر سرازیر شوند و قسمتی از اوقات فراغت خود را در آن سپری کنند.

## 1. Leisure

### ضرورت موضوع

در دهه گذشته کلان‌شهر مشهد سالانه حدود ۲۰ میلیون زائر و گردشگر مذهبی با علایق مختلف را پذیرا بوده است (اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری خراسان رضوی، ۱۳۹۰)؛ از طرف دیگر، بر اساس مطالعات اولیه، زائران و گردشگران در شهر مشهد از کمبود فضای فراغتی اعلام نارضایتی کرده‌اند، لذا تدوین سند راهبردی در زمینه اوقات فراغت در جهت پویایی نظام گردشگری شهر مشهد به منظور تطبیق عرضه با تقاضا در عرصه رقابت جهانی اجتناب‌ناپذیر است.

### اهداف پژوهش

۱. شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی توسعه اوقات فراغت و فضاهای زیارتی/سیاحتی در کلان‌شهر مشهد.
۲. دست‌یافتن به راهبردهای مناسب برای توسعه اوقات فراغت و زیرساخت‌های زیارتی/سیاحتی در کلان‌شهر مشهد.

### روش تحقیق

روش مورد استفاده در این پژوهش توصیفی/تحلیلی با ماهیتی قیاسی است. روش جمع‌آوری اطلاعات، کتابخانه‌ای/اسنادی و پیمایشی بوده که از طریق ۵۰ پرسش‌نامه باز و بسته به روش دلفی برای آینده‌پژوهی و تدوین راهبردهای آینده گذران اوقات فراغت زائران توسط کارشناسان، متخصصان و مدیران مرتبط با گذران اوقات فراغت در کلان‌شهر مشهد پر شده است. در این روش ابتدا پرسش‌نامه مورد نظر بین کارشناسان و متخصصان عرصه گذران اوقات فراغت و گردشگری کلان‌شهر مشهد توزیع شده و پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها، مجدداً در دفعات مختلف با درج نظرات جدید و متقابل، جهت اظهارنظر مجدد ارجاع شده است. در واقع، ابتدا، با بهره‌گیری از روش سوات درباره نظرات متخصصان و مدیران نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای گذران اوقات فراغت درخواست شده، سپس این نتایج در چند مرحله استخراج و برای تقابل نظرات موجود و امتیازدهی (به صورت طیفی از ۱ تا ۴) به همان افراد ارجاع شده است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش تکنیک سوات است. برای اولویت‌بندی راهبردها نیز از تکنیک کیو اس پی ام<sup>۱</sup> استفاده شده که شکل زیر مراحل انجام کار را نشان می‌دهد.

1. QSPM



### مبانی نظری

گردشگری مذهبی/ زیارتی یکی از اشکال گذران اوقات فراغت و زیرسیستم‌های گردشگری است. شرایط و ویژگی‌های مختلف زمانی و مکانی موجب تمایز و اختلافاتی در شیوه گذران اوقات فراغت و نظریه‌های مربوط به فراغت در جوامع گردیده است. در واقع شرایط و ویژگی‌های مکانی مختلف با توجه به نقاط قوت و ضعف آن از یک سو و فرصت‌ها و تهدیدهای زمانی از سوی دیگر زمینه تمایز نحوه گذران اوقات فراغت در جوامع مختلف را فراهم ساخته که بسترساز اختلاف در مبانی نظری چگونگی گذران اوقات فراغت شده است. بر این اساس در این تحقیق برای نزدیک کردن تمایزات نظری در میان صاحب‌نظران و کارشناسان گذران اوقات فراغت، ابتدا از روش دلفی استفاده شده و سپس از نگرش سیستمی برای کلی‌نگری موضوع و از مدل سوات و روش کیو اس پی ام برای کمی نمودن و تدوین راهبردی چگونگی گذران اوقات فراغت زائران استفاده شده است؛ مدل مذکور یکی از بهترین مدل‌هایی است که می‌تواند به نحو مطلوب در تدوین سند چشم‌انداز، مأموریت و تدوین برنامه و فعالیت در آینده پژوهی به کار گرفته شود. به هر حال در این پژوهش با توجه به ماهیت تحقیق و بینارشته‌ای بودن اوقات فراغت با سه دسته نظریه روبه‌رو هستیم که به طور مختصر به تبیین آن‌ها پرداخته می‌شود:

### الف) نظریه‌های فراغت

فراغت به‌عنوان نوعی نیاز در جوامع انسانی از معانی و ابعاد گسترده‌ای برخوردار است و دامنه آن از جنبه‌های فردی تا جنبه‌های اجتماعی گسترش می‌یابد. اگرچه زمینه نظریه‌های فراغت متعدد است و هریک از زاویه‌ای به آن پرداخته‌اند، ولی کلی<sup>۱</sup> در کتاب فراغت در فصلی جداگانه باعنوان «نظریه‌های فراغت» به طور نسبتاً جامع نظریه‌ها و عقاید مربوط به فراغت را در هشت نظریه اصلی به شرح زیر جمع‌بندی کرده است:

1. Kelly

راهبردهای توسعه اوقات فراغت زائران در مشهد

جدول ۱. نظریه‌های فراغت	
مفهوم	نظریه‌های فراغت
فراغت تجربه‌ای معنی‌دار است که در یک حالت ناپیوسته ذهنی در کنش و واکنش متقابل و واقعی نهفته است. فراغت عملی معنی‌دار است و چیزی بیش از ادراک ساده معنا می‌دهد. فراغت جزئی از زندگی روزمره است که در عین حال فراتر از تجربه روزمره شکل می‌گیرد.	نظریه تجربه بی‌واسطه فراغت
فراغت می‌تواند متضمن کسب مهارت و یادگیری باشد.	نظریه کنش وجودی فراغت
استقلال نسبی فراغت با اکثر نقش‌هایی که عمدتاً تولیدگر هستند در تضاد است. امکان رشد از طریق فراغت می‌تواند فقط به این دلیل باشد که بر تمرکز حواس استوار است.	نظریه تکاملی فراغت
فراغت در متن نقش‌های دگرگون‌شونده خانوادگی، کاری، آموزشی و اجتماعی مورد بررسی قرار می‌گیرد. مفهوم هویت بر فرد متمرکز است، اما تنها در یک زمینه اجتماعی قابل درک است. ما نه تنها هویت خود را تکامل می‌بخشیم، بلکه آن را یاد می‌گیریم.	نظریه هویت اجتماعی فراغت
هویت‌ها در روند کنش متقابل اجتماعی توسعه پیدا می‌کنند. اکثر فراغت‌ها وقت‌گیر هستند و در محیطی اجتماعی و کالبدی رخ می‌دهند و در طول زمان استمرار دارند. مراوده اجتماعی آزاد و لذت بخش می‌تواند رایج‌ترین شکل فراغت در جهان باشد.	نظریه کنش متقابل فراغت
فراغت به عنوان بخشی از فرهنگ دارای موجودیت اجتماعی است. فراغت از بقیه زندگی جدا و از دنیای مقررات و نقش‌های اجتماعی فارغ نیست.	نظریه نهادی فراغت
کار و فراغت به هم مرتبطند، لیکن کار تعیین‌کننده فراغت نیست. اینکه ما به هنگام فراغت که هستیم و هویت فراغتی ما چیست، به اینکه ما در سایر نقش‌های اجتماعی چه کسی هستیم مرتبط است. مراوده خانوادگی، خود شکل عمده‌ای از فراغت است. فراغت امری قومی و فرهنگی است.	نظریه انتقادی فراغت
فراغت، ایجاد فرصت برای کشف و تکامل است. اگر فراغت عملی خلاق و آفریننده باشد، پس نمی‌تواند هدیه و پاداش هر نظام اجتماعی باشد.	نظریه انسان‌گرایانه فراغت

(کلی، ۱۹۹۰: فصل ۲۳)

ب) برنامه‌ریزی راهبردی

رشد فزاینده ابعاد شهرنشینی و شکل‌گیری مقیاس‌های جدید از رشد شهری طی چند دهه اخیر موجب شده است که شهرهای معاصر با چالش‌ها و مشکلات تازه‌ای مواجه شوند (حاجی‌پور، ۱۳۸۵: ۳۷)، لذا برای حل پایدار این مسائل، در اواخر دهه ۱۹۶۰، به دنبال تغییر مفهوم مدیریت و رواج نظریه سیستمی، مبانی نظری برنامه‌ریزی سنتی به کلی تغییر کرد و برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی سیستمی جانشین آن شد (مهدیزاده، ۱۳۸۵: ۷۵).

