



فصلنامه علوم محیطی، دوره بیست و یکم، شماره ۳، پانیز ۱۴۰۲

۴۹-۷۲  
مقاله پژوهشی

## تحلیل مدیریت گردشگری خلاق با مدل QSPM مطالعه موردی شهر زاهدان

مهرناز مولوی<sup>۱</sup>، علی رحیمی<sup>۱\*</sup> و عبدالباست درزاده مهر<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> گروه شهرسازی، دانشکده معماری و هنر، دانشگاه گیلان، رشت، ایران  
<sup>۲</sup> گروه جغرافیای انسانی و آمایش، دانشکده علوم زمین، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۴/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲

مولوی، م، ع. رحیمی و ع. درزاده مهر. ۱۴۰۲. تحلیل مدیریت گردشگری خلاق با مدل QSPM مطالعه موردی شهر زاهدان. فصلنامه علوم محیطی. ۷۲-۴۹: (۳)۲۱

**سابقه و هدف:** امروزه گردشگری به عنوان محرک توسعه اقتصادی و اجتماعی، به امری فراگیر تبدیل شده است. گردشگری خلاق با متبلور نمودن ارزش‌های فرهنگی سرزمینی متناسب با خرده فرهنگ‌های متعدد در ایران، نقشی اساسی در برنامه‌های راهبردی گردشگری این سرزمین دارد. تغییر روند گردشگری و اهمیت ویژه تجارب معنادار برای گردشگران، توجه به عوامل موثر بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های موجود و نقش خلاقیت در موفقیت کسب و کارهای گردشگری ضرورت پژوهش در زمینه گردشگری خلاق را دوجندان می‌نماید. استراتژی خلاق و نوآور با آینده‌نگری روندهای جدید گردشگری خلاقانه، مطمئن‌ترین روندهای توسعه آینده را شناسایی می‌کند. هدف اصلی گردشگری خلاق ارائه تجربیات فعال به گردشگران از طریق مشارکت فعال در دوره‌ها و تجربیات یادگیری است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی و خارجی و تعیین راهبرد مناسب توسعه گردشگری خلاق در شهر زاهدان می‌باشد.

**مواد و روش‌ها:** روش تحقیق، توصیفی - تحلیلی و نوع آن کاربردی - توسعه‌ای است. اطلاعات به دو صورت اسنادی و پیمایشی (پرسشنامه و مصاحبه) جمع‌آوری شده است. جامعه آماری شامل ۳۰۰۰۰ نفر از شهروندان شهر زاهدان که از بین آنها ۳۸۳ نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش، بر اساس فرمول کوکران انتخاب گردید و داده‌های حاصل از آن با استفاده از مدل‌های SOWT و QSPM تجزیه و تحلیل شدند.

**نتایج و بحث:** طبق نتایج بدست آمده از تکنیک SOWT، راهبرد کلی برای توسعه گردشگری خلاق در زاهدان تدافعی (WT) با وزن نهایی ۷/۹۸ بوده است. نتایج حاصل از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) نیز نشان می‌دهد که از چهار استراتژی گروه WT، اولویت با استراتژی «ایجاد مکان‌های فرهنگی و هنری برای عرضه محصولات خلاق فرهنگی» (با نمره جذاب ۱۱/۹۶۶) می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** به‌منظور تحقق گردشگری خلاق در محدوده مورد مطالعه، متناسب با یافته‌های پژوهش، پیشنهاداتی از قبیل بازاریابی خلاقانه از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش صنایع و تولیدات محلی، برگزاری جشنواره گویش‌های محلی، آموزش دوخت لباس‌های محلی و بومی و همچنین پختن غذاهای محلی در سطح استانی و ملی و ... با بکارگیری روش‌های ایجاد مشارکت بین گردشگر و محیط ارائه می‌گردد.

\* Corresponding Author: Email Address. alirahimi@phd.guilan.ac.ir

<http://dx.doi.org/10.48308/envs.2023.1217>

<http://dorl.net/dor/20.1001.1.17351324.1402.21.3.14.0>



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

واژه‌های کلیدی: گردشگری، گردشگری خلاق، مشارکت فعال، شهر زاهدان.

## مقدمه

یکی از بخش‌های مهم و در حال رشد سریع در جهان گردشگری است که در رشد اقتصاد کشورها بسیار مؤثر است، ضمن آنکه منافع اقتصادی آن شامل جوامع محلی نیز می‌شود (Osman and Sentosa, 2013). در سیستم اقتصاد جهانی صنعت گردشگری روزبه‌روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. این صنعت امروزه به قدری در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها اهمیت دارد که اقتصاددانان آن را صادرات نامرئی نام نهاده‌اند (Rezvani, 2016). در قرن بیست و یکم، صنعت گردشگری به ابزاری اصلی برای ارتقای کیفیت زندگی و به یکی از نیروهای شکل‌دهنده جهان امروز تبدیل شده است که دارای مزایای ارتباطی، سیاسی، فرهنگی و تأثیرات بین‌المللی خاص خود است. صنعت گردشگری با ماهیتی چند بعدی علاوه بر تأمین نیاز گردشگران، باعث تغییرات عمده‌ای در سیستم جامعه میزبان می‌شود از این رو دولت‌مردان در تلاشند تا با مهیاسازی و ارزشمند نمودن جاذبه‌های گردشگری در مناطق دارای پتانسیل، فرصت بهره‌مندی از ابعاد مثبت این صنعت را فراهم سازند (Rahimi et al., 2016). گردشگری توجه دولت‌ها، سازمان‌های غیر دولتی و فعالان اقتصادی را نیز به خود جلب کرده است، زیرا نقش مهمی در جهت‌دهی به فعالیت‌های اقتصادی و کمک به افزایش درآمد جوامع محلی دارد (Chin et al., 2014). گردشگری عرصه پیچیده و دارای اجزای بسیاری است که در محصول و تجربه گردشگری نقش دارند (Currie and Falconer, 2014). از طرفی دیگر، امروزه خلاقیت به عنوان عاملی مهم در اقتصاد دانش بنیان مطرح است و از رشد اقتصادی و ایجاد شغل، حمایت می‌کند (OECD, 2014). گردشگران در زمان حال نیز به جای اینکه تنها توسط صنعت گردشگری، مورد خدمت قرار گیرند، به دنبال تجربیات تعاملی و

ارضاکننده‌تری می‌باشند. مفهوم گردشگری خلاق، در طی چندین سال، در بسیاری از کشورها توسعه یافته است و بالطبع تعاریف متعددی نیز در مورد آن ایجاد شده است (Tan et al., 2015). در این میان، حرکت به سوی گردشگری خلاق و در نهایت کسب جایگاه شهر خلاق می‌تواند فرصت‌های بسیار مهمی را در تعاملات شهری، بویژه در عرصه‌های فراملی برای هر مکان شهری مهیا سازد به نحوی که مکانی جذاب برای کار کردن و زندگی شهروندان خود (خصوصاً نسل جوان)، مکانی جذاب برای گردشگران (صنعت توریسم)، توانمند در شکوفایی بخش‌های مختلف اقتصادی (از راه به کارگیری فن‌آوری و مدیریت صحیح آن) و همچنین مرکز جذب بنگاه‌های مختلف نوظهور شود. به هر حال، بسیاری از مطالعات اخیر با رویکرد خلاقیت در حال ظهور است که در حوزه گردشگری نیز وجود دارد. گردشگری خلاق، آخرین حلقه از زنجیره تکامل گردشگری است. پس از گردشگری تفریحی و گردشگری فرهنگی، امروزه می‌توان شاهد فراگیر شدن تقاضا برای محصولات گردشگری خلاق بود. جهان امروز در حال گذر از عصر صنعتی به عصر خلاق است. ایران توانایی رقابت مؤثر در بازار گردشگری متعلق به عصر صنعتی با نمودهایی نظیر مراکز خرید و فروشگاه‌های بسیار بزرگ، کازینوها، پارک‌های موضوعی و تولیدات انبوه محصولات گردشگری را به دلایل متعددی نظیر کمبود زیرساخت‌های لازم نیاز به سرمایه‌گذاری‌های کلان و وجود نمونه‌های موفق گردشگری از گردشگری تفریحی به گردشگری فرهنگی و نهایتاً گردشگری خلاق (UNESCO, 2016) و تنوع فرهنگی و غنای آثار هنری و صنایع دستی موجود در کشور که بهترین پشتوانه برای توسعه گردشگری خلاق هستند و تقریباً رایگان و بدون نیاز به سرمایه‌گذاری کلان از پیشینیان به ما به ارث

عنوان نسل جدید گردشگری، با شعار «موزه‌های کمتر، میدان‌های بیشتر» بر انجام فعالیت‌های تجربی و تعامل عمیق‌تر با زندگی واقعی فرهنگی در شهرها تمرکز می‌کند. در گردشگری خلاق، گردشگر به تعامل بیشتر آموزشی، احساسی، اجتماعی و همچنین مشارکت با مکان، فرهنگ زندگی مردم تشویق می‌شود. در نسل سوم گردشگری، گردشگر شبیه یک شهروند رفتار می‌کند. همچنین در این نوع از گردشگری نقش مدیران در شناخت انواع خلاقیت موجود در شهر به عنوان یک منبع و فرصت برای جذب گردشگران، مهم تلقی می‌شود. بنابراین گردشگری خلاق مبتنی بر فعالیت‌های تجربی و تعامل عمیق با سبک زندگی مقصد است. تعریف میراث ناملموس شامل سنت‌های شفاهی، هنرهای نمایشی، آیین‌ها و رویدادها، دانش و تجربیات مرتبط با طبیعت، جهان صنایع دستی است که با مضامین گردشگری خلاق همبستگی بسیاری دارد. بنابراین در نسل سوم گردشگری با گردشگرانی مواجه خواهیم بود که از مرز دیدار صرف آثار تاریخی و طبیعی فراتر رفته‌اند و با حضور در بطن جامعه به درک عمیق‌تری از آن نائل شد (Babaei and Mousavi, 2013).

گردشگری یک فعالیت اقتصادی است که تعامل منحصر به فردی با جامعه میزبان و اطراف آن دارد، زیرا پتانسیل این را دارد که اثرات مفید و بدی بر جامعه داشته باشد. از سوی دیگر، اهمیت رشد اقتصادی را در زمینه مراقبت از منابع طبیعی، میراث فرهنگی و کیفیت محیطی تأیید می‌کند (Achmad et al., 2022). یکی از الگوهای فضایی گردشگری، گردشگری شهری است. شهرها معمولاً جاذبه‌های متنوع شامل موزه‌ها، بناهای یادبود، تئاترها، استادیوم‌های ورزشی، پارک‌ها، شهربازی، مراکز خرید، مناطقی با معماری تاریخی و مکان‌هایی مربوط به حوادث مهم با افراد مشهور دارا بوده که این خود گردشگران بسیاری را جذب می‌کند و مقاصد مهم گردشگری هستند (Thimothy and Geoffery, 1995).

