

ارائه یک مدل تحلیل محیط با رویکرد سیستمی در برنامه‌ریزی گردشگری (مطالعه موردی: شهرستان ماکو)

میرنجف موسوی - دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه ارومیه
مهدی عبدالله‌زاده - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد
امید زینالیپور - کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه رشت
علی باقری کشکولی - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه اصفهان

تأیید نهایی: ۱۳۹۳/۰۵/۲۵

پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۰۵/۳۱

چکیده

آگاهی از شرایط و اتفاقاتی که در محیط تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی توسعه گردشگری رخ می‌دهد، نقش بسزایی در ارتقای آگاهی و بینش ما از فرایند برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های توسعه گردشگری دارد. هدف این پژوهش ارائه مدل تحلیل محیط با رویکرد سیستمی برای برنامه‌ریزی گردشگری در شهرستان ماکو است. با توجه به مؤلفه‌های مورد بررسی و ماهیت موضوع، رویکرد این پژوهش توصیفی-تحلیلی و هدف آن کاربردی است. در این پژوهش، ضمن شناسایی عامل‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی توسعه گردشگری در شهرستان با استفاده از ماتریس SWOT، تأثیرهای متقابل آن‌ها نیز به روش کمی و با استفاده از روش دیماتل بررسی شد و در نهایت عملکرد نهایی این عامل‌ها، براساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری، تفکیک و رتبه‌بندی شد و شکاف موجود بین آن‌ها مشخص شد. در نهایت، با توجه به شرایط حاکم بر گردشگری منطقه، راهبردهایی نیز ارائه شده است. نتایج پژوهش بیانگر وجود قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها در عرصه صنعت گردشگری ماکو است، اما ضعف‌های موجود در عرصه گردشگری شهرستان، بر قوت‌ها غالب است و مانع استفاده از فرصت‌ها و پتانسیل‌ها موجود شده است؛ بنابراین، گردشگری شهرستان ماکو، آنچنان که باید، نتوانسته است از پتانسیل‌ها و قوت‌های موجود در زمینه توسعه گردشگری بهره‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی گردشگری، تحلیل محیط، رویکرد سیستمی، ماکو.

مقدمه

توسعه اقتصادی در هر کشور نیازمند سرمایه‌گذاری در بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف اقتصادی آن کشور است و بدون سرمایه‌گذاری در طرح‌های زیربنایی و روبنایی، نمی‌توان انتظار گسترش اشتغال، تولید و رفاه اقتصادی داشت. برای تحقق این مهم، امروزه بسیاری از کشورهای جهان تمایل شدیدی به جذب سرمایه‌های خارجی پیدا کرده‌اند. در این زمینه، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های گردشگری و استفاده از توان‌های بالقوه منطقه‌ای به‌منظور جذب گردشگر یکی از راه‌های مناسب است (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸: ۱۰۸)؛ زیرا مسافرت و صنعت گردشگری، یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهان است؛ به طوری که در چند دهه گذشته، سیر صعودی صنعت گردشگری در بین صنایع بزرگ دنیا سریع‌تر بوده است و در عرصه رقابت جهانی با شتاب بیشتری همچنان ادامه دارد (هیا لئو و دیگران، ۲۰۱۲: ۴۱۳) و بخش بزرگی از اقتصاد جهانی را تشکیل می‌دهد (اسکات و مک‌بویل، ۲۰۰۴: ۱۰۵). امروزه حتی از گردشگری به‌عنوان سازوکاری مهم برای پیشرفت کشورهای در حال رشد یاد می‌شود؛ به طوری که دکارت (۱۹۷۹) آن را گذرنامه توسعه برمی‌شمارد (زمردیان، ۱۳۸۴: ۶۲) و در سراسر دنیا، گردشگری یکی از راه‌های شناخته‌شده برای ایجاد سودهای اقتصادی در کشورها و مناطق ویژه محسوب می‌شود. به این دلیل، بسیاری از کشورها در پی افزایش منافع و عواید خود از این صنعت هستند؛ بنابراین، باید با نظری بلند و مدیریتی عالمانه و با برنامه‌ریزی درست در راستای گسترش آن تلاش کرد (محللاتی، ۱۳۸۰: ۶).

صنعت گردشگری بخش‌های وسیعی را دربرمی‌گیرد. خدمات و ویژگی‌های این بخش‌ها، بسیار متفاوت و مختلف است. در نتیجه، برنامه‌ریزی‌ها و رویکردهای متفاوتی را طلب می‌کند (وانگ و ریتچی، ۲۰۱۲: ۱۰۵۷). شناسایی ویژگی‌های مناطق مختلف و شرایط محیطی آن و برنامه‌ریزی‌های متناسب با ظرفیت هر یک از آن‌ها، از مهم‌ترین موضوع‌های برنامه‌ریزی موفق در این صنعت است. ضروری است شناختی عمیق و مبتنی بر واقعیت در زمینه جاذبه‌ها و منابع گردشگری داشته باشیم و به‌منظور تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری مناسب در بهره‌گیری از منابع، تمام عامل‌های مؤثر بر سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی را در این زمینه دخالت دهیم (ضیاعی و داغستانی، ۱۳۸۹: ۱۱۴). آگاهی ما از شرایط محیطی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری در مقاصد گردشگری، موجب افزایش فهم و آگاهی ما از فرایند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مقاصد گردشگری می‌شود (هال، ۱۹۹۴). پس باید گردشگری را به شیوه‌ای کنترل‌شده، یکپارچه و پایدار و براساس برنامه‌ریزی عقلایی توسعه داد و مدیریت کرد. با اتخاذ این رویکرد، گردشگری می‌تواند بدون پدیدآوردن معضله‌های جدی زیست‌محیطی، فرهنگی و اجتماعی منافع زیادی نصیب مقصد گردشگری کند (طیب، ۱۳۷۹: ۲۱۲). شهرستان ماکو به دلیل داشتن چشم‌اندازهای بدیع، قدمت تاریخی، آثار تاریخی و فرهنگی، مکان‌های مذهبی، آبشارها، چشمه‌های معدنی، مراکز آب‌درمانی، کوهستان‌ها و... می‌تواند یکی از مقاصد گردشگری کشور باشد. می‌توان گفت بیشتر جلوه‌های گردشگری در این شهرستان وجود دارد، اما چه عامل‌هایی موجب شده است تا این شهرستان از مواهب اقتصادی و فرهنگی گردشگری به‌عنوان یکی از بخش‌های اقتصادی و پردرآمد جهان، بی‌بهره باشد. از چه روش‌هایی می‌توان این صنعت نوپا و سودآور را در این شهرستان به بهترین شیوه توسعه داد؟ برای رسیدن به پاسخ پرسش‌های بالا شناخت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و برنامه‌ریزی متناسب با شرایط محیطی آن ضرورت دارد.

مبانی نظری پژوهش

تحلیل محیط

برای تعیین جایگاه و توان مقاصد گردشگری، همچنین تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط، که بر رسیدن به چشم‌انداز تأثیرگذارند، به تحلیل محیط پرداخته می‌شود. تحلیل محیط عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی یک مجموعه (نوحه‌گر و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۵۵). تحلیل‌های محیطی موجب می‌شود

مجموعه بتواند به‌دقت و به‌صورت عینی، شایستگی‌های ویژه و ضعف‌های رقابتی خود را شناسایی کند. از طریق این تحلیل و اطلاعات حاصل از آن‌ها، مدیران می‌توانند در راستای تکمیل فرصت‌های رقابتی سرمایه‌گذاری کنند و موانع و تهدیدها و در نتیجه تأثیرهای آن‌ها را کاهش دهند (حسن‌قلیپور و آقازاده، ۱۳۸۴: ۱۹). پیام اصلی تحلیل محیط، پیشرفت و حرکت رو به جلو براساس قوت‌ها، به‌حداقل‌رساندن ضعف‌ها و فراهم‌کردن زمینه‌های قابل‌بهبود، غنیمت‌شمردن فرصت‌ها و خنثی‌کردن تهدیدهاست (بیرز، ۱۹۹۱؛ جامر، ۲۰۰۵). رویکردهای متعددی که براساس مکاتب مختلف برنامه‌ریزی برای تحلیل محیط ارائه شده است، به‌تعدد نوع استفاده از عامل‌های محیطی و تحلیل آن منجر شده است؛ به‌طوری‌که اندیشمندان حوزه برنامه‌ریزی، از طریق تجزیه و تحلیل محیط، برای هماهنگی و انطباق با محیط تلاش می‌کنند و تحلیل محیط را به دو بخش محیط درونی و بیرونی تقسیم‌بندی می‌کنند (شکل ۱).



