

## تدوین استراتژی و اولویت بندی استراتژی‌های توسعه پایدار گردشگری کلان شهر تبریز با استفاده از روش SWOT و QSPM<sup>۱</sup>

مصطفی شگوری

گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

بشیر بیگ بابایی<sup>۲</sup>

گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

پرویز نوروزی ثانی

گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۱۲

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش تدوین استراتژی و اولویت بندی استراتژی‌های توسعه پایدار گردشگری کلان شهر تبریز با استفاده از روش SWOT و تکنیک QSPM است. این تحقیق از نظر ماهیت کاربردی و از نظر روش مطالعه، توصیفی-تحلیلی محسوب می‌شود بدین منظور با استفاده از داده‌های بدست آمده به تعیین ابعاد چهار گانه مدل SWOT پرداخته شده و بر پایه نتایج بدست آمده، راهبردهایی برای وضعیت‌های مختلف تعیین گردید و در نهایت با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی (QSPM) هریک از راهبردها با استفاده از مولفه‌های چند گانه مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفتند. نتایج نمره بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برابر با ۲/۵۳ و ماتریس عوامل خارجی برابر با ۲/۵۶ است. تحلیل همزمان ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی، وضعیت کلی کلان شهر تبریز را در خانه شماره ۱ نشان داد که لزوم استفاده موثر از چنین وضعیتی، اتخاذ راهبردهای تهاجمی یا رشد و توسعه (SO) در رابطه با توسعه صنعت گردشگری در کلان شهر تبریز می‌باشد. همچنین سنجش کمی راهبردها نشان داد از بین راهبردهای تدوین شده، ضرورت توجه به برنامه‌ریزی گردشگری پایدار شهر تبریز (SO7)، تاکید بر توسعه گردشگری فرهنگی - تاریخی کلان شهر تبریز به دلیل تعدد بناهای تاریخی و وجود مزیت‌های نسبی این نوع گردشگری (SO5) با داشتن بالاترین نمره (به ترتیب ۵/۹۰ و ۵/۸۵) دارای بیشترین جذابیت و راهبرد ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های مختلف دولت، مردم، کارآفرینان (SO9) با نمره ۴/۹۰ دارای کمترین جذابیت بین استراتژی‌های رشد می‌باشد.

**کلمات کلیدی:** توسعه گردشگری، گردشگری پایدار، SWOT، QSPM، تبریز

۱- این مقاله مستخرج از پایان نامه دکترای جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری با عنوان "سنجش ظرفیت گردشگری کلان شهرهای کشور با تاکید بر توسعه پایدار شهری در کلان شهر تبریز" در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند به راهنمایی دکتر بشیر بیگ بابایی می‌باشد.

۲- (نویسنده مسئول) bashir\_beygbabaye@yahoo.com

مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ مطالعات مربوط به صنعت توریسم به مفهوم امروزی خود جایگاه خاصی در میان سایر علوم دانشگاهی به وجود آورده است (حیدری چپانه، ۱۳۸۹: ۱۴) تا اواخر دهه ۱۹۷۰ گردشگری به عنوان فعالیتی طلایی و بدون آلودگی معرفی و همواره بر پیامدهای مطلوب و بویژه بر منافع اقتصادی آن تأکید می‌شد. (Chiang, 180: 2008) در دهه ۱۹۹۰ در راستای پارادایم توسعه پایدار، رویکردهای سنتی گردشگری به چالش کشیده و با تأکید همزمان بر پیامدهای مطلوب و نامطلوب گردشگری، حرکت از گردشگری انبوه به سوی رویکرد پایدار گردشگری آغاز شد. (Hawkes & et al, 1993: 21) زیرا گردشگری به عنوان بخش چهارم فعالیت‌های انسان و نیاز اساسی هزاره سوم در زمانی که سود سایر فعالیت‌های اقتصادی در حال کاهش است (Sofeska, 2016: 140) یکی از سود آورترین صنایع جهان و زمینه ساز دوستی و تفاهم بین ملت‌ها به حساب می‌آید. (Aazami et al, 2016: 55) امروزه صنعت گردشگری به عنوان یک پدیده اجتماعی-اقتصادی به یکی از بزرگ‌ترین بخش‌های اقتصادی که درآمد، شغل و مبادلات ارزی را برای بسیاری از کشورها را فراهم می‌کند، تبدیل شده است که دارای اثرات تکاثری برای تحریک رشد و توسعه در طیف وسیعی از بخش‌های اقتصادی می‌باشد. (Zeglen & Grzywacz, 2015: 26) گردشگری از مهم‌ترین صنایع در حال رشد و یکی از جریان‌های جهانی است که امور اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را باهم ترکیب کرده است. از طرف دیگر گردشگری به عنوان یکی از پر درآمدترین فعالیت‌ها در جهان مطرح بوده و اقتصاد گردشگری در حال تبدیل شدن به یکی از ارکان اصلی اقتصاد تجاری جهان است. (گروسی، توکلی و علوی، ۱۳۹۵: ۱۲۲). صنعتی که هر ساله با افزایش تعداد گردشگران در سطح بین‌المللی، ضرورت انطباق با خواست‌های متغیر گردشگران را بیشتر حس می‌کند تا کسب و کارهای این حوزه بتوانند در فضایی که در بردارنده تغییرات پرشتاب و رقابت‌های شدید جهانی است. (هاریسون، ۲۰۰۳: ۱۳۹) به حیات خود در آینده امید وار باشند. این روند فزاینده به حدی است که در سال ۲۰۱۶، تعداد گردشگران بین‌المللی به ۱ میلیارد و ۲۳۵ میلیون نفر افزایش یافته (UNWTO, 2017)<sup>۱</sup> و تنها در قاره اروپا و در سال ۲۰۱۴ تعداد ۲/۶۶ میلیارد شب اقامت، در هتل‌ها و مراکز اقامتی به ثبت رسیده است. (اداره آمار اتحادیه اروپا، ۲۰۱۶) گردشگری با حجم عظیم مالی توأم با اشتغالی که به طور مستقیم و غیرمستقیم ایجاد می‌کند، سبب شده است که کشورهای مختلف با توجه به توانمندی‌های طبیعی، و تاریخی - فرهنگی خود سعی کنند سهمی از این اقتصاد را به خود اختصاص دهند. اشتغال حاصل از گردشگری، رونق و رفاه اقتصادی را به همراه دارد. لذا زمینه رقابتی عظیمی در صحنه سرمایه بین‌الملل به وجود آورده است. هر کشوری سعی می‌کند با برنامه‌ریزی، اتخاذ سیاست‌های اقتصادی و برقراری روابط با کشورها، گسترش امنیت داخلی و بین‌المللی و ایجاد زمینه‌های اقتصادی و فرهنگی در سطح ملی، جریان سرمایه گذاری را به سوی خود هدایت کند و سهم بیشتری از این حجم عظیم مالی و چرخه اقتصادی پیچیده را به خود اختصاص دهد. (Turk et al, 2016: 68) به طور کلی، گردشگری سومین صنعت دنیاست و ۹,۲ درصد تولید ناخالص