رسیده‌اند، می‌توان گردشگری خلاق را بهترین نوع گردشگری برای ایران دانست (Shafiei et al., 2013). شهر زاهدان در سرشماری عمومی نفوس و مسکن ۱۳۹۵، دارای ۵۹۲۹۶۸ نفر جمعیت شهری و شامل پنج منطقه شهری بوده (Statistical Center of Iran, 2016). همچنین به عنوان مرکز استان سیستان و بلوچستان و بزرگترین شهر جنوب شرق کشور می‌باشد. وجود، تنوع و غنای فرهنگی و هنری جاذبه‌های طبیعی فراوان، بازارهای بزرگ و مطرح در سطح ملی و وجود اقوام مختلف می‌تواند به عنوان نماینده صنایع گردشگری و هنرهای دستی در استان سیستان و بلوچستان معرفی گردد که هر ساله پذیرایی تعداد زیادی گردشگر از سایر نقاط کشور و حتی پذیرای گردشگران خارجی می‌باشد. با توجه به پذیرش انواع گردشگر، این شهر وجود مؤسسات فرهنگی و هنری و همچنین دارا بودن جاذبه‌های تاریخی و گردشگری و غیره از پتانسیل خوبی برای تبدیل شدن به یک شهر خلاق در زمینه گردشگری برخوردار می‌باشد. همه این موارد انگیزه تدوین پژوهش حاضر را فراهم نموده است؛ در این راستا، پژوهش حاضر، قصد دارد به تحلیل گردشگری خلاق و شاخص‌های آن در شهر زاهدان بپردازد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سوال اصلی ذیل است:

- شهر زاهدان از نظر شاخص‌های گردشگری خلاق در چه وضعیت و جایگاهی قرار دارد؟

گردشگری خلاقانه اصطلاحی بود که توسط ریچاردز و ریموند (۲۰۰۰) ساخته شد و سپس توسط شبکه خلاقانه یونسکو (۲۰۰۶) تصویب و دوباره تعریف شد. مطالعه سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۱</sup> اهمیت گردشگری خلاق را در اقتصاد خلاق تکرار کرده است (Scott and Allen John, 2014). در چارچوب گردشگری خلاق، نقش ارائه دهندگان گردشگری، تنها تامین کنندگان خدمات و یا کالاها نمی‌باشد بلکه تسهیل کننده‌های تجربیات خاطره انگیزاند (Shaw et al, 2017). گردشگری خلاق به

فرآیندهای گردشگری و نحوه به سود رسیدن، پاسخ داده نشده است.

Tan *et al.* (2013) مقاله‌ای تحت عنوان «یک مدل از تجربه خلاق در گردشگری خلاق» انجام داده اند. یافته‌های ایشان نشان می‌دهد ساخت مدل از تجربه خلاق گردشگران به فعل و انفعالات بیرونی و بازتاب درونی تاکید دارد که اولی اشاره به ارتباط گردشگران با محیط زیست، مردم و محصول تجربه و دومی اشاره به آگاهی، نیاز و خلاقیت گردشگران است. تعامل بین این ابعاد، شرط لازم برای تجربه خلاق و افتراق آن از سایر انواع تجارب است. Gordin and Matetskaya (2012) در پژوهش خود در خصوص گردشگری خلاق شهر سن پترزبورگ به این نتایج دست یافتند که جشنواره‌ها به شرط وجود مولفه‌های زیر دارای پتانسیل توسعه گردشگری خلاق‌اند: رویدادهای تعاملی، رویدادهای رقابتی، رویدادهای آموزشی، رویدادهای ارتباطی حرفه‌ای مانند هم اندیشی‌ها، رویدادهای ارتباطی غیرحرفه‌ای مانند ملاقات با هنرمندان و بازدید از فضاهای پشت صحنه.

Jusztin (2012) در مقاله خود برای نشان دادن چگونگی ایجاد شرایط خلاقیت در ارتباطات میان تأمین کنندگان و گردشگران، از پنجره جوهری بهره جسته است که از چهار قسمت تشکیل می‌شود که دو بعد آن اختصاص به رفتار فعال یا منفعل گردشگر و تأمین کننده دارد و هنگامی که یکی از آنان یا هر دو، دارای رفتار فعال باشند، گردشگری خلاق رخ می‌دهد؛ اما سؤال اینجاست که ظرفیت لازم در جامعه محلی، برای تحقق فعال بودن طرفین، چگونه باید ایجاد شود.

Baghban *et al.* (2016) در پایان نامه خود به این نتیجه دست یافته است که گردشگری خلاق بر رضایت گردشگران اثر دارد. خصوصیات فرهنگی، تجربه نو و خلاقیت منحصر به فرد از ابعاد گردشگری خلاق موثر بر رضایت گردشگران است. همچنین نتایج مربوط به اولویت‌بندی ابعاد گردشگری خلاق نشان داد؛ خلاقیت

جوهر گردشگری خلاق در فعالیت‌ها و تجربیات مربوط به نیازهای خودشکوفایی یافت می‌شود که از طریق آن گردشگران خلاق به همراه توسعه مهارت‌های خلاقانه خود، هم مفسر و هم خلاق می‌شوند. استراتژی کسب و کار گردشگری برای اینکه در یک منطقه پایدار باشد، باید سطح بالایی از رضایت گردشگران را حفظ کند و تجربه‌ای معنادار را برای گردشگران تضمین کند، آگاهی آنها را در مورد مسائل پایداری افزایش دهد و شیوه‌های پایدار را در بین آنها ترویج دهد. آگاهی از چگونگی رویکرد استراتژی‌ها برای پایداری گردشگری خلاق توسط برخی شهرها، مقصدها، یا پلتفرم‌های شبکه‌های خلاق (مانند شهرهای خلاق زاهدان و ..) در زمینه رقابت‌پذیری اهمیت فزاینده‌ای دارد (Marujo *et al.*, 2021).

امروزه با توجه به اهمیت گردشگری خلاق و تأثیر به‌سزای آن در جذب گردشگر، پژوهش‌های متعددی در ایران و جهان انجام شده است که می‌توان به موارد زیر در جدول ۱ اشاره کرد:

Tan *et al.* (2014) در پژوهش خود بازار گردشگری خلاق را به وسیله روش‌شناسی کیو به پنج دسته تقسیم نمودند که عبارتند از: جویندگان تازگی، یادگیرندگان دانش و مهارت، اهمیت دهندگان به رشد همسفران، اهمیت دهندگان به مسائل زیست‌محیطی و گردشگران خلاق به دنبال تفریح و آرامش. این تقسیم‌بندی در بخش‌بندی بازار گردشگری خلاق، به نوعی پیشگام محسوب می‌شود. Tang (2014) در پژوهش خود در ارتباط با گردشگری خلاق فرهنگی در مطالعه موردی استان هیلانگ جیانگ چین منابع غنی طبیعی و منابع انسانی در بخش گردشگری و پایه‌های اقتصادی مناسب را به عنوان نقاط قوت و کمبود استعدادهای خلاق، عدم حمایت قانونی کافی و بازاریابی نامناسب را به عنوان نقاط ضعف در بخش گردشگری خلاق این استان معرفی کرده است. همچنین نشان می‌دهد که خلأ موجود در زمینه زیرساخت‌های لازم تا حدودی پاسخ داده شده اما به زوایای پنهان در زمینه

Sepehrnia (2014) در تحقیقی به بررسی رابطه بین گردشگری خلاق و سرمایه فرهنگی ایران پرداخته که نتایج آن گویای آن است که مولفه گردشگری در وضعیت موجود ۷۱٪ و در وضعیت مطلوب ۴۳٪ از تغییرات ارتقا سرمایه فرهنگی را تعیین و پیش بینی می‌کند. نتایج مشخص می‌کنند که بین «گردشگری» و «حفظ و صیانت از میراث فرهنگی» و ارتقا سرمایه فرهنگی در ایران همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد و شاخص‌های این دو مولفه به درستی می‌تواند ارتقا سرمایه فرهنگی در ایران را به ویژه در شرایط موجود پیش‌بینی کنند.

Babaei et al. (2014) در پژوهش خود در ارتباط با شهر خلاق رشت به عنوان مقصد گردشگری خوراک به این نتیجه رسیدند که بر خلاف پیش فرض اولیه پژوهش، متغیر " نبود امکانات زیرساختی" در محدود کردن انتخاب مقصد گیلان اثر معناداری ندارد. در اولویت‌بندی عوامل محدودکننده سفر، نتایج آزمون فریدمن متغیرهای "فاصله جغرافیایی میان گیلان و سایر نقاط" و "هزینه کلی سفر به گیلان" با بیشترین میزان میانگین از عوامل مهم محدود کننده سفر به شهر رشت برای گردشگران محسوب می‌شوند.

Shafiei et al. (2012) در مطالعه‌ای به بررسی امکان، ضرورت و تحلیل نتایج معرفی شهر اصفهان به عنوان یک مقصد گردشگری خلاق با تاکید بر صنایع دستی و پیوستن اصفهان به شبکه های معتبر بین‌المللی شهرهای خلاق پرداخته و بررسی‌های صورت گرفته نشان داد اصفهان بر اساس شاخص‌های تعریف شده توسط یونسکو و نظریه پردازانی نظیر ساساکی، توان مطرح شدن به عنوان یک شهر خلاق صنایع دستی را داراست. پیوستن اصفهان به شبکه شهرهای خلاق یونسکو پیامدهای مثبتی نظیر ارائه یک تصویر منحصر به فرد از شهر و متمایز کردن آن به عنوان یک مقصد گردشگری خلاق و رونق توامان بازار گردشگری و صنایع دستی اصفهان داراست.

منحصر به فرد، بیشترین تاثیر بر رضایت گردشگران داخلی را دارد.

Rahimi et al. (2016) در پژوهش خود، نشان دادند که بر اساس وزن‌های نسبی هر یک از بسترهای گردشگری خلاق، شهرهای کرمان، اراک، قزوین و اردبیل در اولویت اول، چابهار، یزد، کاشان، قشم، ارومیه، تبریز، همدان، کرمانشاه، اصفهان، یاسوج، اهواز، بوشهر و ایلام در اولویت دوم توسعه زیرساخت‌های گردشگری قرار گرفته اند.

Behtenagar (2015) در خصوص نماد رنگ در گردشگری خلاق نشان می‌دهد در تمدن و میراث ملموس و ناملموس ایرانیان، از دیرباز تاکنون، رنگ‌ها حامل بار معنایی و مفهومی عمیقی بوده و تنها جنبه تزئینی نداشته است. بنابراین در برند گردشگری شهرهای خلاق ایران، شهرهایی که در صنایع خلاق سرآمدند، کاربرد یک نماد رنگین ضروری است.

Mohammadi et al. (2016) در پژوهش خود درصدد بوده‌اند تا یک چارچوب مدیریتی برای امکانسنجی محصولات گردشگری خلاق، فراهم نمایند. این مطالعه، ۵۶ شاخص را برای تشکیل مدل ارزیابی محصولات گردشگری خلاق پیشنهاد می‌کند که وزن ابعاد مدل طراحی شده اهمیت عبارتند: از بعد مشتری ۰/۲۹۲، بعد مالی با ۰/۲۷۹، فرایند داخلی کسب و کار ۰/۲۷۱۵، و رشد و یادگیری ۰/۲۱۴، و بنابراین یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که گردشگری خلاق، گردشگری مشتری محور است.

Mutawasl al-Haq et (2014) پژوهش *al.* در ارتباط با شناسایی ظرفیت‌های توسعه گردشگری، شهر یزد از ظرفیت و منابع خلاق مطلوب و مناسبی برای توسعه گردشگری خلاق برخوردار است. علاوه بر این، در این پژوهش به معرفی محصولات و فعالیت‌های خلاق در شهر یزد معرفی شده و پیشنهادهای اجرایی نیز در این راستا ارائه شده است.