شکل ۱. بخش‌های مختلف تحلیل محیط

برنامه‌ریزی راهبردی به جریان اطلاعاتی از دو محیط درونی و بیرونی نیاز دارد؛ به‌گونه‌ای که از محیط درونی، اطلاعات مربوط به ضعف‌ها و قوت‌ها حاصل می‌شود، اما بررسی اجمالی محیط بیرونی به برنامه‌ریزان امکان می‌دهد تهدیدها و فرصت‌ها را بشناسند (ابراهیمی‌نژاد، ۱۳۸۷: ۵۴). پس رویکرد راهبردی، روند برنامه‌ریزی را بر پایه شناخت‌های معتبر و امکانات واقعی استوار می‌سازد (فرهودی و دیگران، ۱۳۸۸: ۴) و کارکرد اصلی آن، توازن بین محیط خارجی و داخلی برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار است (رحیم‌نیا و دیگران، ۱۳۹۱: ۲).

رویکرد اندیشه سیستمی^۱

نگرش سیستمی، سیستم را مجموعه‌ای از اجزای مرتبط و وابسته به هم تعریف می‌کند که مجموعه یکپارچه‌ای را به وجود می‌آورند. طبق نگرش سیستمی، سازمان‌های مختلف به‌تنهایی فعالیت نمی‌کنند، بلکه بقای آن‌ها اغلب به داشتن ارتباط متقابل و موفق با محیط بیرونی بستگی دارد که شامل شرایط اقتصادی، بازار جهانی، فعالیت‌های سیاسی، پیشرفت‌های فناوریانه‌ای و سنت‌های اجتماعی و... می‌شود (رایبیز و دی‌سنزو، ۱۳۸۷: ۳۴).

امروزه نگرش‌های سیستمی، روش‌های نو و جامعی برای بررسی، تحلیل و تبیین برنامه‌ها در دو سطح خرد و کلان در عرصه‌های تصمیم‌گیری به‌شمار می‌روند و در طبقه‌بندی فنون برنامه‌ریزی راهبردی جای گرفته‌اند.

در چارچوب نگرش سیستمی، درک اجزای درهم‌پیچیده برنامه‌ها به‌طور یکپارچه و در ارتباط با هدف واحد برنامه‌ها میسر می‌شود و راهبردهای سیستمی موجب می‌شود برنامه‌های راهبردی مانند مجموعه‌ای از اجزای درهم‌پیچیده در نظر گرفته شوند. راهبردهای سیستمی ابزار سودمندی برای تدوین و تنظیم برنامه‌های راهبردی محسوب می‌شوند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۸: ۷۶).

در برنامه‌ریزی راهبردی، براساس رویکرد سیستمی، اهداف و مقاصد طرح‌های توسعه با توجه به نیازهای واقعی، امکانات و محدودیت‌های توسعه و آثار درونی و بیرونی آن‌ها در بلندمدت تعیین می‌شود؛ بنابراین، تا حد ممکن سعی می‌شود در ارائه پیشنهادها به منافع بلندمدت، جمعی و همه‌جانبه توجه شود و از برخورد مقطعی و خرده‌کاری پرهیز شود (زیاری و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۸۰). جزئی‌نگری و کلی‌نگری، لازمه یکدیگرند و نباید در تفکر راهبردی این دو را از هم جدا کرد، بلکه باید هوشمندانه با ترکیب این دو، سیستمی بودن را تجربه کنیم. درواقع، بدون داشتن دیدگاه سیستمی، تفکر راهبردی معنا نمی‌یابد.

گان معتقد است گردشگری باید به‌مثابه یک سیستم تحلیل و تفسیر شود؛ زیرا هر بخش آن با سایر بخش‌ها ارتباط دارد و هیچ مدیری در سیستم گردشگری بر سرنوشت خود کنترل کامل ندارد (کاظمی، ۱۳۸۷: ۳۶). به‌طور کلی، برنامه سیستمی، الگو و راهنمایی را برای همه اجزا (مؤلفه‌ها) در منطقه‌ای گردشگری و همچنین هماهنگی مناطق با یکدیگر، مدیریت منابع و توسعه اجتماعی و فرهنگی در منطقه فراهم می‌کند و شرایط گذشته، حال و آینده برنامه توسعه مناطق گردشگری را دربردارد (اگلس و دیگران، ۲۰۰۶: ۲۵۸). محور تأکید برنامه‌ریزی سیستمی در گردشگری، درک ارتباطات درونی حاکم بر عناصر گردشگری به‌مثابه یک سیستم است. درواقع، درک ارتباط بین این عناصر، رسالت این نوع برنامه‌ریزی است. از جمله مهم‌ترین دلایل استفاده از روش سیستمی در مطالعه و برنامه‌ریزی گردشگری، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

برای تأکید بر وابستگی متقابل در صنعت گردشگری؛

- به‌دلیل ماهیت سیستم باز گردشگری، پویایی و تغییر دائمی آن؛
- پیچیدگی و تنوع در تمام جنبه‌های گردشگری.

روش پژوهش

یکی از مهم‌ترین اهداف برنامه‌ریزی، آینده‌نگری و ایجاد توسعه متعادل در مناطق مختلف جغرافیایی است. لازمه این فرایند، مطالعه و شناخت دقیق مناطق و استعدادها بالقوه و بالفعل، همچنین ارزیابی و شناخت رابطه بین شاخص‌های اثرگذار در توسعه منطقه است. برای رسیدن به این مرحله باید از روش‌ها و فن‌های مختلف یاری گرفت. یکی از مهم‌ترین راهبردها، فن‌های کمی و ریاضی است (محمدی، ۱۳۸۱: ۴۳). از آنجاکه فن‌های کمی از روابط منطقی بین پدیده‌ها حاصل می‌شوند، می‌توانند ارزیابی منطقی و دقیقی از ویژگی‌ها و روابط بین پدیده‌ها ارائه کنند. با توجه به مؤلفه‌های مورد بررسی و ماهیت موضوع، رویکرد حاکم بر این پژوهش توصیفی-تحلیلی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و در بخش ادبیات پژوهش، برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و مطالعه‌های میدانی استفاده شد. اطلاعات مورد نیاز در بخش ادبیات پژوهش از طریق کتاب‌ها، مجله‌های علمی تهیه شد، اما گردآوری اطلاعات اصلی پژوهش، از طریق پرسشنامه و از طریق نمونه‌گیری اتفاقی از متخصصان گردشگری صورت پذیرفت.

روش دیماتل^۱

روش دیماتل در اواخر سال ۱۹۷۱ میلادی به‌طور عمده برای بررسی مسائل بسیار پیچیده جهانی و استفاده از نظرها و پیشنهادها صاحب‌نظران در زمینه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی و... به‌کار گرفته شد. مؤسسه BMI^۲ سوئیس اولین بار

1. DEMATEL

2. Business Monitor International

در پروژه‌های که در مرکز تحقیقاتی ژنو (GRC) اجرا شده بود، از روش دیماتل استفاده کرد. روش دیماتل مبتنی بر گراف‌های جهت‌داری (دیاگراف‌هایی) است که می‌توانند عامل‌های دخیل را به دو گروه علت و معلول تفکیک کنند. این دیاگراف‌ها رابطه وابستگی میان عناصر یک سیستم را به‌تصویر می‌کشند، به‌طوری‌که اعداد روی هر دیاگراف، بیانگر شدت تأثیر یک عنصر بر عنصر دیگر است (وی و لی، ۲۰۰۷). فونتلا و گابوس در سال ۱۹۷۶، روش بالا را توسعه دادند و پنج گام اصلی برای آن پیشنهاد دادند که عبارت است از:

۱. تهیه ماتریس روابط مستقیم؛

۲. نرمال‌سازی ماتریس روابط مستقیم؛ نرمال‌سازی در این روش با استفاده از تابع زیر محاسبه می‌شود:

$$M_n = k * M \quad \text{تابع (۱)}$$

که ضریب k از تابع زیر به‌دست می‌آید:

$$k = \frac{1}{\max_{i=1, \dots, n} \sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad \text{تابع (۲)}$$

۳. محاسبه ماتریس روابط کل؛

۴. تهیه نمودار علی-معلولی؛ در این گام، اثرگذاری و اثرپذیری هر عامل در مقایسه با سایر عامل‌ها مد نظر قرار می‌گیرد. با شناسایی و تأیید روابط علی و معلولی میان عامل‌های مختلف، می‌توان عامل‌ها و روابط میان آن‌ها را در یک نقشه به‌صورت گرافیکی نشان داد.