<sup>1</sup> United nations World Tourism Organization

جهان و بیش از ۸ درصد از اشتغال کل جهان را به خود اختصاص داده است. (Unesco, 2016:67). این در حالی است که کشور ایران با توجه به برخورداری از تمدن کهن و آثار تاریخی فراوان و جاذبه‌های فرهنگی - طبیعی به تصدیق سازمان یونسکو از نظر دارا بودن جاذبه‌های گردشگری در رتبه دهم جهان قرار دارد (قدمی، ۱۳۹۳: ۱۱۲) ایران در سال ۲۰۰۶ با جذب ۹۰۰ هزار نفر در رتبه شصت و پنجم و درآمد ارزی ۴۵۰ میلیون دلار در رتبه هفتاد و پنجم جهان قرار گرفته است. (World Tourism Organization, 2015:45) نسخه جدید گزارش سازمان جهانی گردشگری (WTO) در ماه آگوست، نشان از رشد منفی ۱۰۵ درصدی گردشگری ایران در سال ۲۰۱۷، نسبت به سال ۲۰۱۶ دارد. ایران در سال ۲۰۱۷ میلادی، در مجموع ۴ میلیون و ۸۶۷ هزار نفر گردشگر داشته که این رقم در سال ۲۰۱۶، ۴ میلیون و ۹۴۲ هزار بوده است. (WTO, 2017) افت گردشگری ایران در سال ۲۰۱۷ در حالی اتفاق افتاده است که شورای جهانی سفر و گردشگری، شمار گردشگران ورودی به ایران را با ۱۶ درصد رشد و معادل ۵ میلیون و ۵۱۳ هزار نفر پیش‌بینی کرده بود. (UNWTO, 2017).

شناسایی نواحی مناسب برای توسعه گردشگری از مباحث مهم برنامه‌ریزان گردشگری است. برنامه‌ریزی فعالیت‌های گردشگری نمی‌تواند از یافتن مکان مناسب برای ایجاد زیرساخت‌های گردشگری غافل باشد و این امر زمانی امکان پذیر است که محقق بتواند با توجه به اولویت‌ها، ارتباط علمی و منطقی مناسبی میان اطلاعات و داده‌های به دست آمده از کارشناسان مرتبط با این موضوع برقرار کند (طاهری بجگان و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۶). گردشگری شهری سرآمد انواع گردشگریها و پرمشتریترین آنهاست؛ به طوری که با توجه به جایگاه ویژه شهر، در بسیاری از کشورهای موفق در این صنعت، شهر پایه و اساس توسعه گردشگری است. ایجاد و توسعه فضاهای شهری مناسب، بازسازی فضاهای متروک و مرده به قصد زنده کردن جنبه‌های کهن جامعه از جمله آثار توسعه گردشگری در فضاهای شهری است. فضاهای گردشگری شهری در شهرهای معاصر را میتوان به دودسته تقسیم کرد: ۱- فضاهای مدرن یا جدید نظیر پارکها، مراکز فروش مدرن، فرهنگسراها، میادین و پلاژها ۲- فضاهای سنتی نظیر بازارها، امامزاده‌ها، گورستانها، باغها، مساجد و سایر اماکن تاریخی (انوری آریا و نساج، ۱۳۸۶: ۲۰) فضای توریستی شهر تبریز در گروه دوم قرار میگیرد. در واقع این شهر به دلیل داشتن جاذبه‌های متنوع مثل موزه‌ها، بناهای یادبود، مقبره‌ها، پارکها، سالنهای تئاتر و معماریهای منحصر به فرد و تاریخی و مکانهای مربوط به حوادث مهم و افراد مشهور، از دیر باز دیار آشنای جهانگردان، سفرنامه نویسان تجار و طالبان علم بوده است. سفرنامه‌های متعدد جهانگردان مسلمان و شرقشناسان غربی حکایت از جایگاه والای جغرافیایی، فرهنگی و تاریخی این سرزمین دارد. اما تا به حال شهر تبریز نتوانسته از مواهب اقتصادی و فرهنگی توریسم به نحو شایسته‌ای استفاده کند. با توجه به پتانسیل‌ها و جاذبه‌های متنوع گردشگری شهر تبریز بزرگترین کلان شهر شمال غرب کشور ضروری می‌رسد تا راهبردها و اولویت‌های استراتژی گردشگری این کلان شهر بررسی و مشخص شود تا گامی در جهت توسعه گردشگری شهری این شهر برداشته شود. در این پژوهش سعی شده است که با مطالعه کلانشهر تبریز استراتژی‌ها برای توسعه گردشگری تبریز با بهره‌گیری از تکنیک‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری (SWOT) و (QSPM) ارائه گردد.

این تحقیق از نظر ماهیت کاربردی و از نظر روش مطالعه، توصیفی-تحلیلی محسوب می‌شود. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات تحقیق از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده، و اطلاعات لازم در ارتباط با گردشگری شهر تبریز جمع‌آوری شده است؛ در روش کتابخانه‌ای از شیوه‌های تحلیل محتوا و بررسی آمار و اسناد و مدارک و در روش میدانی از شیوه‌های پرسش‌نامه، مصاحبه و نظرسنجی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارشناسان ادارات، سازمان‌ها، نهادها، موسسات و تشکیلات مرتبط با صنعت گردشگری استان از جمله اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری است که در نهایت 50 نفر از آنها به عنوان نمونه آماری به صورت تصادفی انتخاب شدند.

مدل کاربردی تحقیق، مدل ترکیبی تحلیل استراتژیک SWOT و مدل برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM است. ابتدا وضع موجود صنعت گردشگری کلان شهر تبریز بررسی شده، سپس بر اساس مدل‌ها و الگوهای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، به بررسی عوامل محیطی و داخلی، اقدام و با تعیین نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها، به تجزیه تحلیل یافته‌های تحلیل با استفاده از مدل SWOT و ماتریس‌های مربوط به آن شامل: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس تلفیق عوامل داخلی و خارجی و در نهایت ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM اقدام گردیده است.

