

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۶/۳۰

صفحات: ۱۰۹-۱۲۵

## مدیریت راهبردی در فضای کسب و کار اقتصاد شهری (مطالعه موردی: گردشگری مذهبی شهر مشهد مقدس)

جواد براتی<sup>\*۱</sup>

مریم رسولزاده<sup>۲</sup>

هادی رفیعی دارانی<sup>۳</sup>

محمد مظهری<sup>۴</sup>

### چکیده

شناسایی موانع موجود در محیط کسب و کار اقتصاد شهری و تعیین راهکارهای لازم جهت بهبود آن، از جمله گام‌های اولیه برای دستیابی به راهبردهای عملیاتی در بهبود فعالیت‌های اقتصادی به شمار می‌آید. هدف اصلی این مطالعه، برنامه‌ریزی راهبردی به منظور بهبود فضای کسب و کار شهر مقدس مشهد با توجه به موقعیت گردشگری مذهبی در این شهر می‌باشد. از این رو، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فضای کسب و کار اقتصاد این شهر با تمرکز بر گردشگری مذهبی و با استفاده از تکنیک سوات و ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی شد و تکمیل پرسشنامه توسط ۲۳ کارشناس از سازمان‌های مرتبط با این حوزه، انجام و اقدامات عملیاتی و سیاست‌های اجرایی مناسبی تبیین گردید. نتایج نشان داد موقعیت استراتژیک فضای کسب و کار اقتصاد شهری شهر مقدس مشهد با تأکید بر موقعیت جذب گردشگر مذهبی در وضعیت تدافعی می‌باشد؛ از این رو راهبرد حمایت از فعالان اقتصادی عرصه گردشگری مذهبی به عنوان راهبردهای تدافعی برای این حوزه، معرفی گردید. همچنین مقررات‌زدایی، کاهش بوروکراسی اداری و یکپارچه‌سازی مدیریت سازمانی به عنوان مهمترین عوامل مورد نظر در تدوین راهبردهای بهبود فضای کسب و کار در شهر مقدس مشهد شناسایی شدند.

**واژه‌های کلیدی:** فضای کسب و کار، اقتصاد شهری، مدیریت راهبردی، مقررات‌زدایی، گردشگری مذهبی

طبقه‌بندی JEL: M21, R11, R58, F16

\*۱- دانشجوی دکتری اقتصاد، گروه اقتصاد، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران. مسئول مکاتبات: j\_baraty@yahoo.com

۲- کارشناسی ارشد اقتصاد کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۳- دانشجوی دکتری اقتصاد کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۴- استادیار گروه اقتصاد، مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی خراسان رضوی، مشهد، ایران

## ۱- مقدمه

کسب و کار به عنوان فعالیت‌هایی تعریف می‌شود که تولید و خرید کالاها و خدمات را به منظور فروش و با هدف کسب سود در برمی‌گیرد (کوسلی، ۱۳۸۸). عواملی از جمله سلامت نظام اداری، امنیت اجتماعی، ثبات در سیاست‌های اقتصادی، قوانین و مقررات و همچنین کیفیت نظام قضایی، در ایجاد یک کسب و کار جدید یا توسعه کسب و کارهای قدیمی مؤثرند. تغییر در این عوامل (فراتر از اختیارات و قدرت مدیران کسب و کار) می‌تواند بر عملکرد کسب و کارهای مختلف، مؤثر باشد. مجموعه این عوامل که بر بازده و ریسک سرمایه‌گذاران نیز تأثیرگذار خواهد بود را محیط کسب و کار می‌نامند. این تعریف از محیط کسب و کار، بر اساس مطالعه میدری (۱۳۸۸) شامل سه دسته‌بندی گسترده است: دسته نخست، جنبه‌های کلان اقتصادی از قبیل سیاست‌های پولی، مالی و ارزی را شامل می‌شود و تأثیر روشنی بر بازده سرمایه‌گذاری دارد؛ برای مثال نرخ بالای مالیاتی باعث کاهش بازده سرمایه‌گذاری می‌شود؛ در حالی که تورم، نوسان‌پذیری بازده را افزایش خواهد داد. دسته دوم شامل حکمرانی، نهادها و ثبات سیاسی است؛ برای نمونه، حاکمیت قانون بر تصمیمات سرمایه‌گذار و میزان آن، بر سرمایه‌گذاری و سازماندهی آن تأثیرگذار می‌باشد. نهادها نیز شامل نهادهای غیررسمی؛ از قبیل میزان کلی اعتماد، سرمایه اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی هستند و مسئولیت روابط معاملاتی جدید و گسترش بنگاه را برعهده دارند. دسته سوم شامل زیرساخت‌های ضروری برای سرمایه‌گذاری مولد؛ از قبیل حمل و نقل، برق و مخابرات می‌باشند. محیط کسب و کار در یک تعریف کلی، مجموعه عواملی است که بر عملکرد بنگاه تأثیر می‌گذارد اما مدیر نمی‌تواند آن را به سهولت تغییر دهد. بررسی وضعیت محیط کسب و کار در بخش‌های مختلف اقتصادی، تفاوت‌های اندکی با هم دارد که ضرورت بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک جهت بهبود این محیط در هر بخش اقتصادی، لازم به نظر می‌رسد.

از جمله بخش‌هایی که در عرصه اقتصادی جهان طی سال‌های اخیر از رشد چشمگیر و خیره‌کننده‌ای برخوردار بوده و تا دو دهه آینده به پردرآمدترین و تأثیرگذارترین بخش اقتصادی کشورها تبدیل خواهد شد، صنعت گردشگری است (صالحی، خوش‌فر، ۱۳۷۹). بررسی موانع موجود در توسعه کسب و کار گردشگری و همچنین بهبود فضای کسب و کار این حوزه، در توسعه هرچه بیشتر گردشگری، بسیار حائز اهمیت می‌باشد. شهر مقدس مشهد سالانه پذیرای ۱۲ میلیون زائر و گردشگر است و از جایگاه خاصی به عنوان مقصد گردشگری در کشور برخوردار می‌باشد؛ این شهر به دلیل سهم ۱۲ تا ۱۵ درصدی گردشگران از تولید ناخالص داخلی، در زمره شهرهای بزرگ و مهم کشور در حوزه گردشگری قرار می‌گیرد. در زمینه گردشگری مذهبی نیز (به عنوان یکی از مهمترین زیربخش‌های خدماتی شهر مشهد مقدس) مهمترین شهر کشور شناخته شده است. پایه اقتصادی این شهر در واقع متأثر از وضعیت گردشگری آن می‌باشد؛ به طوری که با ورود سالانه بیش از ۱۲ میلیون گردشگر به مشهد، این شهر به یکی از قطب‌های گردشگری ایران تبدیل شده است (میرزاپور، ۱۳۸۷). با وجود چشم‌انداز رو به گسترش بخش خدمات در میان بخش‌های مختلف اقتصادی و نگاه مدیران این کلان‌شهر بر توسعه حوزه زیارت و گردشگری مذهبی در آن، مقوله کسب و کار در حوزه گردشگری مذهبی، از جمله مواردی است که نیازمند توجه می‌باشد. اگرچه محیط کسب و کار حوزه گردشگری به‌طور عام متأثر از محیط کسب و کار در کل کشور است، اما تفاوت‌هایی نیز در آن وجود دارد. تفاوت در زیرساخت‌ها، تفاوت در نگرش مدیران استانی و سیاست‌های منطقه‌ای و همچنین نحوه مدیریت و اجرای قوانین در هر استان می‌تواند تفاوت‌ها در محیط کسب و کار گردشگری بین استانی را نیز ایجاد نماید.

مشهد به عنوان پایتخت معنوی کشور، در راستای توسعه کمی و کیفی زیارت امام رضا (ع) با عدم

نشان داد افراد دارای تحصیلات دانشگاهی، بیشترین سطح مشارکت گردشگری را در این منطقه دارا بودند.

نوابخش و رفیعی‌فر (۱۳۸۹) با توجه به تأثیر همه جانبه توسعه روستایی بر زندگی مردم روستاها و نقش گردشگری روستایی بر آن، در مطالعه خود بیان داشتند که آثار اقتصادی و اجتماعی گردشگری در منطقه روستایی زیارت از توابع شهرستان گرگان، از پتانسیل نسبتاً بالایی در این زمینه برخوردار است. بر اساس نتایج به دست آمده از این تحلیل، افزایش سرمایه‌گذاری در این روستا و توجه بیشتر دولت و سرمایه‌گذاری دولتی می‌تواند پشتوانه خوبی برای پیشرفت روستا در زمینه گردشگری باشد. به طور کلی، یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که رونق گردشگری در این روستا، ضمن تأثیرات مثبت، تنگناهایی را به همراه دارد که برای استفاده بهتر از رونق گردشگری در روستای زیارت باید ضعفها به قوت و تهدیدها به فرصت تبدیل شوند.

نوریبخش و اکبرپور سراسکانرود (۱۳۸۹) در مقاله‌ای، فرایند گردشگری شهری، جاذبه‌های گردشگری شهری و انواع آن را مورد بررسی قرار داده و در ادامه به تأثیر اقتصادی گردشگری شهری به خصوص در کلان‌شهرها پرداخته‌اند. یافته‌های حاصل، نشان داد که در حال حاضر و با توجه به گستردگی مدیریت شهری در کلان‌شهرها، بهره‌گیری از جاذبه‌های توریستی می‌تواند نقش مهمی در معرفی شهرها به عنوان یک جاذبه گردشگری جهانی در ارتباط با اقتصاد کلان‌شهرها، داشته باشد.

