

تحلیل و بررسی راهبردهای توسعه گردشگری سلامت (مطالعه موردی: شهر مشهد)

میترا ناصری، عبدالرضا فرجی راد و سید مرتضی نوربخش

میترا ناصری، آموزش و پرورش منطقه یک تهران؛ عبدالرضا فرجی راد، دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات؛ سید مرتضی نوربخش، سازمان سنجش آموزش کشور

چکیده

نظر به اهمیت گردشگری در جوامع انسانی به طور اعم و نقش گردشگری سلامت در توسعه اقتصادی به طور اخص، شهر مشهد دارای موقعیت جغرافیایی و قابلیت ها و زیر ساخت های بسیاری در این راستاست. هدف این مطالعه ارزیابی توانمندی ها، محدودیت ها و مشکلات این شهر برای توسعه گردشگری سلامت است. روش تحقیق در این بررسی تلفیقی از مرور سیستماتیک منابع کتابخانه ای و مطالعات میدانی است. امکانات عمومی گردشگری مشهد همچون هتل ها و میهمان پذیر ها، جاذبه های گردشگری طبیعی و فرهنگی همچون ییلاقات اطراف مشهد، پارک ها و موزه ها، بقعه ها و آرامگاه ها و امکانات خاص گردشگری سلامت علمی از طریق مراجعه به سایت ها و پایگاه های علمی گردآوری و اسناد و مدارک محلی در رابطه با شرایط و امکانات مشهد با مراجعه به سازمان های مختلف جمع آوری شد. پرسش نامه ها به روش دلفی و با استفاده از طیف لیکرت تکمیل شد و از تکنیک SWOT (سوات) جهت ارزیابی استفاده شد. نتایج حاکی از آنست که نقاط قوت بیش از نقاط ضعف و فرصتها بیش از تهدیدها است بنابراین راهبرد مورد استفاده راهبردهای SO یا تهاجمی است. این راهبردها که در ماتریس سوات ارائه شده اند براساس ماتریس راهبردی کمی (QSPM)¹ به ترتیب زیر اولویت بندی شد. 1- ایجاد درآمد ارزی با توجه به شهرت پزشکی مشهد 2- جذب همسایگان شمالشرقی با توجه به تعرفه های پایین درمانی و کیفیت بالای پزشکی 3- ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری فراوان 4- مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به وجود مقبره امام هشتم 5- توسعه جاذبه های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال زایی 6- بهره گیری از منابع موجودمانند اقلیم مناسب با مدد مسئولین امر گردشگری 7- پیروی از راهبرد رهبری هزینه ها 8- استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی.

¹ - Quantitative Strategic Planning Matrix

کلمات کلیدی: گردشگری، گردشگری سلامت، مشهد، مدیریت استراتژیک، سوآت

1 - مقدمه

گردشگری از مهمترین فعالیتهای انسان معاصر است که همراه با به وجود آوردن تغییراتی شگرف در سیمای زمین، اوضاع سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، منس و روش زندگی انسانها را دگرگون میسازد، ضمن آنکه تحولاتی بنیادی در اوضاع و شرایط اقتصادی، فرهنگی و آداب و رسوم مردم به وجود میآورد (محلّتی، 1380، ص4).

وجود گردشگری سلامت در گرو وجود زیرساخت های مورد نیاز در مقصد است که با توجه به سودآوری بالای آن، کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه به خصوص در حوزه آسیای شرقی و اروپای شرقی به دلیل دارا بودن قیمت های کمتر در هزینه های پزشکی و ارائه ی امکانات بیشتر به عنوان مقصد انتخاب می شوند و به طور مداوم در حال نوآوری برای تبدیل شدن به برند اول گردشگری سلامت برای کشورهای توسعه یافته هستند. در زمینه ی گردشگری در جهان، اینسکیپ² (1991) و گان³ (2002) از جمله پیشگامان این مطالعه بوده اند. عبارت گردشگری سلامت توسط گودریچ در سال 1987 مطرح شد و سپس در دانشگاه های آمریکا و انگلستان گسترش یافت. (Goodrich, 1994, 227). در این راستا مولر⁴ و همکاران در سال 2001 شرایط هتل کلینیک ها در سوئیس بررسی کردند، هنکاک⁵ (2006) امکانات و شرایط کشورهای مختلف را همراه با هزینه ها، در گردشگری پزشکی توضیح داده است. بوکمن (2007) موضوع وسعت یافتن و جهانی شدن در سطح خدمات را مطرح می کند. اسمیت (2010)، مشکلات و مواردی را که از نظر پزشکی و سلامت در سفر پیش خواهد آمد بیان ساخته است. وودمن⁶ (2008) چگونگی صرفه جویی

² - Inskeep, Edward

³ - Gunn

⁴ - Muller. Hansruedi .,Kafman. Evelin lanz

⁵ . David Hancock

⁶ . Josef Woodman

در این سفرها را بازگو می کند. گالینگر^۷ (2008) اطلاعات مهمی در رابطه با نام کلینیک ها، بیمارستان ها و اسپاها در 50 کشور دنیا را فهرست کرده است. اسمیت 2009 در کتابش مدیریت و بازاریابی مقاصد گردشگری سلامت به خوبی توضیح داده است. اورموند (2011) سیاست مراکز درمانی در مالزی برای جذب گردشگر سلامت را مورد مطالعه قرار می دهد. یتینگ^۸ ساختار گردشگری سلامت در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه را ارائه داشته چاکراواریتی^۹ و همکاران در سال 2008 گردشگری پزشکی هند را با این مدل تحلیل کرد. در ایران شالبافیان (1386) راهکارهای توسعه گردشگری سلامت در ایران را دسته بندی کرده رافعی (1387) بعد از بررسی مدل های موجود در دنیا، مدل بیمارستانی و مدل شرکتی را برای ایران به عنوان بهترین مدل پیشنهاد می کند. کاظمی (1385) همکاری بین سازمانی، افزایش تنوع، افزایش کیفیت محصول و مدیریت را از جمله عوامل تاثیر گذار در جذب گردشگر سلامت می داند. کشاورز (1387) از طریق مطالعه همه جانبه ی شرایط شیراز، نیاز به وجود هتل کلینیک برای گردشگران سلامت شیراز را اثبات می کند. حسینی (1388) مزیت ها و نقاط ضعف ایران را در این زمینه بر شمرده و راهکارهایی را برای بهبود شرایط در جامعه جهانی ارائه می دهد.

مدل مدیریتی و برنامه ریزی استراتژیک سوات^{۱۰}، روش نسبتاً نوینی است که اکنون در نقاط مختلف دنیا مورد استفاده قرار می گیرد. برایسون^{۱۱} (1381)، از اولین نظریه پردازان برنامه ریزی استراتژیک است. هوبن و همکاران^{۱۲} (1999)، با استفاده از مدل سوات به تجزیه و تحلیل عوامل موثر در مدیریت کسب و کار پرداختند، نلسون^{۱۳} (2004) در مطالعه خود در پارک ملی آمریکا با استفاده از مدل سوات، چارچوبی مفهومی را برای تحلیل سیستمی منطقه مورد مطالعه خود فراهم نمود.

کشور ایران نیز در حوزه خاورمیانه قابلیت تبدیل شدن به مقصد گردشگری برای کشورهای آسیای میانه به دلیل تشابهات فرهنگی، دینی و... را دارد. با توجه به اهمیت، وسعت و مرکزیت شهر مشهد در شمال شرقی ایران و پیشرفت تجهیزات و تخصص پزشکی در مشهد، نیاز به شناخت و برنامه ریزی برای جذب

7. Paul Gahlinger

8 - Yiting, Xue

9. Chakravarthy

10 - Strangeness, Weakness, Opportunities & Threats

11 - Bryson

12 - G.Houben et al.

