

## Investigating the strategic factors of tourist attraction: A case study of Zanjan province

Kamran Yeganegi<sup>1</sup> ✉, Saeed Shahidi Vardogh<sup>2</sup>, Ali Tagheh<sup>3</sup>

1. (Corresponding Author) Department of Industrial Engineering, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Email: [yeganegi@iauz.ac.ir](mailto:yeganegi@iauz.ac.ir)

2. Department of Business Administration, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Email: [saeedshahidi2638@gmail.com](mailto:saeedshahidi2638@gmail.com)

3. Department of Industrial Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Email: [alitaghe@iauz.ac.ir](mailto:alitaghe@iauz.ac.ir)

### ARTICLE INFO

Article type:  
Research Paper

#### Article History:

Received:

15 August 2025

Revised:

8 November 2025

Accepted:

2 December 2025

Available online:

27 December 2025

#### Keywords:

Tourism industry,  
Zanjan tourism,  
Strategic factors,  
SWOT analysis,  
Foreign tourist attraction.

### ABSTRACT

This article analyzes the strategic factors influencing the attraction of foreign tourists to Zanjan province. The present research was conducted using a descriptive-analytical method, utilizing library studies, field research, interviews, and questionnaires administered to 50 specialists, local residents, and tourists. Data analysis was performed using the SWOT matrix and the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The research findings indicate that despite possessing high tourism potentials—including the Dome of Soltaniyeh (a UNESCO World Heritage Site), the historic Bazaar of Zanjan (the longest traditional bazaar in Iran), diverse handicrafts, and natural and religious attractions—Zanjan province has not been successful in attracting foreign tourists. The final score of the Internal Factors Evaluation (IFE) matrix was calculated as 2.584, and the External Factors Evaluation (EFE) matrix scored 2.769, both below the average of 3. These figures indicate the predominance of weaknesses over strengths in the internal environment and the failure to properly exploit opportunities in the external environment. The most significant weaknesses include lack of coordination among responsible organizations, inadequate accommodation and transportation infrastructure, and poor international information dissemination. Based on strategy prioritization using QSPM, defensive strategies (WT) were identified as the most appropriate approach. The research results emphasize that developing foreign tourism in Zanjan province requires integrated management, investment in infrastructure, multilingual digital marketing, and learning from the experiences of successful provinces.

**Citation:** Yeganegi, K., Shahidi Vardogh, S., & Tagheh, A. (2025). Investigating the strategic factors of tourist attraction: A case study of Zanjan province. *Journal of Spatial Planning and Development of Coastal and Border Regions*, 1(2), 65-82.

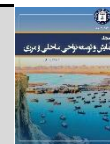
<http://doi.org/10.22034/jpd.2024.2020031.1049>



© The Author(s)

**Publisher:** International University of Chahabahr

This is an open access article under the CC BY NC license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## تحلیل عوامل راهبردی جذب گردشگران خارجی مطالعه موردی: استان زنجان

کامران یگانگی<sup>۱</sup>✉، سعید شهیدی وردوق<sup>۲</sup>، علی طاقه<sup>۳</sup>

۱- نویسنده مسئول، گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. رایانامه: [yeganegi@iauz.ac.ir](mailto:yeganegi@iauz.ac.ir)

۲- گروه مدیریت بازرگانی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. رایانامه: [saeedshahidi2638@gmail.com](mailto:saeedshahidi2638@gmail.com)

۳- گروه مدیریت صنعتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. رایانامه: [alitaghe@iauz.ac.ir](mailto:alitaghe@iauz.ac.ir)

| چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | اطلاعات مقاله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| این مقاله به تحلیل عوامل راهبردی مؤثر بر جذب گردشگران خارجی در استان زنجان می‌پردازد. پژوهش حاضر با روش توصیفی-تحلیلی و با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، میدانی، مصاحبه و پرسشنامه از ۵۰ نفر از متخصصان، مردم بومی و گردشگران انجام شده است. برای تحلیل داده‌ها از ماتریس SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد استان زنجان با وجود برخورداری از پتانسیل‌های بالای گردشگری از جمله گنبد سلطانیه (ثبت‌شده در میراث جهانی)، بازار تاریخی زنجان (طولی‌ترین بازار سنتی ایران)، صنایع دستی متنوع، جاذبه‌های طبیعی و مذهبی، در جذب گردشگر خارجی موفق نبوده است. امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE) برابر با ۲.۵۸۴ و ماتریس عوامل خارجی (EFE) برابر با ۲.۷۶۹ محاسبه شده که هر دو کمتر از میانگین ۳ هستند. این ارقام نشان‌دهنده غلبه نقاط ضعف بر قوت‌ها در محیط داخلی و عدم بهره‌برداری مناسب از فرصت‌ها در محیط خارجی می‌باشد. مهم‌ترین نقاط ضعف شامل نبود هماهنگی بین ارگان‌های متولی، کمبود زیرساخت‌های اقامتی و حمل‌ونقل، و ضعف در اطلاع‌رسانی بین‌المللی است. بر اساس اولویت‌بندی راهبردها با استفاده از QSPM، راهبردهای تدافعی (WT) به‌عنوان مناسب‌ترین رویکرد شناسایی شدند. نتایج پژوهش تأکید می‌کند که استان زنجان برای توسعه گردشگری خارجی نیازمند مدیریت یکپارچه، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، بازاریابی دیجیتال چندزبانه، و بهره‌گیری از تجارب استان‌های موفق است. | <p><b>نوع مقاله:</b><br/>مقاله پژوهشی</p> <p><b>تاریخ دریافت:</b><br/>۱۴۰۴/۰۵/۲۳</p> <p><b>تاریخ بازنگری:</b><br/>۱۴۰۴/۰۸/۱۶</p> <p><b>تاریخ پذیرش:</b><br/>۱۴۰۴/۰۹/۱۱</p> <p><b>تاریخ چاپ:</b><br/>۱۴۰۴/۱۰/۰۵</p> <p><b>واژگان کلیدی:</b><br/>صنعت گردشگری، گردشگری زنجان، عوامل استراتژیک، تحلیل SWOT، جذب گردشگر خارجی.</p> |

**استناد:** یگانگی، کامران؛ شهیدی وردوق، سعید و طاقه، علی. (۱۴۰۴). تحلیل عوامل راهبردی جذب گردشگران خارجی مطالعه موردی: استان زنجان. *مجله آمایش و توسعه نواحی ساحلی و مرزی*، ۱ (۲)، ۸۲-۶۵.

<http://doi.org/10.22034/jpd.2024.2020031.1049>



## مقدمه

توسعه گردشگری می‌تواند رشد اقتصادی را تقویت کند، فرصت‌های شغلی را گسترش دهد و درآمد را هم برای دولت و هم برای ساکنان بهبود بخشد. بنابراین می‌توان گفت توسعه گردشگری همچنین ممکن است صلح و نظم را حفظ کند و فاصله فرهنگی درک شده بین گردشگران و میزبانان را به حداقل برساند. اصول توسعه اقتصادی در هر کشوری خواستار سرمایه‌گذاری در فعالیت‌ها و بخش‌های مختلف اقتصادی آن کشور است و بدون سرمایه‌گذاری در طرح‌های زیربنایی و روبنایی نمی‌توان انتظار گسترش اشتغال، تولید، توسعه، رضایت اجتماعی و رفاه ملی را داشت. چراکه سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های گردشگری و استفاده از توان‌های بالقوه منطقه‌ای و تبلیغات در زمینه گردشگری به منظور جذب گردشگر یکی از راه‌های مناسب برای توسعه اقتصادی است. وجود زیرساخت‌های مناسب و توزیع مناسب خدمات و امکانات در جذب گردشگران به سمت مکان‌های مستعد گردشگری بسیار حائز اهمیت هست (ملک حسینی، ۱۳۹۶: ۳).

استان زنجان با داشتن پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های گسترده گردشگری هنوز در ابتدای راه بهره‌برداری از این توانمندی بالقوه قرار دارد. استان زنجان به لحاظ جاذبه‌های تاریخی، طبیعی و فرهنگی رتبه هشتم را در کشور به خود اختصاص داده و تاکنون بیش از یک هزار اثر تاریخی در این استان شناسایی شده و قریب به ۲۲۰ اثر نیز در فهرست آثار ملی به ثبت رسیده است. قرار گرفتن استان زنجان در مسیر ترانزیت مرکز به غرب و شمال غرب کشور بستر مناسبی برای جذب گردشگر به استان زنجان و بازدید از آثار تاریخی استان است. اهمیت توسعه گردشگری استان زنجان در عصر حاضر بیش از همه وابسته به چرخه اقتصادی آن است که قابلیت بالایی در زمینه پویایی اقتصاد محلی و بین‌المللی داراست. توجه به این مقوله بیانگر این واقعیت است که این موضوع به یک سلسله اثرات و تغییرات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و حتی محیطی در استان زنجان می‌انجامد، به همین خاطر، لزوم توجه جدی به مقوله توسعه گردشگری استان زنجان، به‌عنوان پدیده‌های جدید در زندگی ماشینی قرن بیست و یکم، بسیار احساس می‌شود و اهمیت آن روزبه‌روز در سطح محلی، منطقه‌ای و ملی افزایش می‌یابد. امروزه توسعه گردشگری در هر برنامه توسعه (منطقه‌ای، استانی یا کشوری) عاملی کلیدی است و گرچه توسعه کشاورزی، صنعتی و گردشگری از راه‌های مختلف ایجاد کسب‌وکار هستند ولی توسعه گردشگری، راحت‌ترین و سریع‌ترین روش ایجاد کسب‌وکار در مقایسه با دو روش دیگر است.