۵. محاسبه تأثیرپذیری و تأثیرگذاری هر یک از عامل‌ها؛ درنهایت روش دیماتل از فرمول زیر برای محاسبه اثرگذاری‌ها و اثرپذیری‌های مستقیم و غیرمستقیم استفاده می‌کند.

$$M^* = M * I \quad M_n^{-1} \quad \text{تابع (۳)}$$

بحث و یافته‌ها

گردشگری در شهرستان ماکو

شهرستان ماکو در شمال غربی استان آذربایجان غربی در عرض جغرافیایی ۱۸° و ۳۹° شمالی و طول جغرافیایی ۳۱° و ۴۴° شرقی قرار گرفته است و ۱۹۳۱ کیلومتر مربع وسعت دارد. در شهرستان ماکو صنعت گردشگری، با وجود موقعیت مناسب جغرافیایی و وجود مواهب طبیعی، فرهنگی، هنری، تاریخی و مذهبی و داشتن انواع جاذبه‌های قابل‌عرضه به بازار گردشگری، به هیچ‌وجه جایگاه واقعی خویش را نیافته است و درآمد شهرستان از این بابت بسیار ناچیز است. در سال ۱۳۸۹، از ۵۵ میلیون مسافری که به مسافرت‌های نوروزی رفتند، براساس آمارهای موجود سهم آذربایجان غربی ۱۸ هزار (تقریباً ۰/۳۲ درصد) مسافر بود که البته سهم ماکو در این میان نزدیک به صفر است. بدیهی است برای جذب گردشگر باید تأسیسات اقامتی و پذیرایی مناسب داشت که امید است با همت مسئولان، نقص‌های موجود رفع شود. خوشبختانه یکی از مهندسان خوش‌ذوق شهر به‌تازگی در روستای زیبا و بیلاقی باغچه جوق، مجموعه‌ای از تأسیسات پذیرایی مناسب ایجاد کرده است که امکانات لازم را با شرایط مطلوب در اختیار گردشگران قرار می‌دهد.

جاذبه‌های گردشگری شهرستان ماکو را می‌توان به سه بخش زیر تقسیم کرد:

جاذبه‌ها و چشم‌اندازهای طبیعی: وجود کوه‌های سر به فلک کشیده، دورنمای زیبا و جذاب آغری داغ (رشته‌کوه

آزارات)، دره مصفا و سرسبز روستای رند معروف به (سو دره سی)، دره باغی قلعه جوق، منطقه بیلاقی قره‌خاچ، سواحل دریاچه‌های پشت سدهای بارون و شهید قنبری، بزرگ‌ترین کلاهدک سنگی جهان در ضلع شمال شهر ماکو، آبشار

دهستان آواجیق واقع در روستای عرب دیزج، رودخانه پرآب زنگبار، روستای زیبای قلعه‌جوق که در دامنه کوه سبد قرار گرفته است و از پایین دست آن رودخانه پرآب و خروشان زنگبار می‌گذرد، دیواره سنگی رودخانه زنگبار که گویی دست طبیعت با سنگ‌های آذرین دیواره‌ای مستحکم ساخته است تا از طغیان و سرکشی آن جلوگیری کند، آب‌های معدنی دارای مصرف پزشکی (مانند آب معدنی گازدار روستای بیلاقی طهماسب کندی)، آب‌های گرم باشکند، چالدران و شوط، رودخانه پرآب و تاریخی و مرزی ارس، دریاچه پشت سد ارس با پارک جنگلی آن و چشمه‌های جوشان و خروشان شهر بازرگان که از دل سنگ‌های آذرین می‌جوشد و سرچشمه رود قره‌سو واقع در پایین دست شهر است و زیستگاه پرندگان مهاجر است و ...

جاذبه‌های تاریخی، فرهنگی و هنری: وجود کاخ سردار در دامنه کوه چرکین و در داخل باغ مشجر و مصفای یازده هکتاری باغچه جوق، عمارت کلاه‌فرنگی، دخمه سنگی متعلق به اورارتورها واقع در روستای سنگر معروف به فرهاد دامی، پل تاریخی بشگوز، بقایای قلعه قبان همراه با سنگ‌نوشته آن متعلق به عصر شاه‌عباس صفوی که در زیر کلاهدک سنگی شهر ماکو قرار دارد، بقایای شهر تاریخی بسطام.

جاذبه‌های دینی و مذهبی: مسجد تاریخی حضرت ابوالفضل مشهور به گوی مسجد واقع در زیر بزرگ‌ترین کلاهدک سنگی جهان، کلیسای طائوس واقع در دشت وسیع و حاصلخیز و تاریخی چالدران که شهرت جهانی دارد، کلیسای ننه مریم در روستای زیبا و ساحلی بارون که مشرف به دریاچه سد است.

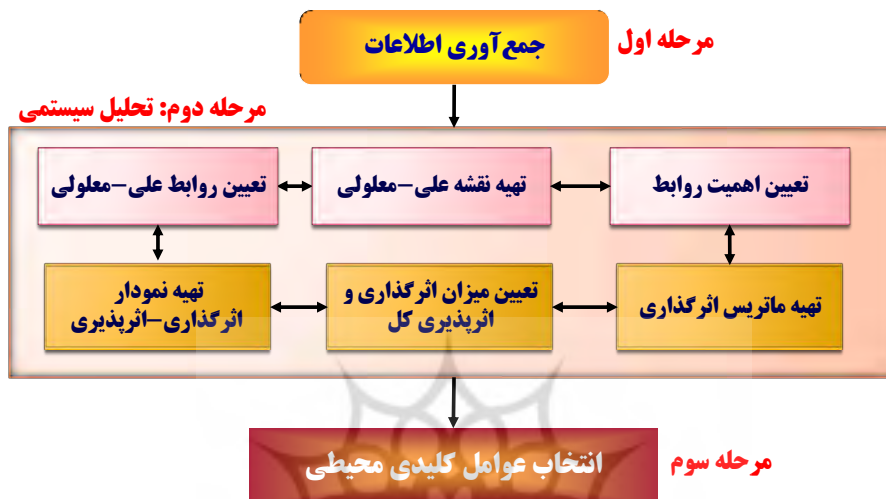


شکل ۲. نقشه محدوده مورد مطالعه

منبع: نگارندگان

ارائه مدل تحلیل محیط با رویکرد سیستمی برای برنامه‌ریزی گردشگری

تزنک و هونگ (۲۰۱۱) نشان دادند تصمیم‌گیری چندشاخصه (MCDM) روشی است که توانایی بررسی معیارهای مختلف را دارد و طبق ویژگی‌ها یا معیارهای مختلف از طریق مرتب‌کردن گزینه‌ها به تصمیم‌گیرندگان در برآورد بهترین گزینه کمک می‌کند (تسینگ، ۲۰۱۱). در این پژوهش، از روش دیماتل برای تعیین روابط پیچیده هر یک از عامل‌های محیط درونی و بیرونی، کشف روابط بین آن‌ها، کاوش تأثیر آن‌ها بر یکدیگر و همچنین ارزیابی عملکرد نهایی این عامل‌ها در برنامه‌ریزی توسعه گردشگری شهرستان ماکو و کشف شکاف بین آن‌ها به صورت زیر اقدام شده است.



شکل ۳. مدل پیشنهادی تحلیل محیط برای توسعه گردشگری
منبع: نگارندگان

شناسایی و تجزیه و تحلیل محیط درونی (IFE)

تجزیه و تحلیل‌های داخلی و محیطی، سازمان را قادر می‌سازد تا به دقت و به صورت عینی، شایستگی‌های ویژه و ضعف‌های رقابتی خود را شناسایی کند. از طریق این تحلیل و اطلاعات حاصل از آن‌ها مدیران می‌توانند در جهت تکمیل فرصت‌های رقابتی هدف‌گذاری کنند و موانع و تهدیدها را به نحوی کاهش و از آثار آن‌ها بکاهند. شناسایی شایستگی‌ها و ضعف‌ها، سازمان را قادر می‌سازد تا راهبردهای مواجهه و رویارویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند (حسنقلی‌پور و آقازاده، ۲۰۰۵). ماتریس IFE، ابزاری به منظور بررسی عوامل داخلی است. در واقع قوت‌ها و ضعف‌ها را ارزیابی می‌کند. برای تهیه یک ماتریس تجزیه و تحلیل درونی، عمدتاً به قضاوت‌های شهودی و نظرهای دست‌اندرکاران تکیه می‌شود (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲: ۲۳۶).

شناسایی و تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (EFE)

شناخت محیط بیرونی لازم است؛ زیرا مدیران و برنامه‌ریزان درصدد حل مشکل‌ها و یافتن و جذب مشتریان (گردشگران) بیشتری هستند. تعیین و ایجاد موقعیتی برتر برای مقصدی توریستی، به آزمون محیط در موقعیت‌های تهدیدآمیز و فرصت‌های مختلف نیاز دارد (ابراهیمی‌نژاد، ۱۳۸۷: ۵۴). ماتریس EFE ابزاری است که به برنامه‌ریزان گردشگری اجازه می‌دهد عامل‌های محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، فناورانه‌ای، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر ارزیابی کنند. در جدول ۱، مجموعه عامل‌های محیط درونی و بیرونی برای برنامه‌ریزی گردشگری شهرستان ماکو ارائه می‌شود.

جدول ۱. ماتریس عامل‌های درونی و بیرونی برای برنامه‌ریزی توسعه گردشگری شهرستان ماکو

قوت‌ها (S): روی چه قوت‌هایی می‌توانیم حساب کنیم؟	ضعف‌ها (W): به چه ضعف‌هایی باید توجه کنیم؟
<p>S۱ = جاذبه‌های غنی تاریخی و فرهنگی (مانند کاغ سردار، پل‌های تاریخی، دخمه فرهاد، عمارت کلاه‌فرنگی، بقایای قلعه قبان، کلیسای ننه مریم، مسجد قدیمی حضرت ابوالفضل، تپه‌های باستانی).</p> <p>S۲ = موقعیت جغرافیایی مناسب (قرارگرفتن در مسیر راه اصلی تهران - بازرگان و نزدیکی و هم‌مرزی با ترکیه که هفتمین کشور توریستی جهان است).</p> <p>S۳ = چشم‌اندازهای زیبا و بی‌نظیر طبیعی (پارک جنگلی ماکو، منشورهای بازالتی، صخره سنگی شهر ماکو، دره زیبای رودخانه زنگمار، چشمه‌های آبگرم و معدنی، سواحل دریاچه‌های پشت سدهای بارون و سد شهید قنبری).</p> <p>S۴ = تنوع و غنای فرهنگی در مناطق روستایی و عشایری و فرهنگ فولکلوریک مردم و حس مهمان‌نوازی ساکنان روستاها (پذیرایی از مسافران غریبه و زمینه‌سازی تجربه سفر به یادماندنی برای مسافران).</p> <p>S۵ = توجه به سرمایه‌گذاری و توسعه مراکز تفریحی و توریستی و پذیرایی از سوی بخش خصوصی و دولتی در شهرستان (مانند آغاز احداث مجموعه تفریحی و توریستی در صخره سنگی شهر ماکو از سوی شهرداری، ایجاد تأسیسات پذیرایی در روستای زیبای باغچه جوق، ایجاد امکانات تفریحی در پارک شادی شهر ماکو، ایجاد استخر سرپوشیده در آبگرم معدنی شوط از سوی شهرداری و...)</p>	<p>W۱ = ضعف کمی و کیفی خدمات و تسهیلات گردشگری (کمبود یا نبود کمپ‌های گردشگری، کمبود مراکز پذیرایی بین راهی، پایین بودن کیفیت و کمیت مراکز اقامتی موجود، کمبود خدمات هدایتی و راهنمایی گردشگران).</p> <p>W۲ = ضعف عملکرد مدیریتی مسئولان سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهرستان (نبود تبلیغات و بازاریابی برای پتانسیل‌های بالقوه و بالفعل گردشگری، نبود سرمایه‌گذاری در پروژه‌های گردشگری اشتغال‌زا و درآمدزا، ضعف مدیریتی و حفاظتی جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی و...).</p> <p>W۳ = نبود برنامه تخصصی منسجم و منطقی برای توسعه گردشگری به دلیل نبود متخصصان گردشگری در سازمان‌های مربوطه (تهیه‌نکردن طرح جامع گردشگری شهرستان، بی‌برنامگی و نابسامانی در معرفی مناطق مستعد به‌عنوان مناطق نمونه گردشگری، نبود برنامه‌ریزی مناسب برای توسعه روستاهای هدف گردشگری و...).</p> <p>W۴ = پایین بودن سطح آگاهی عمومی از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های توسعه گردشگری (ناآگاهی مردم محلی از ظرفیت‌های اشتغال‌زایی و درآمدزایی جذب گردشگر و افزایش مدت‌زمان ماندگاری آن‌ها در منطقه).</p>

فرصت‌ها (O): از چه فرصت‌هایی می‌توانیم استفاده کنیم؟	تهدیدها (T): از چه تهدیدهایی باید آگاه باشیم؟
<p>O۱ = افزایش علاقه و انگیزه برای سفر در ایام تعطیل سال و تعطیلات آخر هفته (افزایش اهمیت تعطیلات خانوادگی در بین طبقه‌های اجتماعی).</p> <p>O۲ = وجود زمینه‌های مناسب برای توسعه گردشگری درمانی (چشمه‌های آبگرم معدنی شوط، آبگرم روستای باشکند، آب معدنی گازدار روستای طهماسب و...).</p> <p>O۳ = پتانسیل‌های سرمایه‌گذاری برای توسعه گردشگری ورزشی (توسعه ورزش‌های کوهنوردی در ارتفاعات سر به فلک کشیده شهرستان، صخره‌نوردی در کلاهدک سنگی شهر ماکو، ورزش‌های زمستانی در روستای بیلاقی قره آجاق، قایقرانی در دریاچه پشت سد بارون و...).</p> <p>O۴ = اعتبار و شهرت زیاد ماکو به دلیل قرارگرفتن در مرز ترکیه به‌عنوان دروازه اروپا به ایران.</p> <p>O۵ = استفاده از ظرفیت‌ها، پتانسیل‌ها و امتیازهای منطقه آزاد تجاری برای بازاریابی و جذب سرمایه‌گذاری‌های ملی و حتی بین‌المللی (از کشور ترکیه) در زمینه ایجاد مراکز مهم خرید، مجموعه‌های تفریحی و گردشگری.</p>	<p>T۱ = سرمایه‌گذاری و تبلیغات وسیع جاذبه‌های گردشگری نزدیک و با قیمت‌های مناسب در کشورهای همسایه مانند ترکیه و گرجستان.</p> <p>T۲ = تصمیم‌های بخشی و متمرکز در مدیریت و برنامه‌ریزی از سطح ملی و منطقه‌ای و محلی به دلیل نظام برنامه‌ریزی متمرکز در کشور و محدود بودن اختیارهای محلی و منطقه‌ای در تشریح مساعی برای توسعه گردشگری.</p> <p>T۳ = امکان رکود تقاضا برای سفر و گذران اوقات فراغت در اماکن گردشگری به دلیل افزایش هزینه‌های سوخت و استهلاک وسایل نقلیه، افزایش تورم و وضع اقتصادی ضعیف مردم.</p> <p>T۴ = نگرش منفی به امنیت و ایمنی مناطق گردشگری خارج از محدوده‌های شهری و روستایی (حضور احتمالی اعضای گروهک تروریستی پژاک).</p>

منبع: نگارندگان

اولویت‌بندی مهم‌ترین عامل‌های درونی و بیرونی با استفاده از روش دیماتل

در یک سیستم ارزیابی پیچیده، ارزیابی و تعیین ارزش معیارهای مختلف بسیار پیچیده است؛ بنابراین، سیستم پیچیده می‌تواند برای ارزیابی و تعیین ساده ارزش معیارهای مختلف، به زیرسیستم‌هایی تقسیم شود. روش دیماتل، روشی جامع برای ساخت و تجزیه و تحلیل مدلی است که توانایی تحلیل ساختار و تعامل‌های بین اجزای سیستم را دارد (وی و لی، ۲۰۰۷). با استفاده از روش دیماتل، برای تعیین وابستگی میان معیارهای مختلف و درجه وابستگی بین آن‌ها در ساختار شبکه‌ای ویژه، اقدام‌های زیر به ترتیب انجام گرفته است:

مرحله اول: ابتدا با طراحی یک پرسشنامه و توزیع آن در بین کارشناسان و متخصصان فعال در عرصه گردشگری و آشنا به منطقه، وابستگی داشتن یا نداشتن بین معیارهای مختلف با استفاده از معیاری چهارنقطه‌ای از صفر تا چهار، ارزیابی شده است؛ به طوری که صفر نشان‌دهنده نبود وابستگی و چهار نشان‌دهنده بیشترین وابستگی بین معیارهاست. در جدول ۲، ماتریس وابستگی نسبی بین عامل‌های مختلف محیط (قوت، ضعف، فرصت و تهدید) برای نمونه ارائه می‌شود.