جدول ۱- مجموعه‌ای از تعاریف گردشگری خلاق از دیدگاه محققین (منبع: نگارندگان، ۱۴۰۱)

Table 1. Definitions of creative tourism from the perspective of researchers

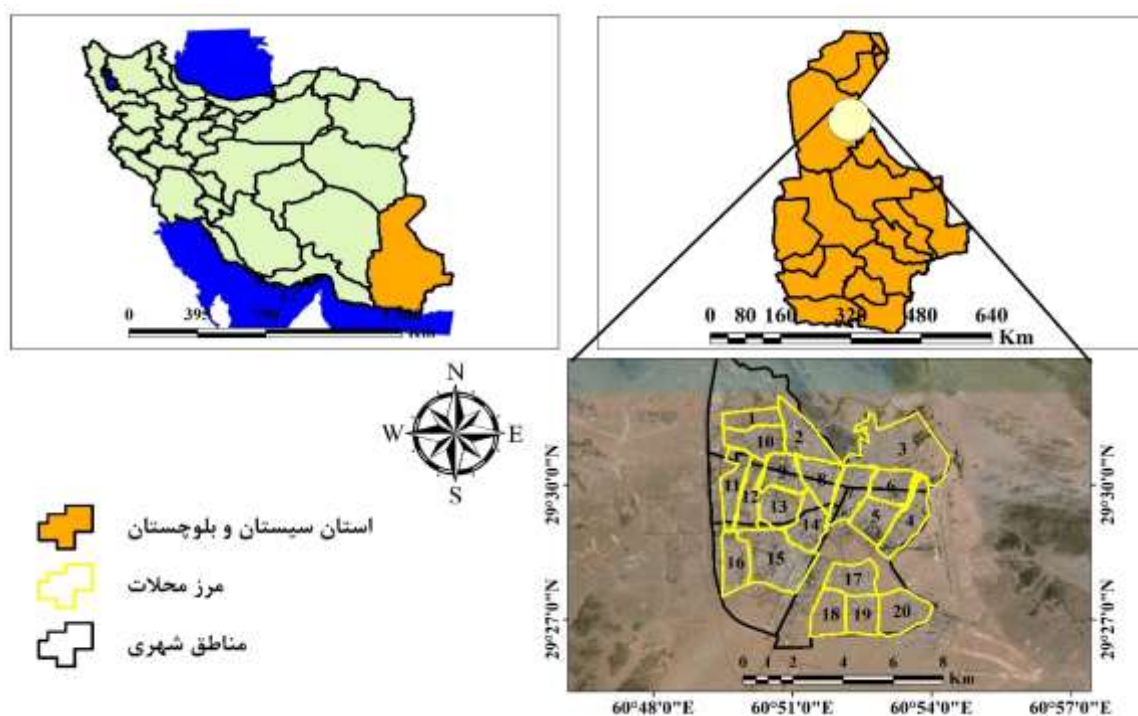
تعاریف گردشگری خلاق Definitions of creative tourism	محقق Researcher
گردشگری خلاق را می‌توان به‌عنوان واکنشی به یک "گردشگری فرهنگی انبوه" رو به رشد توصیف کرد که با تمایل روزافزون مسافران برای ایفای نقش‌های فعال‌تر در سفرهایشان آمیخته شده است. Creative tourism can be defined as a response to the increasing popularity of "mass cultural tourism" and the growing desire of travelers to actively engage in their journeys.	uxbury et al. (2020)
گردشگری خلاق به‌عنوان پارادایم جدید گردشگری فرهنگی، متشکل از دو مفهوم کاملاً به هم مرتبط، اما به شکلی کامل‌تر و روزتر است که امکان تعامل را فراهم می‌کند. این مفهوم تجربه‌ای است که در گردشگری فرهنگی وجود ندارد. گردشگران «خلاق» هنگام بازدید از یک مقصد در یک فعالیت خلاقانه شرکت می‌کنند، در حالی که گردشگران فرهنگی مصرف‌کنندگان تجربیات فرهنگی هستند که آن‌ها را به ساکنان همان مکان‌هایی که بازدید می‌کنند نزدیک‌تر می‌کند. Creative tourism, as a new paradigm of cultural tourism, encompasses two closely intertwined concepts. However, it does so in a more comprehensive and contemporary manner that facilitates interaction. This concept offers an experience that is not present in cultural tourism. "Creative" tourists engage in a creative activity while exploring a destination, whereas cultural tourists are recipients of cultural experiences that foster a connection with the local inhabitants.	Ferreira and Sousa (2020)
گردشگری خلاق مبتنی بر فعالیت‌های تجربی و تعامل عمیق با سبک زندگی جامعه مقصد است. در این رابطه، تعریف میراث «ناملموس» شامل سنت‌های شفاهی، هنرهای نمایشی، آیین‌ها و رویدادها، دانش و تجربیات مرتبط با طبیعت، جهان و صنایع-دستی سنتی است. Creative tourism focuses on participating in experiential activities and building meaningful connections with the local community's way of life. The term "intangible" heritage in this context includes oral traditions, performing arts, rituals and events, as well as knowledge and experiences associated with nature, the world, and traditional crafts.	یونسکو (2006)
توسعه سیاست‌گذاری‌های مرتبط با تجربیات خلاق در مقاصد گردشگری خاص و ساخت پورتال‌های اینترنتی برای بازاریابی و توزیع گردشگری خلاق. Development of policies related to creative experiences in specific tourism destinations and the creation of internet portals for marketing and distributing creative tourism.	اطلس (2015)
فعالیت‌های خلاق دانش‌بنیان که تولیدکنندگان، مشتریان و مکان‌ها را با استفاده از تکنولوژی، استعداد یا مهارت به یکدیگر متصل می‌نماید تا محصولات با معنای ناملموس، محتوا و تجربیات خلاق تولید گردد. Knowledge-based creative activities employ technology, talent, or skill to connect producers, customers, and locations, resulting in products that provide intangible significance, content, and creative experiences.	(2014) OECD
گردشگری خلاق به بازدیدکنندگان این فرصت را می‌دهد تا پتانسیل خلاق خود را از طریق شرکت فعال در دوره‌ها و تجربیات یادگیری مشخصه مقصد برگزاری، توسعه دهند. Creative tourism offers visitors the opportunity to improve their creative skills by actively participating in destination-specific courses and learning experiences.	Galvagno and Giaccone (2019)

## مواد و روش‌ها

### منطقه مورد مطالعه

شهر زاهدان، مرکز استان سیستان و بلوچستان در جنوب شرق ایران و نزدیک مرز ایران و کشورهای افغانستان و پاکستان قرار دارد. این شهر، مرکز شهرستان زاهدان است.

در شکل ۱، موقعیت شهر زاهدان نشان داده شده است. وسعت زاهدان ۸۱۲۳ هکتار می‌باشد پهنه‌ای که شهر در روی آن قرار دارد، دارای خصوصیات توپوگرافی یکسان نمی‌باشد. جمعیت این شهر در سال ۱۴۰۰، ۶۷۲۵۸۹ نفر می‌باشد (Statistics Center of Iran, 2016).



شکل ۱- نقشه موقعیت منطقه مورد مطالعه

Fig. 1. The location map of the study area

تهیه چک لیست‌های تخصصی، مشاهده میدانی و برداشت‌های ویژه می‌باشد. در پایان با توجه به یافته‌های حاصل از منابع گوناگون، موضوع بررسی و استنتاج و تبیین مناسب به‌عمل خواهد آمد. جامعه آماری در این پژوهش ۳۰۰۰۰۰ نفر از شهروندان شهر زاهدان راشمال می‌شود. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۲۳ نفر محاسبه گردید.

### نتایج و بحث

در این بخش به بررسی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین عوامل بیرونی (نقاط فرصت و تهدید) در زمینه گردشگری خلاق مربوط به شهر زاهدان می‌پردازیم. در واقع برای شناسایی عوامل داخلی و عوامل بیرونی از نظر متخصصین حیطة تحقیق (۲۰ نفر) اعم از کارشناسان معاونت امور علمی، فرهنگی و اجتماعی (دفتر امور فرهنگی و گردشگری) سازمان برنامه و بودجه، دفتر برنامه ریزی وزارت راه و شهرسازی و دفتر توسعه گردشگری داخلی وزارت میراث فرهنگی و گردشگری استفاده شده

روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی- تحلیلی مبتنی بر روش‌های تجزیه و تحلیل آماری می‌باشد. نوع پژوهش حاضر، کاربردی می‌باشد. اطلاعات مورد نیاز برای انجام پژوهش به دو روش مطالعات اسنادی و مطالعات میدانی جمع‌آوری شده است.

### مطالعات اسنادی

به منظور دستیابی به مبانی کلی پژوهش که شامل مباحثی از قبیل تعاریف و مفاهیم کلیدی، پیشینه پژوهش، ضرورت و اهمیت پژوهش در سطح کلان، تشریح کاربردها، طرح شاخص‌ها، متغیرها و دیدگاه‌های نظری پژوهش می‌باشد؛ از این روش استفاده خواهد شد. ابزارهای مورد استفاده در این روش، تهیه فیش برای گردآوری اطلاعات بوده و علاوه بر اسناد و مدارک، مرکز آمار ایران، از سایر منابع کتابخانه- ای هم استفاده شده است.

### مطالعات میدانی

بررسی وضعیت شاخص‌های گردشگری خلاق در شهر زاهدان با استفاده از ابزار پرسشنامه محقق ساخته صورت خواهد گرفت. این روش شامل: تهیه و تدوین پرسشنامه،

مواردی از این دست نسبت به رقبا برتر باشد، تعریف می شوند. نقاط قوت در جهت تقویت توسعه گردشگری خلاق به کار می روند و از نقاط ضعف می توان در جهت کمک به تقویت نقاط قوت کمک گرفت (Behrouz, 2013).

### نقاط ضعف

نقاط ضعف مشخصه های داخلی هستند که روی تحقق توسعه تأثیر منفی دارد. نوعی محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت ها و امکانات و توانایی هایی است که بطور محسوس مانع عملکرد در سیستم شود. عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف موثر است (Behrouz, 2013). ماتریس عوامل داخلی شامل نقاط قوت و ضعف می باشد که در این بخش نقاط قوت و ضعف عنوان شده در بخش های پیشین را در قالب یک جدول به عنوان ماتریس عوامل داخلی آورده ایم (جدول ۲)

است و پس از تعیین این نقاط، استراتژی های چهارگانه بر اساس این عوامل نوشته می شود. در ادامه با استفاده از روش تلفیقی سوات و فرآیند تحلیل شبکه ای (محاسبات کمی مدل) به انتخاب استراتژی می پردازیم. برای انجام مقایسات زوجی و وزن دهی مطلق نیز از نظر متخصصان این بخش تحقیق استفاده کرده ایم.