محمدی ده‌چشمه و زنگی‌آبادی (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای، به ارزیابی و امکان‌سنجی توان‌های اکوتوریسم استان چهارمحال بختیاری با استفاده از مدل بررسی سوات (SWOT)<sup>۱</sup> پرداخته‌اند. یافته‌های تحقیق، از بررسی توانایی‌های این استان در زمینه صنعت نوپای طبیعت‌گردی یا گردشگری زیست‌محیطی<sup>۲</sup>، بیانگر این

توازن‌هایی میان هزینه‌ها و منافع، مواجه می‌باشد. چندگانگی در تصمیم‌گیری‌های ناشی از تعدد ارگان‌های دخیل در امر زیارت (دفتر طرح‌های توسعه و تسهیلات، ۱۳۸۸)، عدم امکان پیروی از اسناد راهبردی با ضمانت اجرایی و الزام به پایبندی بلندمدت مدیران به آن، لزوم دستیابی به کیفیت بیشتر در برخی نارضایتی‌ها در آنها، فشار روزافزون به خدمات و زیرساخت‌های شهروندان بومی، ضعف نسبی برخی از قوانین در مدیریت و بهره‌برداری از خدمات و فعالیت‌های مرتبط با زیارت، از جمله محدودیت‌های مشهد مقدس و استان خراسان رضوی بوده که در صورت استمرار در بلندمدت بر ظرفیت‌های توسعه آن، اثرات منفی عمیقی بر جای خواهند گذاشت (قدمی و همکاران، ۱۳۹۰). از این رو بهره‌برداری بهینه از جمیع ظرفیت‌ها در چارچوبی شفاف، بلندمدت و پایدار می‌تواند در راستای پیشبرد اهداف توسعه منطقه‌ای و ملی، نقش مهمی را ایفا نماید. بر این اساس، تحقیق حاضر در پی شناسایی موانع موجود در محیط کسب‌وکار گردشگری مذهبی و تعیین راهکارهای لازم جهت بهبود فضای کسب‌وکار در این حوزه می‌باشد.

## ۲- پیشینه تحقیق

اگرچه مطالعات بیشتری در کشور در خصوص فضای کسب‌وکار بخش گردشگری مورد نیاز است اما از آن میان می‌توان به مطالعه غنیان و همکاران (۱۳۹۰) که با هدف ارزیابی فضای کارآفرینی و بهبود فضای کسب‌وکار در زمینه گردشگری روستایی انجام شده است، اشاره کرد. این مطالعه با استفاده از شیوه پیمایشی و تهیه پرسشنامه از فعالان کسب‌وکار در روستای اورامان واقع در استان کردستان طی سال ۱۳۸۹، مدل مؤسسه جهانی نظارت بر کارآفرینی را برای ارزیابی فضای کارآفرینی گردشگری در این روستا به کار گرفته است. بر اساس نظر کارشناسان، نمونه مورد بررسی ۱۹۸ نفر از فعالان اقتصادی تعیین شد که به ۱۳ سؤال بر اساس ۱۳ شاخص از مدل مذکور پاسخ دادند. نتایج آن مطالعه

1- Strength, Weakness, Opportunity, Threat

2- Eco-Tourism

مجمع جهانی اقتصاد<sup>۳</sup>، الگوی تصویر محیط کسب و کار<sup>۴</sup>، شاخص آزادی اقتصادی جهان<sup>۵</sup> و شاخص آزادی اقتصادی<sup>۶</sup> را می‌توان نام برد.

رویکرد استراتژیک در برنامه‌ریزی شهری، در پی پاسخگویی به انبوهی از معضلات شهری شکل گرفته است؛ این معضلات شامل مشکلاتی هستند که برنامه‌های جامع در رویارویی با آنها ناکام مانده بود (Halla, 2007). در واقع، نیازها و ضرورت‌های مختلف شهری از یک سو و ناکامی رویکردهای سنتی در پاسخگویی به آنها از سوی دیگر، باعث شکل‌گیری نگرش راهبردی شده است (سعیدینیا، ۱۳۸۲). این رویکرد در زمینه پایداری توسعه شهری - که امروزه به عنوان یکی از معضلات اساسی شهرهای دنیا در قرن ۲۱ مطرح است - از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد؛ زیرا هدف آن، هدایت شهر به سمت منافع بیشتر، کاهش آثار منفی، ارتقای کیفیت زندگی شهری و در نهایت توسعه پایدار شهری است. یکی از ابعاد رویکرد توسعه پایدار شهری، بُعد اقتصادی آن می‌باشد. پایداری اقتصادی، به معنای برآیند تخصیص بهتر، مدیریت کارا تر منابع و همچنین جریان مستمر سرمایه‌گذاری خصوصی و دولتی است (لقایی و محمدزاده، ۱۳۸۱). شهرهای توریستی نیز با توجه به رویکرد خاص گردشگری که دارند باید به لحاظ توسعه پایدار اقتصادی و توجه به کسب و کار حوزه گردشگری، برنامه‌ریزی راهبردی مناسبی را در سطح شهری و با اتخاذ رویکرد گردشگری در حوزه کسب و کار داشته باشند. این مطالعه با استفاده از روش سوات و تهیه پرسشنامه بر اساس شاخص‌های کسب و کار جهانی و تکمیل آن توسط کارشناسان فعال در حوزه کسب و کار گردشگری؛ از جمله کارشناسان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، شهرداری، استانداری، آستان قدس رضوی، اتاق بازرگانی و اتحادیه‌های صنفی خدماتی

واقعیت بوده است که استان چهارمحال بختیاری به لحاظ موقعیت جغرافیایی خاص خود و واقع شدن بین دو قطب صنعتی اصفهان و خوزستان، داشتن آب و هوایی مطبوع و دلپذیر، به ویژه در فصل بهار و تابستان و بهره‌مندی از مناظر چشم‌نواز طبیعی، ظرفیت تبدیل شدن به یکی از قطب‌های بزرگ طبیعت‌گردی کشور را داراست.

### ۳- مبانی نظری

احمدپور داریانی و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای، به بررسی ارتباط میان محیط کسب و کار و توسعه کارآفرینی پرداختند. آنها نشان دادند که محیط کسب و کار کشور از نظر کارشناسان داخلی می‌تواند از مطلوبیت بیشتری نیز برخوردار باشد. نتایج این پژوهش با رتبه‌بندی الگوی بانک جهانی و سایر الگوهای محیط کسب و کار، هم‌گرایی دارد.

بر اساس مبانی نظری کسب و کار شهری، موفقیت شرکت‌ها تابعی از سه عامل مرتبط می‌باشند: بافت سیاسی و اقتصادی در سطح کلان، محیط کسب و کار، راهبرد و عملیات شرکت‌ها. این سه عامل با هم به صورت دو طرفه (از بالا به پایین و از پایین به بالا) ارتباط دارند. از بالا به پایین، بافت سیاسی و اقتصادی، بستر ساز بوده؛ محیط کسب و کار، فضای بهره‌وری و محیط رقابت شرکت‌ها را بهبود می‌بخشد و از پایین به بالا نیز بهره‌وری و کارایی مناسب شرکت‌ها موجب افزایش درآمد و رشد مالیات‌ها می‌گردد. بهبود فضای کسب و کار نیز به بهبود نهادهای سیاسی و اقتصادی کمک می‌کند. از سوی دیگر، ضعف در محیط کسب و کار کشور، فرایند تولید و سیاست‌گذاری اقتصادی را به هم می‌ریزد و موجب بازدارندگی تولید می‌شود. الگوهای متعددی برای ارزیابی محیط کسب و کار وجود دارد که از آن میان، الگوی ارزیابی محیط کسب و کار بانک جهانی، الگوی ODCED<sup>۱</sup>، الگوی یونیدو<sup>۲</sup>، الگوی رقابت‌پذیری جهانی

3- World Economic Forum's Annual Global Competitiveness Reports

4- Business Environment Snapshot

5- Economic Freedom of the World

6- Index of Economic Freedom

1- Oregon Department of Community and Economic Development

2- Unido

در سطح شهر مشهد، رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک در فضای کسب‌وکار گردشگری را مدنظر قرار داده است.

#### ۴- روش تحقیق

این تحقیق، به لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش، از نوع توصیفی-تحلیلی می‌باشد. به منظور تحقق هدف پژوهش، از ابزار سوات برای شناسایی، طبقه‌بندی و تحلیل عوامل راهبردی محیط درونی و بیرونی استفاده شده است. تکنیک ماتریس سوات، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازناسی ضعیف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل سیستم می‌باشد (گلکار، ۱۳۸۵). به علاوه این تکنیک، ابزاری برای سنجش وضعیت نیز به شمار می‌رود (قدمی و همکاران، ۱۳۹۰).