باید گفت مبانی نظری برنامه‌ریزی راهبردی در نظریه سیستمی لودویگ برتالانفی (۱۹۷۲: ۳۳۵) و نظریه تصمیم‌سازی در مدیریت ریشه دارد که از دهه ۱۹۶۰ به طور منسجم وارد مباحث علمی شده است. در واقع، از دهه ۱۹۶۰، با ایجاد گروه‌های مشورتی، برنامه‌ریزی راهبردی متأثر از نگرش سیستمی در برنامه‌ریزی‌ها مورد استفاده قرار گرفته است (هال، ۱۳۸۰: ۶۱؛ فلاذی، ۱۹۷۷: ۲۰۷؛ بریستون، ۱۹۹۰). در این رویکرد از مشارکت جامعه محلی و کنشگران اجتماعی ذی‌نفع در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی نهایت استفاده صورت می‌گیرد (مرادی مسیحی، ۱۳۸۲: ۱۵؛ مهدیزاده، ۱۳۸۲: ۸۴).

راهبرد یعنی داشتن اهداف طولانی‌مدت مرکزی و تدبیرکردن راه‌های رسیدن به آن (کلوز، ۲۰۰۷: ۳۷۸) و برنامه‌ریزی راهبردی شیوه‌ای از برنامه‌ریزی سیستمی در جهت ایجاد و برقراری پیوستگی بین اقدامات اولویت‌دار با در نظر داشتن ضعف‌ها و قوت‌ها و نیز فرصت‌ها و تهدیدها، با فرآیندی ضروری برای دستیابی به اهداف است (رز و رز، ۱۹۹۹: ۳؛ مرادی مسیحی، ۱۳۸۴: ۷۴).

مدل سوات به لحاظ توالی زمانی آخرین مدل مطرح‌شده در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی است که از آن به‌عنوان کامل‌ترین و شفاف‌ترین مدل نام برده می‌شود (فروزنده دهکردی، ۱۳۷۸). این مدل برگرفته از مدل دانشکده بازرگانی هاروارد<sup>۱</sup> است و از نقاط قوت<sup>۲</sup>، موارد ضعف<sup>۳</sup>، فرصت<sup>۴</sup> و تهدید<sup>۵</sup> تشکیل شده که به صورت نظام‌یافته راهبردهای متناسب با موضوع و هدف را باتوجه به زمان و ویژگی‌های خاص مکان تعیین می‌کند (میتزبرگ، ۱۹۹۴: ۱۱۱). هدف از به‌کارگیری این چهار عامل در برنامه‌ریزی راهبردی، برقراری رابطه‌ای است که بتواند بهترین راهبرد را برای منطقه مورد مطالعه ارائه کند (دانکا، ۲۰۱۰؛ قاسمی خوزانی، ۱۳۹۰).

### ج) رویکرد سیستمی به اوقات فراغت و گردشگری

رویکرد سیستمی<sup>۶</sup> یکی از نظریه‌های علوم جدید است که از اوایل قرن بیستم توسط لودویگ برتالانفی در دانشگاه شیکاگو آمریکا برای گریختن از بحران در شناخت علمی مطرح شده است (برتالانفی، ۱۹۷۲: ۴۰۵؛ حکمت نیا و موسوی، ۱۳۸۵). هدف اصلی این نظریه بالا بردن توانایی برنامه‌ریزان از طریق در نظر گرفتن همه عناصر مهم برنامه‌ریزی به صورت یک کل است (چکلند، ۱۹۹۹).

1. Business School Model Harvard
2. Strengths
3. Weaknesses
4. Opportunities
5. Threats
6. Systems approach

نگرش سیستمی به گردشگری و گذران اوقات فراغت را بعضی از اندیشمندان این علم از دهه ۱۹۹۰ به بعد مطرح کرده‌اند. آن‌ها اجزای متفاوت گردشگری را کلیتی به هم پیوسته می‌دانند؛ برای نمونه، پیچ در مقاله خود در سال ۱۹۹۵ از مزایای نگرش سیستمی در گردشگری یاد می‌کند که بر اساس این نگرش، پیچیدگی‌های منطقه گردشگری مبدل به مدلی ساده می‌گردد. میل و موریسون در سال ۱۹۹۲ با استفاده از مدلی به تشریح رابطه شبکه‌های تار عنکبوتی به هم پیوسته سیستم گردشگری پرداخته‌اند که دست‌زدن به قسمتی از این شبکه با اثر موجی سرتاسر شبکه را فرا می‌گیرد (هولدن، ۲۰۰۰: ۷-۸).

گان سیستم گردشگری را مبتنی بر دو بخش عرضه و تقاضا می‌داند. بخش تقاضا به جمعیت علاقه‌مند و متمکن به انجام سفر و گردش می‌پردازد و بخش عرضه بر عناصر و بخش‌های اصلی همچون جاذبه‌ها، حمل و نقل، خدمات، اطلاعات و تبلیغات تأکید دارد؛ هر یک از این عناصر در تعامل و ارتباط متقابل با یکدیگر قرار داشته و سیستم گردشگری یک مکان را تشکیل می‌دهند. وی تأکید خاصی بر عناصر عرضه در سیستم گردشگری مکان دارد و موفقیت و پویایی گردشگری را در سایه تعامل، همکاری، ارتباط متقابل، کارایی و موفقیت عناصر متعدد و پیچیده بخش عرضه همانند جاذبه‌ها، مراکز اقامتی، حمل و نقل، اطلاعات و تبلیغات می‌داند (گان، ۲۰۰۲: ۳۳-۳۵).

#### د) مروری بر وضعیت و فضاهای گردشگری شهر مشهد

گردشگری مشهد با زیارت و حرم مطهر حضرت امام‌رضا (ع) پیوند خورده است، به گونه‌ای که می‌توان زیارت را رکن آغازین گردشگری مشهد دانست. حرم مطهر حضرت‌رضا (ع) همراه با سایر بقاع متبرکه پیرامون آن مهم‌ترین عامل جذب گردشگران داخلی و خارجی است؛ اما در کنار این اماکن متبرکه نباید سایر جاذبه‌های شهر مشهد را از یاد برد. بیلاقت و تفرجگاه‌های طبیعی اطراف شهر مشهد، مراکز خرید عظیم تجاری و وجود آثار و بناهای تاریخی و باستانی متنوع باعث زیبایی تصویر گردشگری در اذهان زائران و گردشگران شهر مشهد شده است (زرقانی و حجازی جوشقانی، ۱۳۹۰) و چنانچه تمامی این فضاها در کلیتی واحد و منسجم در فرآیند برنامه‌ریزی گردشگری قرار گیرد، می‌تواند اثرات مثبت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اکولوژیکی فراوانی برای شهر، منطقه و کشور به همراه داشته باشد.

بر اساس تحقیقات به عمل آمده و بهره‌گیری از الگوی گارتنر (۱۹۹۶: ۳۵۷-۳۶۱) (استفاده از پنج معیار کیفیت، اصالت منحصربه‌فرد بودن، گسترش فعالیت و قدرت جذب) جاذبه‌های گردشگری مشهد را می‌توان بر اساس کارکردهای مختلف به صورت زیر طبقه‌بندی کرد.

جدول ۲. تقسیم‌بندی انواع جاذبه‌های گردشگری مشهد بر اساس کارکرد

کارکرد	جاذبه‌ها
مذهبی- فرهنگی و تاریخی	بارگاه مطهر امام رضا (ع) / مقبره خواجه ربیع/ گنبد خشتی / گنبد سبز و...
مذهبی- فرهنگی	امامزاده یحیی/ خواجه مراد/ خواجه اباصلت/ امامزادگان یاسر و ناصر و...
فرهنگی- تاریخی	مسجد شاه (هفتاد و دو تن) و حمام شاه/ مصلاهی مشهد/ آرامگاه و موزه نادری و...
تاریخی- تفریحی	بند گلستان/ موزه و باغ ملک آباد و...
تاریخی- طبیعی	نمایشگاه حیات وحش/ موزه تاریخ طبیعی و موزه علوم طبیعی و...
فرهنگی- تفریحی	کوهسنگی/ پارک ملت/ پارک جنگلی طوق / پارک جنگلی وکیل آباد و...
طبیعی- تفریحی	منطقه مونه گردشگری بین‌المللی طوقیه و شاندریز/ محور ابرده - زشک/ جاغرق/ محور نغندر- کنگ/ ازغد/ سد کارده/ سد چالی دره/ سد طوق و...
تجاری	بازار رضا/ نمایشگاه بین‌المللی / مجموعه سپاد و ...
سایر(درمانی، ورزشی و...)	چشمه گراب/ مجتمع ثامن و...

(مؤمنی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۹)

تعداد زائران و گردشگران داخلی شهر مشهد طی دوره ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۹، ۱۴۸۹۶۱۸۵ نفر افزایش یافته است، همچنین تعداد زائران و گردشگران خارجی طی همین دوره ۲۱۸۲۰۴ نفر افزایش یافته است. جدول ۳ تعداد زائران و گردشگران شهر مشهد را طی سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۹ به تفکیک سال نشان می‌دهد.