13 - Nilson

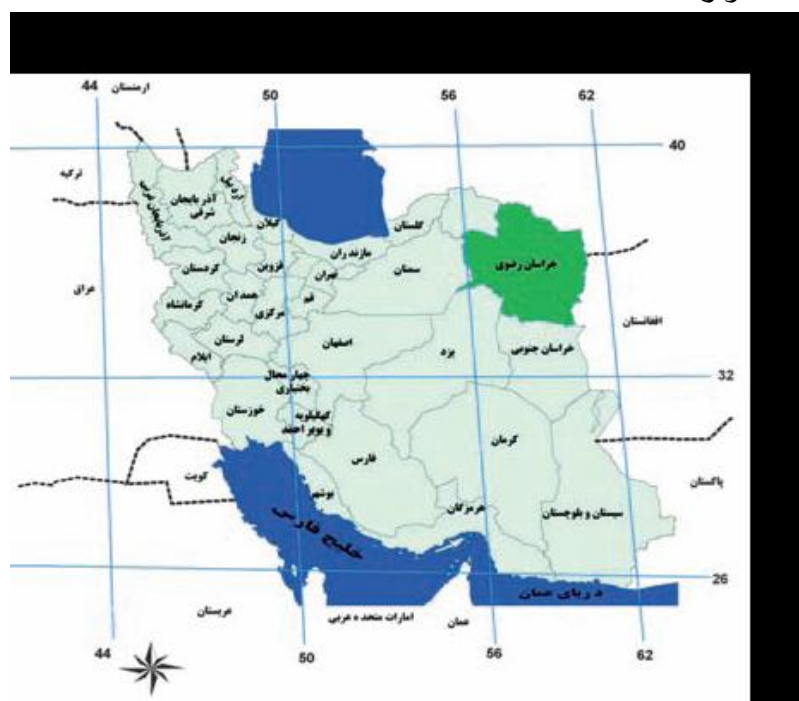
گردشگران پزشکی احساس می‌گردد تا زمینه ساز رضایت گردشگران گردیده و در نتیجه از انتخاب مقاصد رقیب جلوگیری گردد.

این شهر با توجه به موقعیت جغرافیایی و امکانات شناخته شده ی پزشکی، آمادگی تبدیل به مقصد گردشگری را دارد. عدم توجه به نیاز گردشگران سلامت کنونی، می‌تواند زمینه ساز نارضایتی آنها و در نتیجه انتخاب مقاصد رقیب برای درمان باشد. همچنین مشکل اصلی عدم شناخت نیاز تقاضا و عدم وجود سیستمی مدیریتی برای نظارت و شناخت تمامی قابلیت های سیستم عرضه است.

به طور کلی اهداف این پژوهش عبارتند از: شناخت و ارزیابی دقیق و جامع توانمندی ها و مشکلات مشهد برای توسعه ی گردشگری سلامت و مشخص نمودن مشکلات و موانع، اهداف و سیاست‌های گردشگری سلامت به نحوی که راه گشای فعالیت‌ها در این زمینه باشد.

2 روش شناسی تحقیق

2-1- منطقه مورد مطالعه



شکل 1- موقعیت استان خراسان رضوی در ایران

مشهد مقدس مرکز شهرستانی به همین نام در استان پهناور خراسان رضوی به لحاظ موقعیت ریاضی در 59 دقیقه و 3 درجه تا

60 درجه و 35 دقیقه طول شرقی و 35 درجه و 42 دقیقه تا 36 درجه و 59 دقیقه عرض شمالی قرار گرفته و از شمال به شهرستان کلات، از شمال غربی به درگز، از غرب به چناران و نیشابور و از شرق به سرخس و تربت جام محدود می گردد. مهمترین رشته کوهی که با جهت شمال غربی-جنوب شرقی این ناحیه را در برمی گیرد اژدرکوه با ارتفاع تقریبی 3000 متر است. شهر مشهد از آب و هوای معتدل و متمایل به سرد و خشک با دمای متوسط سالیانه 13/7 درجه برخوردار بوده و از سطح دریاها آزاد 999/2 متر بلندتر می باشد. حداکثر دما در تابستان ها 35 درجه بالای صفر و کمترین آن در زمستان ها 15 درجه زیر صفر می باشد. وسعت شهرستان مشهد 17358 کیلومتر مربع است و در حوضه ی آبریز کشف رود و در انتهای جنوبی دشت رسوبی توس واقع است.

مشهد به دلیل جایگاه زیارتی برجسته و امکانات گردشگری فراوان به عنوان یکی از قطب های گردشگری ایران و آسیای غربی مطرح است و سالانه بین 12 تا 14 میلیون زائر و مسافر به این شهر سفر می کنند. وجود 106 هتل، 208 واحد هتل آپارتمانی و 502 واحد میهمان پذیر و سایر تسهیلات گردشگری امکانات اقامتی و رفاهی لازم را برای گردشگران سلامت فراهم می کند و تعداد 31 بیمارستان مجهز، 90 درمانگاه شبانه روزی و داروخانه های شبانه روزی متعدد امکانات و تجهیزات لازم پزشکی و درمانی را در اختیار آنان قرار می دهد.

2-2 مواد و روشها

جدید بودن و تازگی موضوع در حوضه ی گردشگری و برنامه ریزی گردشگری مطالعات و منابع را تا حد زیادی محدود می ساخت.

- مقالات و منابع علمی که از طریق مراجعه به سایت ها و پایگاه های علمی بدست آمد.
- اسناد و مدارک محلی در رابطه با شرایط و امکانات مشهد و قابلیت گردشگری سلامت این شهر که با مراجعه به سازمان های مختلف جمع آوری شد.
- کلیه اطلاعات کتابخانه ای که از طریق مراجعه به سازمان های مربوطه مانند سازمان آمار ایران جمع آوری شد.

- پرسشنامه های پر شده توسط خبرگان امر گردشگری سلامت

امروزه تمامی بخشها و صنایع، به ویژه صنایع خدماتی و از جمله صنعت گردشگری در محیطی پویا و متغیر مشغول به فعالیت می باشند. این موضوع آنها را ناگزیر میسازد تا به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت داشته باشند، و بدین ترتیب بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند.

برنامه ریزی استراتژیک توجه خود را به آنچه که برای جامعه و یا یک سیستم مهم است، معطوف ساخته، چارچوبی را جهت مساعدت به تصمیمگیران در رویارویی با شرایط متغیر و تعیین اولویتها در تخصیص منابع و فعالیتها فراهم میسازد.

برنامه ریزی توریسم و توسعه گردشگری یک فرایند مسئله گشایی گروهی است که نیازمند به یک برنامه ریزی استراتژیک است. این امر با استفاده از تکنیک های تحلیلی و تصمیم سازی آگاهانه و شفاف صورت می پذیرد. یکی از این تکنیک ها که امروزه بسیار نیز از آن استفاده

می شود تکنیک SWOT یا همان سوآت است (نوحه گر، 4:1388). پژوهش حاضر به بررسی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها با استفاده از تکنیک سوآت پرداخته و در نهایت با تلفیق این عوامل با یکدیگر، چهار استراتژی و یا راهبرد 1- تلفیق نقاط قوت و فرصت¹⁴؛ SO¹⁴؛ 2- تلفیق نقاط قوت و تهدید¹⁵؛ ST¹⁵؛ 3- تلفیق نقاط ضعف و فرصت¹⁶؛ WO¹⁶؛ و 4- تلفیق نقاط ضعف و تهدید¹⁷؛ WT¹⁷ را ارائه کرده است. این راهبردهای در جهت بهره گیری از نقاط قوت و فرصتهای منطقه برای از بین بردن نقاط ضعف و تهدیدها در جهت توسعه در منطقه است.

تدوین راهبردهای کلان، در سه مرحله ورودی، مقایسه و تصمیمگیری صورت گرفته است.

مرحله اول شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی میشود. در مرحله دوم که مرحله مقایسه است با تهیه ماتریس SWOT انواع راهبردها مورد بررسی قرار گرفتند. در این پژوهش برای تدوین

¹⁴ - Strength- Opportunities

¹⁵ - Strength- Threats

¹⁶ - Weakness- Opportunities

¹⁷ - Weakness- Threats

راهبردهای کلان گردشگری منطقه از دو ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط ضعف، نقاط قوت و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده شده است. در مرحله سوم که مرحله تصمیم‌گیری است راهبردهای بدست آمده در مرحله مقایسه را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و سپس با استفاده از ابزاری به نام ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کم (QSPM) اولویتبندی شدند.