با نگاهی به نقش گردشگری در توسعه و استان زنجان می‌توان گفت در مدل باتلر استان زنجان در مرحله اول توسعه گردشگری قرار دارد به‌گونه‌ای که با توجه به پتانسیل‌های گردشگری استان تعداد معدودی گردشگر وجود دارد و اثرات اقتصادی گردشگری کم است. تعداد گردشگران به‌اندازه‌ای نیست که سبب فراهم آوردن امکانات خاصی باشد، زیرا عوائد دریافتی کم است. ارتباط گردشگری با اقتصاد محلی بسیار کم است و افراد محلی، منطقه خود را در کنترل خود دارند. فعالیت گردشگری به‌صورت رسمی وجود ندارد و در حاشیه قرار می‌گیرد. در این مرحله گردشگران معمولاً ناگزیر به تطبیق خود با شرایط محلی هستند. عوامل مختلفی در توسعه گردشگری استان زنجان نقش دارند که ارتباط و تعامل آن‌ها توسعه گردشگری را شکل می‌دهد. از طرف دیگر، دیدگاه جامعه میزبان که نسبت به کم و کیف نیازهای گردشگران آگاهی دارند باید در بررسی‌ها لحاظ گردد. همچنین برای اینکه گردشگری تابع تقاضا می‌باشد باید محصول گردشگری منطبق با خواسته‌های گردشگران آن ارائه گردد. لذا، اگر هدف توسعه گردشگری یک مقصد گردشگری است، آگاهی یافتن از نیازهای گردشگری آن جامعه از نگاه جامعه میزبان به‌عنوان ارائه‌دهندگان محصول گردشگری و همچنین گردشگران به‌عنوان مصرف‌کنندگان این محصول امری ضروری است.

بنابراین تلاش برای اتخاذ سیاست‌های بنیادین و انجام اقدامات اساسی در زمینه برنامه‌ریزی گردشگری، با

بهره‌گیری از دانش متخصصان این حوزه و نیز با بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک امری ضروری است. در این مقاله به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری خارجی با تکیه بر عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدیدات) و جریانات تأثیرگذار در آن پرداخته شده است، تا با ایجاد دیدی علمی و مبتنی بر واقعیت‌های موجود، ضمن شناسایی عوامل استراتژیک دخیل در جذب گردشگر خارجی در استان زنجان، استراتژی‌های اجرایی توسعه و بهبود عملکرد آن ارائه گردد (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۲)

گردشگری و بلاخص گردشگری مذهبی جزو قدیمی‌ترین و پررونق‌ترین گردشگری‌های گذشته و حال سراسر جهان با ادیان و باورهای متفاوت است که دشواری‌های اقلیمی یا بدی آب‌وهوا نیز مانع آن نمی‌شود (سالنامه آماری استان زنجان، ۱۳۷۰: ۸) امروزه گردشگری مذهبی با همه اجزا و گونه‌های مختلف، توانسته خود را میان یکی از شاخص‌ترین عناوین گردشگری جهانی جای دهد. بر اساس برآورد سازمان جهانی سفر و جهانگردی، گردشگری مذهبی ۲۶ درصد از کل جریان‌های گردشگری جهان را به خود اختصاص داده است (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲: ۴)

تعریفی که سازمان جهانی جهانگردی از گردشگری ارائه داده عبارت است از مجموعه کارهایی که یک فرد در سفر و در مکانی غیر از محیط عادی خود انجام می‌دهد. این سفر بیش از یک سال طول نمی‌کشد و هدف آن سرگرمی، تفرج، استراحت، ورزش و فعالیت‌هایی از این قبیل است. همچنین در قانون توسعه صنعت ایران گردی و جهانگردی (مصوب مهر ۱۳۷۰ مجلس شورای اسلامی)، ایران گردی و جهانگردی این‌گونه تعریف شده است: هر نوع مسافرت انفرادی یا گروهی که بیش از ۲۴ ساعت بوده و به منظور کسب‌وکار نباشد (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۲: ۶).

جدول ۱. وضعیت اقتصاد گردشگری ایران

| سال  | سهم گردشگری در تولید ناخالص داخلی ایران (GDP)                                                              | سهم سفر و گردشگری در وضعیت اشتغال‌زایی ایران (نفر)                                               |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲۰۲۳ | تغییر نسبت به ۲۰۲۲: ۲۱.۱٪+                                                                                 | ۱/۶۰ میلیون = ۶۶٪ از کل مشاغل ایران<br>تغییر نسبت به ۲۰۲۲: ۲۰.۹٪+                                |
| ۲۰۲۳ | تغییر نسبت به ۲۰۱۹: ۱۰.۱٪+                                                                                 | ۲/۱۷ میلیون = ۸.۳٪ از کل مشاغل ایران<br>تغییر نسبت به ۲۰۱۹: ۱۷.۷٪-                               |
| ۲۰۲۳ | نرخ رشد مرکب سالانه گردشگری<br>۲۰۲۳-۲۰۲۲: ۵.۳٪+<br>نرخ رشد مرکب سالانه کل اقتصاد ایران<br>۲۰۲۳-۲۰۲۲: ۵.۳٪+ | ۷/۲ درصد از کل اقتصاد ۹۱۹ هزار و ۶۸۸ میلیارد تومان<br>تعداد مشاغل جدید از ۲۰۲۳ تا ۲۰۲۳: ۶۰۰ هزار |

منبع: منابع ملی، oxford Economics و UNWTO

جدول ۲. هزینه کرد گردشگران در ایران

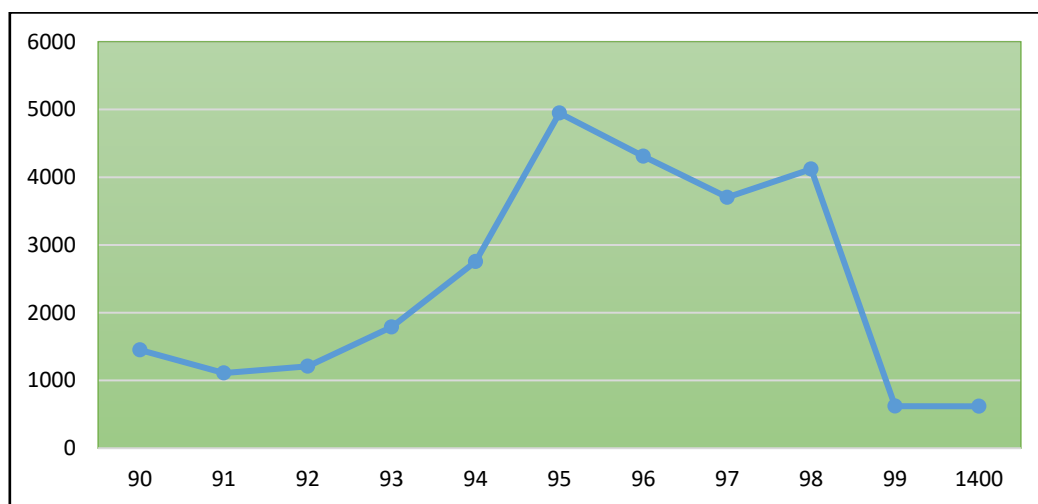
| ۲۰۲۳                          | ۲۰۲۲                       | ۲۰۲۱                       | ۲۰۱۹                      |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| هزینه کرد گردشگران بین‌المللی |                            |                            |                           |
| تغییر نسبت به ۲۰۲۲: ۳۵.۸٪+    | تغییر نسبت به ۲۰۲۱: ۷۳.۵٪+ | تغییر نسبت به ۲۰۱۹: ۶۳.۲٪- | تغییر نسبت به ۲۰۱۹: ۳.۴٪+ |
| تغییر نسبت به ۲۰۱۹: ۵۰٪-      | تغییر نسبت به ۲۰۲۲: ۲۰.۷٪+ | تغییر نسبت به ۲۰۲۱: ۴۰.۱٪+ | تغییر نسبت به ۲۰۱۹: ۳٪+   |
| هزینه کرد گردشگران داخلی      |                            |                            |                           |
| تغییر نسبت به ۲۰۲۲: ۲۰.۷٪+    | تغییر نسبت به ۲۰۲۱: ۴۰.۱٪+ | تغییر نسبت به ۲۰۲۲: ۲۴.۳٪+ | تغییر نسبت به ۲۰۲۱: ۴.۲٪+ |

منبع: منابع ملی، oxford Economics و UNWTO

جدول ۳. گردشگران ورودی به ایران

| ردیف | ۲۰۱۹              | درصد ورود | ردیف | ۲۰۲۲              | درصد ورود |
|------|-------------------|-----------|------|-------------------|-----------|
| ۱    | عراق              | 44        | 1    | عراق              | 55        |
| 2    | آذربایجان         | 15        | 2    | آذربایجان         | 6         |
| 3    | ترکیه             | 9         | 3    | ترکیه             | 6         |
| 4    | پاکستان           | 5         | 4    | پاکستان           | 5         |
| 5    | ارمنستان          | 2         | 5    | کویت              | 2         |
| 6    | سایر کشورهای جهان | 26        | 6    | سایر کشورهای جهان | 26        |

منبع: UNWTO, 2022



شکل ۱. تعداد گردشگران خارجی وارد شده به ایران

منبع: سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان زنجان، ۱۴۰۰

گردشگری استان، نشان می‌دهد که استان زنجان در طول برنامه پنجم (سال ۹۰-۹۴) رشد خفیف و متوازی در شاخص تعداد تخت اقامتی و تأسیسات گردشگری داشته است که این موضوع در شاخص افزایش میزان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی خود را نشان می‌دهد.

- تعداد تخت‌های مراکز اقامتی و تأسیسات گردشگری استان در سال ۱۴۰۰ برابر ۱۷۸۰ تخت بوده که نسبت به سال ۱۳۹۹، ۱۲ تخت و نسبت به سال ۱۳۹۱، ۶۵۰ تخت بیشتر بوده است.

- در سال ۱۴۰۰، ۱۲ مجوز و موافقت اصولی برای احداث تأسیسات گردشگری در استان صادر شده است تعداد مجوز و موافقت اصولی صادره در سال ۱۳۹۹ برابر ۲۱ و در سال ۱۳۹۱ برابر ۵ مجوز/موافقت اصولی بوده است.

- در سال ۱۴۰۰، ۴۰۳۲۳ نفر گردشگر داخلی و ۶۱۸ نفر گردشگر خارجی از مراکز فرهنگی و گردشگری استان بازدید کرده‌اند که تعداد گردشگران خارجی در مقایسه با ارقام مشابه سال قبل (۱۳۹۹) افزایش داشته است.