جدول ۲. شدت نسبی روابط بین عامل‌های مختلف محیط داخلی و خارجی

عامل‌ها	S	W	O	T
S (قوت‌ها)	۰	۲/۳	۲/۳	۲/۷
W (ضعف‌ها)	۳/۳	۰	۳/۷	۱
O (فرصت‌ها)	۳/۳	۲	۰	۲
T (تهدیدها)	۲/۷	۱/۷	۲	۰

$a = ۰/۱۲۵$

مرحله دوم (محاسبه ماتریس روابط مستقیم): امتیازهای نهایی از دیاگرام‌های مرحله قبل را به صورت یک ماتریس (ماتریس \bar{M}) تعریف کرده‌ایم و هر ورودی از ماتریس‌ها را در معکوس بیشترین مجموع ردیفی (α) از آن ضرب کرده‌ایم ($M = \alpha \bar{M}$) تا شدت روابط مستقیم به دست آید. این عمل ضرب، موجب انحراف از روند حاکم بر پاسخ‌های موجود نمی‌شود. در جدول ۳، ماتریس شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم بین عامل‌های درونی و بیرونی برای نمونه ارائه می‌شود.

جدول ۳. شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم بین عامل‌های مختلف محیط داخلی و خارجی

عامل‌ها	S	W	O	T
S	۰	۰/۲۸۷۵	۰/۲۸۷۵	۰/۳۳۷۵
W	۰/۴۱۲۵	۰	۰/۴۶۲۵	۰/۱۲۵
O	۰/۴۱۲۵	۰/۲۵	۰	۰/۲۵
T	۰/۳۳۷۵	۰/۲۱۲۵	۰/۲۵	۰

جدول ۴. ماتریس شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم بین عامل‌های مختلف هر یک از عامل‌های محیط داخلی و بیرونی

قوت‌ها	S1	S2	S3	S4	S5
S1	۰	۰/۱۸۱۸	۰/۱۵۴۵	۰/۳	۰/۳۶۳۶
S2	۰/۲۰۹	۰	۰/۱۵۴۵	۰/۰۹۰۹	۰/۳۳۶۳
S3	۰/۲۷۲۷	۰/۱۸۱۸	۰	۰/۱۵۴۵	۰/۳۳۶۳
S4	۰/۱۵۴۵	۰/۱۸۱۸	۰/۰۹۰۹	۰	۰/۱۸۱۸
S5	۰/۳	۰/۱۸۱۸	۰/۲۰۹	۰/۱۵۴۵	۰
ضعف‌ها	W1	W2	W3	W4	
W1	۰	۰/۱۴۹۱	۰/۰۸۷۷	۰/۲۰۱۷	
W2	۰/۳۵۰۸	۰	۰/۳۲۴۵	۰/۳۲۴۵	
W3	۰/۲۸۹۴	۰/۲۳۶۸	۰	۰/۲۶۳۱	
W4	۰/۱۴۹۱	۰/۱۴۹۱	۰/۱۱۴۰	۰	
فرصت‌ها	O1	O2	O3	O4	O5
O1	۰	۰/۲۳	۰/۳	۰/۱	۰/۱۷
O2	۰/۲	۰	۰/۲۷	۰/۱۷	۰/۱
O3	۰/۳۳	۰/۱	۰	۰/۱۳	۰/۲
O4	۰/۳۳	۰/۱	۰/۱۳	۰	۰/۳
O5	۰/۳	۰/۱۳	۰/۲۷	۰/۳	۰
تهدیدها	T1	T2	T3	T4	
T1	۰	۰/۲	۰/۲۳	۰/۱۷	
T2	۰/۲۳	۰	۰/۲	۰/۱۳	
T3	۰/۲	۰/۱	۰	۰/۱	
T4	۰/۳۷	۰/۳۳	۰/۳	۰	

جدول ۹. شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم و غیرمستقیم بین تهدیدها

تهدیدها	T1	T2	T3	T4	R	R-C	R+C
T1	۱/۳۱۳	۰/۴۱۸	۰/۴۸۳	۰/۳۲۶	۲/۵۴	-۰/۳۹۶	۵/۴۷۶
T2	۰/۴۷۸	۱/۲۳۴	۰/۴۴۲	۰/۲۸۶	۲/۴۴	-۰/۱۲۶	۵/۰۰۶
T3	۰/۳۸۶	۰/۳۷۱	۱/۲۰۹	۰/۳۲۱	۲/۰۸۷	-۰/۷۳۵	۴/۹۰۹
T4	۰/۷۵۹	۰/۶۴۳	۰/۶۸۸	۱/۲۸۱	۳/۳۷۱	۱/۲۵۷	۵/۴۸۵
C	۲/۹۳۶	۲/۵۶۶	۲/۸۲۲	۲/۱۱۴	آستانه: ۰/۶۵۲		

منبع: نگارندگان

مرحله چهارم (ترسیم نمودار علت و معلولی معیارها): سطر R بیانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است؛ یعنی میزان تأثیرگذاری متغیرها و ستون C بیانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است؛ یعنی میزان تأثیرپذیری متغیرها. پس از محاسبه ماتریس کلی روابط مستقیم و غیرمستقیم، جمع عناصر هر سطر R برای هر عامل و جمع عناصر ستون C برای هر عامل صورت گرفت؛ بنابراین، بردار افقی $R + C$ میزان تأثیر و تأثر عامل موردنظر در سیستم است. هرچه مقدار $R + C$ عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عامل‌های سیستم دارد. در مقابل، بردار عمودی $R - C$ قدرت تأثیرپذیری هر عامل را نشان می‌دهد. به‌طورکلی، اگر $R - C$ مثبت باشد متغیر، علت محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول به حساب می‌آید. درنهایت، با توجه به مقادیر $R + C$ و $R - C$ یک دستگاه مختصات ترسیم کرده‌ایم. در این دستگاه، محور طولی مقادیر $R + C$ و محور عرضی براساس $R - C$ است. موقعیت هر عامل را با نقطه‌ای به مختصات $R + C$ و $R - C$ در دستگاه مشخص کرده‌ایم (شکل ۴). همچنین، برای تعیین نقشه روابط شبکه (NRM)، ارزش آستانه را باید محاسبه می‌کردیم؛ زیرا از این طریق می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرد و شبکه روابط قابل‌اعتنا را ترسیم کرد؛ یعنی فقط روابطی که مقادیر آن‌ها در ماتریس شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم و غیرمستقیم از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد در NRM نمایش داده می‌شود. برای محاسبه مقدار آستانه روابط، کافی است میانگین مقادیر ماتریس شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم و غیرمستقیم محاسبه شود. بعد از تعیین شدت آستانه، تمام مقادیر ماتریس شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم و غیرمستقیم که کوچک‌تر از آستانه بود، صفر شد؛ یعنی آن رابطه‌ی علی در نظر گرفته نمی‌شود. در جدول‌های زیر، خلاصه‌ای از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عامل‌های مختلف داخلی و خارجی در برنامه‌ریزی گردشگری شهرستان ماکو ارائه می‌شود.