3 بحث و یافته ها

در مرحله اول که مرحله ورودی است، پس از بررسیها و پیمایش صورت گرفته با روش دلفی، نظرات کارشناسان امر گردشگری (کارشناسان ارشد رشته جغرافیا و تعدادی از اساتید جغرافیا که همگی به نوعی در زمینه گردشگری و بویژه گردشگری سلامت تخصص داشته اند) اخذ شد. سپس در مورد نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصتهای گردشگری سلامت مشهد، ضریب (میزان اهمیت این عوامل در صنعت گردشگری که از صفر (اهمیت ندارد) تا 1 (بسیار مهم است) داده میشود و مجموع این ضریبها باید برابر یک شود) و رتبه (به میزان اهمیت این عوامل در گردشگری سلامت مشهد نمره 1 بیانگر ضعف اساسی، نمره 2 ضعف کم، نمره 3 بیانگر نقطه قوت و نمره 4 نشان دهنده قوت بسیار بالاداده میشود) آنها جمع‌آوری شد و امتیاز نهایی آنها از ضرب ضریب در رتبه بدست آمد و در نهایت مجموع امتیاز نهایی آنها محاسبه شد. سپس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی (جدول 1 و 2) استخراج شد.

جدول 1: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر گردشگری سلامت مشهد^{۱۸} (IFAS)

توضیحات	امتیاز نهایی	رتبه	ضریب	عوامل داخلی
هزینه ↓ + گردشگر ↑	0.1914	3.50	0.0547	S1 پایین بودن هزینه ی خدمات و تسهیلات گردشگری
وجود جاذبه های تاریخی، مذهبی، طبیعی و علمی در کنار یکدیگر	0.1111	2.67	0.0417	S2 تنوع و تعدد جاذبه های طبیعی و فرهنگی گردشگری در مشهد
دانشگاه مشهد یکی از بهترین دانشگاه های پزشکی	0.1111	2.67	0.0417	S3 وجود دانشگاه پزشکی معتبر در مشهد

ایران است				
وجود دانشگاه های متعدد و دانشجویان زبان خارجی زیاد در مشهد	0.2296	3.83	0.0599	S4 دسترسی آسان به مترجم
ایجاد انگیزه برای گردشگر در انتخاب مشهد	0.1111	2.67	0.0417	S5 وجود مقبره ی امام هشتم شیعیان در این شهر
وجود این افراد موجب حمایت بیشتر از گردشگری می شود	0.1406	3.00	0.0469	S6 وجود افراد آگاه به صنعت گردشگری در مشهد
وجود انواع خطوط راه آهن و هواپیمایی و اتوبوسرانی در تمامی ساعات روز	0.2500	4.00	0.0625	S7 وجود شبکه راه های گسترده
می توان اماکن مورد نیاز را از طریق سازمان اوقاف مهیا ساخت	0.0434	1.67	0.0260	S8 رواج گسترده فرهنگ وقف و خیرات در این شهر و وجود املاک زیاد متعلق به آستان قدس رضوی
زیرا مشهد یکی از کلان شهرهای ایران است	0.0851	2.33	0.0365	S9 بودجه بالای استان
تسهیلات+ جذب گردشگر↑	0.2296	3.83	0.0599	S10 وجود تسهیلات گردشگری فراوان و مراکز خرید مناسب در شهر
شهر دارای 4 فصل بوده و در تمامی ماه ها امکان جذب گردشگر را داراست	0.1914	3.50	0.0547	S11 وضعیت اقلیمی مناسب شهر در طول سال
کیفیت + متقاضی ↑	0.2101	3.67	0.0573	S12 شهرت پزشکی مشهد و کیفیت بالای خدمات پزشکی این شهر در سطح منطقه
تعرفه پایین درمانی به نسبت کشورهای همسایه	0.2500	4.00	0.0625	S13 تعرفه پایین درمانی در مقابل کیفیت بالا
مردم مذهبی مخالف جذب گردشگران اروپایی هستند	0.0625	2.00	0.0313	W1 مذهبی بودن شهر
به دلیل زیارتی بودن شهر تمامی خطوطی حمل و نقل شهر همواره شلوغ است	0.0434	1.67	0.0260	W2 شلوغی بیش از اندازه بویژه در مسیرهای ارتباطی
	0.1736	3.33	0.0521	W3 نداشتن فرودگاه بین المللی وسیع
	0.0434	1.67	0.0260	W4 فاصله به نسبت زیاد تا پایتخت
به دلیل کمبود گردشگران خارجی مردم فرهنگ را مواجهه با آنها را نداشته و استقبال نمی کنند همچنین با مشاهده خارجیان دست به اخاذی و	0.0851	2.33	0.0365	W5 نبود فرهنگ مواجهه با گردشگر خارجی در این شهر

غیره می زنند				
گردشگری با تجارت الکترونیک، علم روز است	0.0734	2.17	0.0339	W6 نا آشنایی مردم به علوم الکترونیک
تبلیغاتی در زمینه ی پزشکی از سوی مسئولین این شهر ارائه نشده است	0.1567	3.17	0.0495	W7 نبود تبلیغات مناسب
سیستم های بین بیمارستانی یکپارچه نیست	0.1567	3.17	0.0495	W8 نبود سیستم رایانه ای مناسب و یکپارچه بین بیمارستان های مشهد
	0.1567	3.17	0.0495	W9 عدم تسلط پرستاران به زبان های خارجی به ویژه انگلیسی
	3.1059		1	مجموع

مأخذ: محاسبات براساس مطالعات میدانی و نتایج حاصل از آن می باشد.

نتیجه ی نهایی از ارزیابی عوامل داخلی (مجموع نمره نهایی 3/1059) بیانگر آن است که نقاط قوت گردشگری سلامت مشهد از نقاط ضعف آن بیشتر است و راهبردهای کلان باید به گونهای تدوین شود که بتوان از این نقاط قوت استفاده کرد و به راحتی بر نقاط ضعف غلبه نمود.

جدول 2: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر گردشگری سلامت مشهد¹⁹ (EFAS)

عوامل خارجی	ضریب	رتبه	امتیاز نهایی	توضیحات
O1 وجود سرمایه گذاران بالقوه در زمینه ی گردشگری در این شهر	0.0703	3.83	0.2696	به علت زیارتی بودن شهر امروزه مسئولین از آنها استقبال می کنند .
O2 درآمداری برای کشور با جذب گردشگر خارجی	0.0734	4.00	0.2936	به علت زیاد نبودن متقاضی گردشگری افراد فعال در این بخش زیاد نیستند .
O3 مشارکت مردم از طریق وجود انجمن های مردمی NGO	0.0459	2.50	0.1147	سرمایه گذاری در منطقه = رشد و توسعه سریعتر صنعت توریسم .
O4 بهبود عملکرد مسئولین نسبت به توسعه ی گردشگری و کسب تجربه	0.0550	3.00	0.1651	ایجاد فرصت شغلی برای افراد بومی
O5 کمبود رقبای فعال در زمینه گردشگری سلامت	0.0612	3.33	0.2039	کمبود رقبای موجود
O6 اشتغال زایی	0.0734	4.00	0.2936	جذب گردشگر خارجی سودآوری و رونق اقتصادی
O7 مبادلات فرهنگی	0.0581	3.17	0.1840	وجود افراد متخصص گردشگری = جذب بیشتر گردشگر
O8 تعداد بالای کشورهای همسایگان شمال شرقی	0.0734	4.00	0.2936	جمعیت بیشتر گردشگر ↑
O9 نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه	0.0550	3.00	0.1651	ارتباط و اتحاد میان قسمت های مختلف منطقه برای جذب گردشگر
T1 نبود هماهنگی لازم میان ارگان های متفاوت با سازمان گردشگری	0.0398	2.17	0.0861	
T2 عدم تمایل سرمایه دارن خارجی در سرمایه گذاری در ایران	0.0428	2.33	0.0999	بودجه ↑ = امکانات ↑ جذب گردشگر ↑
T3 شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین المللی	0.0398	2.17	0.0861	