- تعداد جاذبه‌های فرهنگی، تاریخی و طبیعی تجهیز شده در استان از ۱۲ جاذبه در سال ۱۳۹۱ به ۳۵ جاذبه در سال ۱۴۰۰ افزایش یافته است. و تعداد جاذبه‌های فرهنگی، تاریخی و طبیعی تجهیز شده در استان ۱۴۰۰، ۳ واحد بیشتر از سال ۱۳۹۹ بوده است.

- میزان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در تأسیسات گردشگری (توسط مجری و سرمایه‌گذار) در سال ۱۴۰۰ برابر ۳۸۵۰ میلیون ریال بوده است. میزان سرمایه‌گذاری دولتی نیز با ۱۲۷۵۰ ریال کاهش در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹ برابر با ۴۹۲۵۰ میلیون ریال بوده است.

اما در شاخص تعداد گردشگران ورودی داخلی اوضاع کمی متفاوت به نظر می‌رسد به طوری که از سال ۹۱ تا ۹۶ این شاخص رشد قابل توجهی داشته است و دلیل این امر را باید در به وجود آمدن فضای آرام سیاسی و اقتصادی کشور و همچنین اقداماتی که اداره کل در بحث معرفی آثار و جاذبه‌های فرهنگی - تاریخی، ساماندهی و تجهیز موزه‌ها، برگزاری و مشارکت در جشنواره‌های گردشگری و رویدادهای فرهنگی و شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی و ملی در سال‌های فوق انجام داده است جستجو کرد.

از سال ۹۸ به دلیل شیوع بیماری کرونا و تعطیلی مراکز اقامتی و تفریحی و موزه‌ها افت شدیدی در تعداد گردشگران ورودی مشاهده می‌کنیم که با کنترل و بهبود اوضاع بیماری کرونا از سال ۹۹ تا سال ۱۴۰۰ تعداد گردشگران ورودی داخلی رشد داشته که در نمودارها این موضوع قابل مشاهده است.

در شاخص تعداد گردشگران ورودی خارجی نیز این موضوع قابل بررسی و تأمل است که از سال ۱۳۹۱ تا سال ۱۳۹۵ یک رشد قابل توجه در تعداد گردشگران خارجی به استان رخ داده است که دلیل این امر فضای آرام سیاسی به وجود آمده در ارتباطات ایران با کشورهای منطقه دیده می‌شود.

### روش پژوهش

برای انجام این تحقیق از روش توصیفی-تحلیلی استفاده شده است و داده‌های جمع‌آوری شده از طریق بررسی‌های اسنادی و کتابخانه‌ای، مطالعات میدانی، مصاحبه و پرسشنامه انجام گرفته است. در مرحله اول، برای کسب دیدی جامع و مبتنی بر واقعیت، مصاحبه‌هایی با افراد ذی‌ربط در امر گردشگری و اکوتوریسم و مسئولان مرتبط با این امر صورت گرفت. در مرحله بعد با بهره‌گیری از اطلاعات و فاکتورهای دخیل جمع‌آوری شده و با تکیه بر مطالعات پژوهشگر، پرسشنامه‌ای کمی جهت نمره دهی به اولویت‌بندی آیتم‌های ذکر شده، طراحی گردید. پرسشگری از اқشار مختلف مردم بومی، متخصصان مرتبط با گردشگری و نیز گردشگرانی که از شهر بازدید کرده‌اند، در قالب ۵۰ پرسشنامه صورت گرفت. با توجه به اطلاعات به دست آمده، در این مرحله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه استراتژی‌های توسعه گردشگری خارجی استان زنجان از ماتریس تحلیلی SWOT<sup>۱</sup> بهره گرفته شد که در آن به بررسی نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری و بررسی عوامل استراتژیک جذب گردشگر خارجی در شهر زنجان پرداخته شد.

### روش تحلیل سوات (SWOT)

مدل سوات برای نخستین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ‌التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت و رونالد کریستنس ارائه شد. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان زنجان، (۱۳۹۰: ۸) این مدل شیوه‌ای نظام‌یافته برای تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌ها در خصوص شکل‌دهی رهنمود یک سیستم، کارکرد و علل آن است. این مدل یکی از ابزارهای مهم در مدیریت راهبردی است و هدف نهایی فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی توسط، SWOT توسعه و اتخاذ یک راهبرد مناسب با در نظر گرفتن عوامل داخلی و خارجی است. (خاکساری، شناخت صنعت جهانگردی: ۵) از طریق تجزیه و تحلیل SWOT سازمان‌ها می‌توانند عوامل داخلی (قوت و ضعف) و خارجی (فرصت و تهدید) خود را شناسایی کرده و پس از آن یک راهبرد مناسب برای توسعه سازمان انتخاب نمایند. (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۷۰: ۱) مراحل این روش در زیر به طور مختصر شرح داده می‌شود:

1. Strength, Weakness, Opportunity, Threat

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup> (IEF): در این گام، نقاط قوت و ضعف شناسایی شده در مرحله ارزیابی محیط درونی در ستون‌های ماتریس نقاط ضعف و نقاط قوت قرار می‌گیرند.

– ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۲</sup> (EFE): در این مرحله، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده در مرحله ارزیابی محیط بیرونی در سطرهای ماتریس فرصت‌ها و تهدیدها قرار می‌گیرند.

در این مرحله، تحلیل‌های انجام شده در مرحله قبل، در تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌شود. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی از لیست کردن نقاط قوت و ضعف محیط داخلی سیستم تهیه می‌شود و امتیاز نهایی هر عامل از ضرب هر عامل در رتبه آن عامل به دست می‌آید. ضریب عامل عددی است که برحسب درجه اثرگذاری بر سیستم بین ۰ تا ۱، به طوری که در نهایت مجموع ضرایب عوامل داخلی برابر ۱ باشد، داده می‌شود. رتبه عددی است بین ۱ تا ۴ که برحسب مثبت بودن آن عامل در سیستم به آن عامل اختصاص داده می‌شود، به طوری که نقاط ضعف رتبه‌ای بین ۱ تا ۲ و نقاط قوت رتبه‌ای بین ۲ تا ۴ می‌گیرند. امتیاز نهایی از ضرب ضریب در رتبه به دست می‌آید. جمع نمره نهایی از ۱ تا ۱/۹۹ نشان‌دهنده ضعف داخلی سیستم است. نمره‌ها از ۲ تا ۲/۹۹ نشان‌دهنده وضعیت متوسط سیستم و نمره‌های ۳ تا ۴ بیانگر این است که سیستم در وضعیت عالی قرار دارد (خاکساری علی، ۱۳۹۹).

#### تدوین راهبردها و تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها

در این تحقیق، تلاش گردیده است تا با وزن دهی عوامل مختلف و رتبه‌بندی موارد، راهبردهای اجرایی و استراتژی‌های مناسب جهت بهبود وضعیت گردشگری خارجی در استان زنجان ارائه شود. (هریسون و همکاران<sup>۳</sup>، مدیریت استراتژیک: ۱۴) پر واضح است که برای دستیابی به بهترین راهبردها در راستای بهبود عملکرد مدیریت گردشگری و توسعه صنعت گردشگری خارجی در زنجان و با توجه به کاستی‌های مدیریتی و زیرساختی، امکان اجرا و پیاده‌سازی تمام راهبردهای ارائه شده به روش سوات وجود ندارد. این در حالی است که حتی در صورت برخورداری از شرایط مطلوب و مورد نیاز از نظر اقتصادی و مدیریتی و سیاسی، عملی سازی هم‌زمان این راهبردها به علت کمبود زمان و منابع مالی ملزومه، کارساز نخواهد بود.

جدول ۴. استراتژی‌های چهارگانه ماتریس SWOT و نحوه تعیین آن

| ماتریس SWOT | نقاط قوت (S)                                                                        | نقاط ضعف (W)                                                                        |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| موضوعات     | (نقاط قوت فهرست می‌شود)                                                             | (نقاط ضعف فهرست می‌شود)                                                             |
| فرصت‌ها (O) | استراتژی‌های SO (حداکثر-حداکثر) با بهره‌گیری از نقاط قوت از فرصت‌ها استفاده می‌شود. | استراتژی‌های WO (حداقل-حداکثر) با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف از بین برده می‌شود. |
| تهدیدها (T) | استراتژی‌های ST (حداکثر-حداقل) برای پرهیز از تهدیدات، از نقاط قوت استفاده می‌شود.   | استراتژی‌های WT (حداقل-حداقل) نقاط ضعف را کاهش می‌دهد و از تهدیدها جلوگیری می‌شود.  |

1. Internal Environmental Factors
2. External Environmental Factors
3. herisoun, jefri and karon jan

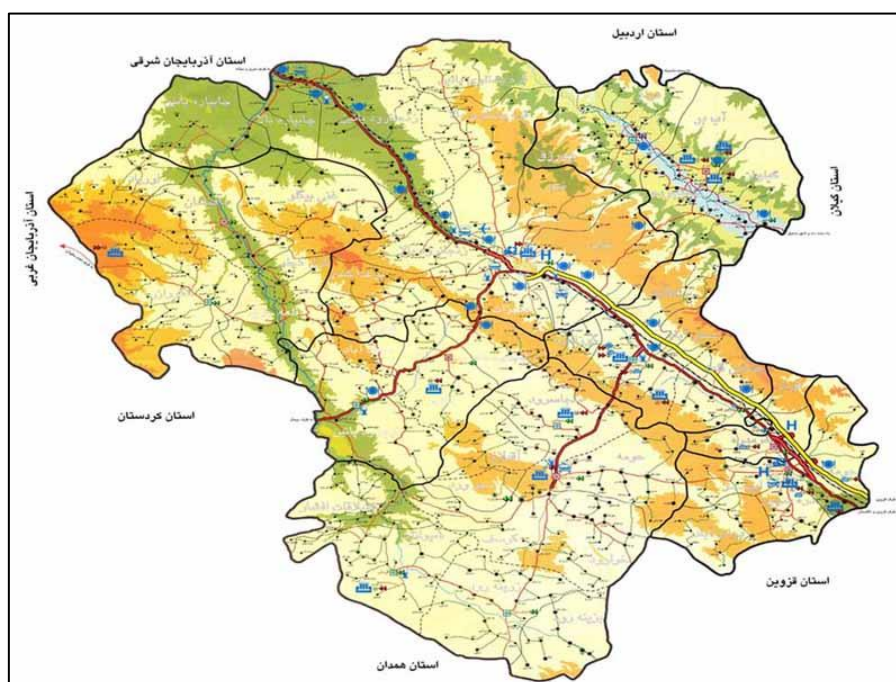
از همین رو، اولویت‌بندی این راهکارها با توجه به میزان ضرورت و دسترسی آن‌ها امری غیرقابل اجتناب است. جهت انجام اولویت‌بندی، روش‌ها و رویکردهای متعددی وجود دارد که در یک نگاه کلی می‌توان آن‌ها را به دو روش کمی و کیفی تقسیم‌بندی کرد. (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان زنجان، ۱۳۷۰: ۷).