جدول (۱): ماتریس SWOT و نحوه تعیین استراتژی‌ها

نقاط ضعف W	نقاط قوت S
استراتژی‌های WO	استراتژی‌های SO
استراتژی‌های WT	استراتژی‌های ST

منبع: افتخاری و مهدوی (۱۳۹۲)

## مبانی نظری

### گردشگری

گردشگری ترکیبی از فعالیت‌ها، خدمات و صنایعی است که زمینه‌ی تجربه‌ی سفر را فراهم می‌آورند. حمل و نقل، اقامت، غذا و نوشیدنی، فروشگاه‌ها و سرگرمی و سایر خدمات مهمان‌نوازی در خدمت مسافرانی اند که در حال سفر کردن اند. (بذرافشان، ۱۳۹۴: ۱۶). گردشگری در یک کلیت در برگیرنده جریانی از سرمایه، انسان، فرهنگ و کنش متقابل میان آن‌ها است که در فضای جغرافیایی آثار مختلفی بر جای می‌گذارد. (Briedenhann, 2004: 7)

### گردشگری شهری

گردشگری در چارچوب الگوهای فضایی خاصی عمل میکند که یکی از این الگوها، گردشگری شهری است. شهرها معمولاً با جاذبه‌های متنوع و بزرگی شامل موزه‌ها، بناهای یادبود و مکانهای تاریخی، گردشگران بسیاری را جذب می‌کند (Hall, 2006: 212). گردشگری شهری عبارت است از مسافرت به شهر با انگیزه‌های مختلف براساس جذابیت‌های مختلف و امکانات و تسهیلاتی که شهر دارای آن است و در شخص ایجاد جذابیت می‌کند (عنابتانی

و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶۳). گردشگری شهری با ایجاد فرصت‌هایی برای ایجاد اشتغال و کسب درآمد برای ساکنین محلی و توسعه ی ساختارهای زیر بنایی امکان توسعه پایدار و یکپارچه شهری را فراهم می آورد. اعتقاد عمومی اکثر پژوهشگران بر این است که گردشگری شهری می تواند بخش مهمی از اقتصاد یک شهر باشد و به رفاه و فراغت کل اجتماع کمک کند. چون رشد و گسترش و توسعه صنعت توریسم برای کشورهای در حال توسعه ای مانند ایران که با مشکلات و معضلات فراوانی از قبیل نرخ بالای بیکاری، وابستگی به اقتصاد تک محصولی و محدودیت منابع ارزی مواجه هستند اهمیت فراوانی دارد. (امانپور و دیگران، ۱۳۹۶: ۸۱)

### توسعه گردشگری پایدار شهری

توسعه گردشگری پایدار شهری فرایند پیچیده ای است که عوامل ملی و بین المللی و گروه‌های درگیر با سیاست دولت، برنامه‌ریزان و قانون گذاران را در بر می گیرد (telfler, 2008: 80). تحقق گردشگری پایدار شهری، نیازمند شهری پایدار و انسانهایی با کنش‌های فرهنگ شهرنشینی است. آنچه در توسعه گردشگری پایدار شهری بر آن تأکید می‌شود، علاوه بر ره آوردهای اقتصادی و اجتماعی این صنعت برای شهروندان و شهرها، اهمیت به تداوم برنامه‌های توسعه گردشگری در زمان (توجه به نسلهای آینده) و آثار توسعه در مکان جغرافیایی (اثرات زیست محیطی) است (تقوایی، ۱۳۹۰: ۸۲). تحقق توسعه پایدار گردشگری در گرو سه رویکرد: همه جانبه نگر، کل گرا و مساوات گرا است. نگرش اول بر این باور است که توسعه هنگامی پایدار است که در بستر سیاسی، اقتصادی و اکولوژیک ملاحظه گردد. در رویکرد دوم، برآورد احتیاجات کنونی گردشگران، جامعه میزبان و به موازات آن محافظت از محیط زیست و حفظ فرصت‌های برابر برای آیندگان مطرح است. در رویکرد سوم، مساوات درون نسلی و فرانسلی در استفاده از امکانات، داده‌ها و منابع مورد نظر است (رضوانی، ۱۳۸۷: ۱۱۲).

در زمینه توسعه گردشگری ۴ رویکرد عمده وجود دارد که عبارت‌اند از:

الف: رویکرد رشد گرا: در این رویکرد از گردشگری به مثابه اهرم و ابزاری برای بهبود شاخص‌های اقتصادی یک جامعه یاد می‌شود؛ ب: رویکرد فیزیکی - فضائی: در این دیدگاه گردشگری به عنوان یک پدیده فضائی و منبع مورد استفاده در ساماندهی فضاها، مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛ ج: دیدگاه اجتماعی: در این دیدگاه گردشگری به مثابه پدیده ای برای شکوفائی بهبود شرایط زیستی جوامع عنوان می‌شود؛ د- رویکرد توسعه پایدار (برنامه‌ریزی و توسعه یکپارچه گردشگری): در این رویکرد گردشگری به مثابه ابزاری توانمند در راستای اجرای سیاست‌های توسعه پایدار مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. (موحد، ملکان، ۱۳۹۱: ۱۶۵) نخستین اهداف توریسم پایدار در کنفرانس بریتیش کلمبیا در کانادا آغاز گردید. این کنفرانس اهداف توریسم پایدار را به صورت زیر تدوین نمود:

- بالا بردن آگاهی و دانش در زمینه تأثیر توریسم بر اقتصاد و محیط زیست؛
- ارتقاء عدالت و توسعه؛
- ارتقاء کیفیت زندگی جوامع میزبان؛
- تأمین شرایط مناسب برای بازدیدکنندگان؛

• حفظ کیفیت محیط (Fennel, 2006: 8)

از اینرو توریسم پایدار دارای ابعاد، عناصر و مفاهیم مختلفی است که هسته و مرکز اصلی آن برابری بین نسلی (همان طوریکه در گزارش پروتلند نیز آمده است. بدون هیچگونه آسیب و ضربهای در توانایی نسلهای آینده در برآورده ساختن نیازهایشان) به عنوان هدف اصلی توسعه پایدار میباشد (Abdullaev, 2004:18) در این راستا در سال ۱۹۸۹ جانسون و همکاران در مطالعه ای، SWOT را بعنوان ابزاری که در مراحل اولیه تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، معرفی کردند. این ماتریس در صورتی که اهداف مشخص و شاخص‌های مورد نیاز فراهم باشند در اجرای طرح‌های توسعه ای مؤثر است. (Johnson & et al.1990:5) فرایند اصلی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک از چهار عنصر اساسی تشکیل یافته است.:

۱- بررسی محیطی:

عبارت است از نظارت و ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سیستم.