جدول ۱۰. خلاصه میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری قوت‌ها

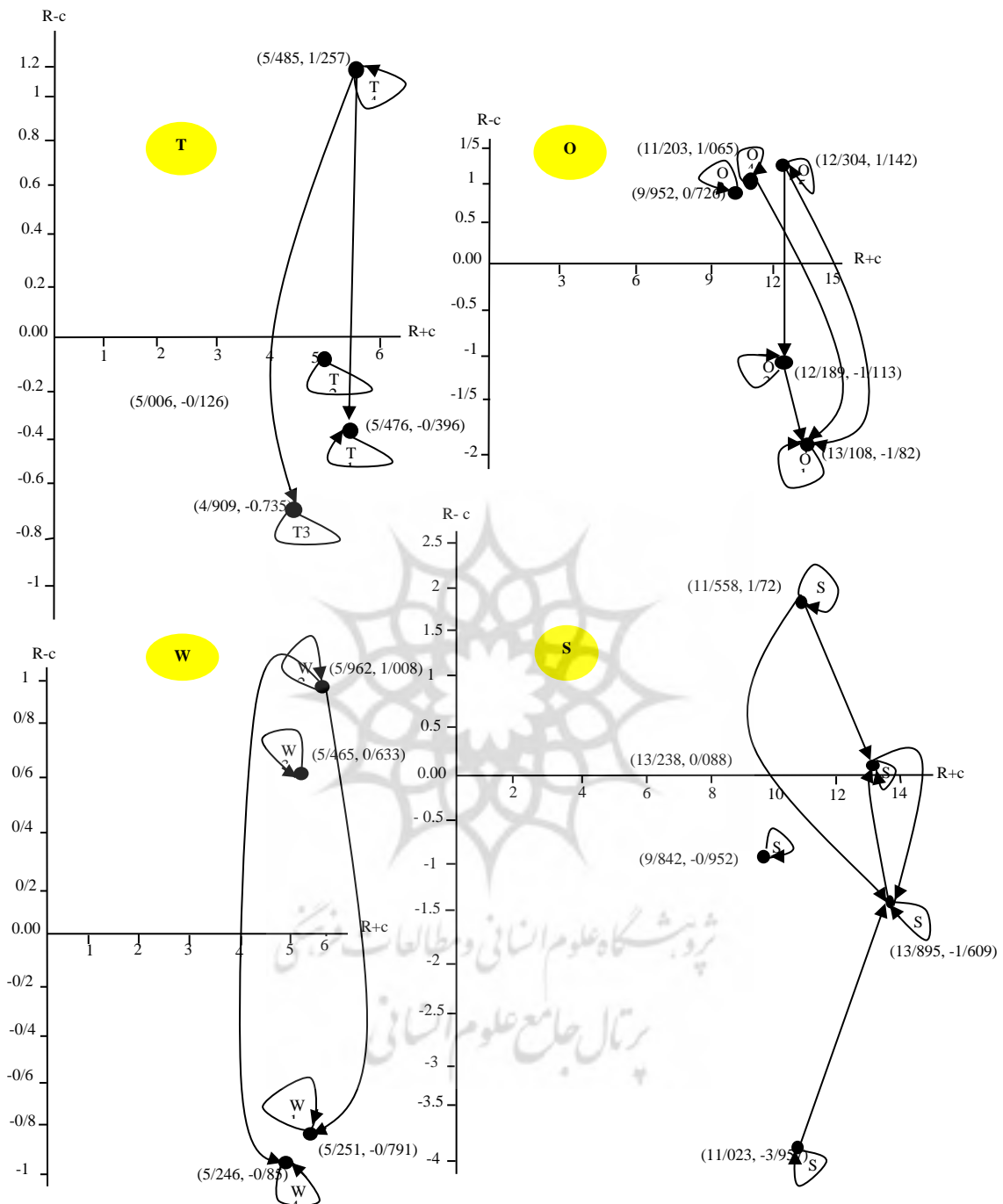
قوت‌ها	C	اولویت	R	اولویت	R+C	اولویت	R-C	اولویت
S1	۶/۵۷۵	۲	۶/۶۶۳	۱	۱۳/۲۳۸	۲	۰/۰۸۸	۲
S2	۵/۱۳۵	۴	۵/۸۸۸	۴	۱۱/۰۲۳	۴	-۳/۹۵۷	۵
S3	۴/۹۱۹	۵	۶/۶۳۹	۲	۱۱/۵۵۸	۳	۱/۷۲	۱
S4	۵/۳۹۷	۳	۴/۴۴۵	۵	۹/۸۴۲	۵	-۰/۹۵۲	۳
S5	۷/۷۲۵	۱	۶/۱۴۳	۳	۱۳/۸۹۵	۱	-۱/۶۰۹	۴

منبع: نگارندگان

جدول ۱۱. خلاصه میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری ضعف‌ها

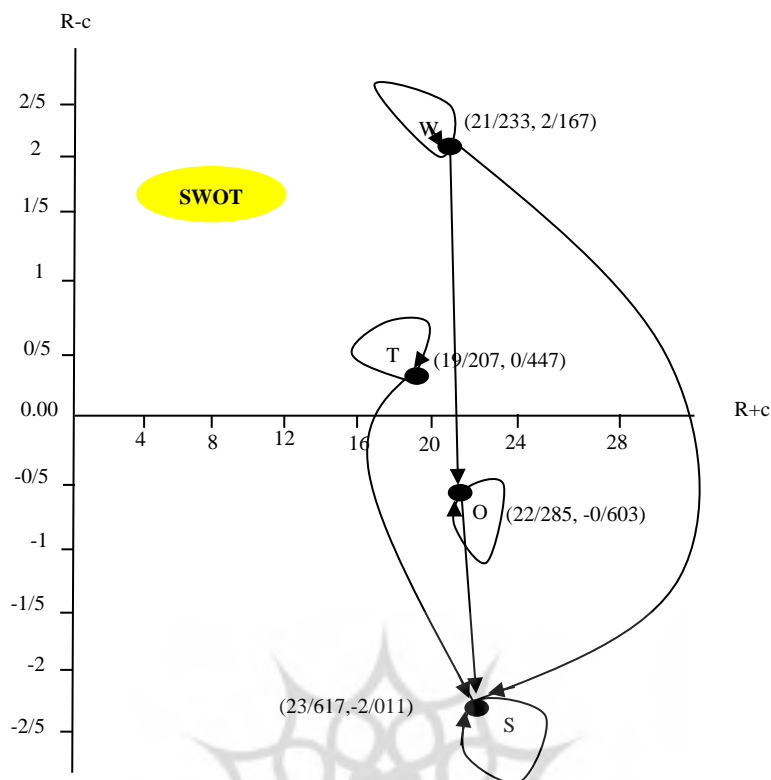
ضعف‌ها	C	اولویت	R	اولویت	R+C	اولویت	R-C	اولویت
W1	۳/۰۲۱	۲	۲/۲۳	۳	۵/۲۵۱	۳	-۰/۷۹۱	۳
W2	۲/۴۷۷	۳	۳/۴۸۵	۱	۵/۹۶۲	۱	۱/۰۰۸	۱
W3	۲/۴۱۶	۴	۳/۰۴۹	۲	۵/۴۶۵	۲	۰/۶۳۳	۲
W4	۳/۰۴۸	۱	۲/۱۹۸	۴	۵/۲۴۶	۴	-۰/۸۵	۴

منبع: نگارندگان



شکل ۴. موقعیت عامل‌های داخلی و خارجی مؤثر بر برنامه‌ریزی توسعه گردشگری شهرستان ماکو

منبع: نگارندگان



شکل ۵. موقعیت عامل‌های اصلی ماتریس SWOT
منبع: نگارندگان

جدول ۱۲. خلاصه میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری فرصت‌ها

اولویت	R-C	اولویت	R+C	اولویت	R	اولویت	C	فرصت‌ها
۵	-۱/۸۲	۱	۱۳/۱۰۸	۳	۵/۶۴۴	۱	۷/۴۶۴	O۱
۳	-۰/۷۲۶	۵	۹/۹۵۲	۵	۵/۳۳۹	۵	۴/۶۱۳	O۲
۴	-۱/۱۱۳	۳	۱۲/۱۸۹	۴	۵/۵۳۸	۲	۶/۶۵۱	O۳
۲	۱/۰۶۵	۴	۱۱/۲۰۳	۲	۶/۱۳۴	۴	۵/۰۶۹	O۴
۱	۱/۱۴۲	۲	۱۲/۳۰۴	۱	۶/۷۲۳	۳	۵/۵۸۱	O۵

منبع: نگارندگان

جدول ۱۳. خلاصه میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری تهدیدها

اولویت	R-C	اولویت	R+C	اولویت	R	اولویت	C	تهدیدها
۳	-۰/۳۹۶	۲	۵/۴۷۶	۲	۲/۵۴	۱	۲/۹۳۶	T۱
۴	-۰/۱۲۶	۳	۵/۰۰۶	۳	۲/۴۴	۳	۲/۵۶۶	T۲
۲	-۰/۷۳۵	۴	۴/۹۰۹	۴	۲/۰۸۷	۲	۲/۸۲۲	T۳
۱	۱/۲۵۷	۱	۵/۴۸۵	۱	۳/۳۷۱	۴	۲/۱۱۴	T۴