¹⁹ . External factor analysis summary

کم شدن اختیارات مسئولین محلی و در نتیجه بروز برخی مشکلات	0.0734	2.00	0.0367	T4 تصویرزنی منفی گردشگران خارجی نسبت به ایران
	0.1305	2.67	0.0489	T5 عدم شفافیت و ابهام در رویکردهای توسعه گردشگری در برنامه های توسعه
عدم ثبات سیاسی در جذب گردشگر خارجی اخلال ایجاد می کند	0.1147	2.50	0.0459	T6 عدم اختصاص بودجه ملی جهت توسعه گردشگری
تبلیغات خارج از کشور نسبت به ایران منفی است	0.1651	3.00	0.0550	T7 بازار رقابتی گردشگری سلامت موجود در آسیا
	0.0999	2.33	0.0428	T8 شرایط سخت اخذ ویزای ایران به نسبت دیگر کشورهای رقیب
	0.0734	2.00	0.0367	T9 عدم تعریف تعرفه مشخص برای خارجیان از سوی وزارت بهداشت
	0.1147	2.50	0.0459	T10 قوانین ضعیف در حوزه پزشکی
	3.0270		1	مجموع

مأخذ: محاسبات براساس مطالعات میدانی و نتایج حاصل از آن می باشد.

نمره ی 3/027 بالای میانگین یعنی 2/5 بوده و بنابراین و طبق آنچه توضیح داده شد استنتاج نهایی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (مجموع نمره نهایی 3/027) آن است که فرصتهای فرا روی گردشگری سلامت شهر بیشتر از تهدیدات پیرامون آن بوده و در نتیجه راهبردهای کلان برای گردشگری سلامت شهر باید به گونهای تدوین شود که بتوان از فرصتهای محیطی به نحو احسن استفاده نمود. در مرحله دوم که مرحله مقایسه است تمامی راهبردها از طریق ماتریس سوات ارائه شد.

جدول 3- ماتریس فرصتها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف سوات

عوامل داخلی	نقاط قوت	نقاط ضعف
عوامل خارجی	S1 پایین بودن هزینه ی خدمات و تسهیلات گردشگری	W1 مذهبی بودن شهر
	S2 تنوع و تعدد جاذبه های طبیعی و فرهنگی گردشگری در مشهد	W2 شلوغی بیش از اندازه به ویژه در مسیرهای ارتباطی
	S3 وجود دانشگاه پزشکی معتبر در مشهد	W3 نداشتن فرودگاه بین المللی وسیع
	S4 دسترسی آسان به مترجم	W4 فاصله به نسبت زیاد تا پایتخت
	S5 وجود مقبره ی امام هشتم	W5 نبود فرهنگ مواجهه با

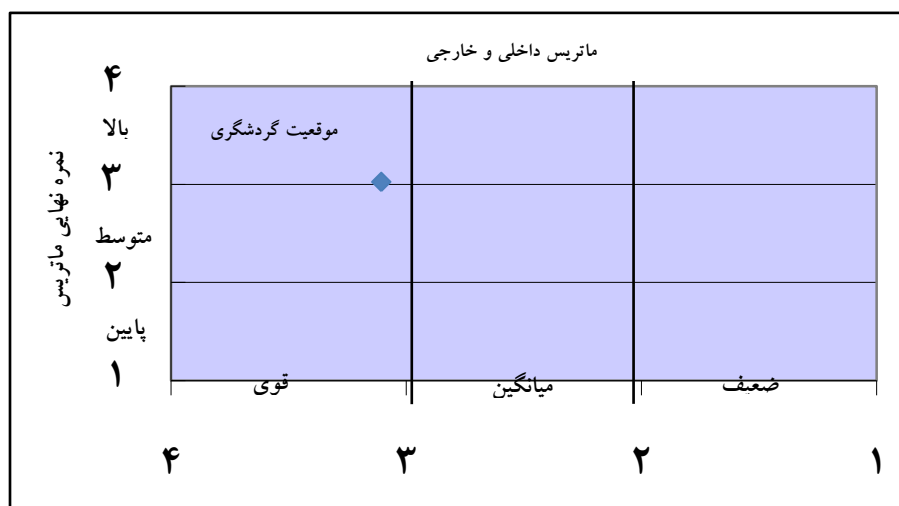
<p>گردشگر خارجی در این شهر W6 نا آشنایی مردم به علوم الکترونیک W7 نبود تبلیغات مناسب W8 نبود سیستم رایانه ای مناسب و یکپارچه بین بیمارستان های مشهد W9 عدم تسلط پرستاران به زبان های خارجی به ویژه انگلیسی</p>	<p>شیعیان در این شهر S6 وجود افراد آگاه به صنعت گردشگری در مشهد S7 وجود شبکه ی راه های گسترده S8 رواج گسترده فرهنگ وقف و خیرات در این شهر و وجود املاک زیاد متعلق به آستان قدس رضوی S9 بودجه ی بالای استان S10 وجود تسهیلات گردشگری فراوان و مراکز خرید مناسب در شهر S11 وضعیت اقلیمی مناسب شهر در طول سال S12 شهرت پزشکی مشهد و کیفیت بالای خدمات پزشکی این شهر در سطح منطقه S13 تعرفه پایین درمانی در مقابل کیفیت بالا</p>	
<p>استراتژی WO</p>	<p>استراتژی SO</p>	<p>فرصت ها</p>
<p>1- جذب جمعیت گردشگر مسلمان شمال شرقی کشور با توجه به مذهبی بودن شهر (W1O9) 2- تقویت فرودگاه مشهد در بخش پروازهای خارجی با توجه به وجود سرمایه گذاران بالقوه و به دنبال آن افزایش درآمد ارزی (W2W3O1O2) 3- توجه بیشتر به راههای ارتباطی زمینی به ویژه ریلی با توجه به بهبود عملکرد مسئولین نسبت به توسعه گردشگری سلامت (W2O4) 4- بهره گیری از مشارکت مردمی با توجه به تعداد بالای کشورهای همسایه شمال شرقی برای بهبود فرهنگ مواجهه با گردشگر خارجی که مبادلات فرهنگی را نیز منتج می گردد. (W5O3O7O8) 5- استفاده از مشارکت مردمی توسط مسئولین امر گردشگری جهت آشناسازی مردم با علوم الکترونیک و ارائه ی تبلیغات گسترده تر (W6W7O3O4) 6- ارائه ی سیستم رایانه ای متناسب و یکپارچه با حمایت مسئولین با توجه به</p>	<p>1 - پیروی از راهبرد رهبري هزینه ها (مدیریت هزینه ها در خدمات گردشگری با توجه به حضور کم رقبا) (S1O5) 2 - توسعه ی جاذبه های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال زایی با بهره گیری از سرمایه گذاران بالقوه (S2S8O1O6) 3- بهره گیری از منابع موجودمانند اقلیم مناسب با مدد مسئولین امر گردشگری (S2S9S11O4) 4- استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد شکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی آن ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت (S6O3) 5- مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به وجود مقبره ی امام هشتم، وجود شبکه ی راه های گسترده و دسترسی آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه (S4S5S7O3O7O9) 6- ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری فراوان و مراکز خرید مناسب موجود در مشهد و تنوع جاذبه ها (S1O5S2O2) 7- ایجاد درآمد ارزی با توجه به شهرت پزشکی مشهد و کیفیت</p>	<p>O1 وجود سرمایه گذاران بالقوه در زمینه گردشگری در این شهر O2 درآمد ارزی برای کشور باجذب گردشگر خارجی O3 مشارکت مردم از طریق وجود انجمن های مردمی NGO O4 بهبود عملکرد مسئولین نسبت به توسعه گردشگری و کسب تجربه O5 کمبود رقبای فعال در زمینه ی گردشگری سلامت O6 اشتغال زایی O7 مبادلات فرهنگی O8 تعداد بالای کشورهای همسایگان شمال شرقی O9 نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه</p>