برای تدوین راهبرد، از چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده می‌شود. این چارچوب، ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای حوزه‌های مختلف، مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب دارای مراحل اصلی ذیل است:

#### الف) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۱</sup>

به لحاظ نظری، نقاط قوت و ضعف، حالت عینی تری نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها دارند؛ زیرا فرصت‌ها و تهدیدها، هم در گستره بیشتری بررسی می‌شوند و هم حالتی روندگونه و غیرقطعی دارند. در این تحقیق، برای تهیه این ماتریس، از نظر ۲۳ نفر از کارشناسان مختلف سازمان‌های مذکور ذی‌ربط در مقوله گردشگری (به صورت گروهی و با همفکری و تبادل نظر) بهره گرفته شده است. در این قسمت، پس از تعیین سازمان‌های مرتبط با حوزه کسب‌وکار گردشگری شهری، طی ارسال نامه‌ای به مدیران این سازمان‌ها، کارشناسان

مربوطه از طرف سازمان، معرفی و طی دو مرحله (ارسال پستی پرسشنامه‌های محقق‌ساخته و همچنین مصاحبه حضوری با کارشناسان)، پرسشنامه‌های طراحی شده، تکمیل شدند. پرسشنامه مذکور در این مرحله، برگرفته از شاخص‌های جهانی فضای کسب‌وکار و همچنین موقعیت گردشگری شهر مقدس مشهد بوده است. در مجموع، مراحل زیر به ترتیب طی شد:

■ فهرستی از مهمترین عوامل داخلی حوزه کسب‌وکار گردشگری مذهبی که توسط کارشناسان تأیید شده است، انتخاب گردید.

■ به عوامل، از صفر تا یک ضریب داده شد؛ به گونه‌ای که مجموع این ضرایب باید برابر یک شود.

■ هر یک از عوامل، امتیازدهی شدند؛ بدین گونه که نمره یک بیانگر ضعف اساسی، نمره دو ضعف عادی، نمره سه قوت عادی و نمره چهار نشان‌دهنده قوت بسیار بالای عامل مورد بررسی می‌باشد.

■ میانگین نمره‌ای که کارشناسان مختلف برای هر عامل داده‌اند به دست آمد.

■ برای تعیین نمره نهایی، میانگین ضریب هر عامل در میانگین نمره آن ضرب گردید.

■ مجموع نمره‌های نهایی، محاسبه و نمره نهایی عوامل داخلی مشخص گردید (جمع نمره‌ها در هر زیربخش باید بین یک تا چهار باشد).

#### ب) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)<sup>۲</sup>

منظور از بررسی عوامل خارجی، امکان بهره‌برداری از فرصت‌ها و همچنین احتراز از تهدیداتی است که در حوزه کسب‌وکار گردشگری مذهبی شهر مشهد، شناسایی می‌شود. هدف از بررسی عوامل خارجی، تهیه فهرست کاملی از عواملی که بر فضای کسب‌وکار گردشگری مذهبی تأثیرگذار باشد نیست، بلکه هدف، شناسایی متغیرهای اصلی است که باید در برابر آنها واکنش عملی نشان داده شود (یعنی توان نشان دادن واکنش وجود دارد). بنابراین راهبردها باید به گونه‌ای

تدوین گردند که توان بهره‌برداری از فرصت‌های پیش آمده و کمینه‌سازی اثرات ناشی از تهدیدهای بالقوه را میسر سازند.

پس از به دست آمدن فهرست نهایی فرصت‌ها و تهدیدها (اعمال نظر و تأیید کارشناسان)، گام‌های زیر برداشته شد:

■ ضریب وزنی<sup>۱</sup> برای هر یک از فرصت‌ها و تهدیدات، از صفر تا یک داده شد؛ به طوری که مجموع این ضرایب برابر با یک شود.

■ نمره یک تا چهار نیز به هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها داده می‌شود؛ به طوری که عدد یک برای واکنش ضعیف، عدد دو برای واکنش عادی، عدد سه برای واکنش خوب و عدد چهار برای واکنش خیلی خوب است. در این مرحله باید توجه شود که واکنش مناسب، نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها می‌تواند عامل موفقیت به حساب آید. این نمره نشان‌دهنده واکنش فضای کسب‌وکار گردشگری مذهبی نسبت به آن تهدید یا فرصت است.

■ در این گام، کارشناسان، میانگین نمره و ضریب داده شده برای هر یک از عوامل مورد بررسی را محاسبه می‌کنند.

■ ضرب میانگین ضریب هر عامل در میانگین رتبه مربوطه و به دست آمدن نمره نهایی، گام بعدی محسوب می‌شود.

■ مجموع نمره‌های متعلق به هر یک از متغیرها (جمع نمره‌ها بین یک تا چهار خواهد بود) محاسبه گردید.

### ج) ماتریس داخلی و خارجی (IE)<sup>۲</sup>

ماتریس داخلی و خارجی، وضعیت فضای کسب‌وکار را تعیین می‌کند. این ماتریس از چهار سلول تشکیل شده است و بر اساس استقرار داده‌های به دست آمده از دو ماتریس عوامل داخلی و عوامل خارجی، دارای دو بعد اصلی و مهم بیان‌کننده جمع امتیازهای نهایی ماتریس است:

۱- جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر محور افقی نشان داده می‌شود.

۲- جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بر محور عمودی نشان داده می‌شود.

نقطه به دست آمده در یکی از چهار خانه ماتریس داخلی و خارجی قرار گرفته و مشخص می‌شود که فضای کسب‌وکار، از موقعیت محافظه‌کارانه، تهاجمی، تدافعی یا رقابتی برخوردار است.

### د) ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)<sup>۳</sup>

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

برای تکمیل این ماتریس و به دست آوردن اولویت‌های راهبردی، مراحل زیر طی خواهد شد:

■ عوامل اصلی داخلی و خارجی در سمت راست جدول نوشته می‌شود.

■ برای هر یک از عوامل اصلی، وزنی تعیین گردد.

■ راهبردهای مشخص شده در محل مورد نظر نوشته می‌شوند.

■ نمره جذابیت برای هر یک از عوامل با پرسش زیر تعیین می‌شود:

- آیا این عامل در فرایند انتخاب راهبردها نقشی عمده دارد یا خیر؟

■ نمره جذابیت نیز با روش زیر داده خواهد شد:

۱: بدون جذابیت؛ ۲: تا حدی جذاب؛ ۳: دارای جذابیت معقول؛ ۴: بسیار جذاب

■ در مرحله پایانی، جمع وزنی نمرات جذابیت، محاسبه شده و مجموع آنها به دست می‌آید. هر راهبردی

1- Weighted Coefficient

2- Internal and External Factors

3- Quantitative Strategic Planning Matrix

که بالاترین نمره جذابیت را کسب کرده باشد، در اولویت بوده و بقیه گزینه‌های راهبردی به ترتیب نمره نهایی دارای جذابیت می‌باشند و در رتبه‌های بعد قرار می‌گیرند.

### بررسی وضع موجود و قوانین و مقررات فضای کسب‌وکار حوزه گردشگری

قبل از بررسی و تحلیل ماتریس سوات فضای کسب‌وکار گردشگری مذهبی شهر مشهد مقدس، لازم است تا مروری مختصر بر وضعیت موجود فضای کسب‌وکار این حوزه صورت گیرد. با توجه به قوانین و مقررات حاکم بر گردشگری، از جمله گردشگری مذهبی، در این بخش، شرایط و قوانین موجود مشهد در این حوزه، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و در نهایت، با بیان مشکلات و تنگناهای موجود در راه بهبود فضای کسب‌وکار در حوزه اقتصاد زیارت و زائرپذیری شهر مشهد، راهکارها و پیشنهادهایی ارائه می‌شود. هرچند که عمده برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی در این حوزه به صورت کلان و کشوری است اما به دلیل جایگاه ویژه این شهر در حوزه گردشگری مذهبی و زیارتی، نوع و چگونگی اجرای این سیاست‌ها در این شهر، از اهمیت بیشتری نسبت به دیگر مناطق برخوردار است.

برای شروع یک کسب‌وکار جدید در حوزه گردشگری مذهبی، مراحل وجود دارد که سرمایه‌گذار باید در این حوزه، فرایند صدور مجوز تأسیسات گردشگری ذیل را طی کند (دفتر طرح‌های توسعه و تسهیلات، ۱۳۸۸):

■ ارائه درخواست متقاضی (۲ روز)

■ دریافت مستندات طرح، بررسی و تکمیل طرح

اولیه و ارائه به کمیته فنی سازمان استان (۵ روز)

■ صدور موافقت اصولی (۳ روز)

■ صدور استعلام از ادارات مربوطه (۲ روز)

■ درخواست مدارک تکمیلی (۱ هفته)

■ تهیه مدارک مورد نیاز (۱ هفته)

■ بررسی مدارک تکمیلی و صدور موافقت یا مجوز در صورت عدم نقص در مدارک (۳ هفته)

■ درخواست تهیه نقشه‌های معماری فاز یک (۲ روز)

■ تهیه و ارائه نقشه‌های معماری فاز یک (۲ ماه)

■ بررسی و اصلاح نقشه‌ها و ارسال آنها به اداره ذی‌صلاح برای صدور پروانه ساخت در صورت عدم نقص در آنها (۲ هفته)

■ بررسی و تکمیل پرونده و صدور پروانه ساخت در صورت عدم نقص در پرونده (۲ هفته)

■ ارائه برنامه زمانبندی اجرای طرح (۲ روز)

■ صدور مجوز ایجاد/ تکمیل تأسیسات گردشگری (۲ روز)

■ ارائه گزارش ماهانه به سازمان استان (۱ ماه).