منبع: نگارندگان

نتیجه‌گیری

صنعت گردشگری به‌عنوان صنعتی فرابخشی، فعالیت‌های مختلفی را دربرگرفته است و با تمام بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تعامل دارد؛ بنابراین، یکی از عامل‌های اساسی در ایجاد تحول و دگرگونی در بخش گردشگری، مطالعه همه‌جانبه و نگاه منطقه‌ای به توسعه آن است؛ یعنی باید در فرایندی سیستمی برای توسعه و رونق آن برنامه‌ریزی کرد. در این پژوهش، با استفاده از فن‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، تحلیل محیط صنعت گردشگری با رویکردی سیستمی، برای برنامه‌ریزی توسعه گردشگری در شهرستان ماکو صورت گرفت. ضمن شناسایی عامل‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی توسعه گردشگری در این شهرستان، تأثیرهای متقابل آن‌ها نیز با روش کمی بررسی شد و درنهایت عامل‌ها، براساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری، تفکیک و رتبه‌بندی شدند و شکاف موجود بین آن‌ها مشخص شد. نتایج جدول‌های تحلیل و نمودار نهایی روابط نشان می‌دهد:

در بین عامل‌های ماتریس تحلیل محیط، ضعف‌های موجود در شهرستان با امتیاز عددی $(R = ۱۱/۷)$ ، بیشترین تأثیر را بر دیگر زمینه‌های مؤثر در توسعه گردشگری داشته است؛ به‌طوری‌که سبب تأثیر بسیار ضعف‌ها و تهدیدها بر قوت‌های موجود در منطقه شده است که در شکل ۵ نیز کاملاً مشهود است. در نتیجه، گردشگری شهرستان ماکو نتوانسته است از پتانسیل‌ها و قوت‌های موجود در زمینه توسعه گردشگری بهره گیرد.

در بین قوت‌های مطرح‌شده، عامل S۱ (جاذبه‌های غنی تاریخی و فرهنگی مانند کاخ سردار، پل‌های تاریخی، دخمه فرهاد، عمارت کلاه‌فرنگی، بقایای قلعه قبان، کلیسای ننه مریم، مسجد قدیمی حضرت ابوالفضل، تپه‌های باستانی)، با امتیاز عددی $(R = ۶/۶۶۳)$ می‌تواند بیشترین تأثیر را بر برنامه‌ریزی توسعه گردشگری داشته باشد.

در بین ضعف‌های مطرح‌شده، عامل W۲ (ضعف عملکرد مدیریتی مسئولان سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهرستان مانند نبود تبلیغات و بازاریابی برای پتانسیل‌های بالقوه و بالفعل گردشگری، سرمایه‌گذاری نکردن در پروژه‌های گردشگری اشتغال‌زا و درآمدزا، ضعف مدیریتی و حفاظتی جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی و...) با امتیاز عددی $(R = ۳/۴۸۵)$ بیشترین تأثیر منفی را بر توسعه گردشگری شهرستان ماکو دارد.

در بین فرصت‌های مطرح‌شده، عامل O۵ (استفاده از ظرفیت‌ها، پتانسیل‌ها و امتیازهای منطقه آزاد تجاری برای بازاریابی و جذب سرمایه‌گذاری‌های ملی و حتی بین‌المللی (از کشور ترکیه) در زمینه ایجاد مراکز مهم خرید، مجموعه‌های تفریحی و گردشگری و...) با امتیاز عددی $(R = ۶/۷۲۳)$ بیشترین تأثیر مثبت را به‌عنوان فرصت بر ایجاد انگیزه برای برنامه‌ریزی توسعه گردشگری شهرستان ماکو دارد.

در بین تهدیدهای مطرح‌شده، عامل T۴ (نگرش منفی به امنیت و ایمنی مناطق گردشگری خارج از محدوده‌های شهری و روستایی) با امتیاز عددی $(R = ۳/۳۷۱)$ ، بیشترین تأثیرگذاری را بر برنامه‌ریزی توسعه گردشگری شهرستان دارد.

با توجه به عامل‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی گردشگری شهرستان ماکو، در آخر پژوهش راهبردهایی برای استفاده از قوت‌های موجود، برای کاهش ضعف‌ها و بهره‌برداری مناسب از فرصت‌های موجود، برای مقابله با تهدیدهای احتمالی به‌ترتیب زیر ارائه شده است.

راهبردهای تهاجمی

شناسایی پتانسیل‌های توریستی و دیگر زمینه‌های رقابتی برای برنامه‌ریزی سرمایه‌گذاری توسعه گردشگری؛ افزایش بهره‌وری، بهبود مدیریت پتانسیل‌ها و جاذبه‌های گردشگری و همگرایی و یکپارچگی در فعالیت‌های برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرا؛

ایجاد مشوق‌های لازم برای جذب سرمایه‌گذاری‌های خصوصی در توسعه گردشگری از طریق توسعه خدمات زیربنایی و رونمایی از سوی دولت.

راهبردهای بازنگری

توسعه منابع نیروی انسانی متخصص در زمینه گردشگری برای مشارکت در برنامه‌ریزی و هدایت گردشگری و تأمین رضایت گردشگران؛
ایجاد یکپارچگی بین بخش خصوصی و دولتی برای ایجاد و تأمین خدمات و تسهیلات گردشگری با کیفیت بالا و اصلاح سیاست‌های توسعه گردشگری؛
ایجاد یا توسعه فضاهای تفریحی و سرگرمی (پارک‌ها، شهربازی‌ها و فضاهای سبز) و تقویت سرمایه‌گذاری در پتانسیل‌های اکوتوریستی.

راهبردهای تنوع

مطالعه و شناسایی ویژگی‌ها و خواسته‌های گردشگران و تأمین امکانات و خدمات متناسب با روحیه‌های آن‌ها و اجرای پروژه‌های گردشگری متناسب با بازارهای هدف؛
افزایش بودجه تخصیصی برای توسعه جاذبه‌های گردشگری و ایجاد مدیریت واحد و شفاف برای اجرایی‌شدن و تحقق برنامه‌های توسعه گردشگری؛
طراحی، اصلاح و بهینه‌سازی قابلیت‌های توریسم برای رقابت‌پذیری و اصلاح ساختار برنامه‌ریزی برای تحقق توسعه گردشگری.

راهبردهای تدافعی

اتخاذ سیاست توسعه که بتواند به‌عنوان یک صافی برای برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری و بهبود کمیت و کیفیت خدمات عمل کند؛
تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به‌کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و اجرای طرح‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت برای توسعه موفق آن؛
تشکیل کارگروه توسعه سرمایه‌گذاری در زمینه توریسم با مسئولان مرتبط و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و متخصصان گردشگری.