<p>بهبود عملکرد آنان نسبت به امر گردشگری (W8O4) 7- به کار گیری مدرسین زبان های خارجی (اشتغال زایی) جهت تدریس به پرسنل بیمارستانی (W9O6)</p>	<p>بالای خدمات پزشکی (S12O2) 8- جذب همسایگان شمال شرقی با توجه به تعرفه های پایین درمانی و کیفیت بالای پزشکی مشهد و اقلیم مناسب شهر (S11S13O8)</p>	
<p>استراتژی WT</p>	<p>استراتژی ST</p>	<p>تهدیدها</p>
<p>1- با گرایش مثبت مسئولین به توسعه ی روابط سیاسی می توان دست به تبلیغات منطقه ای به ویژه در میان همسایگان شمال شرقی زد و به پایدارتر شدن شرایط سیاسی کشور امیدوار بود. (T3T8W7) 2- با ارائه ی سیستم الکترونیکی یکپارچه و آشنایی مردم با علوم الکترونیک می توان به طرح شکایات و پاسخگویی به آنها سامان بخشید و در پی آن می توان نسبت به ضعف قوانین در حوزه ی جرایم پزشکی اقدام کرد تا به استانداردهای بین المللی رسید. (T10W6W8)</p>	<p>1- استفاده از افراد آگاه جهت ایجاد هماهنگی های لازم میان ارگان ها (T1S6) 2- توجیه سرمایه گذاران خارجی با توجه به شهرت پزشکی شهر در منطقه و تنوع جاذبه های گردشگری و تسهیلات گردشگری فراوان (T2S2S10S12) 3- ایجاد تعامل افراد آگاه با گردشگران حوزه ی شمال شرقی در راستای رفع تصویر ذهنی منفی گردشگران با توجه به تنوع جاذبه ها، کیفیت بالای خدمات پزشکی و تعرفه های پایین درمانی و پایین بودن هزینه های گردشگری (T4S1S2S6S12S13) 4- استفاده از بودجه ی بالای استان و مشارکت استان قدس رضوی جهت توسعه گردشگری سلامت مشهد (T6S8S9) 5- استفاده از شهرت پزشکی مشهد و ارائه ی تعرفه های پایین درمانی در مقابل کیفیت بالا و پایین بودن هزینه های گردشگری جهت پیشی گرفتن از رقبای آسیایی (T7S1S12S13)</p>	<p>T1 نبود هماهنگی لازم میان ارگان های متفاوت با سازمان گردشگری T2 عدم تمایل سرمایه دارن خارجی در سرمایه گذاری در ایران T3 شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین المللی T4 تصویر ذهنی منفی گردشگران خارجی نسبت به ایران T5 عدم شفافیت و ابهام در رویکردهای توسعه ی گردشگری در برنامه های توسعه T6 عدم اختصاص بودجه ی ملی جهت توسعه گردشگری T7 بازار رقابتی گردشگری سلامت موجود در آسیا T8 شرایط سخت اخذ ویزای ایران به نسبت دیگر کشورهای رقیب T9 عدم تعریف تعرفه مشخص برای خارجیان از سوی وزارت بهداشت T10 قوانین ضعیف در حوزه ی جرایم پزشکی</p>

مأخذ: محاسبات براساس مطالعات میدانی و نتایج حاصل از آن می باشد.

هدف از این مرحله آن نیست که راهبردهای گردشگری سلامت شهر را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا است. ماتریس داخلی و خارجی گردشگری سلامت مشهد بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد. جمع نمره های نهایی ارزیابی عوامل داخلی حاکم گردشگری سلامت مشهد که بر روی محور X ها نشان داده میشود و جمع نمره های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر گردشگری سلامت مشهد که بر روی محور Y ها نشان داده میشود. نتایج حاصل از ترسیم اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (3/1059) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (3/027) بیانگر آن است که گردشگری سلامت مشهد در خانه شماره 1 قرار میگیرد و مناسبترین راهبرد برای آن راهبردهایی است که هدف از آنها رشد و ساخت میباشد (شکل 2)

شکل 2: نمودار ماتریس داخلی و خارجی (IE) گردشگری سلامت



همان طور که مشاهده می شود موقعیت گردشگری سلامت مشهود در خانه شماره 1 قرار دارد. در «ماتریس داخلی و خارجی» سیستم - هایی موفق هستند که داراییهای خود را در واحدهایی سرمایه گذاری کنند که در خانه شماره 1 قرار میگیرند. بنابراین باید راهبردهایی را به اجرا درآورد که موجب «رشد و شناخت» شود. در این واحدها باید راهبرد تمرکز را به اجرا درآورد و اینها مناسبترین راهبردها میباشند.

راهبردهای انتخاب شده در ماتریس داخلی و خارجی، همان راهبردهای SO هستند که در ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط قوت و نقاط ضعف سوآت تدوین شدهاند، بنابراین راهبردهای تهاجمی تدوین شده برای گردشگری سلامت مشهود عبارتند از:

1. پیروی از راهبرد رهبری هزینه ها (مدیریت هزینه ها در خدمات گردشگری با توجه به حضور کم رقبا) (S1O5)
2. توسعه ی جاذبه های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال زایی با بهره گیری از سرمایه گذاران بالقوه (S2S8O1O6)
3. بهره گیری از منابع موجودمانند اقلیم مناسب با مدد مسئولین امر گردشگری (S2S9S11O4)
4. استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی آن ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت (S6O3)
5. مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به وجود مقبره ی امام هشتم، وجود شبکه راه های گسترده و دسترسی

آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه (S4S5S7O3O9)

6. ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری فراوان و مراکز خرید مناسب موجود در مشهد و تنوع جاذبه ها (S1O2O2)

7. ایجاد درآمد ارزی با توجه به شهرت پزشکی مشهد و کیفیت بالای خدمات پزشکی (S12O2)

8. جذب همسایگان شمال شرقی با توجه به تعرفه های پایین درمانی و کیفیت بالای پزشکی مشهد و اقلیم مناسب شهر (S13O8)

مرحله سوم مرحله تصمیم گیری است. در این مرحله از تدوین راهبردهای گردشگری سلامت مشهد، مرحله ی مقایسه را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و سپس آنها را با استفاده از ابزاری به نام ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) اولویت بندی می-کنیم، که در نتیجه، راهبردها به ترتیب اولویت طبقه بندی می-شوند.

شکل 3 - جدول برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) ۲۰

راهبردها							
جذب همسایگان شمال شرقی با توجه به تعرفه های پایین درمانی و کیفیت بالای پزشکی و اقلیم مناسب شهر	ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری	ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری	ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری	ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری	ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری	ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری	ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری
توسعه جاذبه های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال زایی با بهره گیری از سرمایه گذاران بالقوه	بهره گیری از منابع موجودمانند اقلیم مناسب با مدد مسئولین امر گردشگری	توسعه جاذبه های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال زایی با بهره گیری از سرمایه گذاران بالقوه	بهره گیری از منابع موجودمانند اقلیم مناسب با مدد مسئولین امر گردشگری	توسعه جاذبه های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال زایی با بهره گیری از سرمایه گذاران بالقوه	بهره گیری از منابع موجودمانند اقلیم مناسب با مدد مسئولین امر گردشگری	توسعه جاذبه های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال زایی با بهره گیری از سرمایه گذاران بالقوه	بهره گیری از منابع موجودمانند اقلیم مناسب با مدد مسئولین امر گردشگری
استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت	استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت	استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت	استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت	استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت	استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت	استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت	استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت
مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به مقبره ی امام هشتم، وجود شبکه راه های گسترده و دسترسی آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه	مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به مقبره ی امام هشتم، وجود شبکه راه های گسترده و دسترسی آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه	مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به مقبره ی امام هشتم، وجود شبکه راه های گسترده و دسترسی آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه	مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به مقبره ی امام هشتم، وجود شبکه راه های گسترده و دسترسی آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه	مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به مقبره ی امام هشتم، وجود شبکه راه های گسترده و دسترسی آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه	مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به مقبره ی امام هشتم، وجود شبکه راه های گسترده و دسترسی آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه	مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به مقبره ی امام هشتم، وجود شبکه راه های گسترده و دسترسی آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه	مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به مقبره ی امام هشتم، وجود شبکه راه های گسترده و دسترسی آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه

عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت	وزن	ن ج	جمع نمره جذابیت	ن ج	جمع نمره جذابیت	ن ج	جمع نمره جذابیت	ن ج	جمع نمره جذابیت	ن ج	جمع نمره جذابیت	ن ج	جمع نمره جذابیت	ن ج	جمع نمره جذابیت	ن ج	جمع نمره جذابیت
S1 پایین بودن هزینه خدمات و تسهیلات گردشگری	0.0547	4	0.2188	3	0.1641	0	0	1	0.0547	2	0.1094	3	0.1641	4	21880/	4	2180/8
S2 تنوع و تعدد جاذبه های طبیعی و فرهنگی گردشگری در مشهد	0.0417	0	0	4	0.1668	4	0.1668	1	0.0417	2	0.0834	4	0.1668	4	16680/	4	1660/8
S3 وجود دانشگاه پزشکی معتبر در مشهد	0.0417	0	0	4	0.1668	0	0	1	0.0417	2	0.0834	0	0	4	0.1668	4	1660/8
S4 دسترسی آسان به مترجم	0.0599	2	0.1198	2	0.1198	0	0	1	0.0599	2	0.1198	0	0	4	0.2396	4	0.2396
S5 وجود مقبره امام هشتم شیعیان در این شهر	0.0417	0	0	4	0.1668	4	0.1668	1	0.0417	2	0.0834	4	0.1668	3	0.1251	2	0.0834
S6 وجود افراد آگاه به صنعت گردشگری در مشهد	0.0469	4	0.1876	4	0.1876	4	0.1876	1	0.0469	2	0.0938	4	0.1876	4	0.1876	4	0.1876
S7 وجود شبکه های گسترده	0.0625	2	0.125	0	0	3	0.1875	1	0.0625	2	0.125	4	0.25	4	0.25	4	0.25
S8 رواج گسترده فرهنگ وقف و خیرات در این شهر و وجود املاک زیاد متعلق به آستان قدس رضوی	0.026	3	0.078	4	0.104	0	0	1	0.026	2	0.052	2	0.052	3	0.078	2	0.052

S

S9	بودجه بالای استان	0.0365	4	0.146	0	4	0.146	1	0.0365	2	0.073	4	0.146	4	0.146	2	0.073	
S10	وجود تسهیلات گردشگری فراوان و مراکز خرید مناسب در شهر	0.0599	1	0.0599	4	0.2396	1	0.0599	1	0.0599	2	0.1198	4	0.2396	4	0.2396	4	0.2396
S11	وضعیت اقلیمی مناسب شهر در طول سال	0.0547	0	0	2	0.1094	4	0.2188	1	0.0547	2	0.1094	4	0.2188	4	0.2188	4	0.2188
S12	شهرت پزشکی مشهد و کیفیت بالای خدمات پزشکی این شهر در سطح منطقه	0.0573	2	0.1146	4	0.2292	4	0.2292	1	0.0573	2	0.1146	3	0.1719	4	0.2292	4	0.2292
S13	تعارف پایین درمانی در مقابل کیفیت بالا	0.0625	3	0.1875	1	0.0625	0	0	1	0.0625	2	0.125	3	0.1875	4	0.25	4	0.25
W1	مذهبی بودن شهر	0.0313	0	0	0	0	0	0	1	0.0313	2	0.0626	2	0.0626	0	0	1	0.0313
W2	شلوغی بیش از اندازه بویژه در مسیرهای ارتباطی	0.026	1	0.026	0	0	0	0	1	0.026	2	0.052	0	0	0	0	2	0.052
W3	نداشتن فرودگاه بین المللی وسیع	0.0521	2	0.1042	0	0	0	0	1	0.0521	2	0.1042	2	0.1042	3	0.1563	3	0.1563
W4	فاصله به نسبت زیاد تا پایتخت	0.026	0	0	0	0	0	0	1	0.026	2	0.052	1	0.026	0	0	0	0

W

W5 نبود فرهنگ مواجهه با گردشگر خارجی در این شهر	0.0365	0	0	0	0	0	0	1	0.0365	2	0.073	1	0.0365	1	0.0365	1	0.0365
W6 نا آشنایی مردم به علوم الکترونیک	0.0339	0	0	0	0	0	0	1	0.0339	2	0.0678	0	0	2	0.0678	2	0.0678
W7 نبود تبلیغات مناسب	0.0495	0	0	0	0	0	0	1	0.0495	2	0.099	2	0.099	4	0.198	4	0.198
W8 نبود سیستم رایانه ای مناسب و یکپارچه بین بیمارستان های مشهد	0.0495	2	0.099	1	0.0495	0	0	1	0.0495	2	0.099	0	0	4	0.198	4	0.198
W9 عدم تسلط پرستاران به زبان های خارجی بویژه انگلیسی	0.0495	0	0	2	0.099	0	0	1	0.0495	2	0.099	0	0	4	0.198	4	0.198
O1 وجود سرما به گذاران بالقوه درزمینه گردشگری در این شهر	0.0703	3	0.2109	4	0.2812	4	0.2812	1	0.0703	2	0.1406	4	0.2812	4	0.2812	4	0.2812
O2 درآمد ارزی برای کشور با جذب گردشگر خارجی	0.0734	1	0.0734	3	0.2202	4	0.2936	1	0.0734	2	0.1468	3	0.2202	4	0.2936	4	0.2936
O3 مشارکت مردم از طریق وجود انجمن های	0.0459	0	0	1	0.0459	0	0	1	0.0459	2	0.0918	0	0	1	0.0459	1	0.0459

O

مردمی NGO																	
04 بهبود عملکرد مسئولین نسبت به توسعه گردشگری و کسب تجربه	0.055	2	0.11	3	0.16 5	4	0.22	1	0.05 5	2	0.11	4	0.22	4	0.22	4	0.22
05 کمبود رقبای فعال در زمینه گردشگری سلامت	0.061 2	4	0.24 48		0		0	1	0.06 12	2	0.12 24	4	0.24 48	4	0.244 8	4	0.244 8
06 اشتغال زایی	0.073 4	4	0.29 36	4	0.29 36	4	0.29 36	1	0.07 34	2	0.14 68	4	0.29 36	4	0.293 6	4	0.293 6
07 مبادلات فرهنگی	0.058 1	0	0	0	0	0	0	1	0.05 81	2	0.11 62	1	0.05 81	4	0.232 4	4	0.232 4
08 تعداد بالای کشورهای همسایگان شمال شرقی	0.073 4	0	0	2	0.14 68	2	0.14 68	1	0.07 34	2	0.14 68	4	0.29 36	4	0.293 6	4	0.293 6
09 نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه	0.055	0	0	0	0	0	0	1	0.05 5	2	0.11	4	0.22	3	0.165	4	0.22
T1 نبود هماهنگی لازم میان ارگان های متفاوت با سازمان گردشگری	0.039 8	0	0	2	0.07 96	2	0.07 96	1	0.03 98	2	0.07 96	2	0.07 96	3	0.119 4	3	0.119 4
T2 عدم تمایل سرمایه داران در خارجی در سرمایه گذاری در ایران	0.042 8	2	0.08 56	4	0.17 12	3	0.12 84	1	0.04 28	2	0.08 56	3	0.12 84	4	0.171 2	4	0.171 2