### محدوده مورد مطالعه

شرایط مبنایی برای توسعه گردشگری استان زنجان به دو دسته تقسیم می‌شود: (الف) توسعه گردشگری در یک مقصد بستگی به مشخصات درونی مانند سرمایه‌های تاریخی، وجود زیرساخت‌های مناسب و کارایی مناسب و دسترسی دارد (ب) توسعه گردشگری در یک مقصد بستگی به ویژگی‌های بیرونی مانند تصویر ذهنی و ادراک از طرف دنیای بیرون دارد. زیرا کمبود و یا نامطلوب بودن وسایل حمل‌ونقل، جاده‌های بین‌شهری، تأسیسات اقامتی، شبکه‌های آب و برق، مخابرات، فاضلاب، بهداشت در مناطق گردشگری یکی از موانع عمده توسعه نیافتگی صنعت گردشگری در مناطق مختلف جهان از جمله کشور ما می‌باشد. سطح این موفقیت‌ها تا حد زیادی به نحوه به‌کارگیری عوامل در اجرای برنامه‌های زیرساختی و سرمایه‌گذاری‌ها در بخش‌های زیرساختی آموزش، بهداشت، ورزش و حمل‌ونقل عمومی گردشگری و به شناخت حاصل از فضای رقابتی موجود در عرصه بین‌المللی برمی‌گردد. رسیدگی به زیرساخت‌ها علاوه بر ایجاد تسهیلات گردشگری، باعث ارتقای سطح اقتصادی، اشتغال‌زایی و رفاه گردشگران شده است. گردشگری در استان زنجان موفقیت کمی داشته و این ناکامی به دلیل نپرداختن به‌طور جدی به موضوع زیرساخت‌های گردشگری، ارزیابی وفاداری و رضایت‌مندی گردشگران، شناخت چالش‌های مربوط به خدمات ارائه‌شده به گردشگران و ارزیابی وضعیت سطح رقابت‌پذیری می‌باشد. (بیات، ۱۴۰۱: ۲۳)

منطقه مورد مطالعه در این تحقیق استان زنجان می‌باشد که مرکز آن شهر زنجان است. این استان در شمال غرب فلات ایران قرار گرفته است. با توجه به اطلاعات موجود در سایت آمار جغرافیای ایران، وسعت استان برابر ۲۲۱۶۴ کیلومتر مربع ۱/۳۴ درصد کل کشور را شامل می‌شود. جمعیت استان بر اساس آخرین سرشماری در سال ۱۳۹۵ معادل ۱۰۵۷۴۶۱ نفر اعلام شده است. استان زنجان از شمال به استان‌های آذربایجان شرقی، اردبیل و گیلان، از شرق به استان قزوین و گیلان، از جنوب به استان همدان، از جنوب غربی و غرب به استان‌های کردستان و آذربایجان غربی محدود است و از جمله معدود استان‌هایی است که به‌تنهایی با ۷ استان کشور همسایه و هم‌جوار است. شهرستان زنجان که بزرگ‌ترین شهر این و نیز مرکز استان است، از نظر توپوگرافی منطقه‌ای است کوهستانی که به‌صورت فلات مرتفعی خود نمایی می‌کند و در اثر تجزیه رودخانه‌ها، جلگه‌های حاصلخیز مستقلی تشکیل داده است و ناهمواری‌های این شهرستان به کوه‌های زنجان شمالی و کوه‌های زنجان جنوبی تقسیم گردیده است. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان زنجان (۱۳۹۰: ۸)، سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان زنجان، (۱۳۹۳: ۹) مشهورترین رودهای این شهرستان قزل اوزن و زنجان‌رود می‌باشند. زنجان از گذشته‌های دور به دلیل قرار گرفتن بر سر راه تجاری ری قدیم به آذربایجان دارای اهمیت بوده است. نام این شهر بعدها به شهین، زنگان و پس از حمله اعراب به زنجان تغییر پیدا کرد. مردم زنجان عمدتاً به ترکی آذربایجانی صحبت می‌کنند. البته به دلیل قرار گرفتن در مسیر جاده راه ابریشم در قدیم و نیز امروزه به سبب نزدیکی به پایتخت کشور، زبان‌های دیگر از جمله فارسی و کردی نیز در بخش‌های مختلف این شهر و استان استفاده می‌شود. این شهر از نظر صنایع‌دستی و هنر صنعت‌کاران در جایگاه بالایی قرار دارد و افراد زیادی در این بخش‌ها مشغول به کار و کسب درآمد هستند. از جمله صنایع مهم شهر می‌توان به ملیله‌کاری، چارق‌دوزی، چاقوسازی و

مسگری اشاره کرد. همچنین وجود ابنیه تاریخی متعدد و نیز مشهوریت چندساله اخیر شهر به سبب حسینه اعظم آن، دال بر اهمیت پیش‌زمینه مذهبی و وجود پتانسیل‌های گردشگری در این راستا است (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳).



شکل ۲. نقشه استان زنجان برگرفته از پایگاه اطلاعاتی وزارت کشور جمهوری اسلامی ایران

## یافته‌ها

زنجان به‌عنوان یکی از شهرهای بزرگ و مهم کشور که به نسبت شهرهای دیگر ایران مجهورتر مانده است، دارای جاذبه‌های توریستی و گردشگری متعدد و کمتر شناخته‌شده‌ای است. از چشم‌اندازهای طبیعی گرفته تا جاذبه‌هایی که تاریخی و پر قدمت، موزه‌ها، مساجد و خانه‌های تاریخی با اشیای کشف‌شده که بعضی به دوران حکومت ساسانیان بازمی‌گردند. به‌عنوان نمونه می‌توان به بازار زنجان اشاره کرد که طولانی‌ترین بازار ایران است و قدمت آن به دوران قاجار می‌رسد. گستردگی جغرافیایی بازار از یک‌سو و تنوع راسته‌ها؛ تعدد سراها و کاروانسراهای درون‌شهری در راسته‌های فرعی که هرکدام به نامی و به فعالیتی خاص اختصاص یافته از سوی دیگر و همچنین وجود مساجد فراوان، گویای پویایی این مجموعه فرهنگی، اقتصادی، تاریخی و هنری در طول زمان و به فراخور اوضاع و شرایط حاکم بوده است. این مجموعه ارزشمند و زیبای هنری و معماری در سال ۱۳۵۶ در فهرست آثار ملی کشور به ثبت رسیده است. هریسون و همکاران (۱۹۷۴: ۱۴)، الوانی و همکاران، (۱۳۸۰: ۳) و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان زنجان، (۱۳۹۰: ۷)

یکی دیگر از مهم‌ترین و تاریخی‌ترین جاذبه‌ها، گنبد سلطانیه می‌باشد که به‌عنوان بزرگ‌ترین گنبد خشتی جهان هم شناخته می‌شود. گنبدی که شکل و شمایل خاص آن و شیوه ساخت و معماری‌اش بسیار جذاب است، شاهکاری که به دوران ایلخانیان برمی‌گردد و مقبره یکی از پادشاهان آن دوران هم هست. شاهکاری از معماری اسلامی که از سنگ و آجر ساخته شده است و در فهرست میراث جهانی هم ثبت شده است. اگر به قلب بافت تاریخی این شهر وارد شویم، بی‌شک موزه رختشوی‌خانه نظر گردشگران را جلب خواهد کرد. معماری این موزه یادآور سبک معماری قاجار است و در

آن مجسمه‌هایی انسان‌نما از این افراد به همراه لباس‌ها و زیورآلاتشان نگهداری می‌شود. لازم به ذکر است که جاذبه‌ها و زیبایی‌های طبیعی این استان نیز کم نیستند. یکی از شگفتی‌های دیدنی زنجان دودکش جن است که از پربازدیدترین منطقه‌های زنجان محسوب می‌گردد. جدول شماره (۵) اسامی آثار تاریخی شهر زنجان که در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری به ثبت رسیده است را نمایش می‌دهد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲: ۴).

جدول ۵. اسامی آثار تاریخی شهر زنجان

| سطح   | منابع و جاذبه‌ها |       | نام منابع و جاذبه‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | تعداد            | درصد  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| سطح ۱ | ۱۳               | ۸.۴۴  | گنبد سلطانیه - بازار زنجان - رختشوی‌خانه زنجان - غار کتله‌خور - موزه مردان نمکی - دودکش‌های جن - زرین غار - قلعه بهستان - هتل بوتیک - عمارت ذولفقاری - آرامگاه ملاحسن کاشی - ائل داغی - روستای خوئین                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| سطح ۲ | ۲۱               | ۱۳.۶۳ | معدن انگوران - بازار ابهر - روستای شیلاندره - سد گلابر - سفره‌خانه سنتی ایلخانی - پل سید محمد - مسجد جامع زنجان - پل میربهاالدین - سفره‌خانه سنتی حاج داداش - دریاچه خندق لو - داشن کسن - منطقه قارقالان - چلیپ اوغلو - دودکش‌های جن انگوران (قره دره) - کارخانه کبریت زنجان - سد تهم - کوه‌های رنگی - پل سردار - علم‌کندی - کلیسا - حسینیه زنجان                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| سطح ۳ | ۲۴               | ۱۵.۵۸ | خانه معین - قیدار نبی - قنات نعلبندان - روستای درسچین - روستای جوقین - امد - حمام تاریخی زرین رود - مسجد خانم - روستای تاریخی کرسف - سد حسن ابدال - شهر زیرزمینی دیزالنج سهرورد - مسجد جامع سجاس - خانه توفیقی - خانه خدیوی - تپه تاریخی خالصه - سد کینه ورس - غار حاجی کندی - مسجد زینبیه - مسجد ارزه خوران - دهکده‌های تفریحی شهر ابهر - زید الکبیر ابهر - کاروانسرا سرچم - روستای ولیدر - غار گلجیک                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| سطح ۴ | ۲۸               | ۲۴.۶۷ | روستای سنبل‌آباد - معدن مس - گرمابه حاج ابراهیم زنجان - روستای هزاررود - روستای گوزلدرد - روستای قوزلو - روستای دوتپه سفلی - آبشار آرانا - روستای خور جهان - روستای قویی - مسجد جامع قروه - باغات سهرورد - چشمه علی - چشمه شاه بلاغی - روستای خراسانلو - قلعه لک‌لک‌ها - روستای قوهیجان - روستای سوکهریز - روستای سروجهان - روستای سهرین - روستای قره اوغلانلو - روستای گوهر - پارک ارم - کاروانسرای قره بلاغ - روستای لار - مسجد جامع ابهر - کاروانسرای سنگی - سد قانلی - روستای ویر - روستای زرنده - روستای سفیدکمر - مقبره پیر زهرنوش - چشمه بالخلی بلاغ (بالیقلی بولاق) - گرماب - روستای الوند - چشمه زرنده - سد بوئین - یاستی قلعه - روستای مرشون - روستای بلوین                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| سطح ۵ | ۵۸               | ۳۷.۶۶ | روستای اردجین - روستای شاه‌نشین - روستای تشویر - وزنه سر - آرامگاه مجتهدی زنجان - چشمه آب گرم ونق - روستای آقاجری - چشمه آب گرم میانج - روستای ونوان - صخره قیرخ ایاق (هزارپا) - آبشار هشترخان - آبشار شارشار کرسف - روستای ازتاب - سد عالی‌قاپو (آلا قاپی) - سد چرگر - معدن مردان نمکی - آبشار قلعلی - آبشار ارقین - سد توده‌بین - چشمه اژدهاتو - حمام سالار - کوه قیدار - کاروانسرای نیک‌پی - دینگه داغ - مسجد عباسقلی خان - منطقه برف‌گیر ده جلال - آبشار سرخه‌میشه - آبشار ماری - پارک ملت - مسجد نورالنبی ابهر - آبشار شارشار روستای پیرگاوگل خدابنده - تکه قیه‌سی - آبشار دربند - سد خلیفه لو - روستای ساریچالو - سد کبود گنبد - امامزاده هاشم وعوف (ع) - آبشار چهرآباد - آتشکده گیلان کشه - قلعه یداله خان بیگدلی - غار زیل - امامزاده یحیی (ع) - امامزاده اسماعیل ابهر - بقعه امامزاده اسحق (ع) - سد شویر - روستای جندحسین - آبشار اندآباد علیا - باغات خرمدره - روستای انجلین - امامزاده یعقوب صائین‌قلعه - موزه غله زنجان - حمام یان - ملاداغی - امامزاده ام‌البینین - پنجه علی - کوه ملای قوهجین - آبشار گله‌خانه - سد مراش - امامزاده قاسم |

منبع: طرح جامع گردشگری استان‌های، ۱۳۹۸

در رتبه‌بندی HOLSAT جاذبه‌های سطح یک و دو هفت استان مجاور شناسایی شده که شامل ۲۹۷ جاذبه است. جاذبه‌های سطح یک و دو استان زنجان که شامل ۳۵ جاذبه می‌شود در قالب مؤلفه‌های کارایی زیرساخت‌ها، کیفیت جاذبه‌ها، کمیت جاذبه‌ها، برند، بازار، فناوری، کارکنان، مسئولیت اجتماعی، و فرایند سازمانی مورد مقایسه قرار گرفتند. بر همین اساس نتایج نشان می‌دهد، بالاترین رتبه مربوط به گنبد سلطانیه با رتبه ۱۱، بازار زنجان با رتبه ۲۴ و رختشوی‌خانه زنجان با رتبه ۲۸ و غار کتله‌خور با رتبه ۳۱ است.

جدول ۶. ظرفیت‌های گردشگری استان‌های هم‌جوار استان زنجان در سطح ملی و جهانی

| نام استان      | جاذبه‌های ملی | جاذبه‌های جهانی |
|----------------|---------------|-----------------|
| آذربایجان شرقی | ۲۴۵           | ۱۳              |
| گیلان          | ۱۸۹           | ۱۲              |
| آذربایجان غربی | ۲۰۱           | ۸               |
| قزوین          | ۱۱۴           | ۶               |
| همدان          | ۱۳۷           | ۸               |
| اردبیل         | ۱۶۴           | ۸               |
| کردستان        | ۱۴۷           | ۷               |
| زنجان          | ۱۵۰           | ۷               |

منبع: طرح جامع گردشگری استان‌های موردبررسی، ۱۳۸۹-۱۳۹۸

استان‌های آذربایجان شرقی و گیلان به‌عنوان رقابت‌پذیرترین استان‌ها و زنجان و کردستان به‌عنوان کمترین رتبه در زمینه شاخص‌های مربوط به رقابت‌پذیری گردشگری شناخته شدند. نکته مورد تأکید در نتایج رتبه‌بندی به‌دست‌آمده را می‌توان فاصله بالای امتیاز رتبه‌بندی دو استان اول پیرامون استان زنجان یعنی آذربایجان شرقی و گیلان با استان زنجان ارزیابی کرد.

### رتبه‌بندی رقابت‌پذیری استانی

جدول ۷. رقابت‌پذیری استان زنجان با استان‌های هم‌جوار

| نام استان      | امتیاز | رتبه |
|----------------|--------|------|
| آذربایجان شرقی | ۴۱۷۴   | ۱    |
| گیلان          | ۴۶۵۴   | ۲    |
| آذربایجان غربی | ۵۲۹۱   | ۳    |
| قزوین          | ۵۹۵۶   | ۴    |
| همدان          | ۶۰۳۷.۵ | ۵    |
| اردبیل         | ۶۰۴۰   | ۶    |
| زنجان          | ۶۱۲۳.۳ | ۷    |
| کردستان        | ۶۴۱۲.۴ | ۸    |

منبع: سند جامع گردشگری استان زنجان، ۱۳۹۸

یکی از ملاحظات اولیه در فرآیند توسعه گردشگری استان، آمادگی گردشگری است که کیفیت تجربه بازدیدکنندگان و احتمال بازگشت یا توصیه مقصدی را به دوستان، خانواده و شبکه اجتماعی خود تعیین می‌کند. آمادگی گردشگری در استان زنجان از منطقه‌ای به منطقه دیگر و کسب‌وکار دیگر متفاوت است.

بر طبق گزارش مرکز ملی آمار ایران و نتایج آمارگیری از گردشگران ملی (بهار ۱۳۹۸) استان زنجان، مقصدی برای ۱۲۹۷۷۲۰ نفر بوده است که از این تعداد ۷۶۵۸۵۰ نفر فاقد اقامت شبانه داشته و ۵۳۱۸۷۰ نفر نیز با اقامت شبانه بوده است. همچنین برحسب رتبه‌بندی مرکز آمار ایران در بهار ۱۳۹۸ استان زنجان جز بیست مقصد اصلی سفرهای بومی به ترتیب تعداد سفر انجام‌شده، نوع سفر و شب اقامت نبوده است. یافته‌های مربوط به قسمت بازار و بازاریابی گردشگری استان زنجان نشان‌دهنده وضعیت نامطلوب این عنصر حیاتی در توسعه گردشگری استان است. همچنین، وضعیت محصولات گردشگری استان بنا به دلایل متعدد توان مناسب و مطلوب جهت جذب گردشگر را دارا نمی‌باشند.

## عوامل داخلی (IFE)

در این مرحله، عوامل داخلی بررسی و نقاط ضعف و نقاط قوتی که در ارتباط با گردشگری وجود دارد استخراج شده است. ازجمله عوامل داخلی که گویای نقاط قوت شهر زنجان می‌باشد می‌توان به مواردی چون وجود بازار قدیمی زنجان، وجود استعدادهای متنوع طبیعی، بافت قدیمی و تاریخی و وجود عناصر با ارزش مذهبی مانند حسینیه اعظم، مساجد و بقعه‌ها اشاره کرد که این عوامل بیانگر نقاط قوت داخلی شهرستان است که باعث مطرح شدن آن در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و حتی بین‌المللی، به‌منزله جاذبه‌ای برای جذب گردشگر از اقصای نقاط جهان، شده است. در مقابل، نقاط ضعفی نیز مطابق نظریات کارشناسان و مسئولین در محیط داخلی سیستم وجود دارند که باعث ضعف عملکرد این سیستم در رابطه با جذب گردشگر به محیط داخلی آن می‌شود. از جمله این موارد می‌توان به ضعف و کمبود سرمایه‌گذاری لازم در بخش گردشگری، عدم رسیدگی به نیازها و کاستی‌های مراکز توریستی و تفریحی نبود متولی و نهادی یکپارچه جهت سازمان‌دهی و اداره گردشگری در شهر، کمبود زیرساخت‌ها و امکانات اقامتی، پذیرایی و تفریحی مناسب در شهر، ضعف گسترده در زیرساخت حمل‌ونقل عمومی و... اشاره کرد (موسوی و سلطانی، ۱۳۹۳).