همان‌طور که مشخص است، با توجه به تعداد مراحل که یک سرمایه‌گذار باید برای گرفتن مجوز تأسیسات گردشگری طی کند، زمان مورد نیاز برای اخذ مجوز این تأسیسات به بیش از پنج ماه می‌رسد که در مقایسه با سایر کشورهای منطقه بسیار طولانی است. بر اساس گزارش فضای کسب‌وکار بانک جهانی<sup>۱</sup>، حداقل زمان آغاز یک کسب‌وکار در ایران برای سال ۲۰۱۳ معادل سیزده روز، در امارات متحده عربی برابر با هشت روز و برای نیوزیلند که رتبه نخست فضای کسب‌وکار را بر اساس شاخص‌های جهانی دارد، تنها یک روز است (World Bank, 2013).

بر اساس موارد مذکور، زمان ایجاد کسب‌وکار گردشگری در سطح استان خراسان رضوی حتی ممکن است به حدود یکصد و شصت روز برسد. به علاوه هزینه ایجاد یک کسب‌وکار در سطح کشور حدود ۳/۳ درصد درآمد سرانه است که در مقایسه با ۲/۶ درصد برای کشور عمان، نسبتاً بالا می‌باشد. البته در مقایسه با کشورهایمانند امارات متحده عربی (۶ درصد)، عربستان (۵ درصد) و عراق (۸۱ درصد)، در رتبه بسیار

بهتری قرار دارد<sup>۱</sup>. بنابراین برای بهبود فضای کسب و کار در حوزه اقتصاد گردشگری مذهبی در استان خراسان رضوی و شهر مشهد، باید اقداماتی جهت کاهش این مراحل، زمان و هزینه ایجاد یک کار جدید در این حوزه، انجام گیرد.

یکی دیگر از شاخص‌های بررسی فضای کسب و کار، به قوانین مالیاتی برمی‌گردد. بر اساس تبصره ۳ ماده ۱۳۲ قانون مالیات‌های مستقیم، پنجاه درصد معافیت مالیاتی برای کلیه تأسیسات گردشگری متعلق به اشخاص؛ اعم از حقیقی و حقوقی که دارای پروانه بهره‌برداری از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی یا سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری هستند، اعمال خواهد شد. اقدامات و مصوباتی از این نوع، می‌توانند به بهبود فضای کسب و کار در حوزه گردشگری مذهبی و زیارت، کمک شایانی کنند. بر اساس گزارش فضای کسب و کار بانک جهانی (۲۰۱۳)، نرخ کل مالیات در سطح کشور از ۴۷/۴ در سال ۲۰۰۷ به ۴۴/۱ در سال ۲۰۱۲ کاهش و تعداد دفعات پرداخت مالیات نیز طی همین دوره از ۲۲ به ۲۰ تنزل یافته است. همچنین رتبه ایران در شاخص پرداخت مالیات از ۹۷ به ۱۲۶ نزول کرده است. این اطلاعات نشان می‌دهد که کاهش مالیات‌ها (یا اعمال معافیت‌های مالیاتی) تأثیر چندانی بر تضعیف فضای کسب و کار ندارد. از سوی دیگر، در خصوص فضای کسب و کار گردشگری، عدم سازماندهی و نظارت دقیق بر برخی اقامتگاه‌های غیررسمی و عدم پرداخت مالیات و عوارض، توسط این اقامتگاه‌ها، بازار را از حالت رقابتی خارج کرده و شرایط اقتصادی را برای مراکز و تأسیساتی که تحت نظارت هستند، دشوارتر کرده است (میرزاپور، ۱۳۸۷). برای رفع این مشکل باید اقدامات جدی‌تری در خصوص ساماندهی اقامتگاه‌های غیررسمی شهر مشهد صورت گیرد.

از جمله مواد قانونی در حوزه گردشگری، ماده ۱۲ آیین‌نامه اجرایی صنعت ایرانگردی و جهانگردی است که بر اساس آن، کلیه تأسیسات گردشگری در پرداخت عوارض صدور پروانه ساختمانی و هزینه‌های مصارف گاز، آب، برق و تلفن، مشمول تعرفه‌های بخش صنایع هستند. بر اساس گزارش فضای کسب و کار، کاهش در عوارض پرداختی توسط بنگاه‌های اقتصادی یا کاهش هزینه آنها، باعث کاهش در رتبه فضای کسب و کار هر کشور می‌شود؛ لذا هر اقدامی که در زمینه پرداخت عوارض صدور پروانه ساختمانی و هزینه‌های انرژی صورت گیرد، همان‌طور که بر فضای کسب و کار تمامی صنایع تأثیرگذار است، بر فضای کسب و کار در حوزه گردشگری مذهبی نیز مؤثر خواهد بود. در واقع، اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها و مشکلات صنایع مختلف در پرداخت هزینه‌های مرتبط با حامل‌های انرژی، شامل بخش گردشگری نیز می‌شود.

از دیگر شاخص‌های بررسی فضای کسب و کار، فرایند اخذ اعتبارات است. فرایند اخذ وام و تسهیلات بانکی جهت احداث و تبدیل تأسیسات گردشگری در ادارات کل میراث فرهنگی؛ شامل مراحل به صورت ذیل می‌باشد (دفتر مناطق نمونه گردشگری، ۱۳۸۹):

- کسب اطلاعات مقدماتی
- تبیین تأسیسات گردشگری و انطباق با مصادیق آن
- ارائه تقاضای اخذ تسهیلات بانکی
- صدور پروانه ساختمان و مجوز ساخت
- صدور موافقت اصولی توسط سازمان (شامل مراحل: ۱- ارائه درخواست کتبی توسط متقاضی به سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ۲- بازدید از محل مورد نظر متقاضی توسط کارشناس سازمان استان ۳- تأیید مقدماتی و اعلام آن ۴- اخذ مدارک اولیه ۵- بررسی مدارک و اعلام نتیجه به کارگروه گردشگری ۶- استعلام از نهادهای مرتبط ۷- بررسی در کارگروه گردشگری)

۱- آمار و اطلاعات ذکر شده بر اساس گزارش Doing Business 2013 بانک جهانی است و کلیه کسب و کارها را بر اساس نمونه‌گیری‌های صورت گرفته، شامل می‌شود.

- تهیه نقشه‌های معماری بر اساس ضوابط سازمان
- تصویب تسهیلات و معرفی به بانک
- بررسی پرونده در بانک عامل.

عواملی مانند تقویت حقوق قانونی، سطح اطلاعات اعتباری افراد و بنگاه‌ها، سطح پوشش دولتی و خصوصی و همچنین طول دوره اخذ اعتبارات برای بررسی شاخص اخذ اعتبارات، در نظر گرفته می‌شود که در سال ۲۰۱۲، رتبه ایران از میان ۱۸۳ کشور، ۹۷ بوده است که رتبه‌ای پایین‌تر از عربستان سعودی داشته است. با مشاهده مراحل مربوط به اخذ اعتبارات، در حوزه گردشگری (از جمله گردشگری مذهبی) می‌توان دریافت که این مراحل برای اخذ اعتبارات در این حوزه نیز برقرار بوده و همچنین، مشکلات و تنگناهای متعددی نیز در انجام این مراحل و تکمیل فرایند اخذ اعتبارات به وجود خواهد آمد که خود بر طولانی‌تر شدن روند دریافت وام برای احداث تأسیسات گردشگری مؤثر است. مراحل فوق‌الذکر، به صورت کلی بوده و هر یک شامل مراحل جزئی‌تری هستند که در اینجا ذکر نشده است. بوروکراسی شدید اداری و مشکلات موجود در راه‌اندازی تأسیسات گردشگری در استان، از جمله مهمترین عوامل مؤثر بر فضای کسب‌وکار در حوزه گردشگری است که توجه به آن و اجرای اقدامات و عملیاتی برای کاهش آن می‌تواند فضای کسب‌وکار استان را در حوزه زیارت بهبود دهد. انجام این اقدامات اگرچه باید به صورت کلان و در سراسر کشور صورت گیرد اما در صورت کاهش بروکراسی شدید اداری در حوزه گردشگری مذهبی، شهر مشهد مقدس از بهبود فضای کسب‌وکار در بخش گردشگری مذهبی، بیشترین انتفاع ممکن را کسب خواهد نمود (دفتر امور مراکز و خدمات گردشگری، ۱۳۸۶).