جدول ۳. تعداد گردشگران و زائران مشهد طی سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۹

سال	گردشگران داخلی	گردشگران خارجی
۱۳۸۹	۲۷۷۲۱۹۹۸	۳۷۸۲۰۴
۱۳۸۸	۲۵۵۴۳۲۹۲	۳۱۵۶۶۵
۱۳۸۷	۲۲۱۳۱۶۴۱	۲۷۳۷۰۱
۱۳۸۶	۲۷۰۲۶۳۵۲	۲۳۷۴۸۲
۱۳۸۵	۲۳۲۱۰۵۵۴	۲۲۹۰۵۹
۱۳۸۴	۲۳۳۶۱۱۳۸	۲۱۶۸۹۷
۱۳۸۳	۲۰۶۵۴۱۸۶	۲۷۷۱۰۲
۱۳۸۲	۱۴۶۸۷۰۸۶	۳۵۸۱۱۴
۱۳۸۱	۱۲۵۴۴۵۵۸	۲۹۸۴۲۹
۱۳۸۰	۱۰۹۶۵۴۵۶	۲۰۲۸۹۹
۱۳۷۹	۱۲۸۲۵۸۱۳	۱۶۰۰۰۰

(اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری خراسان رضوی، ۱۳۹۰؛ واحد روابط بین‌الملل آستان قدس رضوی، ۱۳۹۰)

۱. آمار ارائه شده از اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری خراسان رضوی و واحد روابط بین‌الملل آستان قدس رضوی با مراجعه حضوری در سال ۱۳۹۰ اخذ شده است.



بر اساس تحلیل‌های مکانی انجام گرفته در جی آی اس<sup>۱</sup> می‌توان بیان کرد که ۶۷/۴۴ درصد هتل‌ها، ۸۴/۶۶ درصد هتل آپارتمان‌ها، ۹۵ درصد مهمان‌پذیرها، ۹۸ درصد حسینی‌ها، ۹۷/۹۸ درصد منازل اجاره‌ای و ۷۸/۲ درصد زائرسراها در شعاع ۱ کیلومتری حرم مطهر استقرار یافته‌اند.

### یافته‌ها

برای تحلیل جامع‌تر و کامل‌تر، تحلیل سیستمی وضعیت حال حاضر اوقات فراغت زائران در شهر مشهد انجام شد. اجزای سیستم اوقات فراغت عبارت‌اند از فقدان مدیریت، زیرساخت، اطلاع‌رسانی، حمل و نقل، خدمات و بانک اطلاعات که در قالب هریک از اجزا به بررسی روند حال حاضر می‌پردازیم. **مدیریت اوقات فراغت:** روند حاکم بر مدیریت اوقات فراغت حاکی از آن است که بخش اوقات فراغت زائران شاهد عدم مدیریت یکپارچه است که موجب اتلاف منابع مالی، انسانی، زمان و امکانات سازمان‌های مرتبط با اوقات فراغت می‌شود.

به لحاظ مدیریتی، عدم تفکیک وظایف سازمان‌های مرتبط با امر گردشگری و اوقات فراغت سردرگمی مدیریتی را موجب شده که باعث کاهش کارایی اجرایی سازمان‌های مرتبط گردیده است. از جهت دیگر، نبود نیروی متخصص در زمینه گردشگری و اوقات فراغت سبب افزایش ناهماهنگی سازمان‌ها و ضعف برنامه‌ریزی در زمینه اوقات فراغت گردیده است.

**زیرساخت‌های اوقات فراغت:** شهر مشهد علی‌رغم برخورداری از زیرساخت مناسب در زمینه گردشگری همانند فضاهای اقامتی، حمل‌ونقل و... در زمینه زیرساخت‌های اوقات فراغت زائران و گردشگران دارای امکانات مناسبی نیست.

سرمایه‌گذاری در زیرساخت در شهر مشهد بیشتر معطوف به جنبه‌هایی شده که دارای بازده اقتصادی بیشتری هستند و توجه کمتری در زمینه ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای گذران اوقات فراغت شده است. از سویی روند موجود همراه با این واقعیت است که بخش دولتی کمتر در زمینه ایجاد زیرساخت‌ها سرمایه‌گذاری کرده و چون پرداختن به زیرساخت اوقات فراغت به سرمایه‌گذاری بالایی نیاز دارد که از توان بخش خصوصی خارج است و صرفه اقتصادی چندانی برای این بخش نداشته است، تاکنون زیرساخت‌های کافی در زمینه اوقات فراغت در شهر مشهد فراهم نشده است.

**اطلاع‌رسانی به زائران:** اطلاع‌رسانی در سطح شهر مشهد درباره فضاهای اوقات فراغتی برای زائران ناکافی است و تنها فعالیت اطلاع‌رسانی محدود به فعالیت‌های شهرداری مشهد است که اغلب معطوف به اطراف حرم است و سایر سازمان‌های مربوط به اوقات فراغت زائران نقش کم‌رنگ‌تری در این زمینه

1. GIS

ایفا می‌کنند. این در حالی است که نهادهایی همانند صداوسیما استان خراسان رضوی می‌توانند از طریق تهیه برنامه‌های گوناگون درباره جاذبه‌های تفریحی، طبیعی، فرهنگی و مذهبی شهر مشهد به زائران اطلاع‌رسانی کنند. همچنین در حال حاضر از امکانات و قابلیت‌های اینترنت در زمینه اطلاع‌رسانی در سطح شهر مشهد چندان استفاده نشده است. همچنین اطلاع‌رسانی در سطح شهر از طریق راهنمای زائران و تابلوهای تبلیغاتی بسیار ناچیز است.

**حمل و نقل:** با توجه به اینکه قریب به ۷۰ درصد از زائران شهر مشهد توسط وسائل حمل‌ونقل عمومی به شهر مشهد وارد می‌شوند (مؤمنی و دیگران، ۱۳۸۷: ۲۳)، شهر مشهد و حومه آن نیازمند ناوگان حمل‌ونقل عمومی بسیار کارا است. این در حالی است که ناوگان حمل‌ونقل عمومی شهر مشهد با وجود قابلیت و توان بالایی که در ارائه خدمات به زائران دارد از توان و قابلیت خود به نحو احسن استفاده نمی‌کند، چرا که خطوط اتوبوس‌رانی موجود در شهر، حرم مطهر را به فضاهای فراغتی متصل نمی‌کنند و این وضعیت سبب سردرگمی زائران و سوءاستفاده بخش غیررسمی از زائران شده است.

در مجموع و با توجه به تحلیل فوق که برگرفته از نظر مدیران و صاحب‌نظران و کارشناسان در زمینه وضعیت اوقات فراغت است، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که روند حال حاضر با توجه به افزایش روزافزون زائران و با در نظر گرفتن طرح‌های فرادستی، قادر به پاسخ‌گویی به نیازهای فراغتی و تفریحی زائران نیست. برای بهبود وضعیت نیازمند ایجاد تحولات اساسی در نحوه مدیریت فضاهای فراغتی هستیم. همچنین در زمینه اطلاع‌رسانی به زائران در مدت اقامت در شهر مشهد باید به شیوه‌های مختلف زائران را از مکان‌ها و فضاهای فراغتی موجود در سطح شهر مشهد و حومه آن آگاه ساخت. در زمینه مسائل و مشکلات زیرساختی نیز باید مسئولان توجه بیشتری را معطوف به بخش اوقات فراغت زائران کنند و اعتبارات مالی مورد نیاز را در اختیار نهادهای مرتبط قرار دهند. همچنین باید در نحوه توزیع امکانات فراغتی و فضاهای گذران اوقات فراغت در شهر مشهد تجدید نظر شود. در ادامه با استفاده از تکنیک سوات و کیو اس پی ام به بررسی وضعیت کلان‌شهر مشهد از نظر گذران اوقات فراغت زائران پرداخته شده است.

### الف) ارزیابی عوامل داخلی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی اوقات فراغت و فضاهای زیرساختی نشان می‌دهد که شهر مشهد از این لحاظ با کسب نمره ۲/۵۹ کمی بالاتر از میانگین ۲/۵ قرار گرفته است و این نشان می‌دهد که این شهر از نقاط قوت خود حداکثر استفاده را نکرده است، بلکه تأثیرگذاری نقاط ضعف باعث شده تا این شهر در موقعیتی نزدیک به میانگین قرار گیرد. انحراف معیار امتیازهای داده شده به شهر مشهد نیز ۰/۵ است.