### تعیین عوامل داخلی مرتبط با گردشگری خلاق در

#### شهر زاهدان

#### نقاط قوت

نقاط قوت مشخصه های داخلی هستند که برای تحقق توسعه مؤثر بوده، این نقاط از شایستگی ممتازی که بوسیله آن بخش اقتصادی می تواند در زمینه هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین کنندگان و

جدول ۲- ماتریس عوامل داخلی (منبع: یافته های پژوهش)

Table 2. Matrix of the internal factors

عوامل داخلی		Internal factors	
W <sub>1</sub>	نبود زیرساخت های اطلاع رسانی Lack of information infrastructure	آیین ها و سنت های قدیمی در شهر زاهدان Old customs and traditions in the city of Zahedan	S <sub>1</sub>
W <sub>2</sub>	هماهنگ نبودن سازمان های متولی گردشگری و مدیریتی آن Absence of coordination between the organizations responsible for tourism and its management information infrastructure.	موسیقی محلی Folk Music	S <sub>2</sub>
W <sub>3</sub>	متروکه ماندن برخی از آثار تاریخی Abandonment of certain historical monuments	رویدادها و جشنواره ها Events and Festivals	S <sub>3</sub>
W <sub>4</sub>	مطلع نبودن نسل جوان در مورد سنت ها، آیین ها و آداب و رسوم قدیمی Informing the younger generation about traditional customs.	وجود مراکز تجاری و بازارهای سنتی در شهر زاهدان The presence of commercial centers and traditional markets in Zahedan	S <sub>4</sub>
W <sub>5</sub>	نبود کارگاه های تخصصی موضوعی برای مشارکت گردشگران Lack of specialized subject workshops for tourist participation.	بافت تاریخی و قدیمی در مرکز شهر و اطراف آن Historical and aged context in the city center and its surroundings	S <sub>5</sub>
W <sub>6</sub>	عدم آموزش مردم و بی اطلاعی شهروندان در برخورد با گردشگران و تعامل با آنها Lack of education and ignorance among citizens in handling tourists and engaging with them.	وجود جاذبه های انسان ساخت Man-made attractions	S <sub>6</sub>
W <sub>7</sub>	مشارکت کم بخش خصوصی در زمینه توسعه گردشگری Low private sector participation in tourism development.	صنایع دستی سنتی و جدید Traditional and new handicrafts	S <sub>7</sub>
W <sub>8</sub>	کمبود مراکز اقامتی با کیفیت در داخل و اطراف شهر Lack of quality accommodation facilities in the city.	غذاهای متنوع محلی با استفاده از مواد اولیه محلی A variety of local dishes using local ingredients	S <sub>8</sub>
W <sub>9</sub>	کمبود مکان های فرهنگی و هنری برای عرضه محصولات خلاق Lack of cultural and artistic venues to provide creative products	برپایی بازارهای محلی و هفتگی Setting up local and weekly markets	S <sub>9</sub>
W <sub>10</sub>	استفاده نکردن از ظرفیت های هنری (مانند موسیقی) برای جذب گردشگران Not utilizing artistic forms like music to draw in tourists.	زاهدان به عنوان مرکز استان Zahedan as the capital of the province	S <sub>10</sub>



تشکیل ماتریس عوامل خارجی

عنوان شده در بخش‌های پیشین را در قالب یک جدول به عنوان ماتریس عوامل داخلی آورده‌ایم (جدول ۳).

ماتریس عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد که در این بخش فرصت‌ها و تهدیدهای

جدول ۳- ماتریس عوامل خارجی (منبع: یافته‌های پژوهش)

Table 3. Matrix of the external factors

عوامل خارجی External factors	
T <sub>1</sub>	<p>برنامه‌ریزی نادرست و مشابه با سایر شهرها برای توسعه‌ی گردشگری خلاق موجب بازتولید متوالی در امر گردشگری می‌گردد.</p> <p>Incorrect planning and similar to other cities for the development of creative tourism causes successive reproduction in tourism</p>
O <sub>1</sub>	<p>استفاده از صنایع دستی موجب جذب گردشگرانی خواهد شد که علاقه به یادگیری هنرهای دستی دارند.</p> <p>Using handicrafts to attract tourists who are interested in learning about handicrafts.</p>
T <sub>2</sub>	<p>ورود گردشگران به شهر پیامدهای نامطلوبی از جمله ترافیک، انباشت زباله و آلودگی‌های صوتی و هوا را به دنبال دارد.</p> <p>Unfavorable consequences of tourists for the city, including traffic, garbage accumulation, environmental pollution</p>
O <sub>2</sub>	<p>موسیقی و رقص محلی می‌تواند موجب جذب علاقه‌مندان به این هنر به شهر زاهدان گردد.</p> <p>Folk music and dance attract people interested in this art to Zahedan city</p>
T <sub>3</sub>	<p>تعامل گردشگران با شهروندان موجب انتقال فرهنگ میهمان به میزبان و در نتیجه تهاجم فرهنگی می‌گردد.</p> <p>Cultural invasion due to the interaction of tourists with the host society</p>
O <sub>3</sub>	<p>توسعه‌ی گردشگری خلاق می‌تواند موجب به‌کارگیری طبقه‌ی خلاق جامعه و استعدادها خواهد شد.</p> <p>The development of creative tourism leads to the growth of the creative class of the society</p>
T <sub>4</sub>	<p>تضاد فرهنگی گردشگران ورودی با فرهنگ شهروندان، آن را با چالش روبرو می‌کند.</p> <p>The cultural conflict of tourists with the culture of citizens makes society a challenge</p>
O <sub>4</sub>	<p>توسعه‌ی گردشگری خلاق که با توسعه‌ی زیرساخت‌ها همراه است افزایش کیفیت زندگی ساکنان شهر را به دنبال دارد.</p> <p>The development of creative tourism, coupled with the advancement of infrastructure, contributes to an enhancement in the quality of life for urban dwellers</p>
T <sub>5</sub>	<p>ورود گردشگران و تعامل بیشتر آن‌ها با شهروندان موجب انتقال فرهنگ جامعه‌ی میزبان به میهمان در نتیجه فراهم آوردن زمینه‌ی صادرات آن می‌گردد.</p> <p>Insecurity in neighboring countries and negative effects on border cities including Zahedan</p>
O <sub>5</sub>	<p>The influx of tourists and their increased engagement with local residents fosters the transmission of the host society's culture to visitors, facilitating cultural exchanges</p>
T <sub>6</sub>	<p>وجود قاچاقچیان مواد مخدر و ایجاد ناامنی توسط آن‌ها</p> <p>The presence of drug traffickers and the consequent instigation of insecurity by their actions</p>
O <sub>6</sub>	<p>توسعه‌ی گردشگری خلاق، موجب ایجاد یک برند، مختص شهر زاهدان خواهد شد.</p> <p>The advancement of creative tourism endeavors will establish a distinctive brand exclusively associated with the city of Zahedan.</p>
T <sub>7</sub>	<p>تبلیغات منفی رسانه‌های مختلف داخلی و خارجی</p> <p>The dissemination of negative advertisements through diverse domestic and foreign media channels</p>
O <sub>7</sub>	<p>استفاده از بازاریابی خلاق از طریق رسانه‌ها موجب شناسانده شدن جاذبه‌ها و امکانات شهری می‌شود.</p> <p>The utilization of innovative marketing strategies via media platforms will effectively showcase urban attractions and amenities.</p>
T <sub>8</sub>	<p>اثرات مخرب و زیان بار توفان‌های شن منطقه سیستان بر روی زاهدان</p> <p>The detrimental and deleterious impacts of sandstorms in the Sistan region on Zahedan</p>
O <sub>8</sub>	<p>برگزاری جشنواره‌ها فرهنگی و هنری در سطح ملی و بین‌المللی موجب جذب گردشگران در شهر می‌گردد.</p> <p>The organization of cultural and artistic festivals at both national and international levels serves as a magnet for attracting tourists to the city</p>
T <sub>9</sub>	<p>وابستگی به آب فرامناطقای</p> <p>Trans-regional water dependence</p>
O <sub>9</sub>	<p>افزایش تقاضا برای محصولات خلاق فرهنگی و هنری موجب حفظ میراث فرهنگی و هنری شهر می‌گردد.</p> <p>The surge in demand for innovative cultural and artistic offerings plays a pivotal role in safeguarding the city's cultural and artistic heritage.</p>
T <sub>10</sub>	<p>وجود جاذبه‌های طبیعی بهتر در شهرستان خاش</p> <p>The existence of better natural attractions in the city of Khash</p>
O <sub>10</sub>	<p>سرمایه‌گذاری در تکنولوژی‌های پیشرفته در بخش گردشگری به توسعه‌ی گردشگری خلاق در شهر کمک خواهد کرد.</p> <p>Investing in cutting-edge technologies within the tourism sector will contribute to the advancement of creative tourism in the city.</p>

راهبردها و استراتژی‌ها (SO, ST, WO, WT) جهت تدوین راهبردها در این تحقیق از روش SWOT استفاده گردید. با استفاده از ماتریس SWOT امکان تدوین چهار نوع راهبرد یا استراتژی فراهم می‌شود که مطابق جدول (۴) عبارتند از:

جدول ۴- استراتژی‌های چهارگانه در مدل (Khayatinejad et al. 2017)

Table 4. Quadruple strategies in the SWOT model

Strategy	توضیحات Description	راهبرد Strategy
SO	این راهبردها تمرکز بر حداکثر - حداکثر نقاط درونی و فرصت‌های بیرونی استوار است. These strategies aim to maximize internal points and external opportunities.	رقابتی - تهاجمی Competitive and aggressive.
WO	راهبرد انطباقی تلاش دارد تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده از فرصت‌های موجود را ببرد. Adaptive strategies aim to maximize the utilization of available opportunities by minimizing weaknesses	بازنگری یا انطباقی Revision or adaptation
ST	این راهبرد مبتنی بر حداکثر - حداقل، در تنوع بخشی بر نقاط قوت درونی و تهدیدات بیرونی متمرکز بوده و بر پایه بهره گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌شود و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است. This strategy focuses on the internal strengths and external threats in the diversification of the sector. It is compiled using the strengths of the system to address the threats and aims to maximize strengths while minimizing threats.	اقتضایی یا تنوع Contingency or diversity
WT	هدف کلی راهبرد تدافعی کاهش ضعف‌های سیستم برای کاستن و خنثی‌سازی تهدیدها است. در این نوع راهبرد-ها تأکید بر رفع آسیب‌پذیری محدوده مورد مطالعه است The main objective of the defensive strategy is to minimize system vulnerabilities in order to mitigate and counteract threats. In this type of strategy, the focus is on eliminating the susceptibility of the study area.	تدافعی Defensive

۰/۲۰۱ بیشترین وزن را به خود اختصاص داده است و S10 کمترین وزن را کسب نموده است؛ که با توجه به نرخ ناسازگاری بدست آمده که کمتر از ۰/۱ می‌باشد این اوزان قابل قبول می‌باشد.

### محاسبه وزن‌های نسبی نقاط قوت در قالب

#### مقایسات زوجی (Pair Wise)

همانطور که در جدول (۵) نشان داده شده است، براساس اوزان نسبی بدست آمده از مقایسات زوجی S4 با وزن

جدول ۵- وزن‌های نسبی نقاط قوت

Table 5. Relative weight of strengths

نقاط قوت Strengths	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>10</sub>
وزن نسبی Relative weight	0.092	0.120	0.101	0.128	0.098	0.079	0.118	0.101	0.088	0.076
تناقض Contradiction	0.00701									

بیشترین وزن را به خود اختصاص داده است و W8 کمترین وزن را کسب نموده است که با توجه به نرخ ناسازگاری بدست آمده که کمتر از ۰/۱ می‌باشد این اوزان قابل قبول می‌باشد.