۲- تدوین استراتژی:

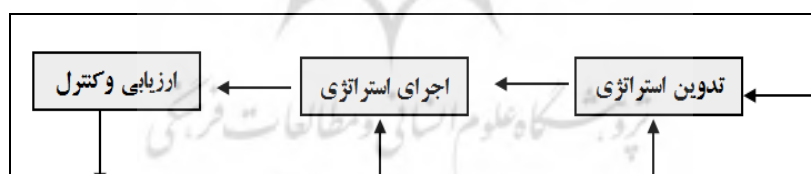
عبارت است از طراحی و طرح‌های بلند مدت برای مدیریت مؤثر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و بررسی نقاط قوت و ضعف سیستم.

۳- اجرای استراتژی:

فرایندی است که به وسیله آن استراتژی‌ها و سیاست‌ها در تمام مراحل تهیه برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه مورد نظر قرار می‌گیرند و اعمال می‌شوند.

۴- کنترل و ارزیابی:

فرایندی است که توسط آن بر فعالیت‌ها و نتایج عملکرد سیستم نظارت می‌شود تا بتوان عملکرد واقعی سیستم را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد.

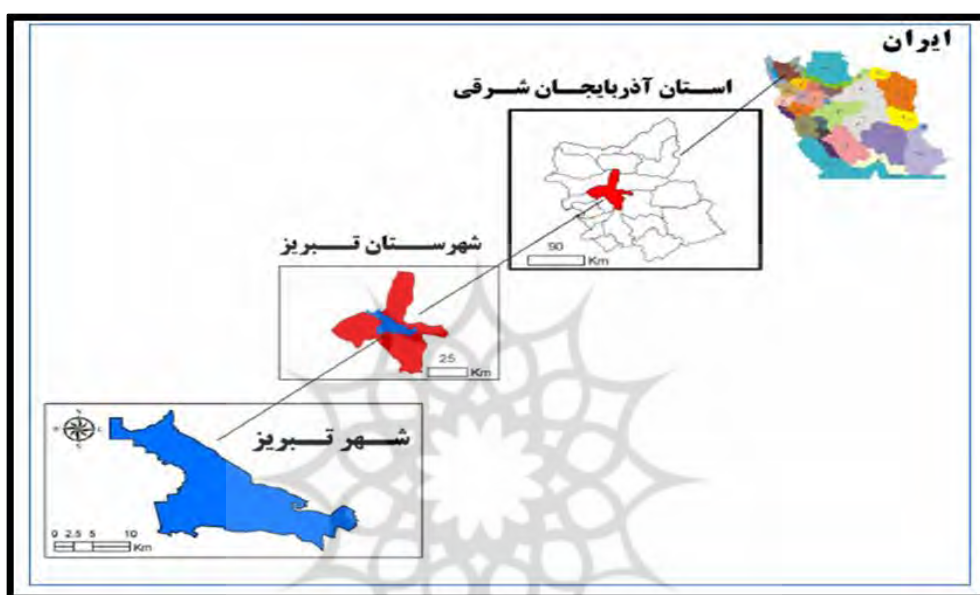


نمودار ۱. عناصر اصلی فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منبع (حکمت نیا و موسوی، ۱۳۸۵: ۲۸۳)

روش تجزیه تحلیل SWOT و ماتریس‌های کمی راهبردی، راهکارهای ارائه شده را بررسی و طبقه‌بندی می‌کند. قلمرو این روش وسیع و گسترده بوده و کاربردهای آن متنوع و گسترده می‌باشد و در واقع چهارچوبی مفهومی برای تحلیل‌های سیستمی محسوب می‌شود که امکان بررسی عوامل و مقایسه‌ها، تنگناها، تهدیدها، جنبه‌های آسیب‌زننده، فرصت‌ها، تقاضاها، و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با نقاط قوت و ضعف راهبرد بوجود می‌آورد. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) روشی تحلیلی است که با آن جذابیت نسبی راهبردها مشخص می‌شود. با این روش می‌توان بصورت عینی راهبردهای گوناگونی که در زمره بهترین راهبردها هستند، مشخص کرد که برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی از نتیجه ماتریس عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌شود در واقع این تکنیک مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده امکان‌پذیر است و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌نماید (ضرابی و محبوب فر، ۱۳۹۲: ۴۳).

### معرفی محدوده مورد مطالعه

کلانشهر تبریز، مرکز استان آذربایجان شرقی و شهرستان تبریز در شمال غرب ایران در ۵۲۴ کیلومتری شمال غربی تهران و ۱۳۵ کیلومتری جنوب جلفا و ۵۰ کیلومتری شمال غرب کوهستان سهند واقع شده است. این شهر در ارتفاع ۱۳۶۵ متر، در اقلیم معتدل مایل به سرد، خشک کوهستانی قرار دارد و در موقعیت جغرافیایی ۴۶ درجه ۱۸ دقیقه طول شرقی و ۳۸ درجه و ۴ دقیقه عرض شمالی کنار آجی‌چای و حاشیه شمال غربی کوه سهند قرار دارد. (طرح توسعه و عمران شهر تبریز ۱۳۹۵: ۱۵).



شکل ۱. موقعیت جغرافیایی شهر تبریز در ایران، استان آذربایجان شرقی و شهرستان تبریز منبع: (محمودزاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۷۰)



شکل ۲) نقشه پراکنش مراکز تفریحی - گردشگری شهر تبریز

منبع: (طرح توسعه و عمران شهر تبریز ۱۳۹۵: ۲۴۰)

از جمله مقاصد گردشگری کلان شهر تبریز در عرصه جذب گردشگران بین‌المللی و داخلی به دلیل وجود جاذبه‌های گردشگری تاریخی متنوع به مانند؛ مجموعه تاریخی بازار، گوی مسجد (مسجد کبود) ارگ علیشاه، ائل‌گلی، مقبره الشعرا، کاخ موزه شهرداری (میدان ساعت)، خانه مشروطه و غیره شهر تبریز است (سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان آذربایجان شرقی، ۱۳۸۵)

### یافته‌های پژوهش

الف: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

در این بخش با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و کارشناسان، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تشکیل شده است. هر کدام از عوامل به ترتیب اهمیت از ۱ تا ۵ رتبه‌بندی شده‌اند. در این رتبه‌بندی عدد ۱ نشان دهنده کم‌ترین اهمیت و عدد ۵ نشان دهنده بیشترین اهمیت است. سپس اعداد به دست آمده نرمالایز شدند که نتایج آن در ستون وزن، در ماتریس زیر آورده شده است. در مرحله بعد به هر یک از عوامل، امتیاز بین ۱ تا ۴ اختصاص داده شد. در این امتیازدهی عدد ۴ نشان دهنده واکنش بسیار عالی، عدد ۳ نشان دهنده واکنش خوب، عدد ۲ نشان دهنده واکنش بد و عدد ۱ نشان دهنده واکنش خیلی بد است. هدف از انجام این مرحله کندوکاو در محیط خارجی ناحیه مورد بررسی، به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهایی است که با گسترش گردشگری در کلان شهر تبریز مرتبط است.