راهبردهای توسعه اوقات فراغت زائران در مشهد

جدول ۴. ارزیابی موقعیت داخلی<sup>۱</sup>

نمره نهایی	نمره	ضریب	فهرست قوت‌ها
۰/۲۵۱	۳/۵۵	۰/۰۷۰۷	برخورداری از منابع و جاذبه‌های مختلف گردشگری (مذهبی، فرهنگی، تاریخی، تجاری، طبیعی، تفریحی و...) در شهر و منطقه
۰/۲۰۷	۳/۴۲۵	۰/۰۶۰۳	برخورداری از حجم بالا و پایدار تقاضای زیارت و گردشگری مذهبی در شهر مشهد در مقیاس محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی
۰/۱۲۵	۲/۸۵	۰/۰۴۳۹	برخورداری از تسهیلات و خدمات عمومی در شهر
۰/۱۱۳	۲/۹۵	۰/۰۳۸۲	برخورداری و تمرکز حجم قابل توجهی از مراکز اقامتی- پذیرایی کشور در شهر مشهد
۰/۱۱۳	۳/۲	۰/۰۳۵۳	برخورداری از زیرساخت‌های اولیه حمل و نقل و دسترسی به شبکه ارتباطات (هوایی، زمینی و ریلی)
۰/۱۵۱	۳/۰۲۵	۰/۰۵۰۰	برخورداری از منابع مالی و توان سازمانی مرتبط با زیارت و گردشگری (استان قدس، شهرداری و ...)
۰/۱۳۱	۲/۷۲۵	۰/۰۴۸۲	برخورداری از منابع ارضی شهری جهت ایجاد و توسعه فضاهای تفریحی
۰/۱۱۸	۳/۱	۰/۰۳۸۲	باورهای مذهبی / فرهنگی مشترک در بین زائران و مجاوران
۰/۱۲۸	۲/۶	۰/۰۴۹۱	تقاضای بالای زائران برای استفاده از حمل و نقل عمومی
۰/۱۱۷	۲/۶	۰/۰۴۵۰	برخورداری از حجم قابل توجهی از برگزارکنندگان تور (دفاتر خدمات مسافرتی) در شهر مشهد و مشارکت آن‌ها در برنامه‌ریزی برای گذران اوقات فراغت زائران
۰/۱۴۰	۲/۶۵	۰/۰۵۲۸	قابلیت برگزاری نمایشگاه‌ها، جشنواره‌ها و فستیوال‌های مذهبی، هنری، فرهنگی، اقتصادی و ... در مقیاس ملی و بین‌المللی
<b>فهرست ضعف‌ها</b>			
۰/۰۶۰	۱/۹۲۵	۰/۰۳۱۴	کم‌توجهی به نیازهای تفریحی زائران متناسب با طبقات اقتصادی و اجتماعی آنان (ضعف در تناسب عرضه با تقاضا)
۰/۰۴۶	۱/۵	۰/۰۳۰۷	ضعف تبلیغات و اطلاع‌رسانی مناسب در حوزه رفاه گذران اوقات فراغت و ...)
۰/۰۶۱	۱/۸	۰/۰۳۳۹	کمبود فضاهای فراغتی در سطح شهر
۰/۰۴۶	۱/۷۷۵	۰/۰۲۶۰	ضعف نظام آمار و اطلاعات در حوزه گردشگری و گذران فراغت
۰/۰۶۷	۲/۰۵	۰/۰۳۲۸	کمبود سرمایه‌گذاری بخش‌های دولتی در بخش اوقات فراغت
۰/۰۳۸	۲	۰/۰۱۸۹	کند بودن فرآیند برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت و ناهماهنگی مدیریت در حوزه اوقات فراغت و گردشگری
۰/۰۷۰	۲/۰۵	۰/۰۳۴۰	ضعف دسترسی مناسب به سیستم حمل‌ونقل شهری جهت استفاده از جاذبه‌های گردشگری و فضاهای تفریحی شهر و منطقه

1. Internal Factor Evaluation (IFE)

۰/۰۴۱	۱/۶۷۵	۰/۰۲۴۳	کمبود مراکز تفریحی و گذران اوقات فراغت در نزدیکی مکان اقامت زائران
۰/۰۴۲	۱/۶	۰/۰۲۶۸	کمبود فضا برای توسعه زیرساخت‌های گذران اوقات فراغت در پیرامون حرم
۰/۰۹۶	۲/۵	۰/۰۳۸۵	چندپارچگی سازمان‌های متولی برنامه‌ریزی و مدیریت امور زائران در زمینه اوقات فراغت
۰/۰۹۲	۲/۵۲۵	۰/۰۳۶۴	ضعف در برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکرد فضاهای تفریحی و اقامتی
۰/۰۷۰	۲/۰۷۵	۰/۰۳۳۹	ضعف در تجهیز فضاهای تفریحی - سیاحتی به امکانات مناسب گذران اوقات فراغت
۰/۰۶۵	۲/۳	۰/۰۲۸۲	ضعف بنیه فرهنگی و مالی توده زائران و اختصاص درصد ناچیزی از هزینه‌های آنان برای گذران اوقات فراغت
۰/۰۳۹	۱/۸	۰/۰۲۱۸	نقص در تعاریف و شفاف نبودن شرح وظایف سازمان‌های مرتبط با اوقات فراغت و سازمان‌ها و نهادهای متولی گذران اوقات فراغت زائران
۰/۰۴۴	۱/۶۵	۰/۰۲۶۸	کمبود و ضعف نیروی انسانی متخصص در زمینه گردشگری و اوقات فراغت
۰/۰۳۶	۱/۵	۰/۰۲۳۹	محدود بودن زمان بازدید از اماکن هنری و فرهنگی و جاذبه‌های گردشگری شهر و منطقه
۲/۵۰۹		۱	جمع
	۰/۶۱		انحراف معیار

### ب) ارزیابی عوامل خارجی

نمره ۲/۹ در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در زمینه اوقات فراغت زائر نشان می‌دهد که شهر مشهد نسبت به محیط بیرونی خود عکس‌العمل خوبی نشان داده است و توانسته از فرصت‌های خود برای غلبه بر تهدیدهای موجود استفاده کند. انحراف معیار نمرات داده شده به شهر مشهد نیز ۰/۵ است.

راهبردهای توسعه اوقات فراغت زائران در مشهد

جدول ۵. ارزیابی موقعیت خارجی<sup>۱</sup>

نمره نهایی	نمره	ضریب	فهرست فرصت‌ها
۰/۲۹۳	۳/۸۷۵	۰/۰۷۵۷	گرایش اذهان عمومی مردم و تقاضای نسبتاً زیاد ملی- منطقه‌ای برای زیارت و مسافرت به شهر مشهد
۰/۱۸۳	۲/۸۵	۰/۰۶۴۱	نقش محوری گردشگری مذهبی در اسناد توسعه استان
۰/۲۴۹	۳/۳۷۵	۰/۰۷۳۶	همگرایی و عزم جدی سازمان‌ها در لزوم بهبود جایگاه زیارت در سطح ملی- منطقه‌ای
۰/۲۷۵	۳/۲۲۵	۰/۰۸۵۲	تمایل قابل توجه سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی برای سرمایه‌گذاری در طرح‌های گذران اوقات فراغت و گردشگری
۰/۱۶	۲/۹۷۵	۰/۰۵۳۶	اشتراک‌ها و همگرایی‌های فرهنگی و مذهبی زائران
۰/۱۷۸	۲/۸۲۵	۰/۰۶۳۲	همگرایی و پیوند عاطفی حکومت و دولت با توسعه زیارت و گردشگری دینی در مشهد
۰/۲۸	۳/۷۲۵	۰/۰۷۵۲	برخورداری حمل و نقل ریلی و هوایی در مقیاس ملی و بین‌المللی
۰/۲۷۴	۳/۴	۰/۰۸۰۷	مسافرت در قالب خانواده و هیئت مذهبی به عنوان الگوی غالب سفر
۰/۱۷۴	۳	۰/۰۴۹۱	ناامنی در مراکز زیارتی و گردشگری مذهبی رقیب کشورهای منطقه
۰/۱۷۶	۲/۸۷۵	۰/۰۶۱۱	برخورداری از برندهای گردشگری در سطح ملی و شهر مشهد
۰/۲۴	۳/۳	۰/۰۷۲۷	برخورداری از حجم قابل توجه از آژانس‌های کشور در مشهد
فهرست تهدیدها			
۰/۰۹۹	۲/۰۲۵	۰/۰۴۹۱	تغییر نحوه نگرش به مقوله زیارت و ایجاد نوعی تعارض میان فرهنگ سنتی و فرهنگ جدید
۰/۰۵۹	۱/۷۲۵	۰/۰۳۴۱	تمرکز زوار در ایام خاص از سال (عدم توزیع زوار در طول سال)
۰/۱۰۸	۲/۳۵	۰/۰۴۶۱	ضعف قوانین و مقررات در زمینه سرمایه‌گذاری و عدم شفافیت مقررات مربوط به جذب سرمایه در زمینه اوقات فراغت
۰/۰۸۸	۲/۲۷۵	۰/۰۳۸۶	گسترش شهرهای گردشگری (با هزینه پایین و تنوع گذران اوقات فراغت) در سطح ملی و بین‌المللی
۰/۰۳۹	۲	۰/۰۱۹۵	تبلیغات سوء بین‌المللی علیه ایران
۰/۱۲۵	۲/۱۵	۰/۰۵۸۲	کاهش میانگین اقامت در شهر مشهد
۲/۹۷۴		۱	جمع
	۰/۶۴		انحراف معیار

ج) تحلیل و ترکیب نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و تولید استراتژی‌های بایسته در این قسمت به تولید استراتژی‌های مختلف در زمینه گذران اوقات فراغت زائران در شهر مشهد پرداخته شده است، بدین ترتیب که نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در این جدول با استفاده از نظرات کارشناسی با یکدیگر ادغام گردیده و سپس استراتژی‌های مختلف در حالت‌های چهارگانه ارائه گردیده است.