### محاسبه وزن‌های نسبی نقاط ضعف (Pair Wise)

همانطور که در جدول (۶) نشان داده شده است، براساس اوزان نسبی بدست آمده از مقایسات زوجی W7 با وزن ۰/۱۲۹

جدول ۶- وزن نسبی نقاط ضعف  
Table 6. Relative weight of weaknesses

ضعفها Weaknesses	W <sub>1</sub>	W <sub>2</sub>	W <sub>3</sub>	W <sub>4</sub>	W <sub>5</sub>	W <sub>6</sub>	W <sub>7</sub>	W <sub>8</sub>	W <sub>9</sub>	W <sub>10</sub>
وزن نسبی Relative weight	0.108	0.128	0.096	0.125	0.091	0.119	0.129	0.071	0.088	0.081
تناقض Contradiction	0.0031									

اختصاص داده است و O10 با وزن ۰/۰۷۰ کمترین وزن را کسب نموده است که با توجه به نرخ ناسازگاری بدست آمده که کمتر از ۰/۱ می باشد این اوزان قابل قبول می باشد.

**محاسبه وزن های نسبی فرصت (Pair Wise)**  
طبق جدول (۷) که براساس اوزان نسبی بدست آمده از مقایسات زوجی O2 با ۰/۱۵۰ درصد بیشترین وزن را به خود

جدول ۷- وزن نسبی فرصت ها  
Table 7. Relative weight of opportunities

فرصت ها Opportunities	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>4</sub>	O <sub>5</sub>	O <sub>6</sub>	O <sub>7</sub>	O <sub>8</sub>	O <sub>9</sub>	O <sub>10</sub>
وزن نسبی Relative weight	0.098	0.150	0.112	0.111	0.088	0.131	0.140	0.140	0.080	0.070
تناقض Contradiction	0.00201									

بیشترین وزن را به خود اختصاص داده است و T7 کمترین امتیاز را کسب نموده است که با توجه به نرخ ناسازگاری بدست آمده که کمتر از ۰/۱ می باشد این اوزان قابل قبول می باشد.

**محاسبه وزن های نسبی تهدیدها (Pair Wise)**  
همانطور که در جدول (۸) نشان داده شده است، براساس اوزان نسبی بدست آمده از مقایسات زوجی، T10 با وزن ۰/۱۳۰

جدول ۸- وزن های نسبی تهدیدها  
Table 8. Relative weight of threats

تهدیدها Threats	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>	T <sub>4</sub>	T <sub>5</sub>	T <sub>6</sub>	T <sub>7</sub>	T <sub>8</sub>	T <sub>9</sub>	T <sub>10</sub>
وزن نسبی Relative weight	0.118	0.098	0.088	0.112	0.068	0.118	0.076	0.120	0.079	0.130
تناقض Contradiction	0.00308									

سپس وزن نهایی هر یک از عوامل بدست می آید. در جدول (۹) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی آورده شده است.

**محاسبه وزن نهایی هر یک از عوامل داخلی و خارجی**  
برای محاسبه وزن نهایی هر یک از عوامل داخلی وزن نسبی بدست آمده را در وزن مطلق ضرب و

جدول ۹- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی  
Table 9. Evaluation matrix of internal factors

وزن نهایی Final weight	وزن مطلق Absolute weight	وزن نسبی Relative weight	عوامل استراتژیک داخلی Internal strategic factors	
0.230	2.5	0.092	آیین‌ها و سنت‌های قدیمی در شهر زاهدان Ancient rituals and traditions in the city of Zahedan	S <sub>1</sub>
0.480	4	0.120	موسیقی محلی Folk music	S <sub>2</sub>
0.303	3	0.101	رویدادها و جشنواره‌ها Events and Festivals	S <sub>3</sub>
0.422	3.3	0.128	وجود مراکز تجاری و بازارهای سنتی در شهر زاهدان The existence of commercial centers and traditional markets in Zahedan	S <sub>4</sub>
0.222	2.3	0.098	یافت تاریخی و قدیمی در مرکز شهر و اطراف آن Historical and antiquated ambiance in the city center and its environs	S <sub>5</sub>
0.269	3.4	0.079	وجود جاذبه‌های انسان‌ساخت The existence of artificially created attractions	S <sub>6</sub>
0.354	3	0.118	صنایع‌دستی سنتی و جدید Traditional and new handicraft	S <sub>7</sub>
0.303	3	0.101	غذاهای متنوع محلی با استفاده از مواد اولیه‌ی محلی Various local dishes made with locally sourced ingredients	S <sub>8</sub>
0.352	4	0.088	برپایی بازارهای محلی و هفتگی Establishment of local and weekly markets to promote local products.	S <sub>9</sub>
0.228	3	0.076	زاهدان به‌عنوان مرکز استان Zahedan serves as the capital of the province	S <sub>10</sub>
0.475	4.4	0.108	نبود زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی Insufficient information infrastructure	W <sub>1</sub>
0.473	3.7	0.128	هماهنگ نبودن سازمان‌های متولی گردشگری و مدیریتی آن Lack of coordination between the organizations responsible for tourism and its management.	W <sub>2</sub>
0.432	4.5	0.096	متروکه ماندن برخی از آثار تاریخی Neglect of certain historical monuments.	W <sub>3</sub>
0.425	3.4	0.125	مطلع نبودن نسل جوان در مورد سنت‌ها، آیین‌ها و آداب و رسوم قدیمی Younger generation lacking knowledge about traditional customs and rituals.	W <sub>4</sub>
0.392	4	0.098	نبود کارگاه‌های تخصصی موضوعی برای مشارکت گردشگران Absence of specialized workshops on specific subjects for tourist participation	W <sub>5</sub>
0.357	3	0.119	عدم آموزش مردم و بی‌اطلاعی شهروندان در برخورد با گردشگران و تعامل با آنها Lack of education and awareness among citizens regarding tourist interaction.	W <sub>6</sub>
0.309	2.4	0.129	مشارکت کم بخش خصوصی در زمینه‌ی توسعه‌ی گردشگری Limited involvement of the private sector in tourism development.	W <sub>7</sub>
0.355	5	0.071	کمبود مراکز اقامتی با کیفیت در داخل و اطراف شهر Inadequate availability of quality accommodation facilities in and around the city.	W <sub>8</sub>
0.264	3	0.088	کمبود مکان‌های فرهنگی و هنری برای عرضه‌ی محصولات خلاق Scarcity of cultural and artistic venues to showcase creative products.	W <sub>9</sub>
0.356	4.4	0.081	استفاده نکردن از ظرفیت‌های هنری (مانند موسیقی) برای جذب گردشگران Underutilization of artistic capacities, such as music, to attract tourists.	W <sub>10</sub>

در ادامه برای محاسبه وزن‌های نهایی عوامل خارجی نیز در جدول (۱۰) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آورده شده از ضرب وزن نسبی در وزن مطلق استفاده شده است که است.

جدول ۱۰- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی  
Table 10. Evaluation matrix of external factors

وزن نهایی Final weight	وزن مطلق Absolute weight	وزن نسبی Relative weight	عوامل استراتژیک خارجی External strategic factors	
0.294	3	0.098	استفاده از صنایع دستی موجب جذب گردشگرانی خواهد شد که علاقه به یادگیری هنرهای دستی دارند. Using handicrafts will attract tourists who are interested in learning about handicrafts.	O <sub>1</sub>
0.510	3.4	0.150	موسیقی و رقص محلی می‌تواند موجب جذب علاقه‌مندان به این هنر به شهر زاهدان گردد. Folk music and dance can attract people interested in this art to Zahedan.	O <sub>2</sub>
0.470	4.2	0.112	توسعه گردشگری خلاق می‌تواند موجب به‌کارگیری طبقه‌ی خلاق جامعه و استعدادها خواهد شد. The development of creative tourism can lead to the employment of the creative class and talented individuals in society.	O <sub>3</sub>
0.333	3	0.111	توسعه گردشگری خلاق که با توسعه زیرساخت‌ها همراه است افزایش کیفیت زندگی ساکنان شهر را به دنبال دارد. The development of creative tourism, along with infrastructure development, improves the quality of life for city residents.	O <sub>4</sub>
0.369	4.2	0.088	ورود گردشگران و تعامل بیشتر آن‌ها با شهروندان موجب انتقال فرهنگ جامعه‌ی میزبان به میهمان در نتیجه فراهم آوردن زمینه‌ی صادرات آن می‌گردد. The arrival of tourists and their increased interaction with citizens facilitates the transfer of the host society's culture to the guests, enabling cultural export.	O <sub>5</sub>
0.432	3.3	0.131	توسعه گردشگری خلاق، موجب ایجاد یک برند، مختص شهر زاهدان خواهد شد. The development of creative tourism will establish a unique brand for Zahedan city.	O <sub>6</sub>
0.378	2.7	0.140	استفاده از بازاریابی خلاق از طریق رسانه‌ها موجب شناسانده شدن جاذبه‌ها و امکانات شهری می‌شود. Utilizing creative marketing through the media will promote urban attractions and facilities.	O <sub>7</sub>
0.279	3	0.099	برگزاری جشنواره‌ها فرهنگی و هنری در سطح ملی و بین‌المللی موجب جذب گردشگران در شهر می‌گردد. Organizing cultural and artistic festivals at the national and international level attracts tourists to the city.	O <sub>8</sub>
0.264	3.3	0.080	افزایش تقاضا برای محصولات خلاق فرهنگی و هنری موجب حفظ میراث فرهنگی و هنری شهر می‌گردد. The growing demand for creative cultural and artistic products helps preserve the city's cultural and artistic heritage.	O <sub>9</sub>
0.280	4	0.070	سرمایه‌گذاری در تکنولوژی‌های پیشرفته در بخش گردشگری به توسعه گردشگری خلاق در شهر کمک خواهد کرد. Investing in advanced technologies in the tourism sector will contribute to the development of creative tourism in the city.	O <sub>10</sub>
0.519	4.4	0.118	برنامه‌ریزی نادرست و مشابه با سایر شهرها برای توسعه گردشگری خلاق موجب بازتولید متوالی در امر گردشگری می‌گردد. Poor planning and replicating strategies used by other cities for the development of creative tourism result in repetitive tourism experiences.	T <sub>1</sub>
0.421	4.3	0.098	ورود گردشگران به شهر پیامدهای نامطلوبی از جمله ترافیک، انباشت زباله و آلودگی‌های صوتی و هوا را به دنبال دارد. The influx of tourists in the city leads to negative consequences such as traffic congestion, waste accumulation, and noise and air pollution.	T <sub>2</sub>
0.360	4.1	0.088	تعامل گردشگران با شهروندان موجب انتقال فرهنگ میهمان به میزبان و در نتیجه تهاجم فرهنگی می‌گردد. The interaction between tourists and citizens leads to the transfer of the guests' culture to the host society, potentially resulting in cultural invasion.	T <sub>3</sub>

ادامه جدول ۱۰- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی  
Table 10. Cont. Evaluation matrix of external factors

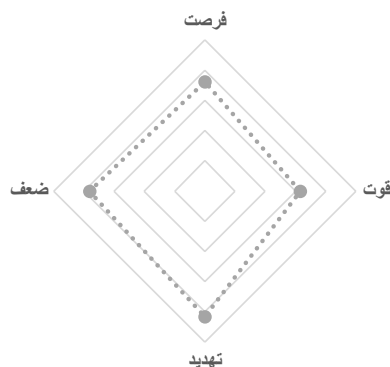
وزن نهایی Final weight	وزن مطلق Absolute weight	وزن نسبی Relative weight	عوامل استراتژیک خارجی External strategic factors	
0.369	3.3	0.112	تضاد فرهنگی گردشگران ورودی با فرهنگ شهروندان آن را با چالش روبرو می‌کند. The cultural contrast between incoming tourists and the local culture poses a challenge.	T <sub>4</sub>
0.170	2.5	0.068	نامانی کشورهای همجوار و تاثیرات منفی بر شهرهای مرزی از جمله زاهدان Insecurity in neighboring countries has negative effects on border cities like Zahedan.	T <sub>5</sub>
0.531	4.5	0.118	وجود قاچچیان مواد مخدر و ایجاد نامانی توسط آنها The presence of drug traffickers contributes to the creation of insecurity.	T <sub>6</sub>
0.334	4.4	0.076	های مختلف داخلی و خارجی تبلیغات منفی رسانه Negative advertisements from various domestic and foreign media outlets.	T <sub>7</sub>
0.600	5	0.120	های شن منطقه سیستان بر روی زاهدان اثرات مخرب و زیان بار توفان The destructive and harmful effects of sandstorms in the Sistan region impact Zahedan negatively.	T <sub>8</sub>
0.339	4.3	0.079	کمبود آب water shortage	T <sub>9</sub>
0.520	4	0.130	های طبیعی بهتر در شهرستان خاش وجود جاذبه The existence of better natural attractions in Khash city	T <sub>10</sub>

تعیین استراتژی انتخابی  
در بین عوامل بیرونی و درونی تهدیدها با وزن ۴/۱۶ و جدول (۱۱) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آورده شده درصد وزنی ۲۸/۲۰ اولویت اول و نقاط قوت با وزن ۳/۱۶ است.