T3 شرایط سیاسی ناپایدار ایران در سطح بین المللی	0.0398	0	0	0	0	0	0	1	0.0398	2	0.0796	3	0.1194	4	0.1592	3	0.1194
T4 تصویر ذهنی منفی گردشگران خارجی نسبت به ایران	0.0367	0	0	0	0	0	0	1	0.0367	2	0.0734	3	0.1101	3	0.1101	3	0.1101
T5 عدم شفافیت و ابهام در رویکردهای توسعه گردشگری در برنامه های توسعه	0.0489	0	0	0	0	2	0.0978	1	0.0489	2	0.0978	2	0.0978	3	0.1467	3	0.1467
T6 عدم اختصاص بودجه ملی جهت توسعه گردشگری	0.0459	3	0.1377	3	0.1377	4	0.1836	1	0.0459	2	0.0918	3	0.1377	4	0.1836	3	1370/7
T7 بازار رقابتی گردشگری سلامت موجود در آسیا	0.055	3	0.165	0	0	3	0.165	1	0.055	2	0.11	2	0.11	4	0.22	4	0.22
T8 شرایط سخت اخذ ویزای ایران به نسبت دیگر کشورهای رقیب	0.0428	0	0	0	0	0	0	1	0.0428	2	0.0856	2	0.0856	4	0.1712	4	0.1712
T9 عدم تعریف تعرفه مشخص برای خارجیان از سوی وزارت بهداشت	0.0367	3	0.1101	0	0	0	0	1	0.0367	2	0.0734	4	0.1468	4	0.1468	4	0.1468

T10 قوانین ضعیف در حوضه جرایم پزشکی	0.045 9	0	0	0	0	0	1	0.04 59	2	0.09 18	0	0	4	0.183 6	4	0.183 6
مجموع		2.89 75		3.406 3		3.252 2		2.00 03		4.00 06		5.12 63		7.052 8		6.964 7

ن ج- نمره جذابیت : 1 - بدون جذابیت 2 - تاحدی جذاب 3 - دارای
جذابیت معقول 4 - بسیار جذاب

با مقایسه جمع مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از راهبردها میتوان آنها را به ترتیب از نمره جذابیت بالا به نمره جذابیت پایین اولویتبندی نمود. بنابراین راهبردهای کلان گردشگری سلامت مشهد به ترتیب اولویت عبارتند از:

1 - ایجاد درآمد ارزی با توجه به شهرت پزشکی مشهد و کیفیت بالای خدمات پزشکی

2 - جذب همسایگان شمال شرقی با توجه به تعرفه های پایین درمانی و کیفیت بالای پزشکی مشهد و اقلیم مناسب شهر

3 - ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری فراوان و مراکز خرید مناسب موجود در مشهد و تنوع جاذبه ها

4 - مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به وجود مقبره ی امام هشتم، وجود شبکه راه های گسترده و دسترسی آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه

5 - توسعه ی جاذبه های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال زایی با بهره‌گیری از سرمایه گذاران بالقوه

6 - بهره گیری از منابع موجودمانند اقلیم مناسب با مدد مسئولین امر گردشگری

7 - پیروی از راهبرد رهبری هزینه ها (مدیریت هزینه ها در خدمات گردشگری باتوجه به حضور کم رقبا)

8 - استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی آن ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت.

4- نتیجه گیری

در این پژوهش سعی شد با درک این مطلب که شناخت پتانسیلها و محدودیت‌های گردشگری، می‌تواند تأثیر سازنده‌ای بر برنامه‌ریزی گردشگری سلامت مشهد داشته باشد، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با استفاده از تکنیک سوات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت راهبردهایی مناسب، به منظور بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها و از بین بردن نقاط ضعف و تهدیدها در جهت توسعه گردشگری سلامت شهر مشهد ارائه گشت.

نتیجه ی نهایی از ارزیابی عوامل داخلی (مجموع نمره نهایی 3/1059) بیانگر آن است که نقاط قوت گردشگری سلامت مشهد از نقاط ضعف آن بیشتر است و راهبردهای کلان باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان از این نقاط قوت استفاده کرد و به راحتی بر نقاط ضعف غلبه نمود.

نمره 3/027 بالای میانگین یعنی 2/5 بوده و بنابراین و طبق آنچه توضیح داده شد استنتاج نهایی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (مجموع نمره نهایی 3/027) آن است که فرصتهای فرا روی گردشگری سلامت شهر بیشتر از تهدیدات پیرامون آن بوده و در نتیجه راهبردهای کلان برای گردشگری سلامت شهر باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان از فرصتهای محیطی به نحو احسن استفاده نمود.

سپس اطلاعات مربوط به تهدیدات، فرصتها، نقاط قوت و ضعف گردشگری شهر را، با هم مقایسه نموده و چهار نوع راهبرد تدوین شد: راهبردهای تهاجمی (SO)، راهبردهای محافظه‌کارانه (WO)، راهبردهای رقابتی (ST) و راهبردهای تدافعی (WT).

استخراج ماتریس داخلی و خارجی نشان داد که راهبردهای انتخاب شده در ماتریس داخلی و خارجی، همان راهبردهای SO یا راهبردهای تهاجمی است که در ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط قوت و نقاط ضعف سوات تدوین شده بود، به منظور اولویت‌بندی آنها، از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد و پس از محاسبات و جمع بندی آنها، اولویت عوامل بالا به ترتیب زیر تعیین شد:

1. ایجاد درآمد ارزی با توجه به شهرت پزشکی مشهد و کیفیت بالای خدمات پزشکی
2. جذب همسایگان شمالشرقی با توجه به تعرفه های پایین درمانی و کیفیت بالای پزشکی مشهد و اقلیم مناسب شهر
3. ایجاد درآمد ارزی با توجه به تسهیلات گردشگری فراوان و مراکز خرید مناسب موجود در مشهد و تنوع جاذبه ها
4. مبادلات فرهنگی با گردشگران خارجی با توجه به وجود مقبره امام هشتم، وجود شبکه راه های گسترده و دسترسی آسان به مترجم و نزدیکی فرهنگی و اعتقادی با کشورهای همسایه
5. توسعه جاذبه های فرهنگی و طبیعی گردشگری و اشتغال زایی با بهره‌گیری از سرمایه گذاران بالقوه
6. بهره گیری از منابع موجودمانند اقلیم مناسب با مدد مسئولین امر گردشگری

7. پیروی از راهبرد رهبري هزینه ها (مدیریت هزینه ها در خدمات گردشگری با توجه به حضور کم رقبا)
8. استفاده از نیروها و افراد آگاه برای ایجاد تشکل های مردمی در جهت حفظ محیط زیست و در پی آن ایجاد بستری مناسب در راستای گردشگری سلامت
- با توجه به آنچه که از نتایج پژوهش و ماتریس سوات آشکار گردید و به منظور پایداری و توسعه توریسم و اکوتوریسم منطقه، لازم است به موارد زیر نیز توجه شود:
- راهبردهای محافظهکارانه (WO)**
- 1- جذب جمعیت گردشگر مسلمان شمال شرقی کشور با توجه به مذهبی بودن شهر (W1O9)
 - 2- تقویت فرودگاه مشهد در بخش پروازهای خارجی با توجه به وجود سرمایه گذاران بالقوه و به دنبال آن افزایش درآمد ارزی (W2W3O1O2)
 - 3- توجه بیشتر به راههای ارتباطی زمینی بویژه ریلی با توجه به بهبود عملکرد مسئولین نسبت به توسعه گردشگری سلامت (W2O4)
 - 4- بهره گیری از مشارکت مردمی با توجه به تعداد بالای کشورهای همسایه شمال شرقی برای بهبود فرهنگ مواجهه با گردشگر خارجی که مبادلات فرهنگی را نیز منتج می گردد. (W5O3O7O8)
 - 5- استفاده از مشارکت مردمی توسط مسئولین امر گردشگری جهت آشناسازی مردم با علوم الکترونیک و ارائه تبلیغات گسترده تر (W6W7O3O4)
 - 6- ارائه سیستم رایانه ای متناسب و یکپارچه با حمایت مسئولین با توجه به بهبود عملکرد آنان نسبت به امر گردشگری (W8O4)
 - 7- به کار گیری مدرسین زبان های خارجی (اشتغال زایی) جهت تدریس به پرسنل بیمارستانی (W9O6)
- راهبردهای رقابتی (ST)**
- استفاده از افراد آگاه جهت ایجاد هماهنگی های لازم میان ارگان ها (T1S6)
- 2- توجیه سرمایه گذاران خارجی با توجه به شهرت پزشکی شهر در منطقه و تنوع جاذبه های گردشگری و تسهیلات گردشگری فراوان (T2S2S10S12)
 - 3- ایجاد تعامل افراد آگاه با گردشگران حوزه ی شمال شرقی در راستای رفع تصویر ذهنی منفی گردشگران با توجه به تنوع