1. External Factor Evaluation (EFE)

جدول ۶. ترکیب محیط درونی و بیرونی در قالب ماتریس سوات

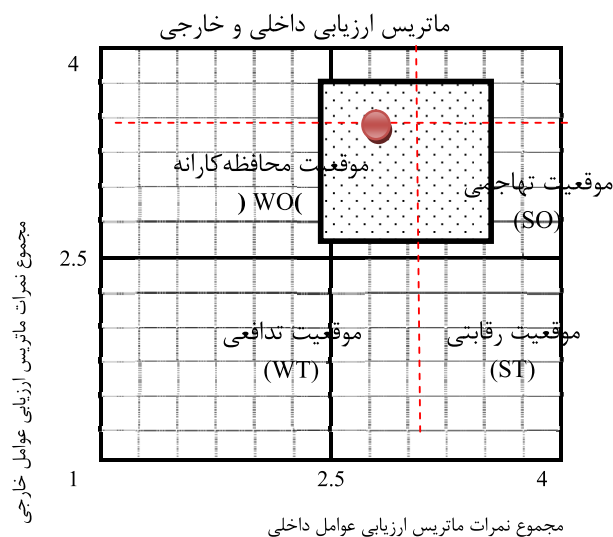
<p>فهرست ضعفها (W)</p> <p>کم توجهی به نیازهای تفریحی، تفریحی، تفریحی، تفریحی متناسب با طبقات اقتصادی و اجتماعی آنان (ضعف در تناسب عرضه با تقاضا)</p> <p>ضعف تبلیغات و اطلاع رسانی مناسب در حوزه رفاه (گذران اوقات فراغت و -)</p> <p>کمبود فضاهای فراغتی در سطح شهر</p> <p>ضعف نظام آمار و اطلاعات در حوزه گردشگری و گذران فراغت</p> <p>کمبود سرمایه گذاری بخش های دولتی در بخش اوقات فراغت</p> <p>کند بودن فرآیند برنامه ریزی جامع و بلندمدت و ناهماهنگی مدیریت در حوزه اوقات فراغت و گردشگری</p> <p>ضعف دسترسی مناسب به سیستم حمل و نقل شهری جهت استفاده از جاذبه های گردشگری و فضاهای تفریحی شهر و منطقه</p> <p>کمبود مراکز تفریحی و گذران اوقات فراغت در نزدیکی مکان اقامت زائران</p> <p>کمبود فضای برای توسعه زیرساخت های گذران اوقات فراغت در پیرامون حرم چندپارچی سازمان های متولی برنامه ریزی و مدیریت امور زائران در زمینه اوقات فراغت</p> <p>ضعف در برنامه ریزی و نظارت بر عملکرد فضاهای تفریحی - تفریحی - سیاحتی به امکانات مناسب گذران اوقات فراغت</p> <p>ضعف بنیة فرهنگی و مالی توده زائران و اختصاص درصد ناچیزی از هزینه های آنان برای گذران اوقات فراغت</p> <p>تقصیر در تعریف و شفاف نبودن شرح وظایف سازمان های مرتبط با اوقات فراغت سازمان ها و نهادهای متولی گذران اوقات فراغت زائران</p> <p>کمبود و ضعف نیروی انسانی متخصص در زمینه گردشگری و اوقات فراغت</p> <p>محدود بودن زمان بازدید از اماکن هنری و فرهنگی و جاذبه های گردشگری شهر و منطقه</p>	<p>فهرست قوتها (S):</p> <p>برخوراری از منابع و جاذبه های مختلف گردشگری (مذهبی، فرهنگی، تاریخی، تجاری، طبیعی، تفریحی و غیره) شهر و منطقه</p> <p>برخوراری از حجم بالا و پایدار تقاضای زیارت و گردشگری مذهبی در شهر مشهد در مقیاس محلی، منطقه ای، ملی و بین المللی</p> <p>برخوراری از تسهیلات و خدمات عمومی در شهر</p> <p>برخوراری و تمرکز حجم قائل توجهی از مراکز اقامتی - پذیرایی کشور در شهر مشهد</p> <p>برخوراری از زیرساخت های اولیه حمل و نقل و دسترسی به شبکه ارتباطات (هوایی، زمینی و دریایی)</p> <p>برخوراری از منابع مالی و توان سازمانی مرتبط با زیارت و گردشگری (انسان، فضا، شهرداری و -)</p> <p>برخوراری از منابع ارشد شهری جهت ایجاد و توسعه فضاهای تفریحی</p> <p>بلوغ های مذهبی، فرهنگی مشترک در بین زائران و مجاوران</p> <p>تقاضای بالای زائران برای استفاده از حمل و نقل عمومی</p> <p>برخوراری از حجم قائل توجهی از برگزارکنندگان تور (دفاتر خدمات مسافرتی) در شهر مشهد و مشارکت آن ها در برنامه ریزی برای گذران اوقات فراغت زائران</p> <p>قابلیت برگزاری نمایشگاهها، جشنوارهها و فستیوال های مذهبی، هنری، فرهنگی، اقتصادی و - در مقیاس ملی و بین المللی</p>	<p>عوامل بیرونی</p> <p>عوامل درونی</p>
---	--	--

<p>راهنمدهای محافظه کارانه (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ارتقای خدمات و تسهیلات زیارتی گردشگری به زائران (W2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,15,16&amp;O2,3,4,6,7,11)</li> <li>✓ بهبود مدیریت گذران اوقات فراغت و جاذبهها در جهت تطبیق عرضه و تقاضای زائران (W1,3,4,5,6,8,9,10,11,12,14,15,16&amp;O1,3,4,7,9,10,11)</li> <li>✓ گسترش و تجهیز فضاهای تفریحی متناسب با ساختار اقتصادی اجتماعی فرهنگی زائران (W1,7,8,9,12,13,16&amp;O4,5,6,8)</li> <li>✓ استفاده و گسترش فضاهای چند کاربردی (زیارتی - سیاحتی) (W1,3,8,9,12,16&amp;O4,5,8,10)</li> </ul>	<p>راهنمدهای تهاجمی (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ارتقاء عملکرد زیرساختهای گذران اوقات فراغت و شاق فضای کابردی و معموی متناسب با فرهنگ زیارت (S2,4,5,6,7,8&amp;O2,3,4,5,6,9,10,11)</li> <li>✓ توسعه و تنوع بخشی جاذبهها و فضاهای تفریحی با تأکید بر حفظ کارکردهای منحصی -زیارتی مشهد (S1,2,5,7,10,11&amp;O1,2,4,9,10,11)</li> <li>✓ توسعه کینی واحدهای کابردی در راستای بهبود و غنی سازی گذران اوقات فراغت زائران (S1,2,3,4,10,11&amp;O2,3,4)</li> <li>✓ توسعه و بهبود گذران اوقات فراغت زائران و گردشگران در عرصه حمل و نقل عمومی (S1,2,4,5,9,10,11&amp;O1,3,4,7,8,11)</li> <li>✓ افزایش سطح اطلاع رسانی و بهبود شیوه های آن در راستای غنی سازی اوقات فراغت زائران (S1,2,10,11&amp;O1,8,9,10)</li> </ul>	<p>فهرست فرصتها (O):</p> <p>گرایش آیدمان عمومی مردم و تقاضای نسبتاً زیاد ملی - منطقه‌ای برای زیارت و مسافرت به شهر مشهد</p> <p>نقش محوری گردشگری مذهبی در آسناد توسعه استان</p> <p>همگرایی و عزم جدی سازمان‌ها در لزوم بهبود جایگاه زیارت در سطح ملی - منطقه‌ای</p> <p>تمایل قائل توجه سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی برای سرمایه‌گذاری در طرح‌های گذران اوقات فراغت و گردشگری</p> <p>انترآک‌ها و همگرایی‌های فرهنگی و مذهبی زائران</p> <p>همگرایی و پیوند عاطفی حکومت و دولت با توسعه زیارت و گردشگری دینی در مشهد</p> <p>بر خوراری حمل و نقل ریلی و هوایی در مقیاس ملی و بین‌المللی</p> <p>مسافرت در قالب خانواده و هیئت مذهبی به عنوان الگوی غالب سفر</p> <p>نامشی در مراکز زیارتی و گردشگری مذهبی رقیب کشورهای منطقه</p> <p>بر خوراری از برندهای گردشگری در سطح ملی و شهر مشهد</p> <p>بر خوراری از حجم قائل توجهی از آژانس‌های کشور در کشور در مشهد</p>
<p>راهنمدهای تلفیقی (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ایجاد بانک اطلاعات زیارتی گردشگری جهت بهبود رفاه زائر (W1,3,4,8,9,10,12,14,15&amp;T2,4,6)</li> <li>✓ توسعه مراکز آموزشی مرتبط با گذران اوقات فراغت و گردشگری (W1,2,5,6,10,11,13,16&amp;T1,2,3,4)</li> <li>✓ ایجاد الگوی متوازن سفرهای زیارتی در سطح ملی و بین‌المللی (W2,3,7,8,11,12,15,16&amp;T2,4,5,6)</li> <li>✓ حفاظت از ارزش‌های فرهنگی - مذهبی (W2,11,12,13&amp;T1,4,5)</li> </ul>	<p>راهنمدهای رقابتی (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ایجاد فضای همگرایی بین سازمانی (S2,4,5,6,10,11&amp;T2,3,4,5,6)</li> <li>✓ ایجاد ضوابط نظارت و کاهش هزینه‌های اقامت جهت گروه‌های کجوراند (S2,4,6&amp;T1,2,4,5,6)</li> <li>✓ ارتقای فرهنگ زیارت و تحول در مفهوم آن (S1,2,8,11&amp;T1,2)</li> <li>✓ ارتقای کارکردهای فرهنگی - مذهبی شهر مشهد در جهت افزایش کیفیت گذران اوقات فراغت (S2,3,4,5,7,8,9&amp;T2,4,5)</li> <li>✓ بازنگری و تدوین قوانین مرتبط با جذب زائر و گردشگران خارجی (S2,10&amp;T3,4,5,6)</li> <li>✓ استفاده گسترده از سازوکارهای تبلیغاتی جهت ارتقای جایگاه بین‌المللی گذران شهر مذهبی مشهد (S1,2,6,11&amp;T2,4,5,6)</li> </ul>	<p>فهرست تهدیدها (T):</p> <p>تغییر نحوه تکرش به مقوله زیارت و ایجاد نوعی تعارض میان فرهنگ سنتی و فرهنگ جدید</p> <p>تمرکز زوار در ايام خاص از سال (عدم توزیع زوار در طول سال)</p> <p>ضعف قوانین و مقررات در زمینه سرمایه‌گذاری و عدم شفافیت مقررات مربوط به جذب سرمایه در زمینه اوقات فراغت</p> <p>گسترش شهرهای گردشگری (اثر هزینه پایین و تنوع گذران اوقات فراغت) در سطح ملی و بین‌المللی</p> <p>تأثیرات سوء بین‌المللی علیه ایران</p> <p>کاهش میلگین اقامت در شهر مشهد</p>