در پی مصوبه جلسه علنی ۱۳۸۲/۱۰/۲۳ مجلس شورای اسلامی، سازمان‌های میراث فرهنگی، ایرانگردی و جهانگردی ادغام و پس از تشکیل سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ستادی تحت عنوان ستاد ویژه بقاع

متبرکه و اماکن مذهبی در این سازمان شکل گرفت که بازسازی و مرمت، اعتبارات و تخصیص آنها، پیگیری شکایت‌هایی که درباره وضعیت اماکن زیارتی در هر نقطه از کشور ارائه می‌شود، ایجاد هماهنگی با دستگاه‌های ذی‌ربط از جمله سازمان اوقاف و امور خیریه و متولیان اماکن متبرکه‌ای مانند آستان قدس رضوی و نقاط دیگر، ایجاد هماهنگی در ارتباط با مرمت و بازسازی متناسب با موقعیت میراثی این بناها و رسیدگی به امور بقاع متبرکه در سطح استان (البته آن دسته از بقاعی که در فهرست آثار ملی و فرهنگی ثبت شده‌اند) از وظایف این ستاد است. ستاد ویژه بقاع متبرکه در کمیته گردشگری مذهبی عضویت دارد که این کمیته در قسمت معاونت گردشگری و با مسئولیت معاون گردشگری سازمان، شکل گرفته است؛ از این‌رو، یکی از مشکلات گردشگری مذهبی مشهد مقدس را می‌توان فقدان مدیریت واحد گردشگری و به تبع آن نبود برنامه واحدی برای این حوزه دانست؛ به طوری که دستگاه‌های متعددی، تصمیم‌گیرنده بوده و اعمال مدیریت می‌کنند. در این شهر، آستان قدس رضوی، مستقل می‌باشد و درباره توسعه فضا و ساخت‌وساز خود، اعمال نظر و برنامه‌ریزی می‌کند و اداره اوقاف و میراث فرهنگی نیز اقدامات خود را انجام می‌دهد. امضای توافقنامه همکاری‌های مشترک میان معاونت سرمایه‌گذاری و طرح‌های سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و دبیرخانه شورای مناطق آزاد، از جمله اقدامات مثبت سال‌های اخیر بوده‌اند. همکاری‌های صورت گرفته با هدف بهبود فضای کسب‌وکار؛ از جمله همکاری در اطلاع‌رسانی از طریق رسانه‌ها و فضاهای مجازی جهت معرفی جاذبه‌ها، فرصت‌ها، قوانین و غیره، از دیگر اقدامات مثبت در این زمینه به حساب می‌آیند. ایجاد ستاد تسهیلات سفر و دائمی شدن آن، ایجاد ستاد ساماندهی منازل شخصی استیجاری و ستاد ساماندهی راهنمای زائر، ایجاد پایگاه‌های اطلاع‌رسانی و خانه گردشگر، سامانه کارت‌های اعتباری ویژه گردشگران

خارجی، ویزای فرودگاهی و ویزای الکترونیک و تشکیل اتحادیه تشکل‌های صنفی - گردشگری در جهت رفع موانع کسب‌وکار، از جمله اقدامات مثبت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار اقتصاد زائر و زائرپذیری در استان خراسان رضوی و شهر مشهد مقدس به حساب می‌آیند (گروه مطالعات ماهنامه رصد، ۱۳۹۰).

یکی دیگر از مشکلات حوزه گردشگری مذهبی در شهر مشهد، تهیه اطلاعات به صورت تفکیکی از زائران ایرانی و غیرایرانی، مسلمان و غیرمسلمان می‌باشد. تهیه اطلاعاتی در خصوص انواع زائرین مشرف به شهر مذکور، این امکان را مهیا می‌سازد تا برای جذب بیشتر زائر و فراهم کردن امکانات لازم برای ارائه تسهیلات به آنها، برنامه‌های مناسب و کاربردی تری اجرا گردد. افزون بر تفکیک زائران ایرانی از غیرایرانی و مسلمان از غیرمسلمان، توجه به نیازسنجی و طبقه‌بندی ارائه خدمات در این شهر، از ضرورت‌های موجود آن به حساب می‌آید؛ البته هنوز خدمات‌دهی در مشهد مقدس، به صورت کاملی نیازسنجی و طبقه‌بندی نشده است. بر اساس آمار و اطلاعات سالنامه آماری استان خراسان رضوی، در سال ۱۳۹۰ حدود ۲۲۰ دفتر خدمات مسافرتی، ۱۰۰ هتل، ۳۰۰ هتل آپارتمان و ۵۷۰ مهمانپذیر و صدها زائرسرا و منازل شخصی، در اختیار زائران و گردشگران قرار گرفته‌اند که این امر، نیازسنجی اقامتگاه‌های گردشگری توسط اداره میراث فرهنگی استان را ضروری می‌سازد. در حال حاضر صدور مجوز و ساماندهی کمپها و فراهم کردن امکانات و خدمات مناسب در آنها برای زائران، از جمله اولویت‌های نیازمندی در حوزه گردشگری مذهبی می‌باشد.

در ارائه خدمات‌دهی مطلوب به زائران باید از تجربیات دیگر مناطق مذهبی دنیا نیز استفاده شود. از این رو، امضای توافقنامه میان آژانس‌های مسافرتی، میراث فرهنگی و سایر بخش‌های مرتبط با مبحث گردشگری؛ از جمله شهرداری و آستان قدس رضوی، سازماندهی حضور زائران در مشهد را بهبود خواهد

بخشید و بر اساس این سازماندهی، می‌توان از ظرفیت‌های موجود برای موقعیت‌های اقامتی و نیز مشخص کردن تعداد زائر در شهر استفاده کرد. در حال حاضر تعداد زیادی هتل آپارتمان و اقامتگاه وجود دارد که به صورت رسمی ثبت نشده‌اند و آماری از آنها در دست نیست. معضل وجود خانه‌های شخصی را نیز باید به مشکلات مذکور اضافه نمود. با توجه به ایجاد ستاد ساماندهی منازل شخصی، در حال حاضر هیچ نهاد مشخصی بر وضعیت این خانه‌ها نظارت ندارد و آنها نیز تابع هیچ ضوابطی نیستند، نرخ‌گذاری در این منازل، کنترل نمی‌شود و صاحبان این خانه‌ها نه عوارض می‌پردازند و نه مالیات؛ ضمن اینکه هیچ سهمی نیز در اشتغال‌زایی ندارند (جهاد دانشگاهی مشهد، ۱۳۹۰).

سیستم گردشگری، تحت تأثیر مسائل سیاسی، به سرعت آسیب می‌بیند. هر سال برای اعزام زائران به سفر حج، سازمانی منظم در تهران و همه شهرهای کشور فعالیت می‌کند؛ ضمن اینکه نمایندگی‌های این سازمان در شهرهای کشور عربستان نیز فعال هستند، اما برای زائرانی که سالانه به مشهد می‌آیند چنین تشکیلات منظم و منسجمی وجود ندارد و برای آن برنامه‌ریزی مشابهی نیز صورت نگرفته است (گروه مطالعات فرهنگی ماهنامه رصد، ۱۳۹۰).

از سال ۱۳۸۶، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، گام‌های مهمی جهت توسعه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در حوزه گردشگری؛ از جمله گردشگری مذهبی برداشته؛ به طوری که تفاهم‌نامه‌ها، قراردادهای برنامه‌های مشترک زیادی را طی این سال‌ها به امضا رسانده است. با این وجود، برخی از طرح‌ها و پروژه‌های سرمایه‌گذاری در این بخش، راکد مانده که مهمترین دلیل آن وجود موانع قانونی در راه سرمایه‌گذاران می‌باشد. وجود بروکراسی اداری، عدم هماهنگی‌های کامل میان سازمان‌ها (از جمله شرکت‌های آب و فاضلاب، گاز و اداره برق)، مشکلات موجود در تأمین مالی و سرگردانی سرمایه‌گذاران در بانک‌ها باعث

### ۵- یافته‌های تحقیق

به منظور تعیین وضعیت فضای کسب و کار گردشگری مذهبی شهر مقدس مشهد، ابتدا باید ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تهیه گردد. سپس از نتیجه نهایی این دو ماتریس، ماتریس عوامل داخلی-خارجی برای فضای کسب و کار گردشگری مذهبی، به دست خواهد آمد؛ به عبارت دیگر، این ماتریس، وضعیت استراتژیک فضای کسب و کار اقتصاد گردشگری مذهبی را مشخص می‌نماید. نتایج به دست آمده از ماتریس عوامل داخلی، در جدول (۱) ارائه شده است. شیوه امتیازدهی هر یک از عوامل نشان داد که نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف عادی، نمره ۳ قوت عادی و نمره ۴ نشان‌دهنده قوت بسیار بالای عامل می‌باشد.

عقب‌نشینی سرمایه‌گذاران بخش خصوصی از فعالیت در این عرصه شده است. فقدان برنامه‌ای جامع برای توسعه سرمایه‌گذاری‌ها در این حوزه باعث شده تا در برنامه پنجم توسعه، توجه خاصی به آن و در نتیجه به کل بخش گردشگری، معطوف شود. بر این اساس می‌توان چنین اشاره کرد که شهر مشهد با توجه به نقش خود در گردشگری مذهبی، باید مقصد زائران و سرمایه‌گذاران خارجی در حوزه زیارت باشد که البته وجود برخی موانع بر سر راه سرمایه‌گذاران خارجی، کمبود تبلیغات برای جذب زائرین و سرمایه‌گذاران خارجی، نبود نظام سفر کاروانی منسجم و قوی در دیگر کشورها، از جمله نقاط ضعف فضای کسب و کار در زمینه سرمایه‌گذاری خارجی در بخش گردشگری مذهبی به شمار می‌رود. مطالب ذکر شده در این قسمت، مقدمه‌ای برای ورود به مبحث تشخیص و شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید بخش گردشگری شهری می‌باشد.