منابع

۱. ابراهیمی‌نژاد، مهدی، ۱۳۸۷، **مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع**، انتشارات سمت، تهران.
۲. ابراهیم‌زاده، عیسی و عبدالله آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸، **تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SOWT**، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال اول، شماره ۱، صص ۱۰۷-۱۲۸.
۳. حسن قلیپور، طهمورث و هاشم آقازاده، ۱۳۸۴، **برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط**، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره ۸، صص ۶۵-۱۰۰.
۴. حمیدی‌زاده، محمدرضا، ۱۳۸۸، **برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت**، چاپ پنجم، انتشارات سمت، تهران.
۵. رایینز، استیفن پی. و دیوید، ای دی سنزو، ۱۳۸۷، **مبانی مدیریت**، ترجمه سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز ساراری ارشاد، چاپ هفتم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۶. رحیم‌نیا، فریبرز و دیگران، ۱۳۹۱، **تبیین مدل تعاملی رویکرد استراتژیک، فرهنگ سازمانی و محیط، مطالعه موردی: سازمان‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس استان خراسان رضوی**، دوفصلنامه راهبردهای بازرگانی، سال نوزدهم، دوره جدید، شماره ۱، صص ۱۲۱-۱۳۴.
۷. زمردیان، محمدجعفر، ۱۳۸۴، **ژئوگردشگری سواحل جنوبی خزر، چالش‌ها و عوامل تهدیدکننده**، مجله جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای، سال سوم، شماره ۸، صص ۶۱-۸۶.
۸. زیاری، کرامت‌الله و دیگران، ۱۳۸۸، **مبانی و تکنیک‌های برنامه‌ریزی شهری**، چاپ اول، انتشارات دانشگاه بین‌المللی چابهار، چابهار.
۹. ضیایی، محمود و سعید داغستانی، ۱۳۸۹، **تحلیل سلسله‌مراتبی جاذبه‌های تاریخی- فرهنگی شهرستان نیشابور**، فصلنامه جغرافیا و توسعه، سال هشتم، شماره ۱۷، صص ۱۱۳-۱۳۸.
۱۰. طیب، علیرضا، ۱۳۷۹، **جایگاه ملاحظات فرهنگی در برنامه ریزی علمی برای توسعه گردشگری**، مجله اطلاعات سیاسی اقتصادی، سال هفتم، شماره‌های ۱۵۷-۱۵۸، صص ۲۱۲-۲۲۵.
۱۱. علی‌احمدی، علیرضا و دیگران، ۱۳۸۲، **نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک**، چاپ چهاردهم، انتشارات تولید دانش، تهران.
۱۲. فرهودی، رحمت‌الله و دیگران، ۱۳۸۸، **ارزیابی استراتژیک الگوی توسعه شهرهای نفت خیز با تأکید بر ابعاد اقتصادی، مطالعه موردی: شهر دو گنبدان**، نشریه جغرافیا و برنامه‌ریزی دانشگاه تبریز، سال چهاردهم، شماره ۲۹، صص ۱-۳۴.
۱۳. کاظمی، مهدی، ۱۳۸۷، **مدیریت گردشگری**، چاپ سوم، انتشارات سمت، تهران.
۱۴. لطفی، صدیقه، ۱۳۸۴، **نگرش سیستمی لازمه پایداری گردشگری در مازندران**، مجموعه مقالات اولین همایش سراسری نقش صنعت گردشگری در توسعه مازندران، دانشگاه مازندران، ساری.
۱۵. محلاتی، صلاح‌الدین، ۱۳۸۰، **درآمدی بر جهانگردی**، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
۱۶. محمدی، جمال، ۱۳۸۱، **تحلیلی بر مفاهیم کمی و نقش آن در برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای**، مجله فضای جغرافیایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر، سال دوم، شماره ۵، صص ۴۱-۶۲.
۱۷. مدهوشی، مهرداد و غفار تازی، ۱۳۸۶، **استراتژی‌های توسعه صادرات غیرنفتی استان مازندران**، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، سال ۱۱، شماره ۴۴، صص ۴۱-۶۲.
۱۸. نوحه‌گر، احمد، حسین‌زاده، محمدمهدی و اسماء پیراسته، ۱۳۸۸، **ارزیابی قابلیت‌های طبیعت‌گردی جزیره قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژیک SWOT**، فصلنامه جغرافیا و توسعه، سال ۷، شماره ۱۵، صص ۱۵۱-۱۷۲.

19. Ahmadi, A., et al., 2003, A Comprehensive Attitude of Strategic Management, 4th Edition, Knowledge Production Publication. (*In Persian*)
20. Byars, L., 1991, **Strategic Management**, 3rd Ed, Addison-Wesley, Toronto, CA.
21. Dincer, O., 2004, **Strategy Management and Organization Policy**, Beta Publication, Istanbul.
22. Eagles, P. F. J., et al., 2006, **Tourism and Recreation System Planning in Alin Alberta Provincial Parks**, Proceedings of the 2006 Northeastern Recreation Research Symposium, PP. 258- 268.
23. Ebrahiminejad, M., 2008, **Strategic Management in Business and Industry**, Samt Publication, Tehran. (*In Persian*)
24. Ebrahimzadeh, E. and Agassizadeh, A., 2009, **Factor Analysis Affecting Tourism Development in the Coastal Region of Chabahar Using the Strategic SOWT Model**, Urban and Regional Studies and Researches, Vol. 1, No. 1, PP. 107-128. (*In Persian*)
25. Farhoodi, R., et al., 2009, **Strategic Evaluation for Pattern of Oil Rich Towns Development with Emphasis on Economic Aspects, Case Study: Dogonbadan City**, Journal of Geography and Planning, University of Tabriz, Vol. 14, No. 29, PP. 1-34. (*In Persian*)
26. Garner, R., 2005, **SWOT Tactics: Basics for Strategic Planning**, FBI Low Enforcement Bulletin, Vol. 11, No. 74, PP. 9-17.
27. Hall, C. M., 1994, **Tourism and Politics Policy, Power and Place**, Chichester: John Wiley & Sons.
28. Hamidzadeh, M. R., 2009, **Strategic and Long-term Planning**, 5th Edition, Samt Publication, Tehran. (*In Persian*)
29. Hassangholipour, T. and Aghazadeh, H., 2005, **Strategic Planning for Small and Medium Institutions**, Management Culture, Vol. 3, No. 8, PP. 65-100. (*In Persian*)
30. Kazemi, M., 2008, **Tourism Management**, 3rd Ed, Samt Publication, Tehran. (*In Persian*)
31. Liu, Chui et al ., 2012, **Improving Tourism Policy Implementation – The Use of Hybrid MCDM Models**, Tourism Management, Vol. 2, No. 33, PP. 413-426.
32. Lotfi, S., 2005, **Systematic Approach Necessity of Sustainable Tourism in Mazandaran, Proceedings of the First National Congress of the Tourism Industry Role in Mazandaran Development**, University of Mazandaran, Sari. (*In Persian*)
33. Madhoushi, M. and Tari, Gh., 2006, **Strategies for the Development of Non-petroleum Exports in Mazandaran Province**, Business Research Quarterly, Vol. 11, No. 44, PP. 195-233. (*In Persian*)
34. Mohammadi, J., 2002, **Analysis of Quantitative Concepts and Its Role in Urban and Regional Planning**, Journal of Geographical Space, Islamic Azad University, Vol. 2, No. 5, PP. 41-62. (*In Persian*)
35. Mahallati, S., 2001, **An Introduction to the Tourism**, Shahid Beheshti University, Tehran. (*In Persian*)
36. Nohegar, A., Hosseinzadeh, M. and Pirasteh, A., 2009, **Qeshm Island Hiking Potential Assessment Using SWOT Strategic Management Model**, Geography and Development Quarterly, Vol. 15, No. 15, PP. 151-172. (*In Persian*)
37. Robbins, S. P. and DeCenzo, D., 2008, **Principles of Management**, Translated by: Arabi, S. M., Hamid Rafii, M. A. and Sarari Ershad, B., 7th Edition, Published by the Office of Cultural Research. (*In Persian*)
38. Rahimnia, F., et al., 2012, **Explaining the Interactive Model of Strategic Approach, the Corporate Culture and Environment, a Case study: The Small and Medium Organization of Industrial Town of Tous in Khorasan Razavi Province**, Two Quarterly Business Strategies, Vol. 9, No. 1, PP. 121-134. (*In Persian*)
39. Scott, D., McBoyle, G. and Schwartzentruber, M., 2004, **Climate Change and the Distribution of**

- Climatic Resources for Tourism in North America**, Department of Geography, University of Waterloo, 200 University Avenue West, Waterloo, Ontario N2L 3G1, Canada, Vol. 27, No15, PP. 105-117.
40. Tayeb, A. R., 2000, **Importance of Cultural Considerations in Scientific Planning for Tourism Development**, Journal of Political-Economic Information, Vol. 7, No 157-158, PP. 212-225. *(In Persian)*
 41. Tzeng, G. H. and Huang, J. J., 2011, **Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications**, Taylor & Francis.
 42. Wang, J. and Ritchie, B. W., 2012, **Understanding Accommodation Managers Crisis Planning Intention: An Application of the Theory of Planned Behavior**, Tourism Management, PP. 1057-1067.
 43. World Tourism Organization, 1994, **National and Regional Tourism Planning Methodology and Cases**, Routledge, London.
 44. Wu, W. W. and Lee, Y. T., 2007, **Developing Global Manager's Competencies Using the Fuzzy DEMATEL Method**, Expert Systems with Applications, PP. 499-507.
 45. Ziyari, K., et al., 2009, **Principles and Techniques of Urban Planning**, 1st Edition, Chabahar International University Press, Chabahar. *(In Persian)*
 46. Ziaee, M. and Daghestani, S., 2010, **Hierarchical Analysis of Historical- Cultural Attractions of Neyshabur City**, Geography and Development Quarterly, Vol. 4, No. 17, PP. 113-138. *(In Persian)*
 47. Zomorrodian, M. J., 2005, **Southern Coast of the Caspian Geo-tourism, Challenges and Threats**, The Journal of Geography and Regional Development, Vol. 3, No. 5, PP. 61-86. *(In Persian)*