### د) ماتریس داخلی و خارجی

اما پس از به دست آمدن استراتژی‌های مختلف، اولویت با کدام گروه از راهبردها است؟ پاسخ به این سؤال مستلزم تحلیل دیگری است که ماتریس ارزیابی عوامل داخلی/خارجی نام دارد. در این مرحله نمرات نهایی به دست آمده از جداول ارزیابی عوامل درونی و محیط بیرونی در محوری مختصاتی مکان گذاری می‌شود تا موقعیت استراتژیک شهر مشهد در آن مشخص شود. نتایج تحلیل فوق برای شهر مشهد در تحقیق حاضر نشان می‌دهد که شهر مشهد در موقعیت تهاجمی قرار گرفته است، یعنی این شهر با تکیه بر فرصت‌ها و نقاط قوت خود می‌تواند اقدامات لازم را انجام دهد تا موقعیت خود را تحکیم کند.

البته در این قسمت و برای دقت بیشتر در تحلیل می‌توان محدوده استراتژیک مشهد را نیز ترسیم کرد تا بتوان با دقت بیشتری به نتیجه‌گیری از آن پرداخت. برای ترسیم محدوده استراتژیک، محدوده‌ای را که از فرمول حاصل می‌شود ترسیم می‌کنیم. بررسی محدوده استراتژیک شهر مشهد نیز نشان می‌دهد که این شهر عمدتاً در محدوده تهاجمی قرار دارد.



تا اینجا مشخص شد که شهر مشهد در موقعیت تهاجمی قرار دارد و باید از استراتژی‌های تهاجمی استفاده کند، اما اولویت‌بندی این استراتژی‌ها مستلزم تکمیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی موسوم به کیو اس پی ام است، که نتایج آن برای شهر مشهد به صورت جدول ۷ است.



جدول ۷. اولویت بندی راهبردها با استفاده از ماتریس کیو اس پی ام

افزایش سطح اطلاعات رسانی و بهبود شیوههای آن در رأستای غنی سازی اوقات فراغت زائران	توسعه و بهبود گذران اوقات فراغت زائران در عرصه حمل و نقل عمومی	توسعه کیفی واحدهای اقامتی در رأستای بهبود و غنی سازی گذران اوقات فراغت زائران	توسعه و تنوع بخشی جاذبهها و فضاهای فرآینبی یا تأکید بر حفظ کارکردهای مذهبی - زبانی مشهد	ارتقای عملکرد زیرساخت های گذران اوقات فراغت و خلق فضای کالبدی و معنوی متناسب با فرهنگ زیارت	توسعه و تنوع بخشی		جاذبهها و فضاهای		توسعه کیفی		توسعه و بهبود		افزایش سطح اطلاعات رسانی و بهبود شیوههای آن در رأستای غنی سازی اوقات فراغت زائران
					نمره جذابیت	جذابیت	نمره جذابیت	جذابیت	نمره جذابیت	جذابیت	نمره جذابیت	جذابیت	
نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت	نمره جذابیت
۰/۸۸	۰/۶۹	۰/۵۱	۰/۸۵	۰/۸۳	۰/۶۸	۰/۸۵	۰/۸۳	۰/۶۸	۰/۸۳	۰/۶۸	۰/۸۵	۰/۸۳	۰/۶۸
۰/۸۳	۰/۸۲	۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۸۵	۰/۶۹	۰/۸۹	۰/۸۵	۰/۶۹	۰/۸۹	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۸۵	۰/۶۹
۰/۶۶	۰/۸۹	۰/۹۹	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۶۳
۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۵۵	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۶۱	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۶۱	۰/۸۴	۰/۶۱	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۶۱
۰/۸۳	۰/۸۵	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۳	۰/۶۶	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۶	۰/۶۳	۰/۶۶	۰/۶۳	۰/۶۳
۰/۸۶	۰/۸۴	۰/۷۴	۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۶۸	۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۶۸	۰/۸۲	۰/۶۸	۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۶۸
۰/۵۵	۰/۸۳	۰/۵۵	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۶۳	۰/۸۴	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۸۴	۰/۶۳	۰/۸۴	۰/۶۳	۰/۶۳
۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۶۶	۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۶۶	۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۶۶	۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۶۶	۰/۸۸	۰/۸۳

فوتها

بر خوراری از منبع و جاذبههای مختلف گردشگری (مذهبی، فرهنگی، تاریخی، تجاری، طبیعی، تفریحی و...) در شهر و منطقه	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸
بر خوراری از حجم بالا و پایدار تقاضای زیارت و گردشگری مذهبی در شهر مشهد در مقیاس محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۶۹
بر خوراری از تسهیلات و خدمات عمومی در شهر	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳
بر خوراری و تمرکز حجم قابل توجهی از مراکز اقامتی - پذیرایی کشور در شهر مشهد	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۱
بر خوراری از زیرساخت‌های اولیه حمل و نقل و دسترسی به شبکه ارتباطات (هوایی، زمینی و ریلی)	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳
بر خوراری از منبع مالی و توان سازمانی مرتبط با زیارت و گردشگری (استان قدس، شهرداری و ...)	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۸
بر خوراری از منبع انسانی شهری جهت ایجاد و توسعه فضاهای تفریحی	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳
بازرهای مذهبی، فرهنگی مشترک در بین زائران و مجاوران	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶۶

تقاضای بالای زائران برای استفاده از حمل و نقل عمومی	۰/۰۶۷	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰
بر جوداری از حجه قابل توجهی از برگزینگان تور (هفتاد خدمات مسافرتی) در شهر مشهد و مسازکت آن‌ها در برنامه‌ریزی برای گذران اوقات فراغت زائران	۰/۰۸۱	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰
قلبیت بر گراری مایشگاهها، جشنوارهها و فستیوال‌های مذهبی، هنری، فرهنگی اقتصادی و - در مقیاس ملی و بین‌المللی	۰/۰۶۸	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳
نقطه																	
کم‌توجهی به نیازهای تفریحی زائران متناسب با طبقات اقتصادی و اجتماعی آنان (ضعف در تناسب عرضه با تقاضا)	۰/۰۲۲	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰
ضعف تبلیغات و اطلاع‌رسانی مناسب در حوزه رفاه گذران اوقات فراغت و -)	۰/۰۱۴	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶
کمبود فضاهای فراغتی در سطح شهر	۰/۰۱۴	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶
ضعف نظام آمار و اطلاعات در حوزه گردشگری و گذران اوقات فراغت	۰/۰۸۱	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶	۱۵۹۶
کمبود سرمایه‌گذاری بخش‌های دولتی در بخش اوقات فراغت	۰/۰۱۹	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳
کند بودن فرآیند برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت و ناهماهنگی مدیریت در حوزه اوقات فراغت و گردشگری	۰/۰۸۵	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰
ضعف دسترسی مناسب به سیستم حمل‌ونقل شهری جهت استفاده از جاذبه‌های گردشگری و فضاهای تفریحی شهر و منطقه	۰/۰۱۲	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳
کمبود مراکز تفریحی و گذران اوقات فراغت در نزدیکی مکان اقامت زائران	۰/۰۲۷	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰
کمبود فضا برای توسعه زیرساخت‌های گذران اوقات فراغت در بیرون حرم چندپارچگی سازمان‌های متولی برنامه‌ریزی و مدیریت امور زائران در زمینه اوقات فراغت	۰/۰۱۴	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳
ضعف در برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکرد فضاهای تفریحی و تفریحی	۰/۰۲۷	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰	۲۱۰۰
ضعف در تجهیز فضاهای تفریحی - سیاحتی به امکانات مناسب گذران اوقات فراغت	۰/۰۶۱	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳
ضعف بنیاد فرهنگی و مالی بوده زائران و اختصاص درصد ناچیزی از هزینه‌های آنان برای گذران اوقات فراغت	۰/۰۲۴	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳	۲۳۳۳