جدول ۸. ماتریس ارزیابی استراتژیک عوامل داخلی حاکم بر گردشگری خارجی استان زنجان

| نقاط قوت (S) |                                                                                                                           | نقاط ضعف (W) |                                                                                                                                    |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S1           | پیشینه مذهبی و اسلامی شهر به سبب وجود امامزاده سید ابراهیم (ع)، مسجد جامع و حسینیه اعظم زنجان                             | W1           | عدم حمایت مناسب از دولت و نیز استاندارد از صنعت کاران دستی که موجب بی‌انگیزگی این هنرمندان و از بین رفتن تدریجی صنایع دستی می‌شود. |
| S2           | بازار بزرگ زنجان به‌عنوان طولانی‌ترین بازار سنتی ایران و یکی از بنیان‌های اصلی شهری، معیشتی و فرهنگی زنجان                | W2           | نداشتن دانش و اطلاعات کافی موردنیاز راهنمایان گردشگری و نبود منابع اطلاعاتی معتبر به زبان‌های غیرفارسی                             |
| S3           | طبیعت بکر، باغات، مراتع و نیز دشت سهرین به‌علاوه پوشش گیاهی متنوع                                                         | W3           | ضعف هتلداران، عوامل پذیرایی و نیز راهنمایان تور نسبت به زبان‌های بین‌المللی مانند انگلیسی، آلمانی، فرانسوی و عربی.                 |
| S4           | وجود حیات‌وحش و گونه‌های جانوری مختلف از جمله آهو و سینه‌سرخ و روباه                                                      | W4           | کیفیت و کمیت پایین مراکز اقامتی و استراحتی از نظر موقعیت قرارگیری و امکانات                                                        |
| S5           | بافت قدیمی شهر که در بسیاری نقاط مرمت گشته و با تغییر کاربری هم‌اکنون به‌عنوان موزه و نمایشگاه مورد بازدید قرار می‌گیرند. | W5           | نبود هماهنگی بین ارگان‌های مختلف سرویس‌دهنده به گردشگران به علت ضعف مدیریتی                                                        |
| S6           | گنبد آجری سلطانی که یکی از ارزشمندترین و تاریخی‌ترین بناهای ایران محسوب می‌شود.                                           | W6           | عدم رسیدگی به نیازها و کاستی‌های مراکز توریستی و تفریحی                                                                            |
| S7           | صنایع دستی متنوع که نقش مهمی در تأمین معیشت و نیز معرفی هنر صنعت کاران زنجانی را دارد.                                    | W7           | محدود بودن و نیز هدر رفت بودجه اختصاص‌یافته به گردشگری استان                                                                       |
| S8           | صنعت مس زنجان که امروزه به برند ایرانی تبدیل شده و بازار رقابتی داخلی و خارجی ایجاد کرده است.                             | W8           | ضعف گسترده در زیرساخت حمل‌ونقل عمومی و سهولت استفاده توسط گردشگران ناآشنای خارجی                                                   |
| S9           | مردم مهمان‌نواز و خونگرم در زنجان.                                                                                        |              |                                                                                                                                    |
| S10          | رختشوی‌خانه زنجان و نیز موزه مردان نمکی که از پر بازدیدترین جاذبه‌های شهر از نظر قدمت و جذابیت هستند.                     |              |                                                                                                                                    |

جدول ۹. ماتریس IFE عوامل استراتژیک جذب گردشگر خارجی در زنجان

| عوامل استراتژیک داخلی | وزن | امتیاز وزن موجود | امتیاز وزن دار |
|-----------------------|-----|------------------|----------------|
| نقاط ضعف (W)          | W1  | ۰/۰۶۳            | ۱              |
|                       | W2  | ۰/۰۶۳            | ۳              |
|                       | W3  | ۰/۰۴۸            | ۲              |
|                       | W4  | ۰/۰۳۲            | ۴              |
|                       | W5  | ۰/۰۳۲            | ۴              |
|                       | W6  | ۰/۰۴۸            | ۳              |
|                       | W7  | ۰/۰۴۸            | ۳              |
|                       | W8  | ۰/۰۳۲            | ۴              |
| نقاط قوت (S)          | S1  | ۰/۰۶۳            | ۴              |
|                       | S2  | ۰/۰۴۸            | ۲              |
|                       | S3  | ۰/۰۴۸            | ۲              |
|                       | S4  | ۰/۰۶۳            | ۳              |
|                       | S5  | ۰/۰۷۹            | ۳              |
|                       | S6  | ۰/۰۴۸            | ۲              |
|                       | S7  | ۰/۰۳۲            | ۲              |
|                       | S8  | ۰/۰۴۸            | ۳              |
|                       | S9  | ۰/۰۳۲            | ۲              |
|                       | S10 | ۰/۰۶۳            | ۲              |
|                       | جمع | ۱                | ۲/۵۸۴          |

## عوامل خارجی (EFE)

هدف این مرحله شناسایی آثار محیط خارجی منطقه مطالعه شده برای فرصت‌ها و تهدیدهایی است که گردشگری شهرستان بالأخص جذب توریست خارجی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این عوامل در جدول ۱۶ نشان داده شده‌اند.

در این مرحله نیز، مطابق نظرسنجی از کارشناسان و مسئولین، ازجمله مهم‌ترین عوامل خارجی که باعث ایجاد فرصت‌هایی جهت موفقیت این شهر در زمینه گردشگری شده است، می‌توان مواردی از جمله قرار گرفتن در مسیر ارتباطی چند شهر مهم، حمایت مدیران دستگاه‌های مختلف در زمینه گردشگری، مستعد بودن منطقه از نظر جاذبه‌های اکوتوریستی، وجود سرمایه‌داران علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری خصوصی در بخش گردشگری در منطقه، ایجاد فرصت اشتغال متنوع‌تر و پایدارتر در شهر، جذب گردشگر از طریق شیوه‌های نوین بازاریابی و تبلیغات و غیره را بیان کرد. در مقابل این فرصت‌های خارجی، تهدیدهای خارجی نیز وجود دارند که بر ضعف عملکرد این سیستم دامن می‌زنند. آنچه از جدول ۱۶ برمی‌آید نشان می‌دهد که از جمله مهم‌ترین این تهدیدها می‌توان به نبود سیستم اطلاع‌رسانی مناسب و صحیح و فقدان نظارت بر فعالیت‌های بازاریابی مستقیم و جدی در گردشگری شهر، نبود نگرش اقتصادی به گردشگری از طرف ساکنان و مسئولین، ضعف بودن اعطای تسهیلات بانکی برای تحرک بخشی بخش خصوصی متقاضی فعالیت‌های گردشگری، افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی و گردشگری رقیب (تبریز، ارومیه، قزوین و...) در مقایسه با این منطقه، عدم وجود تبلیغات کافی و مناسب و اطلاع‌رسانی عمومی نسبت به جاذبه‌های گردشگری و تفریحی و اطلاع‌رسانی انگلیسی برای افزایش آگاهی در زمینه گردشگری، عدم استفاده از جاذبه‌ها و پتانسیل‌ها و قابلیت‌های گردشگری در منطقه، کاهش اختصاصات ریالی و ارزی به گردشگری و... اشاره کرد.

**جدول ۱۰.** ماتریس ارزیابی استراتژیک عوامل خارجی حاکم بر گردشگری شهر زنجان

| فرصت‌ها و امکانات (O) |                                                                                                                        | چالش‌ها، محدودیت‌ها و تهدیدها (T) |                                                                                                                  |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O1                    | موقعیت جغرافیایی و استراتژیک استان از نظر نزدیکی به پایتخت و شهرهای مهم کشور همچون تبریز                               | T1                                | ناکارآمدی مسئولان مربوطه در نظارت به بخش‌های مختلف دخیل در روند گردش گردشگری استان                               |
| O2                    | تسلط مردم بومی به حداقل دو زبان فارسی و ترکی که ارتباط با گردشگران ترک زبان را سهولت می‌بخشد.                          | T2                                | عدم وجود تبلیغات کافی و مناسب و اطلاع‌رسانی عمومی نسبت به جاذبه‌های گردشگری و تفریحی                             |
| O3                    | وجود زمینه‌های سرمایه‌گذاری‌های کم ولی سوده با توجه به نوپا بودن منابع گردشگری منطقه                                   | T3                                | امکان سودجویی برخی عوامل به علت عدم وجود قوانین شفاف و سخت‌گیرانه                                                |
| O4                    | آمدگی قشر تحصیل کرده و دانشجویان بومی جهت همکاری با نهادهای مرتبط با گردشگری و فعالیت در زمینه‌های مورد نیاز این مراکز | T4                                | در حاشیه قرار گرفتن استان به علت قوی‌تر عمل کردن مراکز فرهنگی دیگر در جذب گردشگران خارجی                         |
| O5                    | همسایگی استان زنجان با شهرها و کانون‌های گردشگری ایران همچون غار علی‌صدر، شهر سرعین و کرمانشاه                         | T5                                | نبود سیستم جامع اطلاع‌رسانی به زبان انگلیسی برای رفع نیازمندی‌های گوناگون گردشگران                               |
| O6                    | پتانسیل‌های طبیعی استان جهت استفاده در تفریحات فضای باز همچون اسکی، کوهنوردی و کمپینگ.                                 | T6                                | عدم گنجینه شدن زنجان در برنامه‌های ایران‌گردی گردشگران خارجی که توسط تورها ارائه می‌گردد.                        |
| O7                    | استقبال کسبه و بازاریان از طرح‌های اقتصاد مبتنی بر گردشگر و همکاری و اخذ قرارداد با اداره‌های مربوطه                   | T7                                | پایین بودن سواد اقتصاد گردشگری شهروندان و ناآگاهی نسبت به این منبع درآمدی                                        |
| O8                    | معرفی استان و جاذبه‌ها و پتانسیل‌های گردشگری آن در کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌های مختلف کشوری و بین‌المللی                  | T8                                | عدم همخوانی بودجه اختصاص یافته جهت ارتقا گردشگری با نیازها و کمبودهای مالی استان در این راستا                    |
| O9                    | محبوبیت و شکوه مراسم محرم و علاقه‌مندی گردشگران مذهبی برای حضور در دسته حسینی                                          | T9                                | طاف‌فرسا و گاهی غیرممکن بودن گرفتن وام‌های بانکی جهت هزینه در بخش‌های مختلف بهبود کیفیت گردشگری و امکانات تفریحی |
| O10                   | فراهم آوری زمینه پیشرفت و بهبود گردشگری توسط عوامل مربوطه                                                              |                                   |                                                                                                                  |
| O11                   | وجود بافت قدیمی و سنتی و نیز زمین‌های کاوش نشده که می‌تواند سرمایه‌گذاران و کاوشگران خارجی را مجذوب خود سازد.          |                                   |                                                                                                                  |