جدول (۲) شیوه رتبه دهی به عوامل در جداول EFE و IFE

رتبه یا امتیاز	خارجی	داخلی
۴	فرصت استثنایی	قوت عالی
۳	فرصت معمولی	قوت معمولی
۲	تهدید معمولی	ضعف معمولی
۱	تهدید جدی	ضعف بحرانی

منبع: دیوید، ۱۳۹۷: ۲۵

جدول (۳) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) موثر بر گردشگری تبریز

ردیف	فرصت‌ها (O)	وزن	رتبه	امتیاز نهایی
فرصت‌ها (O)	O1: وجود جاذبه‌های گردشگری متنوع و توسعه یافته در سطح شهر تبریز و استفاده از منابع طبیعی جهت توسعه گردشگری	۰۰۹	۴	۰۳۶
	O2: امکان افزایش زیرساخت‌ها و تسهیلات گردشگری و تجاری برای گردشگران	۰۰۷	۳	۰۲۱
	O3: وجود انواع تولیدات صنعتی، صنایع دستی متنوع و جاذب گردشگر و امکان توسعه آن از جمله فرش تبریز، آجیل و...	۰۰۷	۳	۰۲۱
	O4: امکان افزایش اشتغال زایی و ایجاد درآمد بیشتر در بخش گردشگری	۰۰۹	۴	۰۳۶
	O5: سرمایه گذاری در تاسیسات زیربنایی و تقویت توسعه زیرساخت‌ها و تردهای جاده ای	۰۰۶	۳	۰۱۸
	O6: استفاده از تبلیغات نوین و مؤثر	۰۰۷	۳	۰۲۱
	O7: جذب سرمایه‌های گزاریهای داخلی و خارجی	۰۰۷	۴	۰۲۸
جمع فرصت‌ها		۰۵۲	-	۱/۸۱
تهدیدها (T)	T1: آب و هوای بسیار سرد و طاقت فرسا در فصول سرد (پاییز و زمستان) و فصلی بودن گردشگری شهر تبریز	۰۰۷	۲	۰۱۴
	T2: تصادفات جاده ای ناشی از ناتوانی در کاهش فرسودگی ناوگان حمل و نقل فرسوده	۰۰۹	۱	۰۰۹
	T3: ضعف سیستم برنامه‌ریزی گردشگری شهر تبریز برای استفاده از مدیریت پایدار در بخش گردشگری و بی توجهی مسئولان به مرمت بناهای تاریخی	۰۰۸	۱	۰۰۸
	T4: زلزله خیز بودن شهر تبریز و فرسودگی بناهای تاریخی	۰۰۹	۱	۰۰۹
	T5: وجود تبلیغات منفی در سطح جهانی علیه کشور	۰۰۶	۲	۰۱۲
	T6: تخریب جاذبه‌ها و محیط طبیعی در اثر تراکم بیش از حد گردشگران	۰۰۷	۲	۰۱۴
	T7: آلوده شدن محیط زیست و از بین رفتن گونه‌های گیاهی و جانوری از جمله تفرجگاه کوه عنابلی و...	۰۰۹	۱	۰۰۹
جمع تهدیدها		۰۴۸	-	۰۷۵
جمع کل فرصت‌ها و تهدیدها		۱	-	۲/۵۶

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۷



ب: تشکیل و تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

در این بخش با بهره‌گیری از نظر خبرگان و کارشناسان ادارات مرتبط با صنعت گردشگری به تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) پرداخته می‌شود. برای اندازه‌گیری وزن در ماتریس IFE به هر عامل بر حسب اهمیت از ۱ تا ۵ امتیاز داده شده است. در این رتبه‌بندی عدد ۱ نشان‌دهنده کمترین اهمیت و عدد ۵ نشان‌دهنده بیشترین اهمیت است. سپس اعداد به دست آمده نرمالایز شدند که نتایج آن در ستون وزن، در ماتریس زیر آورده شده است. در مرحله بعد به هریک از عوامل یک امتیاز بین ۱ تا ۴ اختصاص داده شد. اعداد ۳ و ۴ نشان‌دهنده قوی و خیلی قوی و اعداد ۱ و ۲ نشان‌دهنده خیلی ضعیف و ضعیف هستند. با تفصیل ذکر شده، نقاط قوت امتیاز ۳ و ۴ و نقاط ضعف امتیاز ۱ و ۲ را به خود اختصاص می‌دهند. پس از امتیازدهی، امتیاز نهایی هر عامل را بر اساس حاصل ضرب وزن در امتیاز آن عامل بدست آوردیم. هدف از انجام این مرحله، سنجش محیط داخلی ناحیه مورد بررسی، به منظور شناسایی قوت‌ها و ضعف‌هاست.