جدول ۱۱- ضریب وزنی و درصد اثر گذاری عوامل درونی و بیرونی  
Table 11. Weight factor and the influence of internal and external factors

عوامل درونی Internal factors		عوامل بیرونی External factors		وزن نهایی Final weight درصد وزنی Relative weight
S	W	O	T	
3.16	3.82	3.61	4.16	
21.42	25.90	24.47	28.20	

شکل به دست آمده (شکل ۲) از وزن های نهایی عوامل درونی و بیرونی نشان از امتیاز بیشتر در ربع دوم دارد.



شکل ۲- ارزیابی عوامل داخلی و خارجی SWOT  
Fig. 2- Evaluation of internal and external factors SWOT

دارد و الویت اول می‌باشد. درصد وزنی این استراتژی برابر با ۲۷/۰۵ می‌باشد که نسبت به سایر استراتژی‌ها از درصد وزنی بالاتری برخوردار است.

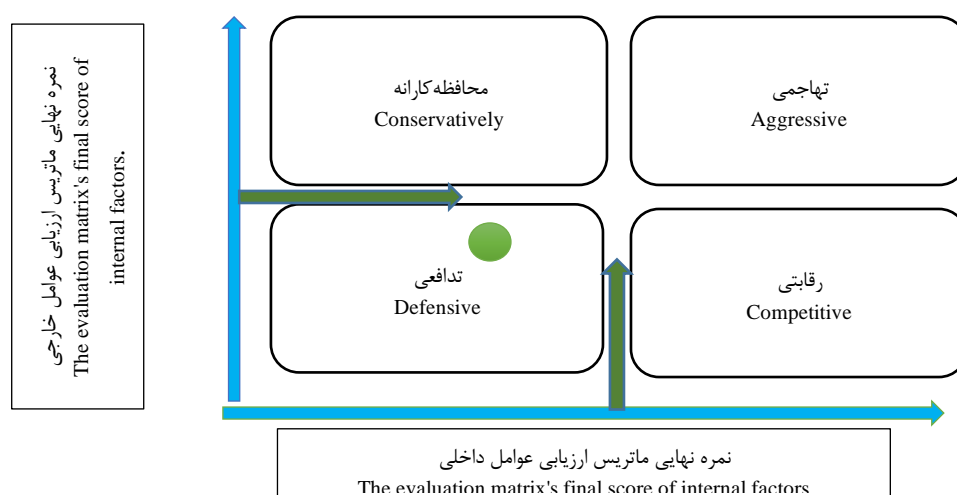
در ادامه در جدول (۱۲) ضریب وزنی و درصد اثرگذاری استراتژی‌های چهارگانه آورده شده است. در این جدول بیشترین وزن را استراتژی WT یا همان استراتژی تدافعی

جدول ۱۲- ضریب وزنی و درصد اثر گذاری استراتژی‌های چهارگانه  
Table 12. Weight factor and the effectiveness of the four strategies

مجموع ضرایب عوامل مرکب Total coefficients of composite factors				
SO	ST	WT	WO	
6.77	7.32	7.98	7.43	وزن نهایی Final weight
22.95	24.81	27.05	25.19	درصد وزنی Weight percentage

بنابراین استراتژی پیشنهادی حاصل از تکنیک سوات راهبرد WT یا تدافعی با وزن نهایی ۷/۹۸ می‌باشد.

شکل بدست آمده (شکل ۳) از وزن‌های نهایی عوامل مرکب نیز نشان از امتیاز بیشتر استراتژی WT دارد؛



شکل ۳- موقعیت شهر زاهدان (تدافعی) بر اساس مدل SWOT منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۱  
Fig. 3- Location of Zahedan city (defensive) based on the SWOT model

## تعیین راهبردهای مختلف توسعه‌ی گردشگری

## خلاق در شهر زاهدان

پس از پیمودن مراحل فوق و تعیین عوامل بیرونی و درونی و ارزیابی میزان اهمیت و ارزش هر عامل، حال با استفاده از آن‌ها می‌توانیم راهبردها و راهکارهای مرتبط با هر بخش را مشخص نماییم. راهبردهای مشخص شده در چهار بخش بطور جداگانه صورت گرفته که نواحی ماتریس SWOT را تشکیل می‌دهند و به ترتیب زیر می‌باشد:

(SO) راهبرد حداکثر - حداکثر: با تلاقی فرصت‌ها و قوت‌ها به وجود می‌آید و شامل استراتژی‌های تهاجمی می‌باشد که در آن سازمان تلاش دارد با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها محیطی حداکثر استفاده را ببرد. (WO) راهبرد حداکثر - حداقل: با تلاقی فرصت‌ها و نقاط ضعف به وجود می‌آید و شامل استراتژی‌های محافظه‌کار است. در این رویکرد سازمان برای جبران نقاط ضعف خود و بهره‌مندی از فرصت‌های بالقوه در محیط خارجی تلاش می‌کند.

(ST) راهبرد حداقل - حداکثر: با تلاقی نقاط قوت و تهدیدها به وجود می‌آید و شامل استراتژی‌های رقابتی است. در این نوع از استراتژی‌ها، سازمان، نقاط قوت داخلی خود را برای مقابله با تهدیدهای خارجی بکار می‌گیرد.

(WT) راهبرد حداقل - حداقل: با تلاقی نقاط ضعف و تهدیدها پدید می‌آید و شامل استراتژی‌های تدافعی می‌باشد. در این نوع از استراتژی‌ها سازمان قصد کاهش ضرر خسارت‌های خود ناشی از تهدیدات خارجی و نقاط ضعف داخلی را دارد (۱).

## راهبردهای حداکثر - حداکثر (SO)

در این بخش باید با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها محیطی حداکثر استفاده را ببرد.

۱- با استفاده از موسیقی و رقص محلی (رقص بلوچی و سیستانی) می‌توان امکان جذب گردشگران علاقمند به

این هنر را فراهم کرد.

۲- با افزایش ساخت جاذبه‌های انسان ساخت می‌توان تا حد زیادی مشکل بیکاری را در شهر زاهدان از بین برد.

۳- در برگزاری رویدادها و جشنواره‌ها می‌توان از طبقه‌ی خلاق و استعدادها بهره برد.

۴- با استفاده از آیین‌ها و سنت‌های قدیمی می‌توان شهر زاهدان را در رقابت با سایر شهرها در استان که اغلب از طبیعت برای جذب گردشگری بهره می‌برند، نگه داشت.

۵- با ایجاد کارگاه‌های تخصصی موضوعی زمینه‌ی آموزش صنایع دستی قدیمی و جدید شهر زاهدان و مشارکت گردشگران و همچنین شهروندان علاقه مند، فراهم می‌گردد.

۶- باتوجه به وجود غذاهای متنوع محلی که با مواد اولیه- ی بومی به راحتی تهیه می‌باشند، می‌توان محصولات غذایی با یک نام تجاری مختص شهر زاهدان ایجاد کرد.

## راهبرد حداکثر - حداقل (WO)

در این رویکرد سازمان برای جبران نقاط ضعف خود و بهره‌مندی از فرصت‌های بالقوه در محیط خارجی تلاش می‌کند.

۱- با ایجاد مکان‌های فرهنگی و هنری برای عرضه- ی محصولات خلاق می‌توان از توسعه‌ی صنایع و محصولات خلاق حمایت کرد و گردشگران خلاق را جذب نمود و ماندگاری آن‌ها را تضمین کرد.

۲- با اجرای طرح امکان‌سنجی گردشگری در شهر زاهدان و انجام پروژه‌ها با میزان موفقیت بالا در این شهر را در رقابت با سایر رقبا نگه داشت.

۳- با ایجاد کارگاه‌های تخصصی می‌توان زمینه‌ی لازم را برای مشارکت بیشتر گردشگران و تعاملان‌ها با میزبان فراهم کرد.

۴- با افزایش مشارکت بخش خصوصی در زمینه‌ی گردشگری و حمایت از آن‌ها می‌توان زمینه را برای فعالیت بیشتر طبقه‌ی خلاق و استعدادها فراهم ساخت.



ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (Qspm) اکنون پرسش اینجاست که کدام یک از استراتژی‌های گروه WT باید در اولویت قرار گیرند؟ ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (Qspm) که در شش مرحله زیر شکل گرفته است، به این پرسش پاسخ خواهد داد.

۱- فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها در یک ستون نوشته می‌شوند.

۲- به هر یک از فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، ضریب داده می‌شود.

۳- استراتژی‌های که باید اولویت‌بندی شوند، در ردیف بالای ماتریس نوشته می‌شود.

۴- نمره‌های جذابیت مشخص می‌شوند، آن‌ها مقدار عددی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی‌ها نشان می‌دهد. برای تعیین نمره جذابیت هر عامل داخلی و خارجی را که در موفقیت شرکت نقش عمده دارند، بررسی نمود. نمره جذابیت به این شکل است:  $1 = \text{بدون جذابیت } 2 = \text{تا حدی جذاب } 3 = \text{دارای جذابیت معقول } 4 = \text{بسیار جذاب}$ .

۵- جمع نمرات جذابیت محاسبه می‌شود. مقصود از جمع نمره‌های جذابیت یعنی حاصل ضرب ضریب در نمره‌های جذابیت.

۶- مجموع نمرات جذابیت محاسبه می‌شود. مجموع نمرات جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه، کدام استراتژی از بیشترین جذابیت برخوردار است (Rahnama, 192: et al., 2012).

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی Qspm نیز نشان می‌دهد که از چهار استراتژی گروه WT، ابتدا اولویت با استراتژی «ایجاد مکان‌های فرهنگی و هنری برای عرضه محصولات خلاق فرهنگی» می‌باشد (با نمره جذاب ۱۱/۹۶۶) و استراتژی «آموزش شهروندان و مطلع ساختن آن‌ها از چگونگی برخورد با گردشگران» (با نمره جذاب ۹/۱۳۴) دارای کمترین نمره می‌باشد (جدول 13).