**جدول ۱۱.** ماتریس EFE عوامل استراتژیک جذب گردشگر خارجی در زنجان

| عوامل استراتژیک خارجی | وزن   | امتیاز وزن موجود | امتیاز وزن دار |
|-----------------------|-------|------------------|----------------|
| O1                    | ۰/۰۴۶ | ۳                | ۰/۱۳۸          |
| O2                    | ۰/۰۶۲ | ۴                | ۰/۲۴۶          |
| O3                    | ۰/۰۴۶ | ۴                | ۰/۱۸۵          |
| O4                    | ۰/۰۶۲ | ۴                | ۰/۲۴۶          |
| O5                    | ۰/۰۶۲ | ۴                | ۰/۲۴۶          |
| O6                    | ۰/۰۴۶ | ۲                | ۰/۰۹۲          |
| O7                    | ۰/۰۳۱ | ۲                | ۰/۰۶۲          |
| O8                    | ۰/۰۴۶ | ۲                | ۰/۰۹۲          |
| O9                    | ۰/۰۴۶ | ۳                | ۰/۱۳۸          |
| O10                   | ۰/۰۴۶ | ۳                | ۰/۱۳۸          |
| O11                   | ۰/۰۶۲ | ۴                | ۰/۲۴۶          |
| T1                    | ۰/۰۴۶ | ۳                | ۰/۱۳۸          |
| T2                    | ۰/۰۴۶ | ۲                | ۰/۰۹۲          |
| T3                    | ۰/۰۳۱ | ۳                | ۰/۰۹۲          |
| T4                    | ۰/۰۴۶ | ۲                | ۰/۰۹۲          |
| T5                    | ۰/۰۶۲ | ۲                | ۰/۱۲۳          |
| T6                    | ۰/۰۷۷ | ۲                | ۰/۱۵۴          |
| T7                    | ۰/۰۴۶ | ۳                | ۰/۱۳۸          |

فرصت‌ها و امکانات (O)

چالش‌ها، محدودیت‌ها و تهدیدها (T)

|       |   |       |     |
|-------|---|-------|-----|
| ۰/۰۹۲ | ۲ | ۰/۰۴۶ | T8  |
| ۰/۱۲۳ | ۲ | ۰/۰۴۶ | T9  |
| ۲/۷۶۹ | - | ۱     | جمع |

تمامی راهبردهای پیشنهادی جهت خروج از وضعیت کنونی ساختار حوزه گردشگری استان زنجان و بهبود و رونق عملی این صنعت به وسیله استفاده از پتانسیل‌های موجود در وهله اول و مدیریت استراتژیک کارآمد، بر اساس امتیاز نهایی عوامل اولویت‌بندی شده‌اند. برای انجام این کار از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی استفاده شده است. به همین منظور، عوامل استراتژیک با استراتژی (راهبرد) ارائه شده برای آن سنجیده شده و امتیازبندی می‌شوند. به دلیل حجم بالای جداول محاسبه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، این داده‌ها و تحلیل آن‌ها در این مقاله آورده نشده و صرفاً راهبردهای برگرفته از این محاسبات، پیشنهاد می‌گردد:

- ضرورت تمرکز بیشتر و دقیق‌تر استانداری و سازمان‌های مسئول به گردشگری و همکاری تمامی نهادها با یکدیگر جهت رفع ضعف‌های موجود بخصوص در بخش هماهنگی و مدیریتی.
- جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی جهت ارتقای وضعیت پتانسیل موجود و تأمین همه‌جانبه امکانات و ملزومات شهر برای تبدیل شدن به مرکز گردشگری
- تهیه و تدوین منبع جامع و پایگاه اطلاعاتی آنلاین به زبان‌های پرستفاده روز دنیا جهت در دسترس قرارگیری آن برای علاقه‌مندان و گردشگران خارجی.
- احداث مجتمع‌های تفریحی و اقامتی مجهز در کنار مکان‌های توریستی و فراهم آوردن شرایط موردنیاز جهت بررسی و رزرو اقامتگاه موردنظر. همچنین تنوع خدمات و غذاها از جمله سنتی و فرنگی.
- توسعه و تجهیز مسیرهای توریستی و نصب علائم و قوانین مقررات در این مکان‌ها و تدوین دفترچه‌های راهنما برای گردشگران و آموزش آن‌ها.
- تدوین قوانین سخت‌گیرانه جهت جلوگیری از تخریب جاذبه‌های طبیعی و تاریخی ارزشمند موجود در استان توسط شهروندان و نیز سایر بازدیدکنندگان. همچنین اختصاص دادن بودجه مناسب جهت حفظ، مرمت و بهبود شرایط این جاذبه‌ها.
- استفاده و الگوبرداری از تجارب کشورها و استان‌های موفق در حوزه جذب گردشگر داخلی و بین‌المللی و نیز اختصاص نیروی متخصص و کارآزموده به منظور بهره‌گیری از دانش و توانایی‌های این افراد جهت گرد هم آوری تیم گردشگری توانمند.
- تبلیغات گسترده و منسجم‌تر برای جاذبه‌های تفریحی و توریستی تاریخی و مذهبی استان و در کنار آن تقویت و تکمیل منابع اطلاعاتی و راهنمایی انگلیسی جهت در اختیار قرار دادن برای گردشگران خارجی هنگام تبلیغات

## بحث

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد استان زنجان با وجود برخورداری از پتانسیل‌های بالای گردشگری، در جذب گردشگر خارجی موفق نبوده است. امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE) برابر با ۲.۵۸۴ و کمتر از میانگین ۳ است که نشان‌دهنده غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت در ساختار داخلی گردشگری استان می‌باشد. این موضوع بیانگر آن است که علیرغم وجود ظرفیت‌های برجسته، ضعف‌های مدیریتی، زیرساختی و برنامه‌ریزی مانع بهره‌برداری مؤثر از این ظرفیت‌ها

شده است. در بخش عوامل داخلی، نقاط قوت مهمی مانند وجود بازار زنجان به عنوان طولانی ترین بازار سنتی ایران، گنبد سلطانیه به عنوان اثر ثبت شده در میراث جهانی، صنایع دستی متنوع از جمله مليله، چارق دوزی و مسگری، و همچنین مهمان نوازی مردم، پتانسیل بالایی برای جذب گردشگر خارجی ایجاد کرده است. با این حال، ضعف هایی نظیر نبود هماهنگی بین ارگان های متولی گردشگری، کمبود زیرساخت های اقامتی و حمل و نقل استاندارد، عدم آشنایی فعالان گردشگری با زبان های خارجی، و نبود منابع اطلاعاتی به روز و چندزبانه، موجب شده اند که این قوت ها به خوبی به بازارهای هدف بین المللی معرفی نشوند. در واقع، استان زنجان با بحران کارکردی در نظام مدیریت گردشگری مواجه است، نه صرفاً کمبود جاذبه.

در بخش عوامل خارجی، امتیاز نهایی ماتریس EFE معادل ۲.۷۶۹ محاسبه شده که باز هم کمتر از میانگین ۳ است. این بدان معناست که استان نتوانسته از فرصت های محیطی بهره برداری کند و در مقابل تهدیدها نیز آسیب پذیر بوده است. از مهم ترین فرصت های پیش روی استان می توان به موقعیت ترانزیتی استان در مسیر ارتباطی مرکز به غرب و شمال غرب کشور، همجواری با استان های گردشگری مانند گیلان، آذربایجان شرقی و همدان، ظرفیت بالای گردشگری مذهبی به ویژه حسینیّه اعظم و مراسم محرم، و وجود سرمایه گذاران بالقوه و نیروی انسانی تحصیل کرده اشاره کرد. در مقابل، تهدیدهای کلیدی شامل رقابت شدید استان های همجوار مانند تبریز، گیلان و قزوین در جذب گردشگر، نبود تبلیغات مؤثر و عدم معرفی بین المللی جاذبه ها، ضعف در سیاست گذاری و بی ثباتی بودجه ریزی گردشگری، و عدم گنجانده شدن زنجان در تورهای ایران گردی خارجی می باشد.

بر اساس ماتریس SWOT و QSPM، راهبردهای تدافعی (WT) به عنوان اولویت دارترین راهبردها شناسایی شده اند. این بدان معناست که وضعیت کنونی گردشگری استان در شرایطی قرار دارد که باید ابتدا به رفع ضعف های داخلی و کاهش اثر تهدیدهای خارجی پرداخته شود، پیش از آنکه بتوان به توسعه تهاجمی یا رقابتی اندیشید. در این چارچوب، راهبردهای زیر پیشنهاد می گردد: ایجاد هماهنگی بین بخشی و تقویت ساختار مدیریت یکپارچه گردشگری، جذب سرمایه گذاری خصوصی برای بهبود زیرساخت ها و امکانات اقامتی، تدوین پایگاه اطلاعاتی چندزبانه و توسعه بازاریابی دیجیتال، تمرکز بر گردشگری مذهبی و تاریخی به عنوان مزیت رقابتی اصلی، و بهره گیری از تجارب استان های موفق و الگو برداری از سیاست های کارآمد آنها. این پژوهش تأکید می کند که استان زنجان با وجود برخورداری از جاذبه های متعدد در سطح ملی و جهانی، به دلیل ضعف در نظام مدیریت مقصد و نبود نگاه راهبردی، در مراحل ابتدایی چرخه حیات گردشگری (مرحله اکتشاف در مدل باتلر) باقی مانده است. برای خروج از این وضعیت، لازم است رویکرد برنامه ریزی از حالت بخشی به فرابخشی تغییر یابد، گردشگری به عنوان یک صنعت راهبردی در اسناد توسعه استانی دیده شود، از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی برای معرفی جاذبه ها استفاده گردد، و آموزش نیروی انسانی متخصص و آشنا با زبان های خارجی در اولویت قرار گیرد. در نهایت، می توان گفت که گردشگری خارجی در زنجان پتانسیل جهش دارد، اما این جهش نیازمند مدیریت راهبردی، هم افزایی نهادی و بازاریابی هدفمند است.