جدول (۴) تشکیل و تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

عوامل	وزن	رتبه	امتیاز نهایی
نقاط قوت (S)	S1: تعداد زیاد آثار تاریخی و باستانی با فرهنگ غنی در شهر	۴	۰/۱۰
	S2: دسترسی آسان مناسب به کانون‌های گردشگری	۴	۰/۱۰
	S3: وجود فرودگاه، راه‌های ارتباطی مناسب جاده ای و ریلی	۴	۰/۱۰
	S4: تنوع آب و هوایی و چشم اندازهای طبیعی زیبا و متنوع در کلان شهر تبریز	۴	۰/۱۰
	S5: وجود موزه‌های متعدد و غنی از آثار تاریخی در شهر	۳	۰/۱۲
	S6: استفاده از معماری اسلامی در بافت‌های تاریخی	۴	۰/۱۶
	S7: موقعیت استراتژیک شهر تبریز در مرکز تلاقی راه‌های شرق، غرب و اروپا و بزرگترین کلان شهر غرب کشور	۳	۰/۱۸
	S8: تعداد زیاد هتل‌ها و محل‌های اقامت گردشگران کلان شهر تبریز	۳	۰/۰۹
	S9: وجود امنیت اجتماعی، تسهیلات بهداشتی و درمانی	۳	۰/۰۹
	S10: وجود فضاهای عمومی، تفرجگاهی و تفریحی برای گردشگری از جمله پیاده راه تربیت، پارک اتل گلی، باغلاز باغی، تفرجگاه عینالی و ...	۴	۰/۱۶
جمع نقاط قوت	-	۱/۵۱	
نقاط ضعف (W)	W1: ناوگان حمل و نقل فرسوده درون شهری و برون شهری و تاثیر آن بر آلودگی هوا و تصادفات جاده ای و ...	۱	۰/۰۸
	W2: عدم استفاده از مدیریت پایدار در بخش گردشگری شهری	۲	۰/۰۶
	W3: محدودیت‌های ناشی از شرایط آب و هوایی سرد تبریز در فصول و ماه‌های سرد	۲	۰/۱۰
	W4: عدم هماهنگی بین سازمانهای مرتبط با گردشگری و اماکن تاریخی	۱	۰/۰۴
	W5: فرسودگی بناها و و بافت‌های تاریخی با ارزش	۱	۰/۰۷
	W6: کمبود و عدم ایجاد پیاده راه و محورهای گردشگری و وضعیت نامناسب فضاهای عمومی	۱	۰/۰۳
	W7: نبود تبلیغات قوی و مؤثر در سطوح ملی و بین المللی	۱	۰/۰۵
	W8: ضعف مدیریتی در امور احیاء و ارتقاء کیفی بافت‌های تاریخی و توسعه گردشگری	۱	۰/۰۶
	W9: کم رنگ بودن حضور بخش خصوصی و عدم آزاد سازی تسهیلات و خدمات گردشگری توسط بخش عمومی	۲	۰/۱۰
	W10: عدم آموزش نیروی انسانی شاغل در بخش گردشگری	۲	۰/۰۳
جمع نقاط ضعف	-	۱/۴۹	
جمع کل نقاط قوت و نقاط ضعف	-	۲/۵۳	

### ماتریس عوامل داخلی و خارجی

در ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی، جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بر روی محور X و عوامل خارجی روی محور Y سیستم‌ها نشان داده می‌شود. در ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی، این نمران در یک طیف دویخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) طبقه‌بندی می‌شوند. با نگاهی به جدول (۱) و نتایج نمره بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برابر با ۲/۵۳ است؛ این عدد بیانگر آن است که نقاط قوت گردشگری کلان شهر تبریز می‌تواند بر ضعف‌های پیش روی این شهر غلبه کند. همچنین با بررسی عوامل خارجی (جدول) و نمره بدست آمده برابر با ۲/۵۶، نتیجه گرفته می‌شود که می‌توان با استفاده از فرصت‌های پیش رو بر تهدیدهای گردشگری کلان شهر تبریز غلبه کرد.

طبق اصول مدیریت استراتژیک، موقعیت استراتژیک منطقه مورد مطالعه در ناحیه اول نمودار تعیین می‌گردد که متناسب با آن استراتژی‌های تهاجمی یا رشد (SO) انتخاب خواهند شد و در ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک، استراتژی‌های گردشگری کلان شهر تبریز با ترکیبی از استراتژی‌های دو منطقه احتمالی (WT، ST، WO) قرار خواهند گرفت.

نمره ارزیابی داخلی				نمره ارزیابی خارجی
۱	۲	۳	۴	
محافظة کارانه (تنوع)		تهاجمی		۴
		رقابتی		۳
تدافعی		رقابتی		۲
		تهاجمی		۱

استراتژی‌ها تهاجمی یا رشد SO (Maxi-Max) به منظور حداکثر استفاده از قوت‌های موجود برای بیشترین استفاده از فرصت‌های محیطی طراحی می‌شوند. به عبارت دیگر این استراتژی‌ها، استراتژی‌های خاص رقابتی بوده و از نقاط قوت جهت بهره برداری بهتر از فرصت‌ها استفاده می‌شود. به عبارتی این استراتژی، استراتژی بهینه توسعه گردشگری کلان شهر تبریز است.