۵- با استفاده از ظرفیت‌های هنری (مانند موسیقی) می‌توان باعث جذب بیشتر گردشگران علاقه‌مند به این هنر شد.

### راهبرد حداقل - حداکثر (ST)

در این نوع از استراتژی‌ها، سازمان، نقاط قوت داخلی خود را برای مقابله با تهدیدهای خارجی، بکار می‌گیرد.

۱- با استفاده از آیین‌ها و سنت‌های قدیمی زاهدان و شناساندن آن‌ها به گردشگران از خطر تهاجم فرهنگی کاست و زمینه‌ی صادرات آن را فراهم کرد.

۲- با شناخت صحیح از قابلیت‌های شهر زاهدان در زمینه‌ی گردشگری خلاق و برنامه ریزی صحیح جهت توسعه‌ی این نوع از گردشگری می‌توان خطر بازتولید متوالی را از بین برد.

۳- با وجود رستوران‌ها و مراکز پذیرایی متنوع و توزیع متناسب آن‌ها در شهر و اطراف آن می‌توان از بروز پیامدهای نامطلوب از جمله ترافیک و آلودگی جلوگیری کرد.

### راهبرد حداقل - حداقل (WT)

در این نوع از استراتژی‌ها سازمان قصد کاهش ضرر خسارت‌های ناشی از تهدیدات خارجی و نقاط ضعف داخلی را دارد.

۱- با اجرای طرح امکان‌سنجی گردشگری در شهر زاهدان و شناخت قابلیت‌های گردشگری شهری می‌توان خطر ناشی از بازتولید متوالی را کاهش داد.

۲- با آموزش شهروندان و مطلع ساختن آن‌ها از چگونگی برخورد با گردشگران می‌توان اثر تضاد فرهنگی را کاهش داد.

۳- با ایجاد مکان‌های فرهنگی و هنری برای عرضه‌ی محصولات خلاق فرهنگی و هنری می‌توان خطر تهاجم را به حداقل رساند و زمینه‌ی صادرات فرهنگ میزبان را فراهم کرد.

۴- با هماهنگ ساختن سازمان‌های متولی گردشگری و دیگر سازمان‌های درگیر در این امر می‌توان اثر پیامدهای نامطلوب را کاهش داد.

جدول ۱۳- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی توسعه‌ی گردشگری خلاق شهری  
 Table 13. Quantitative strategic planning matrix for the development of creative urban tourism

استراتژی‌های گروه WT									
Strategies of group WT									
همه‌نگ ساختن سازمان‌های متولی گردشگری و دیگر سازمان‌ها Coordinate tourism agencies and other organizations		ایجاد مکان‌های فرهنگی و هنری برای عرضه‌ی محصولات خلاق فرهنگی Creating cultural and artistic places to offer creative cultural products		آموزش شهروندان و مطلع ساختن آن‌ها از چگونگی برخورد با گردشگران Educate citizens and inform them how to deal with tourists		اجرای طرح امکان‌سنجی گردشگری در شهر زاهدان Implementation of tourism feasibility study in Zahedan		میانگین وزنی Average weights	عوامل تعیین‌موفقیت Success determinants factors
جمع نمره-های Sum of attractiveness scores	نمره جذابیت Attractiveness score	جمع نمره-های Sum of attractiveness scores	نمره جذابیت Attractiveness score	جمع نمره-های Sum of attractiveness scores	نمره جذابیت Attractiveness score	جمع نمره-های Sum of attractiveness scores	نمره جذابیت Attractiveness score		
0.184	2	0.276	3	0.184	2	0.184	2	0.092	S <sub>1</sub>
0.240	2	0.360	3	0.240	2	0.240	2	0.120	S <sub>2</sub>
0.404	4	0.404	4	0.101	1	0.101	1	0.101	S <sub>3</sub>
0.384	3	0.384	3	0.256	2	0.256	2	0.128	S <sub>4</sub>
0.196	2	0.098	1	0.098	1	0.098	1	0.098	S <sub>5</sub>
0.316	4	0.316	4	0.237	3	0.316	4	0.079	S <sub>6</sub>
0.354	3	0.354	3	0.236	2	0.354	3	0.118	S <sub>7</sub>
0.101	1	0.303	3	0.303	3	0.202	2	0.101	S <sub>8</sub>
0.352	4	0.264	3	0.264	3	0.264	3	0.088	S <sub>9</sub>
0.304	4	0.152	2	0.304	4	0.304	4	0.076	S <sub>10</sub>
0.108	1	0.432	4	0.216	2	0.216	2	0.108	W <sub>1</sub>
0.512	4	0.512	4	0.384	3	0.512	4	0.128	W <sub>2</sub>
0.192	2	0.192	2	0.096	1	0.192	2	0.096	W <sub>3</sub>
0.375	3	0.500	4	0.500	4	0.250	2	0.125	W <sub>4</sub>
0.392	4	0.294	3	0.294	3	0.294	3	0.098	W <sub>5</sub>
0.119	1	0.357	3	0.476	4	0.238	2	0.119	W <sub>6</sub>
0.516	4	0.258	2	0.129	1	0.516	4	0.129	W <sub>7</sub>
0.213	3	0.142	2	0.142	2	0.213	3	0.071	W <sub>8</sub>
0.264	3	0.352	4	0.176	2	0.264	3	0.088	W <sub>9</sub>
0.098	1	0.196	2	0.294	3	0.196	2	0.098	W <sub>10</sub>
0.196	2	0.196	2	0.098	1	0.294	3	0.098	O <sub>1</sub>
0.300	2	0.600	4	0.300	2	0.450	3	0.150	O <sub>2</sub>
0.336	3	0.336	3	0.224	2	0.448	4	0.112	O <sub>3</sub>
0.111	1	0.444	4	0.222	2	0.333	3	0.111	O <sub>4</sub>
0.264	3	0.264	3	0.176	2	0.176	2	0.088	O <sub>5</sub>
0.262	2	0.524	4	0.393	3	0.393	3	0.131	O <sub>6</sub>
0.420	3	0.560	4	0.280	2	0.280	2	0.140	O <sub>7</sub>
0.396	4	0.297	3	0.099	1	0.297	3	0.099	O <sub>8</sub>
0.240	3	0.240	3	0.240	3	0.160	2	0.080	O <sub>9</sub>
0.210	3	0.210	3	0.140	2	0.210	3	0.070	O <sub>10</sub>
0.354	3	0.118	1	0.236	2	0.354	3	0.118	T <sub>1</sub>
0.392	4	0.194	2	0.296	3	0.296	3	0.098	T <sub>2</sub>
0.264	3	0.264	3	0.176	2	0.176	2	0.088	T <sub>3</sub>
0.336	3	0.224	2	0.448	4	0.336	3	0.112	T <sub>4</sub>
0.204	3	0.136	2	0.068	1	0.204	3	0.068	T <sub>5</sub>
0.236	2	0.118	1	0.118	1	0.236	2	0.118	T <sub>6</sub>
0.152	2	0.228	3	0.152	2	0.228	3	0.076	T <sub>7</sub>
0.360	3	0.240	2	0.120	1	0.480	4	0.120	T <sub>8</sub>
0.237	3	0.237	3	0.158	2	0.316	4	0.079	T <sub>9</sub>
0.390	3	0.390	3	0.260	2	0.390	3	0.130	T <sub>10</sub>
مجموع نمره‌های جذابیت									
11.084	110	11.966	114	9.134	88	11.267	109	4.147	Total attractiveness scores

## نتیجه گیری

محدوده مورد مطالعه تحقیقی صورت نگرفته است. به منظور تحقق گردشگری خلاق در محدوده مورد مطالعه، متناسب با یافته‌های پژوهش، راهکارهایی از قبیل بازاریابی خلاقانه از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش صنایع و تولیدات محلی، برگزاری جشنواره گویش‌های محلی، آموزش دوخت لباس‌های محلی و بومی و همچنین پختن غذاهای محلی پیشنهاد می‌شود. شهر زاهدان به عنوان مرکز فرهنگی - هنری و صنایع دستی استان شناخته می‌شود، از این رو، حمایت از صنایع دستی و هنرهای بومی - محلی و افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های مرتبط جهت جذب گردشگران داخلی و خارجی و صنایع خلاق به عنوان راهبرد پیشنهادی معرفی شده و بهره‌برداری از منابع موجود فرهنگی در سطح شهر و ارتقای این صنایع از طریق برگزاری دوره‌های جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و غیره پیشنهاد می‌گردد. با توجه به کمبود فضاهای هنری (کارگاه‌های هنری، فرهنگ‌سراها و غیره) در سطح شهر (مناطق پنج‌گانه)، ایجاد این فضاها برای فراهم کردن زمینه بروز خلاقیت شهروندان، بویژه کودکان، نوجوانان و کودکان ضروری به نظر می‌رسد. از این رو، برای دستیابی به اهداف گردشگری خلاق در شهر، باید به روش‌های افزایش میزان مشارکت و تعامل بین گردشگران و محیط، توجه ویژه‌ای شده و با سرمایه‌گذاری آتی مناسب در این زمینه، انتظار بازدیدکنندگان و بازار گردشگری برآورده شود.

## سپاسگزاری

بدینوسیله از تمام عزیزانی که ما را در فرآیند انجام پژوهش همراهی کردند و در تکمیل داده‌ها با صبر و شکیبایی وقت ارزشمندشان را در اختیارمان قرار دادند و همکاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

## پی‌نوشت

<sup>1</sup>The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

در این پژوهش به منظور تحلیل مدیریت استراتژیک گردشگری خلاق، از مدل SWOT و QSPM استفاده شد. بدین ترتیب که نتیجه حاصل در این تحقیق، نتایج حاصل از مدل سوات نشان می‌دهد که راهبرد (SO) دارای وزن نهایی ۶/۷۷، راهبرد (WO) دارای وزن نهایی ۷/۴۳، راهبرد (ST) دارای وزن نهایی ۷/۳۲ و راهبرد (WT) دارای وزن ۷/۹۸ می‌باشند. بنابراین استراتژی پیشنهادی حاصل از تکنیک سوات راهبرد WT یا تدافعی با وزن نهایی ۷/۹۸ می‌باشد. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی Qspm نیز نشان می‌دهد که از چهار استراتژی (I- اجرای طرح امکان‌سنجی گردشگری در شهر زاهدان، II- آموزش شهروندان و مطلع ساختن آن‌ها از چگونگی برخورد با گردشگران، III- ایجاد مکان‌های فرهنگی و هنری برای عرضه محصولات خلاق فرهنگی و IV- هماهنگ ساختن سازمان‌های متولی گردشگری و دیگر سازمان‌ها) گروه WT، اولویت با استراتژی «ایجاد مکان‌های فرهنگی و هنری برای عرضه محصولات خلاق فرهنگی» (با نمره جذاب ۱۱/۹۶۶) می‌باشد. نتایج نشان داد که مدیریت گردشگری خلاق در شهر زاهدان با ضعف و تهدیدهای عمده‌ای رو به رو است و همچنین قوت‌ها و فرصت‌هایی را در دسترس دارد. در راستای مدیریت استراتژیک، از یک سو، ماتریس عوامل درونی نشان می‌دهد که شهر زاهدان با وضعیت نا-بسامان درونی روبه‌رو است و از سوی دیگر ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی نشان داد که مدیریت گردشگری خلاق نتوانسته از فرصت‌هایی که در اختیار دارد استفاده کند در واقع واکنش خوبی نسبت به عوامل بیرونی از خود نشان نداده است.