### نتیجه گیری

گردشگری خارجی به عنوان یکی از عمده ترین و سودآورترین بخش های صنعت گردشگری جهانی، جایگاه ویژه ای را در رشد اقتصادی کشورها ایفا می کند. وجود آثار و ابنیه تاریخی در یک منطقه حکایت از برخورداری سرزمین ها از بیشینه دیرین و ارزشمندی می باشد که تاریخ تحولات انسانی و فرهنگی و چگونگی به وجود آمدن تمدن کنونی را به خوبی به

نمایش می‌گذارد. همچنین داشتن طبیعت بکر و حیات‌وحش اقلیمی خاص موجب گوناگونی مناطق و خلق جذابیت‌های بالقوه طبیعی می‌گردد. انسان به‌عنوان موجودی که همواره در پی قدم گذاشتن به ناشناخته‌ها و آشنایی با اشکال مختلف زندگی بوده، سفر و گردشگری را راهی مناسب جهت پاسخگویی به این نیاز خود برگزیده است. از همین رو، عوامل مذکور سبب جذب توریست بالأخص از کشورهای با فرهنگ و ساختار شهری کاملاً متفاوت می‌شود. در نتیجه در این پژوهش تلاش گردیده عوامل استراتژیک مؤثر در این بخش در مورد منطقه هدف این تحقیق، زنجان، شناسایی شوند. تحلیل ماتریس QSPM عوامل استراتژیک داخلی و خارجی ساختار حوزه گردشگری با تمرکز بر جذب گردشگر خارجی نشان می‌دهد که امتیاز وزن‌دار جدول ماتریس عوامل داخلی ۲/۵۸۴ می‌باشد. با توجه به اینکه این رقم کمتر از مقدار میانگین ۳ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که در شهر زنجان، از قوت‌ها به‌طور مناسبی جهت مقابله با ضعف‌های موجود استفاده نشده است و فراگیری ضعف‌ها در ساختار گردشگری این منطقه نسبت به نقاط قوت بیشتر است.

### حامی مالی

این اثر حامی مالی ندارد.

### سهم نویسندگان در پژوهش

نویسندگان در تمامی بخش‌ها و مراحل پژوهش سهم برابر داشتند.

### تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

### تقدیر و تشکر

نویسندگان از همه کسانی که در انجام این پژوهش به ما یاری رساندند، به‌ویژه کسانی که کار ارزیابی کیفیت مقالات را انجام دادند، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

### منابع

- ابراهیم‌زاده، عیسی و حسینی، علی. (۱۳۷۰). بررسی و تحلیل چشم‌انداز گردشگری فرهنگی در ایران با استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی فرایند تحلیل SWOT-AHP. *چهارمین کنگره بین‌المللی جغرافیدانان جهان اسلام*.
- ابراهیم‌زاده، عیسی، کاظمی‌زاد، شمس‌الدین و اسکندری ثانی، مجید. (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری، با تأکید بر گردشگری مذهبی. *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*. ۷، ۱۸-۱.
- الوانی، سید مهدی و دهدشتی شاهرخ، زهره. (۱۳۸۰). *اصول و مبانی جهانگردی*. تهران: معاونت اقتصادی بنیاد مستضعفان و جانبازان.
- بیات، مسعود. (۱۴۰۱). مطالعه و طراحی اقدامات محرک توسعه بخش گردشگری استان زنجان با رویکرد ایده‌های نوآورانه (گزارش طرح پژوهشی).
- ثبوتی، هوشنگ. (۱۳۸۸). *تاریخ زنجان* (چاپ چهارم). زنجان: انتشارات زنگان.
- حیدری، رضا؛ حصاری، هادی و تولایی، روح‌الله. (۱۳۹۲). ارزیابی قابلیت‌های گردشگری شهر زنجان و راهبردهای تقویت جذب گردشگر. *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*. ۸(۲۱)، ۲۹-۵۷.
- خاکساری، علی. (۱۳۸۰). *شناخت صنعت جهانگردی*. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

رضاییان، سحر، جوزی، سید علی و پیراسته، هنگامه. (۱۳۹۲). ارائه برنامه مدیریت راهبردی توسعه طبیعت گردی جزیره قشم به روش SWOT. علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۱۵(۱)، ۵۳-۶۸.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان زنجان. (۱۳۷۰). سالنامه آماری استان زنجان.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان زنجان. (۱۳۹۰). سالنامه آماری استان زنجان.

سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان زنجان. (۱۳۹۳). [گزارش داخلی منتشر نشده].

موحد، علی. (۱۳۷۱). بررسی و تحلیل الگوی فضای توریسم شهری مطالعه موردی: شهر اصفهان. (رساله دکتری). دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

موسوی، سید کاظم و موسوی، اختراسادات. (۱۳۹۸). بررسی قابلیت های گردشگری و اکوتوریسم در شهرستان اردکان با استفاده از مدل SWOT. علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۲۱(۵)، ۷۱-۸۶.

موسوی، سید کاظم و سلطانی، ناصر. (۱۳۹۳). تحلیلی بر نقش گردشگری مذهبی در توسعه شهری (مطالعه موردی: امامزاده جعفر (ع) یزد). مجله پژوهش و برنامه ریزی شهری، ۵(۱۸)، ۷۷-۹۴.

نصیری هنده خاله، اسماعیل، هادوی، فرهاد و زمانی، میثم. (۱۳۹۴). شناسایی رابطه بین توسعه صنعت گردشگری و رشد اقتصادی استان زنجان. فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۴(۳)، ۷۵-۹۴.

هریسون، جفری و کارون، جان. (۱۳۷۴). مدیریت استراتژیک (بهرروز قاسمی، مترجم). تهران: انتشارات هیات. (تاریخ انتشار اثر اصلی ۱۹۷۴)

هزارجریبی، جعفر و نجفای، ملاک محمد. (۱۳۹۱). بررسی جامعه شناختی عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری در ایران با رویکرد جذب گردشگران خارجی. جغرافیا و برنامه ریزی محیطی، ۲۳(۳)، ۱۳۳-۱۴۶.

هفته نامه مناطق و توسعه. (۱۳۷۷). وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان زنجان در سال های ۱۳۸۷-۱۳۸۶. هفته نامه برنامه، ۸(۶۸)، ۸ دی.

یگانگی، سید کامران و باش افشار، سحر. (۱۳۹۰، مهر). مدل مفهومی گردشگری مذهبی. اولین همایش بین المللی مدیریت گردشگری و توسعه پایدار، مرودشت.

## References

- Alvani, M., & Dehdashti, Z. (2001). *Principles and foundations of tourism*. Economic Deputy of the Mostazafan and Janbazan Foundation. [In Persian]
- Bayat, M. (2022). *Study and design of stimulus measures for tourism development in Zanjan province with an innovative ideas approach* [Research report]. [In Persian]
- Ebrahimzadeh, I., Hosseini, A., et al. (1991). Analysis of cultural tourism perspective in Iran using SWOT-AHP planning models. *Proceedings of the 4th International Congress of Geographers of the Islamic World*. [In Persian]
- Ebrahimzadeh, I., Kazemizad, S., & Eskandari Sani, M. (2011). Strategic planning of tourism development with an emphasis on religious tourism. *Journal of...* [In Persian]
- Harrison, J., & Caron, J. (1995). *Strategic management* (B. Ghasemi, Trans.). Heyat Publications. (Original work published 1974) [In Persian]
- Heidari, R., Hassari, H., & Tavalaei, R. (2013). Evaluation of tourism capabilities of Zanjan city and strategies to strengthen tourist attraction. *Tourism Management Studies*, 8(21), 29-57. [In Persian]
- Hezarjaribi, J., & Najafi, M. (2012). Sociological study of factors affecting tourism development in Iran with an approach to attracting foreign tourists. *Geography and Environmental Planning*, 23(3), 133-146. [In Persian]
- Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., & Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach. *Journal of Environmental Management*.

- Khaksari, A. (2001). *Understanding the tourism industry*. Allameh Tabataba'i University Press. [In Persian]
- Landberg, G. (2025). *Tourism development in urban region*. New York: Longman.
- Management and Planning Organization of Zanjan Province. (1991). *Statistical yearbook of Zanjan province*. [In Persian]
- Management and Planning Organization of Zanjan Province. (2011). *Statistical yearbook of Zanjan province*. [In Persian]
- Monavari, S. M., et al. (2010). Evaluation of strategic factors in environmental management of nature-based tourism in coastal areas: The case of Gorgan Bay, Iran. *Journal of Food, Agriculture & Environment*, 8(1), 353-357.
- Mousavi, K., & Mousavi, A. (2019). Evaluation of tourism and ecotourism capabilities in Ardakan county using SWOT model. *Environmental Sciences and Technology*, 21(5). [In Persian]
- Mousavi, S. M., & Soltani, N. (2014). An analysis of the role of religious tourism in urban development (Case study: Imamzadeh Jafar (AS), Yazd). *Urban Research and Planning Journal*, 5(18), 77-94. [In Persian]
- Movahed, A. (1992). *Analysis of urban tourism spatial pattern: A case study of Isfahan* [Doctoral dissertation, Tarbiat Modares University]. [In Persian]
- Nasiri Hendeh Khaleh, E., Hadavi, F., & Zamani, M. (2015). Identifying the relationship between tourism industry development and economic growth in Zanjan province. *Urban Economics and Management*, 4(3), 75-94. [In Persian]
- Regions and Development Weekly. (1998). Economic, social and cultural situation of Zanjan province in 2007-2008. *Barnameh Weekly*, 8(68). [In Persian]
- Rezaian, S., Jouzi, S. A., & Pirasteh, H. (2013). Presentation of strategic management plan for ecotourism development in Qeshm Island using SWOT method. *Environmental Sciences and Technology*, 15(1). [In Persian]
- Sobouti, H. (2009). *History of Zanjan* (4th ed.). Zangan Publications. [In Persian]
- Takano, S. (2009). Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8.
- World Tourism Organization. (2012). *Global tourism forecasts to the year 2020: The world* (Vol. 2). Madrid: UNWTO.
- Yeganegi, K., Shahidi Vardogh, S., & Tagheh, A. (2024). Investigating the strategic factors of tourist attraction, case study: Zanjan province. *Journal of Spatial Planning and Development*, 3(1), 67-84.
- Yeganegi, S. K., & Bash Afshar, S. (2011). A conceptual model of religious tourism. *Proceedings of the First International Conference on Tourism Management and Sustainable Development*, Marvdasht. [In Persian]
- Zanjan Provincial Government, Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism Organization. (2014). *[Unpublished internal report]*. [In Persian]