جدول ۱- ماتریس عوامل داخلی فضای کسب و کار اقتصاد زیارت

عوامل راهبردی داخلی		
امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن نرمال شده
<b>نقاط قوت</b>		
۰/۰۹۱	۳	۰/۰۲۸
ایجاد ستاد تسهیلات سفر/ ساماندهی منازل شخصی و اجاری/ ساماندهی راهنمای زائر/ ایجاد پایگاه‌های اطلاع‌رسانی و خانه گردشگر		
۰/۱۳۹	۳	۰/۰۴۴
تصویب قانون دائمی شدن ستاد تسهیلات سفرهای کشور		
۰/۱۴۰	۳	۰/۰۴۵
حضور مرکز خدمات سرمایه‌گذاری استان خراسان رضوی به عنوان واحد هماهنگ‌کننده فعالیت‌های اداری سرمایه‌گذاران		
۰/۱۰۷	۳	۰/۰۳۲
لوپ‌ها، عرصه‌ها و چرخه‌های گردشگری برای انواع گردشگران اعم از داخلی و خارجی و همچنین گردشگران موضوعی، موضعی		
۰/۱۹۴	۳	۰/۰۶۳
کاهش میزان عوارض پرداختی و وجود معافیت‌های مالیاتی برای کلیه تأسیسات گردشگری در بخش زائر		
۰/۲۶۲	۴	۰/۰۶۶
فضای مناسب کسب و کار شهر مقدس مشهد در حوزه تجارت خارجی، تولید و بازرگانی و اجرای طرح ایران کد و ورود به فضای کسب و کار الکترونیکی		
۰/۱۳۳	۴	۰/۰۳۷
ایجاد شبکه‌های متعدد مشاغل و پر کردن خلأهای موجود در عرصه خدمات‌رسانی به زائران		
۰/۲۱۸	۴	۰/۰۵۷
تشکیل مجامع امور صنفی و اتحادیه‌های صنفی گردشگری جهت ساماندهی واحدهای صنفی در فضای کسب و کار		
۰/۱۵۰	۳	۰/۰۴۷
ایجاد بانک اطلاعات جامع شهری در خصوص انواع ارائه‌دهندگان خدمات و نقش مهم آنها در بهبود فضای کسب و کار		
<b>نقاط ضعف</b>		
۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۹
عدم انسجام لازم بین بنگاه‌ها و اصناف مختلف در بحث‌های موضوعی و عدم وجود نظارت منسجم بر عملکرد آنها		
۰/۰۶۷	۲	۰/۰۴۲
عدم هماهنگی میان برنامه‌ریزی‌های کارشناسی شده در حوزه خدمات به زائر در سازمان‌های ذی‌ربط		
۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷
عدم سیاست‌گذاری، ساماندهی و برنامه‌ریزی بلندمدت مناسب در فضای کسب و کار		
۰/۰۷۶	۲	۰/۰۴۳
طولانی بودن دوره زمانی درجه‌بندی واحدهای اقامتی و نظارت کمتر به کیفیت آنها		
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۲
ضعف قانونی و مقررات دولتی حمایتی در زمینه سرمایه‌گذاری و راه‌اندازی کسب و کار در بخش‌های مختلف اقتصادی، از جمله حوزه گردشگری مذهبی		

۰/۰۵۹	۱	۰/۰۵۹	طولانی بودن فرایند راه‌اندازی کسب‌وکار از جمله، طولانی بودن زمان فرایند صدور مجوز تأسیسات گردشگری
۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶۱	مراحل اداری پیچیده در راستای صدور مجوزها و پروانه‌های کسب‌وکار در بخش‌های مختلف اقتصادی، از جمله زائر و زیارت
۰/۰۸۵	۲	۰/۰۴۲	بالا بودن هزینه اخذ صورت وضعیت مالیات در زمینه ثبت و انتقال حق مالکیت تأسیسات گردشگری و شیوه نامناسب وصول مالیات
۰/۰۷۲	۲	۰/۰۳۸	مراحل طولانی و مبهم و گاه‌آغیرشفاف وام‌دهی به سرمایه‌گذاران علاقه‌مند به احداث و بهره‌برداری از پروژه‌های مختلف عمرانی، از جمله تأسیسات گردشگری
۰/۰۷۸	۲	۰/۰۴۳	مطالعات و تحقیقات ناکافی در زمینه بهبود فضای کسب‌وکار زائر و زیارت
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	عدم نظارت مستمر بر تأسیسات گردشگری مذهبی، درجه‌بندی و طبقه‌بندی آنها و بررسی نواقص و کمبود امکانات
۰/۰۸۵	۲	۰/۰۴۳	پایین بودن توان سهامداران برای پیگیری قانونی سوء رفتار مدیران و کارشناسان
۲/۳۱۷		۱	جمع

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در جدول (۲) خلاصه شده است. روش امتیازدهی برای عوامل خارجی بدین صورت است که عدد ۱ بیانگر واکنش ضعیف، عدد ۲ بیانگر واکنش عادی، عدد ۳ بیانگر واکنش خوب و عدد ۴ بیانگر واکنش خیلی خوب می‌باشد.

مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی فضای کسب‌وکار اقتصاد زیارت امام رضا (ع) در ماتریس عوامل داخلی، ۲/۳۱۷ به دست آمده است. این امتیاز بدان معنی است که فضای کسب‌وکار زیارت شهر مقدس مشهد از نظر عوامل درونی، در مجموع دارای ضعف می‌باشد. همانند جدول (۱)، ماتریس عوامل خارجی نیز

جدول ۲- ماتریس عوامل خارجی فضای کسب‌وکار اقتصاد زیارت

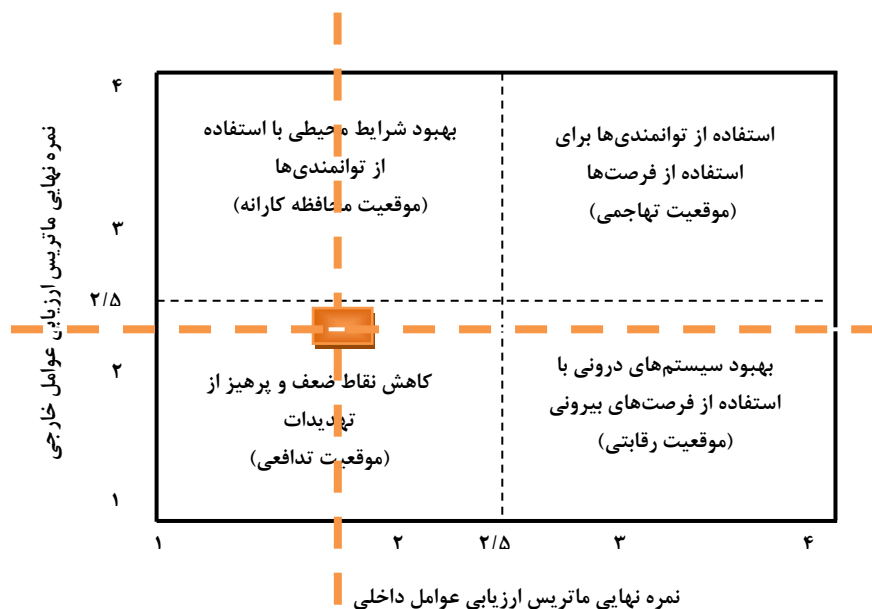
امتیاز وزن‌دار	امتیاز وضع موجود	وزن نرمال شده	عوامل راهبردی خارجی
<b>فرصت‌ها</b>			
۰/۲۱۵	۲	۰/۱۱۵	ایجاد سازوکارهای جدید در امر استفاده از فناوری‌های علمی و تحقیقاتی در فضای اینترنت، اینترنت، سایبری و تجارت الکترونیک با روش بومی‌سازی استانی توسط دستگاه‌های اجرایی استان مانند توسعه پول الکترونیکی (الیت)
۰/۱۷۹	۲	۰/۱۰۱	گسترش روز به روز صنایع نوین، خصوصاً در حوزه فناوری اطلاعات و تعریف شبکه‌های جدید کسب‌وکار مبتنی بر این صنایع
۰/۱۵۵	۲	۰/۰۷۸	وجود کشورهای مستقل مشترک‌المنافع <sup>۱</sup> در همسایه استان که موجب ایجاد فضای کسب‌وکار جدید خواهد بود؛ لذا باید متولیان امر تنظیم بازار و بهبود فضای کسب‌وکار پایه، از این فرصت استفاده نمایند.
۰/۱۸۳	۲	۰/۰۸۸	توجه به ارتقای جایگاه کسب‌وکار ایران در سطوح بالای تصمیم‌گیری کشور
۰/۱۱۰	۲	۰/۰۴۸	سامانه کارت‌های اعتباری ویژه گردشگران خارجی و ویزای فرودگاهی و ویزای الکترونیک
<b>تهدیدها</b>			
۰/۰۸۹	۲	۰/۰۵۶	وجود تحریم‌های سیاسی
۰/۰۸۴	۱	۰/۰۵۹	بی‌ثباتی سیاسی-امنیتی منطقه
۰/۰۸۷	۱	۰/۰۵۲	نگرش سودجویانه به پدیده گردشگری و نگاه مقطعی به موضوع لزوم حداکثر بهره‌برداری اقتصادی از گردشگر

۰/۲۰۳	۳	۰/۰۷۷	عدم وجود نگاه منطقه‌ای به مقوله کسب‌وکار در چرخه اقتصادی گردشگری
۰/۰۷۵	۱	۰/۰۵۷	انگاره‌های منفی ذهنی در برخی گردشگران نسبت به کسب‌وکار در شهر مشهد
۰/۱۱۵	۱	۰/۰۹۱	عدم شفاف‌سازی کامل در سیاست‌های کلی و کلان کشور در حوزه گردشگری
۰/۱۴۶	۲	۰/۰۷۳	عدم احترام مکفی به مالکیت خصوصی در سیستم اقتصادی کشور
۰/۲۱۱	۲	۰/۱۰۸	عدم بومی‌سازی دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های تصویب شده در سطح ملی در حوزه‌های مختلف گردشگری، از جمله گردشگری مذهبی، بر اساس ویژگی‌های اقلیمی، جغرافیایی و محیطی استان
۱/۸۵۲		۱	جمع

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

مقادیر امتیاز ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی در فضای کسب‌وکار که به ترتیب برابر با ۲/۳۱۷ و ۱/۸۵۲ برآورد گردید، می‌توان این‌طور بیان نمود که فضای کسب‌وکار گردشگری این شهر، در موقعیت تدافعی قرار دارد. به بیان دیگر، در راستای برنامه‌ریزی‌های آتی و بهبود عملکرد این عرصه از اقتصاد، راهبردهای تدافعی، بیشترین کارایی را خواهند داشت. همچنین موقعیت استراتژیک فضای کسب‌وکار اقتصاد زیارت و گردشگری مذهبی شهر مشهد، در شکل (۱) نشان داده شده است.

مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی فضای کسب‌وکار اقتصاد زیارت شهر مقدس مشهد در ماتریس عوامل خارجی، ۱/۸۵۲ محاسبه شد. این امتیاز بدان معنی است که فضای کسب‌وکار اقتصاد زیارت شهر مشهد مقدس در خصوص استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها به خوبی عمل نکرده است. در ادامه با استفاده از مجموع امتیاز نهایی دو ماتریس عوامل داخلی و خارجی و ماتریس داخلی-خارجی، موقعیت راهبردی فضای کسب‌وکار گردشگری مذهبی شهر مشهد مقدس مشخص شد. با توجه به



شکل ۱- ماتریس داخلی - خارجی فضای کسب‌وکار اقتصاد زیارت

منبع: (محاسبات نگارندگان)

مهمترین مرحله در روش SWOT، تدوین راهبردها با استفاده از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به دست آمده است. با برگزاری جلسات متعدد بین کارشناسان مرتبط، راهبردهای فضای کسب و کار گردشگری مذهبی شهر مشهد به صورت شکل ۱ به دست آمده است. برای اولویت بندی راهبردهای به دست آمده بر اساس ماتریس QSPM، امتیازدهی های لازم صورت گرفته است. نتایج نهایی ماتریس SWOT و نیز نظرات کارشناسان در راستای استخراج راهبردهای فضای کسب و کار اقتصاد زیارت در هر چهار موضع استراتژیک به طور خلاصه در ماتریس فوق ارائه شده است. قابل ذکر است با توجه به نتایج ماتریس IE در زمینه تعیین موقعیت استراتژیک فضای کسب و کار اقتصاد زیارت، بیشترین تمرکز تدوین راهبردها به ویژه در میان کارشناسان و نخبگان مربوط به راهبردهای موقعیت تدافعی می باشد. با توجه به موقعیت تدافعی فضای کسب و کار گردشگری مذهبی شهر مقدس مشهد، در ذیل این نوع راهبردها به طور خاص بیان شده اند:

### راهبردهای موقعیت تدافعی در حوزه فضای

#### کسب و کار اقتصاد زیارت (ضعفها و تهدیدها)

- ۱- افزایش اختیارات سهامداران در جهت نظارت بر رفتار مدیران و کارشناسان (W12, T7, T8, W1, W11)
- ۲- حمایت از فعالان اقتصادی حوزه زیارت به لحاظ قانونی و مقرراتی (W5, W3, W9, T4, T1)
- ۳- برقراری پشتوانه ای علمی و تحقیقاتی در قوانین و مقررات حوزه گردشگری مذهبی و اجرایی شدن آنها (W10, W2, T3)
- ۴- تسریع و تسهیل قوانین و مقررات مرتبط با راه اندازی و توسعه کسب و کار در عرصه اقتصاد زائر و زیارت امام رضا (ع) (W5, W7, W6, W9, T8, T3)
- ۵- بومی سازی قوانین و مقررات مصوب حوزه گردشگری مذهبی در جهت کاهش بوروکراسی پیچیده اداری (W7, W4, W9, W8, T8, T6).

خلاصه نتایج حاصل از میانگین نظرات کارشناسان در زمینه نمرات جذابیت مربوط به پنج استراتژی تدافعی مشخص شده در حوزه فضای کسب و کار گردشگری مذهبی، در ادامه ارائه شده است (قابل ذکر است در این حوزه، براساس نتایج حاصل از ماتریس عوامل داخلی در بخش گذشته، استراتژی های موقعیت تدافعی انتخاب شده اند). ارقام به دست آمده به گونه ای است که نمره ۱ عدم جذابیت، نمره ۲ جذابیت محدود، نمره ۳ جذابیت معقول و نمره ۴ جذابیت بالا را نشان می دهد. بر اساس نتایج ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی، هر یک از راهبردهای یاد شده، به ترتیب اولویت جذابیت عبارتند از:

- ۱- حمایت از فعالان اقتصادی عرصه زائر و زیارت امام رضا (ع)
  - ۲- تسریع و تسهیل در قوانین و مقررات مرتبط با راه اندازی و توسعه کسب و کار عرصه اقتصاد زیارت
  - ۳- بومی سازی قوانین و مقررات مصوب مرتبط با عرصه گردشگری مذهبی در جهت کاهش بوروکراسی پیچیده اداری
  - ۴- برقراری پشتوانه ای علمی و تحقیقاتی در قوانین و مقررات حوزه گردشگری مذهبی و اجرایی شدن آنها
  - ۵- افزایش اختیارات سهامداران در جهت نظارت بر رفتار مدیران و کارشناسان.
- پس از تعیین اولویت راهبردهای مشخص شده، سیاست های اجرایی و اقدامات اجرایی برای هر یک از راهبردها تعیین گردید و سیاست های اجرایی برای هریک از راهبردها، به منظور بهبود فضای کسب و کار گردشگری مذهبی شهر مقدس مشهد تدوین گردید که در آن، نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت نیز مورد توجه قرار گرفت. سیاست های اجرایی مربوط به راهبردهای تعیین شده، این گونه فهرست شده اند:

## راهبرد: حمایت از فعالان اقتصادی حوزه زیارت در جهت بهبود فضای کسب‌وکار این حوزه

■ تقویت قوانین و مقررات حمایتی از فعالان اقتصادی حوزه زیارت امام رضا (ع)

■ افزایش تسهیلات و اعتبارات به فعالان عرصه زیارت

■ گسترش مطالعات و تحقیقات زیربنایی حوزه زیارت در جهت مقررات‌زدایی و کاهش بوروکراسی اداری.

راهبرد: تسریع و تسهیل در قوانین و مقررات مرتبط با راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکار عرصه اقتصاد زیارت

■ کاهش مقررات دست‌وپاگیر، هزینه‌ها و طول دوره ایجاد یک کسب‌وکار جدید در حوزه زیارت امام رضا (ع) (کاهش بوروکراسی اداری)

■ افزایش تسهیلات و سرمایه‌گذاری برای یک کسب‌وکار جدید در این حوزه

■ بخشودگی‌های مالیاتی کسب و کارهای کم‌بازده و افزایش قوانین و مقررات مرتبط.

راهبرد: بومی‌سازی قوانین و مقررات مصوب مرتبط با عرصه گردشگری مذهبی در جهت کاهش بوروکراسی پیچیده اداری

■ افزایش اختیارات مدیران و مراجع استانی در قوانین و مقررات مربوط به عرصه زیارت.

راهبرد: برقراری پشتوانه‌ای علمی و تحقیقاتی در قوانین و مقررات حوزه گردشگری مذهبی و اجرایی شدن آنها

■ گسترش مطالعات و تحقیقات زیربنایی حوزه زیارت در جهت مقررات‌زدایی و کاهش بوروکراسی اداری.

راهبرد: افزایش اختیارات سهامداران در جهت نظارت بر رفتار مدیران و کارشناسان

■ گسترش نظارت بر مدیران و افزایش پاسخگویی آنها.