نتایج کلی ماتریس عوامل درونی و بیرونی حکایت از آن دارد که مدیریت استراتژیک گردشگری خلاق در شهر زاهدان به علت اینکه راهبرد تدافعی (WT) با وزن نهایی ۷/۹۸ در اولویت اول قرار دارد جایگاه مناسبی ندارد. همچنین در ارتباط با موضوع گردشگری خلاق تاکنون در

## منابع

- Achmad, W. and Yulianah, Y., 2022. Corporate social responsibility of the hospitality industry in realizing sustainable tourism development. *Enrichment. Journal of Management*. 12(2), 1610-1616.
- Babaei Hemati, R., Arz Pima, S. and Shahi, N., 2014. Factors affecting the selection of Rasht city as a food tourism destination in the UNESCO creative cities network. *Social Research Quarterly*. 2, 41-67.
- Babaei, R, Mousavi, N., 2013. Creative tourism, Qom: successful youth.
- Baghban, A. and Mahmoudi, S., 2016. Evaluation of creative tourism from the point of view of tourists and its impact on travel satisfaction (case study: Isfahan city), Master's thesis in tourism management, Faculty of Management, Sheikh Bahai University, 127.
- Bamri, A., 2015. Study and analysis of the situation of creative tourism in Zahedan. Ms.C. Thesis. Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran.
- Behrouz, A., 2013. A study of strengths, strengths, opportunities and threats of Iran's tourism industry with impact on national production and employment with technique (SWOT), In Proceedings 1<sup>st</sup> National Electronic Conference on Iran's Economic Outlook.
- Behtenagar, M., 2015. color symbol in the creative tourism brand of Iranian cities, *Eastern Art and Civilization Quarterly*, 4th year, 11th issue, 21-28.
- Chakravarthy, K., Ravi-Kumar, C.H., and Deepthi, K., (2008). SWOT Analysis on Medical Tourism, Presented at the Conference on Tourism in India-Challenges Ahead, 15-17 May 2008, IIMK.
- Chin, C. H., Lo, M. C., Songan, P., and Nair, V., 2014. Rural tourism destination competitiveness: a study on Annah Rais Longhouse Homestay, Sarawak. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 35-44.
- Currie, C., & Falconer, P., 2014. Maintaining sustainable island destinations in Scotland: The role of the transport-tourism relationship. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(3), 162-172.
- Dias, A., González-Rodríguez, M. R. and Patuleia, M., 2020. Developing poor communities through creative tourism. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 1-21.
- Duxbury, N., Bakas, F. E., Vinagre de Castro, T. and Silva, S., 2021. Creative tourism development models towards Sustainable and Regenerative Tourism. *Sustainability*, 13(1), 2.
- Ferreira, J. and Sousa, B., 2020. Experiential marketing as leverage for growth of creative tourism: a co-creative process. In *Advances in tourism, technology and smart systems* (pp. 567-577). Springer, Singapore.
- Galvagno, M. and Giaccone, S.C., 2019. Mapping creative tourism research: Reviewing the field and outlining future directions. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 43(8), 1256-1280.
- Gordin, V. and Matetskaya, M., 2012. 'Creative tourism in Saint Petersburg: the state of the art', *Journal of Tourism Consumption and Practice*. 4(2), 55-77
- Jusztin, M., 2012. Creativity in the JoHari window: An alternative model for creating tourism programmes. *Journal of Tourism Consumption and Practice*. 4(2), 12-24.

- Khayatinejad, S., Hosseinzadeh, O., Hajjarian, M. and Abdi, M.R., 2017. Strategic decision making in the development of poplar wood production with the help of Russia SWOT — ANP (Case study: Urmia city), *Journal of Wood and Paper Industries Iran*, Eighth Year. 4, 548-533.
- Lee, J. and Lee, H., 2015. Deriving strategic priority of policies for creative tourism industry in Korea using AHP. *Procedia computer science*, 55, 479-484.
- Mafi, E. and Saghaei, M., 2009. Application of MS-SWOT model in tourism management analysis Case study: Mashhad metropolis. 14, 50-27.
- Marques, L. and Borba, C., 2017. Co-creating the city: Digital technology and creative tourism. *Tourism management perspectives*. 24, 86-93.
- Marujo, N., Borges, M., Serra, J. and Coelho, R., 2021. Strategies for creative tourism activities in pandemic contexts: The case of the saídas de mestre'project. *Sustainability*. 13, 10654.
- Metusul-Haq, A. and Ziaei, M., 2014. Identifying creative tourism development capacities in the urban destination of Yazd, Ms.C. Thesis. Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
- Mohammadi, A., Moharr, M. and Babakhanifard, M.S., 2016. Providing a framework for evaluating creative tourism products using a balanced scorecard, *Tourism and Development Quarterly*. 5(6), 42-24.
- Mohammadi, A. and Babakhani Fard, M., 2015. Providing a framework for evaluating creative tourism products using a balanced scorecard, *Tourism and Development Quarterly*. 5(6), 24-42.
- Richards, G., 2020. Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*. 85, 102922.
- Mutawasl al-Haq, A. and Ziaei, M., 2015. Identifying the capacities of creative tourism development in Yazd urban destination, Ms.C. Thesis. Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.
- OECD Perspectives on Global Development, 2014.  
[https://www.oecd.org/dev/pgd/EN\\_Pocket%20Edition\\_PG2014\\_web.pdf](https://www.oecd.org/dev/pgd/EN_Pocket%20Edition_PG2014_web.pdf).
- Osman, Z. and Sentosa, I., 2013. Mediating effect of customer satisfaction on service quality and customer loyalty relationship in Malaysian rural tourism. *International Journal of Economics Business and Management Studies*. 2(1), 25-37.
- Rahimi, M. and Pazand, F., 2016. Model of creative urban tourism in Iran using hierarchical analytical model, *Quarterly Journal of Innovation and Creativity in Humanities* 6(3), 124-97.
- Rahimi, M. and Pazhand, F., 2016. The model of urban creative tourism in Iran using a hierarchical analytical model, *Innovation and Creativity in Humanities Quarterly*. 6(3), 124-97
- Rahnama, M. R., Khakpour, B.A. and Sadeghi, M., 2012. Strategic management analysis in Mashhad with SWOT model, *Geography and Planning Quarterly*. 42, 198-173.
- Rezvani, A., 2015. Soul of the city, a redefinition of the city, space, urban space and the determination of soul-building indicators. *Sabz Architecture Quarterly*. 4, 55-79.
- Richards, G., 2019. Creative tourism: opportunities for smaller places?. *Tourism and Management Studies*. 15, 7-10.

- Ross, D., Saxena, G., Correia, F. and Deutz, P., 2017. Archaeological tourism: A creative approach. *Annals of Tourism Research*. 67, 37-47.
- Saeedi, H., 2012. Creative city. *Journal of Municipalities*. 11(100), 141-1.
- Scott, Allen John., 2014. "Beyond the creative city: cognitive-cultural capitalism and the New Urbanism", *Regional Studies*. 48(4), 565-578.
- Sepehrnia, R., 2015. Creative attitudes towards the tourism industry in promoting cultural capital in Iran, *Quarterly Journal of Initiative and Creativity in the Humanities*. 4(4), 70-51.
- Separnia R., 2014. Creative approach to the tourism industry in promoting cultural capital in Iran, *Innovation and Creativity Quarterly in Humanities*. 4(4), 51-70.
- Shafei, Z., Farkhian, F. and Mirqader, L., 2013. Isfahan as a creative handicraft city with a tourism development approach, *Geography Quarterly, Iran Geography Association, New Edition*. 12(43), 278-251.
- Shahabian, P., 2012. Linking the creative environment with the city, *Tehran City Center for Studies and Planning*.
- Shaw, K., 2017. Melbourne's creative spaces program: Reclaiming the creative city (if not quite the rest of it), *City, Culture and Society*. 5, 139-147.
- Statistics Center of Iran, 2016. The results of the general population and housing census of Zahedan.
- Tan, C.C., Kantabutra, S., Nakeeree, P. and Pongsata, P., 2015. Hermeneutical phenomenology approach using student's field trip experiences for learning about tourist experience phenomenon. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 9(12), 37-43.
- Tan, S.K., Kung, S.F. and Luh, D.B., 2013. A model of 'creative experience' in creative tourism. *Annals of tourism research*. 41, 153-174.
- Tang, L.R., 2014. The application of social psychology theories and concepts in hospitality and tourism studies: A review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*. 36, 188-196.





Environmental Sciences Vol.21 / No 3 / Autumn 2023

49-72

Original Article

## Creative tourism management analysis using QSPM model, case study: Zahedan city

Mehrnaz Molavi, Ali Rahimi \*<sup>ORCID</sup> and Abdolbaset Dorzade Mehr

<sup>1</sup>Department of Urban, Faculty of Art and Architecture, University of Guilan, Rasht, Iran

<sup>2</sup>Department of Human Geography and Regional Planning Development, Faculty of Earth Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Received: 2022.07.15 Accepted: 2023.02.21

Molavim M., Rahimi, A. and Dorzade Mehr, A., 2023. Creative tourism management analysis using QSPM model, case study: Zahedan city. Environmental Sciences. 21(3): 49-72.

**Introduction:** Nowadays, tourism has become an all-encompassing aspect as a driver of economic and social development. Creative tourism has a fundamental role in the strategic plans of tourism in Iran, by crystallizing the cultural values of the land according to the many subcultures in Iran. The change in tourism trends and the importance of meaningful experiences for tourists, attention to the effective factors of optimal utilization of existing capacities and the role of creativity in the success of tourism businesses shows the necessity of research in the field of creative tourism. Incorporating creative and innovative strategies while anticipating emerging tourism trends helps identify the most reliable paths for future development. . The main goal of creative tourism is to provide favorable experiences for tourists through active participation in courses and learning experiences. Therefore, the purpose of the current research was to evaluate the internal and external strategic factors and determine the appropriate strategy for the development of creative tourism in Zahedan.

**Material and methods:** The research method is descriptive-analytical and its type is applied-developmental. The information has been collected in two ways: documents and surveys (questionnaires and interviews). The statistical population includes 300,000 citizens of Zahedan city, of which 383 people were selected as the statistical sample of the research, based on Cochran's formula, and the resulting data were analyzed using SOWT and QSPM models.

\* Corresponding Author: *Email Address.* alirahimi@phd.guilan.ac.ir

<http://dx.doi.org/10.48308/envs.2023.1217>

<http://dorl.net/dor/20.1001.1.17351324.1402.21.3.14.0>



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Results and discussion:** According to the results of the SOWT technique, the overall strategy for the development of creative tourism in Zahedan was defensive (WT), with a final weight of 7.98. The results of the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) also showed that out of the four strategies of WT Group, priority is given to the strategy of "creating cultural and artistic places to supply creative cultural products" (with an attractive score of 11.966).

**Conclusion:** In order to realize creative tourism in the studied area, in accordance with the findings of the research, suggestions such as creative marketing through information and communication technology, training of local industries and productions, holding a festival of local dialects, training in sewing local and indigenous clothes as well as cooking local dishes at the provincial and national level, etc., are presented by using the methods of creating partnership between tourists and the environment.