جاذبه ها، کیفیت بالای خدمات پزشکی و تعرفه های پایین درمانی و پایین بودن هزینه های گردشگری (T4S1S2S6S12S13) -4 استفاده از بودجه بالای استان و مشارکت آستان قدس رضوی جهت توسعه گردشگری سلامت مشهد (T6S8S9) -5 استفاده از شهرت پزشکی مشهد و ارائه تعرفه های پایین درمانی در مقابل کیفیت بالا و پایین بودن هزینه های گردشگری جهت پیشی گرفتن از رقبای آسیایی (T7S1S12S13) **راهبردهای تدافعی (WT)**

1- با گرایش مثبت مسئولین به توسعه ی روابط سیاسی می توان دست به تبلیغات منطقه ای به ویژه در میان همسایگان شمال شرقی زد و به پایدارتر شدن شرایط سیاسی کشور امیدوار بود. (T3T8W7)

2- با ارائه ی سیستم الکترونیکی یکپارچه و آشنایی مردم با علوم الکترونیک می توان به طرح شکایات و پاسخگویی به آن ها سامان بخشید و در پی آن می توان نسبت به ضعف قوانین در حوزه ی جرایم پزشکی اقدام کرد تا به استانداردهای بین المللی رسید. (T10W6W8)

منابع :

1. اینسکیپت، ادوارد، (1379)، ترجمه ضرغام، حمید، برنامه ریزی توسعه جهانگردی (رویکردی همپیوند و پایدار).
2. برایسون، جان، ام.، 1381، «برنامهریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی»، ترجمه دکتر عباس منوریان، انتشارات سازمان مدیریت و برنامهریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، تهران.
3. حسینی، مرتضی، (1388) ، بررسی توانمندی های ایران در زمینه گردشگری سلامت و شناسایی عوامل موثر بر توسعه آن، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
4. رافعی، محمد رضا، 1387، مدل مناسب کسب و کار گردشگری پزشکی در ایران، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
5. شالبافیان، علی اصغر، 1386، راهکارهای توسعه گردشگری سلامت (با رویکرد گردشگری پزشکی)، پایان نامه دوره

- کارشناسی ارشد، استاد راهنما: دکتر ضرغام، دانشکده
حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی
6. کاظمی، مهدی، 1385، مدیریت گردشگری، چاپ اول، انتشارات
سمت، تهران
7. کشاورز، آیلی (1387)، امکان سنجی توریسم درمانی شهر
شیراز با تاکید بر اهمیت هتل کلینیک، پایان نامه دفاع از
کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد علوم تحقیقات تهران.
8. محلاتی، صلاح الدین، 1380، درآمدی بر جهانگردی، مرکز چاپ و
انتشارات دانشگاه شهیدبهشتی
9. -نوحه گر، احمد و محمد مهدی حسین زاده، 1388، ارزیابی
قابلیت‌های طبیعت‌گردی جزیره قشم با بهره‌گیری از مدل
مدیریت استراتژی SWOT، مجله جغرافیا و توسعه، شماره 15،
ص 151-172
10. -Bookman, Milica.Z. Bookman, Karla R. 2007, Medical tourism in developing countries,
Palgrave, Macmilan.
11. -Chakravarthy K. Kalyan, C H. Ravi Kumar and Deepthi K (2008): Swot Analysis On:
Medical Tourism *Conference on Tourism in India – Challenges Ahead, 15-17 May 2008,*
IIMK
12. --Goodrich, (1987), Health Care Tourism, An Expolaratory study, Butterworth and Co
(publishers) LTD.
13. -Gunn,Clare A. et al , (2002), "Tourism Planning", routledge, New York-
14. -Hancock, David, (2006) The Complete Medical Tourist, Website:
<http://www.davidhancock.eu>.
15. -Houben G., Lenie K. and Vanhoof K., 1999. A Knowledge-based SWOT-analysis System
as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises. In: *Decision
Support Systems*, 26, pp. 125-135.
16. -Inskeep, Edward,(1991), " Toursim Planning", New York,

17. -Muller. Hansruedi ,Kafman. Evelin lanz, (2001), WELLNESS TOURISM:market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry.,Journal of vacation marketing., Volume 7.No 1.,PP 5-17.
18. -Nilsson. M. 2004, Research and advice on Strategic Environmental Assessment. Stokholm Environment in Stitute Publication.
19. -Ormond, Meghann Elizabeth, (2011) International medical travel and the politics of therapeutic place-making in Malaysia, for the Degree of Doctor of Philosophy, University of St Andrews, Department of Geography and Sustainable Development, School of Geography and Geosciences
20. -Paul Gahlinger,(2008) The Medical Tourism Travel Guide: Your Complete Reference to Top-Quality, Low-Cost Dental, Cosmetic, Medical Care & Surgery Overseas, Website: <http://www.patientsbeyondborders.com>.
21. -Smith, Melanie, Laszlo, Puczko (2009), Health and wellness tourism.,Elsevier.,Hangry.
22. -Smith. Melanie, Nicola Macleod, (2010), Margaret Hart Robertson Key Concepts in tourist studies / First published , SAGE publication Ltd, London.
23. -Woodman, Josef (2008), Patients Beyond Borders: Everybody's Guide to Affordable, World-Class Medical Tourism, Website:
24. -Yiting, Xue, 2007, health tourism. trade patterns, Master degree.

An analysis and survey of health tourism development strategies

(case study: Mashad city)

Mitra Naseri , Abdolreza Faraji-Rad and Seyed-Morteza Noorbakhsh

Abstract:

Tourism has an important impact on human societies and health tourism has a major role in tourism development. To study the latter issue, the city of Mashad, was chosen due to its geographical situation, potentialities and infrastructures. The possibilities, limitations and bottlenecks of health tourism development in this city were evaluated. The method of study was the systematical review of library references, field studies, data analysis and using the relevant softwares. Public facilities such as hotels, inns, natural and cultural tourism attractions, parks, museums, shrines and special possibilities for health tourism were studied through cities, local documentary centers and by referring different organizations. Library information was obtained from statistics organization of Iran and other relevant centers. Answer sheets completed by experts of tourism planning were used. The SWOT technique based on analytical framework in three stages, entering, comparison and decision making stage was used. The matrix evaluating of internal factors, evaluating of external factors, opportunities, threats, weak points and power points of SWOT were used as the base of study. The table of quantitative strategic programming was resulted from them. Analysis of data and evaluating the matrices showed that the city of Mashad can be the center for health tourists, especially in central Asian region. The awareness of authorities and policy makers about health tourism in recent years will promote more precise planning in the future.

Questionnaires filled according Delfi method and were completed using LYCRET spectrum. The evaluations were done through SWOT techniques. The results indicate that power points are more than weak points and opportunities are more than threats, therefore the SO strategy were the using strategy. These strategies which were included in SWOT matrix, has been based on Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) and had priorities as follows:

- 1- generating foreign currency income, considering well known medical potentiality of Mashad.
- 2- Attracting the health tourists of North-Eastern neighbor countries due to lower medical expenses and high quality medical services.
- 3- Foreign currencies income according to abundance of tourism facilities,
- 4- Cultural exchanges with foreign tourists, due to the presence of eighth Shiite Imam,
- 5- Development of cultural and natural tourism attractions and job opportunities.
- 6- Using the natural resources such as suitable

climate, with help of tourism authorities. 7- Application the expenses leadership strategy.
8- Using the experts to establish public foundations.