اغلب راهبردها و سیاست‌های به دست آمده از این

تحقیق، در فضای کسب‌وکار سایر کشورها نیز قابل مشاهده است اما تمرکز این سیاست‌ها و راهبردها بر مقررات‌زدایی و گسترش تحقیق و توسعه در حوزه فضای کسب‌وکار، باید مورد توجه خاص مدیران و قانون‌گذاران قرار گیرد. تقویت قوانین سرمایه‌گذاری باید در راستای حمایت از فعالان اقتصادی و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در شهر مقدس مشهد باشد؛ به‌طوری‌که سرمایه‌گذاران بتوانند با اطمینان خاطر بیشتر در این حوزه سرمایه‌گذاری کنند. به علاوه، افزایش تسهیلات به کسب‌وکارهای این حوزه، باید در جهت جذب سرمایه‌گذاری خارجی و انجام مطالعات در خصوص جهت‌گیری مناسب برای افزایش سودآوری سرمایه‌گذاران این حوزه باشد.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بررسی وضع موجود فضای کسب‌وکار گردشگری مذهبی شهر مشهد و نیز بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات این حوزه نشان می‌دهد که مشکلات بسیاری در مسیر بهبود فضای کسب‌وکار وجود دارد. نبود هماهنگی لازم میان سازمان‌های مرتبط در این حوزه، طولانی بودن زمان و تعداد زیاد مراحل ایجاد یک شغل و کسب‌وکار جدید در گردشگری مذهبی، از جمله نقاط ضعف موجود در مسیر بهبود فضای کسب‌وکار صنعت گردشگری به شمار می‌رود. با نگاه به شرایط و وضع موجود فضای کسب‌وکار گردشگری مذهبی، می‌توان دریافت که برای بهبود فضای کسب‌وکار این عرصه در اقتصاد شهری، اقدامات مثبت و قابل توجهی می‌توان انجام داد. نتایج نشان می‌دهد که برای توسعه و پیشرفت در حوزه‌های مختلف اقتصاد؛ از جمله سرمایه‌گذاری، بازار و بازاریابی، اشتغال و ارزش‌افزوده، توجه به فضای کسب‌وکار استان، بسیار ضروری می‌باشد. برای بهبود این فضا در استان، پیشنهاد می‌شود که دستگاه‌ها و سازمان‌های مختلف مرتبط با اقتصاد زائر و زیارت در استان خراسان رضوی و شهر

مشهد، هماهنگی بیشتری داشته و برای ایجاد کسب‌وکار جدید و توسعه کسب‌وکارهای موجود در این عرصه، لازم است تا مقررات و قوانین موجود، مورد بازبینی قرار گیرند.

امکانات، قابلیت‌ها، محدودیت‌ها و مشکلات بیان شده در این تحقیق، تمام امکانات و محدودیت‌های موجود در حوزه کسب‌وکار اقتصاد گردشگری مذهبی نمی‌باشند اما براساس مطالعات و تحلیل‌های صورت گرفته، مهمترین و اصلی‌ترین نقاط ضعف و قوت این حوزه به شمار می‌روند. ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری، به طوری که به عنوان سیاست و عاملی بیرونی، موجب بهبود فضای کسب‌وکار در استان شوند و نیز اصلاح قوانین موجود در حوزه گردشگری؛ نظیر قانون کار در سطح کلان، از جمله فرصت‌هایی هستند که می‌توانند موجب بهبود فضای کسب‌وکار اقتصاد استان، به خصوص بخش زائر و زیارت، گردند. با وجود عوامل مثبت خارجی مؤثر بر بهبود فضای کسب‌وکار در این حوزه، عدم شفاف‌سازی سیاست‌های کلی کشور در زمینه ایجاد کسب‌وکار برای سرمایه‌گذاران و زائران خارجی، موانع موجود نسبت به اخذ روادید برای زائران خارجی، نبود نظام جامع اطلاع‌رسانی در زمینه پتانسیل‌های موجود ایجاد کسب‌وکار و توسعه آن در شهر مشهد مقدس، از جمله عوامل بیرونی منفی مؤثر بر فضای کسب‌وکار حوزه گردشگری مذهبی در شهر مشهد می‌باشند.

برخی از اقدامات عملیاتی پیشنهادی در فضای کسب‌وکار گردشگری مذهبی شهر مقدس مشهد به شرح ذیل می‌باشند:

- کاهش و تجمیع قوانین و مقررات کسب‌وکارهای عرصه زائر و زیارت
- افزایش معافیت‌های مالیاتی کسب‌وکار عرصه زیارت
- انجام مطالعه در خصوص موانع بر سر راه افزایش تسهیلات بانکی به عرصه اقتصاد زائر و زیارت

- اجرای سازوکارهای قانونی افزایش تسهیلات بانکی به مجریان احداث تأسیسات گردشگری
- انجام مطالعات پژوهشی در زمینه مقررات‌زدایی حوزه زیارت

- کاهش هزینه‌های مرتبط با ایجاد یک شغل جدید؛ از جمله حذف مراحل واسطه یا تکراری اداری و الکترونیکی کردن مراحل ایجاد یک کسب‌وکار
- طراحی و اجرای نظام گزارش‌دهی مدیران و مسئولان به مردم و سهامداران حوزه زیارت
- تهیه طرح ارتباطات مستمر مسئولان با رسانه‌ها و مردم.

#### ۷- منابع

- احمدپور داریانی، محمود؛ داوری، علی؛ رمضان‌پور نرگسی، قاسم. (۱۳۸۹). محیط مساعد کسب‌وکار، پیش‌نیاز توسعه کارآفرینی در ایران، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۶۱(۲۰)، ۸۹-۶۵.
- جهاد دانشگاهی مشهد. (۱۳۹۰). طرح مطالعات کمی و کیفی زیارت امام رضا (ع)، گروه اقتصاد شهری، کارفرما: پارک علم و فناوری خراسان.
- دفتر امور مراکز و خدمات گردشگری، (۱۳۸۸). با اصلاحات بعدی، آیین‌نامه ایجاد، اصلاح، تکمیل، درجه‌بندی و نرخ‌گذاری تأسیسات گردشگری و نظارت بر فعالیت آنها، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، معاونت گردشگری.
- دفتر طرح‌های توسعه و تسهیلات. (۱۳۸۸). *فرایند صدور موافقت اصولی و مجوز ایجاد، اصلاح و یا تکمیل تأسیسات گردشگری، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، معاونت سرمایه‌گذاری و طرح‌ها*، ۱(۱)، ۲۱-۱.
- دفتر مناطق نمونه گردشگری. (۱۳۸۹). *مجموعه دستورالعمل‌ها، قوانین و مقررات مناطق نمونه گردشگری، معاونت سرمایه‌گذاری و طرح‌ها، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری*.
- سعیدنیا، احمد. (۱۳۸۲). مفاهیم و محتوای طرح‌های ساختاری راهبردی، *آبادی*، ۳۹(۱)، ۹۰-۸۴.

محمدی ده چشمه، مصطفی؛ زنگی آبادی، علی. (۱۳۸۷). امکان‌سنجی توامندی‌های اکوتوریسم استان چهارمحال و بختیاری به روش سوات، *محیط‌شناسی*، ۳۴ (۴۷)، ۱۰-۱.

میدری، احمد. (۱۳۸۸). سنجش و بهبود محیط کسب و کار: بخش خصوصی در چه شرایطی رشد می‌کند، *ستبران*، ۵۵ (۱)، ۴-۶.

میرزاپور، سلیمان. (۱۳۸۷). بررسی معضلات توریسم در شهر توریستی مشهد، *مجموعه مقالات نشریه اینترنتی آرمان‌شهر*.

نوابخش، مهرداد؛ رفیعی فر، مریم. (۱۳۸۹). بررسی اجمالی آثار گردشگری بر زندگی اقتصادی اجتماعی مردم روستای زیارت، *جغرافیایی آمایش محیط*؛ ۹ (۱)، ۸۸-۹۷.

نوربخش، سیدمرتضی؛ اکبرپور سراسکانرود، محمد. (۱۳۸۹). نقش گردشگری شهری در توسعه اقتصادی کلان شهرها، *ویژه‌نامه اقتصاد گردشگری شهری، فصلنامه بین‌المللی اقتصاد شهر*؛ ۲ (۸)، ۳۴-۲۰.

Halla, F. (2007). A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dar-es-Salaam city in Tanzania, *Habitat International*, 31(1), 130-142.

World Bank (2013). Doing Business 2013 report, published by the International Finance Corporation and the World Bank.

صالحی، صادق؛ خوش‌فر، غلامرضا. (۱۳۷۹). بررسی ویژگی‌های مدیران روستایی، *اطلاعات سیاسی-اقتصادی*، ۱۶۲ (۴)، ۱۴۷-۱۳۶.

غنیان، منصور؛ خانی، فضیله؛ بقایی، لیلیا. (۱۳۹۰). ارزیابی فضای کارآفرینی در گردشگری روستایی (مطالعه موردی: منطقه اورامان)، *پژوهش‌های روستایی*؛ ۲ (۳)، ۹۹-۱۲۳.

قدمی، مصطفی؛ مشکینی، ابوالفضل؛ پژوهان، موسی؛ پاکدوست، نوشین. (۱۳۹۰). تعیین استراتژی‌های توسعه شهرهای متکی بر صنعت استخراج نفت با استفاده از روش SWOT، آنالیز IEA و ماتریس QSPM (نمونه مورد مطالعه: شهر دو گنبدان)، *مدرس علوم انسانی-برنامه‌ریزی و آمایش فضا*، ۱۵ (۳)، ۵۸-۳۹.

کوسلی، اسماعیل. (۱۳۸۸). کسب‌وکار اینترنتی (قیمت‌گذاری و تبلیغات)، برگرفته از

<http://bmprey.blogfa.com/post-28.aspx>

گروه مطالعات فرهنگی ماهنامه رصد. (۱۳۹۰). گفتگو با دبیر ستاد ویژه بقاع متبرکه سازمان میراث فرهنگی کشور، دفتر پژوهش مؤسسه فرهنگی هنری خراسان، چهارمین پرونده ویژه‌نامه مهندسی زیارت در پایتخت معنوی ایران. گلکار، کوروش. (۱۳۸۵). مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوات برای کاربرد در طراحی شهری، *صفه*، ۴۱ (۱)، ۶۵-۴۴.

لقایی، حسنی؛ محمدزاده، حمیده. (۱۳۸۱). مقدمه‌ای بر مفهوم توسعه شهری پایدار و نقش برنامه‌ریزی شهری، *هنرهای زیبا*، ۶ (۱)، ۴۳-۳۲.