ارائه استراتژی‌های توسعه گردشگری کلان شهر تبریز با استفاده از مدل SWOT

جدول ۴. ماتریس استراتژی‌های توسعه گردشگری کلان شهر تبریز

استراتژی‌های تنوع (ST)	استراتژی‌های تهاجمی یا رشد (SO)
ST1: آموزش و اطلاع رسانی به مردم درباره حفاظت از بناهای تاریخی و نحوه برخورد با گردشگران بویژه گردشگران خارجی	SO1: با تبلیغات موثر و بکارگیری الگوهای مناسب اطلاع رسانی، ضمن معرفی بناها و مکان‌های گردشگری شهر تبریز می‌توان به تعداد گردشگران شهر تبریز افزود و به توسعه گردشگری دست یافت.
ST2: تخصیص بودجه ای ویژه صرفاً برای مرمت و احیاء بافت‌های تاریخی و قدیمی	SO2: تقویت صنایع و هنرهای دستی جاذب گردشگران با هدف افزایش ورود گردشگران و ایجاد اشتغال
ST3: بالا بردن کیفیت خدمات و تسهیلات گردشگری در شهر تبریز	SO3: ارائه معافیت‌های مالیاتی به بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در بخش گردشگری شهر تبریز به منظور ایجاد اشتغال و درآمد برای ساکنان مناطق میزبان
ST4: استفاده از مدیریت پایدار در برنامه‌ریزی گردشگری تبریز	SO4: توسعه اماکن گردشگری مانند گالری‌ها، موزه‌ها، مراکز فرهنگی و تاریخی و استفاده بهینه از امکانات و زیرساخت‌های موجود در منطقه و تلاش در راستای گسترش آنها
ST5: تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه سازی در رسانه‌ها در باره قابلیت‌های گردشگری منطقه در سطح داخلی و بین المللی. از بین بردن ذهنیت بد گردشگران خارجی در باره وضعیت امنیتی و فرهنگی کشور از جمله کلان شهر توریستی تبریز	SO5: تاکید بر توسعه گردشگری فرهنگی - تاریخی کلان شهر تبریز به دلیل تعدد بناهای تاریخی و وجود مزیت‌های نسبی این نوع گردشگری
ST6: برنامه‌ریزی گردشگری برای فصول سرد کلان شهر تبریز با تنوع بخشی به به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات توریستی	SO6: حفظ و حراست از بناهای تاریخی و مذهبی باستانی و بهسازی و زیباسازی محیط پیرامون بناهای تاریخی و مذهبی
ST7: بهبود و ارتقای وضعیت موجود حمل و نقل درون شهری با استفاده از توسعه و راه‌اندازی مترو درون شهری و ساماندهی BRT و بهبود وضعیت ناوگان فرسوده شهری	SO7: برنامه‌ریزی گردشگری پایدار برای جاذبه‌های تاریخی - فرهنگی شهر تبریز
ST8: تنوع بخشی و توسعه برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه‌های طبیعی و انسانی، خصوصیات بارز فرهنگی، معماری و آداب و رسوم منطقه در شهرهای مختلف کشور و شرکت در سایر جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و سمینارها	SO8: توسعه خطوط زمینی برای ترانزیت مسافر و کالا (از جمله راه‌اندازی و توسعه مترو درون شهری و ساماندهی ناوگان فرسوده درون شهری) در سطح کلان شهر و ایجاد زمینه‌های توسعه و حمل و نقل هوایی
ST9: ایجاد و ساماندهی پیاده راه‌ها و محورهای گردشگری شهر تبریز و ممنوع کردن ورود سواره‌ها به این محورها	SO9: ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های مختلف دولت، مردم کارآفرینان بوسیله برگزاری نشست‌ها با تدابیر مدیریتی هماهنگ کننده به منظور یکپارچه سازی کارکردهای گردشگری منطقه
ST10: شناسایی و بهره‌گیری از کلیه جاذبه‌ها و موقعیت‌های گردشگری کلان شهر تبریز از جمله: جاذبه‌های طبیعی پیرامون شهر، بناهای تاریخی، تفرجگاه‌ها... به صورت یسینه گردشگری و افزایش مدت ماندگاری گردشگران	SO10: شناسایی و بهره‌گیری از کلیه جاذبه‌ها و موقعیت‌های گردشگری کلان شهر تبریز از جمله: جاذبه‌های طبیعی پیرامون شهر، بناهای تاریخی، تفرجگاه‌ها... به صورت یسینه گردشگری و افزایش مدت ماندگاری گردشگران
استراتژی‌های تدافعی (WT)	استراتژی‌های بازنگری (WO)
WT1: مرمت و افزایش مقاومت بافت‌ها و مکان‌های تاریخی در مقابل حوادث و بلایای طبیعی مانند زلزله	WO1: گسترش ارتباطات، تبلیغات و برگزاری نشست‌ها و همایش‌های سراسری
WT2: ساماندهی شبکه‌های ارتباطی بافت‌های قدیمی، نظیر تعریض و تجهیز آنها یا ایجاد پیاده راه‌های گردشگری در آنها	WO2: حفاظت، تعمیر، مرمت و تملک اماکن تاریخی و آثار باستانی و قدیمی توسط سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی
WT3: توسعه خدمات حمل و نقل از طریق نوسازی و بهسازی ناوگان حمل و نقل	WO3: ارتقاء استانداردهای خدمات و تسهیلات گردشگری استفاده از نیروی متخصص و دلسوز بناهای تاریخی
WT4: ایجاد هماهنگی بین سازمانها و مؤسسات مرتبط با گردشگری کلان شهر تبریز	WO4: تشویق بخش خصوصی به سرمایه گذاری در مناطق گردشگری کلان شهر تبریز
WT5: ایجاد و توسعه تأسیسات زیربنایی نظیر هتل‌ها، رستورانها	WO5: توسعه و بهبود راه‌های ارتباطی به نقاط استراتژیک گردشگری کلان شهر تبریز
WT6: زمینه سازی و تشویق مردم به مشارکت در جهت توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات و تسهیلات توریستی و کسب درآمد از این طریق	WO6: بازنگری در نحوه توزیع امکانات، خدمات و تسهیلات گردشگری و اولویت دهی و تخصیص مجدد این نوع امکانات به مناطق گردشگری با قابلیت بالا و متوسط
WT7: افزایش زیرساخت‌ها و امکانات منطقه از قبیل مراکز فوریت‌های پزشکی، سرویس‌های بهداشتی، کمپ‌ها... جهت رضایتمندی گردشگران	WO7: تنوع بخشی، ایجاد و توسعه فضاهای اقامتی

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۷

### مرحله تصمیم‌گیری: اولویت بندی راهبردهای قابل دفاع (جدول QSPM)

بعد تدوین استراتژی‌های مناسب توسعه گردشگری کلان شهر تبریز، از آنجائیکه منابع محدود بوده و نمیتوان به صورت همزمان مجموعه ای از استراتژیها را به مرحله اجرا در آورد و علاوه بر آن برخی از استراتژیها معمولاً به عنوان استراتژیهای بسترساز از آنها یاد میشود بنابراین لازم است جهت مشخص شدن اسراتژی‌های بسترساز، این استراتژیها اولویتگذاری شوند. در این ارتباط روشهای معدودی وجود دارد که یکی از آنها ماتریس کمیبرنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۱</sup>

<sup>1</sup> Quantitative Strategic planning Matrix

می‌باشد. در این مرحله به اولویت‌بندی اهداف کیفی از طریق تکنیک QSPM پرداخته شده است. بدین منظور نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را به طور مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، در سمت راست ماتریس QSPM قرار داده‌ایم. سپس به هر یک از عوامل، امتیازی معادل با وزن نرمال شده مطابق با ماتریس IFE و EFE داده شده است.<sup>۱</sup>

برای تعیین امتیاز جذابیت (AS) هر عامل، هدف مورد نظر با آن عامل مقایسه و به تناسب میزان تاثیرگذاری آن عامل، امتیازی بین ۱ تا ۴ به آن اختصاص داده شده است. شرح امتیازات مطابق با جدول زیر است.

امتیاز	شرح
۱	جذاب نیست.
۲	تا حدودی جذاب است.
۳	در حد قابل قبولی جذاب است.
۴	بسیار زیاد جذاب است.