نقص در تعاریف و شفاف نبودن شرح وظایف سازمان‌های مرتبط با اوقات فراغت سازمان‌ها و نهادهای مسئولی گذران اوقات فراغت	۰/۱۰	۷۳۳۳	۰/۱۵	۱۶۶۶	۰/۱۵	۱۳۳۳	۰/۲۰	۱۳۳۳	۰/۲۰	۷۳۰۰	۰/۱۵	۷۳۰۰
کمبود و ضعف نیروی انسانی متخصص در زمینه گردشگری و اوقات فراغت	۰/۱۵	۷۳۰۰	۰/۱۶	۱۶۶۶	۰/۱۶	۱۳۳۳	۰/۲۱	۱۳۳۳	۰/۲۱	۷۳۰۰	۰/۱۶	۷۳۰۰
محدود بودن زمان بازدید از اماکن هنری و فرهنگی و جاذبه‌های گردشگری شهر و منطقه	۰/۲۳	۷۳۰۰	۰/۱۹	۱۶۶۶	۰/۱۹	۱۳۳۳	۰/۲۳	۱۳۳۳	۰/۲۳	۷۳۰۰	۰/۱۹	۷۳۰۰
<b>فهرست</b>												
گرایش آذهای عمومی مردم و تقاضای نسبتاً زیاد ملی - منطقه‌ای برای زیارت و مسافرت به شهر مشهد	۰/۱۸	۷۳۰۰	۰/۲۰	۱۶۶۶	۰/۱۹	۱۳۳۳	۰/۲۰	۱۳۳۳	۰/۲۰	۷۳۰۰	۰/۲۰	۷۳۰۰
نقش محوری گردشگری مذهبی در اسناد توسعه استان	۰/۲۴	۷۳۳۳	۰/۲۳	۱۶۶۶	۰/۲۳	۱۳۳۳	۰/۲۷	۱۳۳۳	۰/۲۷	۷۳۰۰	۰/۲۳	۷۳۰۰
همگرایی و عدم جدی سازمان‌ها در لزوم بهبود جایگاه زیارت در سطح ملی - منطقه‌ای	۰/۱۵	۷۳۰۰	۰/۱۶	۱۶۶۶	۰/۱۶	۱۳۳۳	۰/۲۱	۱۳۳۳	۰/۲۱	۷۳۰۰	۰/۱۶	۷۳۰۰
تمایل قابل توجه سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی برای سرمایه‌گذاری در طرح‌های گذران اوقات فراغت و گردشگری	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۸	۱۳۳۳
انتزاع‌ها و همگرایی‌های فرهنگی و مذهبی زائران	۰/۲۹	۱۶۶۶	۰/۲۶	۱۳۳۳	۰/۲۶	۱۳۳۳	۰/۲۹	۱۳۳۳	۰/۲۹	۱۶۶۶	۰/۲۶	۱۶۶۶
همگرایی و پیوند عاطفی حکومت و دولت با توسعه زیارت و گردشگری دینی در مشهد	۰/۲۹	۱۶۶۶	۰/۲۹	۱۶۶۶	۰/۲۹	۱۳۳۳	۰/۲۹	۱۳۳۳	۰/۲۹	۱۶۶۶	۰/۲۹	۱۶۶۶
برخورداری حمل‌ونقل ریلی و هوایی در مقیاس ملی و بین‌المللی	۰/۲۵	۷۳۰۰	۰/۲۷	۱۳۳۳	۰/۲۷	۱۳۳۳	۰/۲۹	۱۳۳۳	۰/۲۹	۱۶۶۶	۰/۲۷	۱۶۶۶
مسافرت در قالب خانواده و هیئت مذهبی به عنوان الگوی غالب سفر	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۷	۱۳۳۳	۰/۲۷	۱۳۳۳	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۷	۱۳۳۳
ناهمی در مراکز زیارتی و گردشگری مذهبی رقب کشورهای منطقه	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۷	۱۳۳۳	۰/۲۷	۱۳۳۳	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۷	۱۳۳۳
برخورداری از برنامه‌های گردشگری در سطح ملی و شهر مشهد	۰/۲۵	۷۳۰۰	۰/۲۷	۱۳۳۳	۰/۲۷	۱۳۳۳	۰/۲۹	۱۳۳۳	۰/۲۹	۱۶۶۶	۰/۲۷	۱۶۶۶
برخورداری از حجم قابل توجهی از آژانس‌های کشور در مشهد	۰/۲۵	۷۳۳۳	۰/۲۹	۱۶۶۶	۰/۲۸	۱۳۳۳	۰/۲۹	۱۳۳۳	۰/۲۹	۱۶۶۶	۰/۲۸	۱۶۶۶
<b>پایان</b>												

تغییر نحوه نگرش به معنای زیارت و ایجاد نوعی تعارض میان فرهنگ سنتی و فرهنگ جدید	۰/۱۷	۱/۰۰۰	۰/۱۷	۱/۰۰۰	۰/۴۳	۱/۶۹۱	۰/۴۹	۱/۳۳۳	۰/۶۸	۱/۶۹۱	۰/۱۷	۱/۰۰۰
تمرکز روز در ایام خاص از سال (عدم توزیع روز در طول سال)	۰/۱۳	۱/۳۳۳	۰/۶۸	۱/۳۳۳	۰/۴۰	۱/۳۳۳	۰/۱۶	۱/۳۳۳	۰/۶۸	۱/۳۳۳	۰/۱۳	۱/۳۳۳
ضعف قوانین و مقررات در زمینه سرمایه‌گذاری و عدم شفافیت مقررات مربوط به جذب سرمایه در زمینه اوقات فراغت	۰/۱۰	۱/۰۰۰	۰/۴۹	۱/۶۹۱	۰/۴۰	۱/۰۰۰	۰/۱۶	۱/۶۹۱	۰/۴۹	۱/۰۰۰	۰/۱۰	۱/۰۰۰
گسترش شهرهای گردشگری (با هزینه پایین و تنوع نادر اوقات فراغت) در سطح ملی و بین‌المللی	۰/۱۱	۱/۶۹۱	۰/۴۹	۱/۰۰۰	۰/۱۱	۱/۰۰۰	۰/۱۱	۱/۰۰۰	۰/۴۹	۱/۰۰۰	۰/۱۱	۱/۰۰۰
تجلیات سوء بین‌المللی علیه ایران	۰/۰۹	۱/۶۹۱	۰/۶۸	۱/۳۳۳	۰/۱۲	۱/۳۳۳	۰/۱۲	۱/۳۳۳	۰/۱۲	۱/۳۳۳	۰/۱۲	۱/۳۳۳
کاهش میلگن قابلیت در شهر مشهد	۰/۲۳	۱/۶۹۱	۰/۱۴	۱/۶۹۱	۰/۱۴	۱/۳۳۳	۰/۱۴	۱/۳۳۳	۰/۱۴	۱/۶۹۱	۰/۲۳	۱/۳۳۳
جمع			۱/۶۸۵		۱/۳۳۳		۱/۳۳۳		۱/۶۸۵			

- بر اساس جدول ۷ اولویت‌بندی راهبردها به شرح زیر به دست آمده است:
- ❖ راهبرد با اولویت اول: ارتقای عملکرد زیرساخت‌های گذران اوقات فراغت و خلق فضای کالبدی و معنوی متناسب با فرهنگ زیارت؛
  - ❖ راهبرد با اولویت دوم: توسعه و تنوع‌بخشی جاذبه‌ها و فضاهای فراغتی با تأکید بر حفظ کارکردهای مذهبی/زیارتی مشهد؛
  - ❖ راهبرد با اولویت سوم: توسعه کیفی واحدهای اقامتی در راستای بهبود و غنی‌سازی گذران اوقات فراغت زائران؛
  - ❖ راهبرد با اولویت چهارم: افزایش سطح اطلاع‌رسانی و بهبود شیوه‌های آن در راستای غنی‌سازی اوقات فراغت زائران؛
  - ❖ راهبرد با اولویت پنجم: توسعه و بهبود گذران اوقات فراغت زائران در عرصه حمل‌ونقل عمومی.

### نتیجه‌گیری

نتیجه بررسی‌ها در این پژوهش که با بهره‌گیری از رویکرد سیستمی و با تکنیک‌های سوات و کیو اس پی ام انجام شد، مبین این واقعیت است که کلان‌شهر مشهد به جهت برخورداری از منابع، جاذبه‌ها و فضاهای گذران اوقات فراغت به همراه فرصت‌های تفریحی و گردشگری خود، به لحاظ راهبردی در موقعیت تهاجمی قرار دارد. در واقع کلان‌شهر مشهد برای توسعه فضاهای تفریحی و گذران اوقات فراغت با نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید بسیاری روبه‌رو است که وزن بیشتر با فرصت‌ها و قوت‌های گذران اوقات فراغت است. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی اوقات فراغت و فضاهای زیرساختی نشان می‌دهد که کلان‌شهر مشهد با کسب نمره ۲/۵۹ اندکی بالاتر از میانگین ۲/۵ قرار گرفته است و این نشان می‌دهد که این شهر حداکثر استفاده را از نقاط قوت خود نکرده است، بلکه تأثیرگذاری ضعف‌ها باعث شده تا این شهر در موقعیتی نزدیک به میانگین قرار گیرد. در این ماتریس انحراف معیار امتیازهای داده شده ۰/۵ است که توزیع نرمال امتیازات بین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فراغتی این شهر را نشان می‌دهد.

نمره ۲/۹ در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی درزمینه اوقات فراغت زائران نشان می‌دهد که کلان‌شهر مشهد در برابر محیط بیرونی خود واکنش خوبی داشته و توانسته از فرصت‌های فراغتی خود برای غلبه بر تهدیدهای موجود استفاده کند. انحراف معیار نمرات نیز در این ماتریس ۰/۵ است.

نتایج تحلیل سوات برای گذران اوقات فراغت زائران در کلان‌شهر مشهد نشان می‌دهد که این کلان‌شهر در موقعیت تهاجمی قرار گرفته، یعنی می‌تواند با تکیه بر فرصت‌ها و نقاط قوت خود، زمینه

لازم را برای موقعیت تهاجمی خود فراهم آورد. بنابراین می‌توان گفت ارجحیت راهبرد توسعه اوقات فراغت زائران در حال حاضر در شهر مشهد، ارتقای عملکرد زیرساخت‌های گذران اوقات فراغت و خلق فضای کالبدی و معنوی متناسب با فرهنگ زیارت است؛ لذا می‌توان پیشنهادهای زیر را در زمینه بهبود گذران اوقات فراغت زائران ارائه داد:

۱. تهیه سند راهبردی و تدوین برنامه جامع در افق‌های مختلف زمانی در زمینه گذران اوقات فراغت زائران شهر مشهد؛
۲. فراهم ساختن بستر مشارکت و تعامل بین سازمان‌های ذی‌ربط و ذی‌نفوذ در زمینه گذران اوقات فراغت در شهر مشهد؛
۳. تقویت زیرساخت‌ها و بهبود وضعیت فضاهای گذران اوقات فراغت موجود در شهر مشهد؛
۴. ایجاد مدیریت یکپارچه برای برنامه‌ریزی گردشگری و گذران اوقات فراغت زائران در شهر مشهد.

#### منابع

- حاجی‌پور، خلیل (۱۳۸۵) «برنامه‌ریزی محله‌مبنا، رهیافتی کارآمد در ایجاد مدیریت شهری پایدار»، نشریه هنرهای زیبا، شماره ۶: ۳۷-۴۶.
- دومازیه، ژوفر (۱۳۵۲) «زمان فراغت از دیدگاه تاریخی و جامعه‌شناسانه»، ترجمه محمد. آوینه، مجله فرهنگ و زندگی، شماره ۱۲: ۲۳-۱۳.
- دومازیه، ژوفر (۱۳۵۲) «مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی فراغت»، ترجمه علی اسدی، مجله فرهنگ و زندگی، شماره ۱۲: ۱۹-۸.
- دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۳) *لغت‌نامه دهخدا*، جلد دهم، چاپ اول از دوره جدید، تهران: دانشگاه تهران.
- زرقلانی، سیدهادی و محسن حجازی جوشقانی (۱۳۹۰) *توریسم بین‌الملل و نقش آن در اقتصاد و توسعه شهری* با تأکید بر کلان‌شهر مشهد، مشهد: چهارمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری.
- حکمت نیا حسن و میرنجف موسوی (۱۳۸۵) *کاربرد مدل در جغرافیا با تأکید بر برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای*، یزد: انتشارات علم نوین.
- فروزنده دهکردی، لطف الله (۱۳۷۸) «مروری بر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک»، مجله دانش مدیریت، سال دوازدهم، شماره ۴۵: ۹۷-۱۱۱.
- قاسمی خوزانی، محمد (۱۳۸۶) *ساختار و کارکرد گردشگری مذهبی/ فرهنگی و مدیریت آن در کلان‌شهر مشهد*، رساله دکتری رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید بهشتی.
- قاسمی خوزانی، محمد (۱۳۹۰) *بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای منطقه نمونه گردشگری ابدال آباد* با تکنیک SWOT (تبیین راهبردهای توسعه منطقه نمونه گردشگری ابدال آباد)، اولین همایش جغرافیا و برنامه‌ریزی توسعه روستایی، مشهد.

قرخلو، مهدی (۱۳۸۶) *جغرافیای جهانگردی و برنامه‌ریزی اوقات فراغت*، تهران: جهاد دانشگاهی.  
مؤمنی، مصطفی، مظفر صرافی و محمد قاسمی خوزانی (۱۳۸۷) «ساختار و کارکرد گردشگری مذهبی/ فرهنگی و ضرورت مدیریت یکپارچه در کلان‌شهر مشهد»، *فصلنامه جغرافیا و توسعه*، شماره ۱۱: ۳۸-۱۳.  
مؤمنی، مصطفی (۱۳۸۶) «بحثی در شهرنشینی و جغرافیای اوقات فراغت و گردشگری» در: *توسعه شهرنشینی و صنعت گردشگری در ایران (از مفهوم تا راه‌کار)*، بهمن کارگر، تهران: سازمان جغرافیایی نیروهای مسلح.  
مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۲) «برنامه‌ریزی راهبردی شهرها/یافته‌ها و تجربه‌ها»، *مجله شهرداری‌ها*، سال پنجم، شماره ۵۴: ۱۱-۱۷.

معین، محمد (۱۳۵۳) *فرهنگ معین*، جلد دوم، چاپ دوم، تهران: امیرکبیر.  
مهدیزاده، جواد (۱۳۸۲) *برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری*، تهران: وزارت مسکن و شهرسازی.  
مهدیزاده، جواد (۱۳۸۵) *برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران*، تهران: معاونت معماری و شهرسازی وزارت مسکن و شهرسازی.  
هال، پیتر (۱۳۸۰) «رویکرد سیستمی در فرایند برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای»، ترجمه مهدی تقی‌زاده مطلق، *فصلنامه مدیریت شهری*، شماره ۷: ۶۰-۷۱.

Bertalanffy Von, Ludwig (1972) "The History and Status of General Systems Theory", *The Academy of Management Journal*, 15 (4): 407-426.

Bryson, J. M. (1990) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Sanfrancisco: Jossey Bass.

Checkland, P. B. (1999) *System Thinking, System Practice*, Chichester, England: John Wiley and Sons.

Close, D. W. (2007) "A Model for Strategic Social Planning in a Fishng Economy", *Vascos*: 373-398.

Danca, A. C, (2010) *What is SWOT Analysis*, Downloaded from SWOTAnalysis:<http://www.stfrancis.edu/content/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/swot.htm>.

Faludi, Andreas (1977) *Planning Theory*, Oxford: Pergamon Press.

Gartner, William (1996) *Tourism Developmet, Principles, Processes and Politics*, New York: Von Nostrand Reinhold.

Gunn, Clare A. (2002) *Tourism Planning*, London: Routledge.

Holden, Andrew (2000) *Environment and Tourism*, London: Routledge.

Kelly, R. John (1990) *Leisure*, Newjersey: University of Illinoise Newjersey.

Mitzberg, H. (1994) "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, 721: 107-114.

Nolan, M. L. & S. Nolan (1989) *Christian Pilgage in Modern Western Europe*, Chapel Hill: The University of North Carolina Press.

Rouse, J. & P. Rouse (1999) *Effective Strategic Planning*, downloaded from: [www.enterprisefoundation.org](http://www.enterprisefoundation.org): The Enterprise Foundation.

Santos, Maria da Graca Mouga pocas (2004) *Fatima: Religious Tourism in a Sanctuary City*, from <http://WWW.bibemp2.us.es/turismo/turismonet1/economia%20de1%>.