منبع: دیوید، ۱۳۹۷: ۳۹

بر اساس نتایج حاصل از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی توسعه گردشگری کلان شهر تبریز موقعیت توسعه گردشگری شهر تبریز در موقعیت استراتژی‌های تهاجمی یا رشد قرار گرفت که با استفاده از ماتریس (QSPM) می‌توان جذابیت نسبی هر یک از استراتژی‌ها را مشخص کرد. این جدول میزان مطلوبیت یا درجه اولویت اجرای هر راهبرد را از نظر تمامی عوامل داخلی و خارجی مجموعه تحت بررسی سنجیده می‌شود و با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل (داخلی و خارجی) جذابیت نسبی هر یک از راهبردها (در مجموعه راهبردهای قابل اجرا) تعیین می‌گردد.

جدول ۵. ماتریس QSPM برای راهبردهای چهارگانه SWOT

استراتژی	امتیاز نهایی	استراتژی	امتیاز نهایی	استراتژی	امتیاز نهایی	استراتژی	امتیاز نهایی
SO1	۵/۷۸	St1	۴/۱۰	WO1	۴/۱۱	WT1	۵/۱۳
SO2	۵/۶۷	ST2	۴/۲۰	WO2	۵/۲۳	WT2	۳/۱۴
SO3	۵/۸۰	ST3	۴/۱۳	WO3	۴/۱۰	WT3	۳/۵۰
SO4	۵/۵۱	ST4	۵/۱۰	WO4	۴/۸۰	WT4	۴/۱۰
SO5	۵/۸۵	ST5	۳/۹۰	WO5	۴/۸۵	WT5	۴/۲۰
SO6	۵/۴۰	ST6	۳/۸۰	WO6	۴/۳۵	WT6	۳/۹۰
SO7	۵/۹۰	ST7	۳/۵۰	WO7	۴/۰۵	WT7	۳/۱۰
SO8	۵/۷۵	ST8	-	-	-	-	-
SO9	۴/۹۰	ST9	-	-	-	-	-
SO10	۵/۲۰	-	-	-	-	-	-

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۷

جدول ۶. اولویت بندی استراتژی‌های توسعه پایدار گردشگری کلان شهر تبریز (ارزیابی QSPM)

اولویت	نمره جذابیت	گونه استراتژی‌ها
۱	۵/۹۰	SO7 برنامه ریزی گردشگری پایدار برای جاذبه‌های تاریخی - فرهنگی شهر تبریز
۲	۵/۸۵	SO5 تاکید بر توسعه گردشگری فرهنگی - تاریخی کلان شهر تبریز به دلیل تعدد بناهای تاریخی و وجود مزیت‌های نسبی این نوع گردشگری
۳	۵/۸۰	SO3 ارائه معافیت‌های مالیاتی به بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در بخش گردشگری شهر تبریز به منظور ایجاد اشتغال و درآمد برای ساکنان مناطق میزبان
۴	۵/۷۸	SO1 با تبلیغات موثر و بکارگیری الگوهای مناسب اطلاع رسانی، ضمن معرفی بناها و مکان‌های گردشگری شهر تبریز می‌توان به تعداد گردشگران شهر تبریز افزود و به توسعه گردشگری دست یافت.
۵	۵/۷۵	SO8 توسعه خطوط زمینی برای ترانزیت مسافر و کالا (از جمله راه‌اندازی و توسعه مترو درون شهری و ساماندهی ناوگان فرسوده درون شهری) در سطح کلان شهر و ایجاد زمینه‌های توسعه و حمل و نقل هوایی
۶	۵/۶۷	SO2 تقویت صنایع و هنرهای دستی جاذب گردشگران با هدف افزایش ورود گردشگران و ایجاد اشتغال

<sup>۱</sup> است. شده خودداری آن جداول ارائه از (QSPM) = کمی ارزیابی ماتریس جدولهای بودن طولانی خاطر به

SO4	توسعه اماکن گردشگری مانند گالری‌ها، موزه‌ها، مراکز فرهنگی و تاریخی و استفاده بهینه از امکانات و زیرساخت‌های موجود در منطقه و تلاش در راستای گسترش آنها	۵/۵۱
SO6	حفظ و حراست از بناهای تاریخی و مذهبی باستانی و بهسازی و زیباسازی محیط پیرامون بناهای تاریخی و مذهبی	۵/۴۰
WO2	حفاظت، تعمیر، مرمت و تملک اماکن تاریخی و آثار باستانی و قدیمی توسط سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	۵/۲۳
SO10	شناسایی و بهره‌گیری از کلیه جاذبه‌ها و موقعیت‌های گردشگری کلان شهر تبریز از جمله: جاذبه‌های طبیعی پیرامون شهر، بناهای تاریخی، تفرجگاه‌ها... به صورت یسته گردشگری و افزایش مدت ماندگاری گردشگران	۵/۲۰
ST4	استفاده از مدیریت پایدار در برنامه‌ریزی گردشگری تبریز	۵/۱۰
SO9	ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های مختلف دولت، مردم کارآفرینان بوسیله برگزاری نشست‌ها با تدابیر مدیریتی هماهنگ کننده به منظور یکپارچه سازی کارکردهای گردشگری منطقه	۴/۹۰
WO5	ایجاد و توسعه تأسیسات زیربنایی نظیر هتل‌ها، رستورانها	۴/۸۵

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۷

### نتیجه‌گیری و دستاورد علمی پژوهشی

در این تحقیق که در راستای تدوین و اولویت بندی استراتژی‌های توسعه گردشگری کلان شهر تبریز انجام گرفته است با توجه به ضرایب مختلف تخصیص یافته به عوامل مختلف (داخلی و خارجی)، هر یک از متغیرهای تاثیر گذار در قالب ماتریس‌های استاندارد شده (ماتریس عوامل داخلی و خارجی) مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفتند. نتایج بدست آمده از ماتریس عوامل خارجی نشان داد مجموع امتیاز وزن دار عوامل خارجی می‌باشد که برابر با ۲/۵۶ بوده نشان می‌دهد که می‌توان با استفاده از فرصت‌های پیش رو بر تهدیدهای گردشگری کلان شهر تبریز غلبه کرد. همچنین نتایج نمره بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برابر با ۲/۵۳ است؛ این عدد بیانگر آن است که نقاط قوت گردشگری کلان شهر تبریز می‌تواند بر ضعف‌های پیش روی این شهر غلبه کند. تحلیل همزمان ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی، وضعیت کلی کلان شهر تبریز را در خانه شماره ۱ نشان داد که لزوم استفاده موثر از چنین وضعیتی، اتخاذ راهبردهای تهاجمی یا رشد و توسعه در رابطه با توسعه صنعت گردشگری در کلان شهر تبریز می‌باشد. همچنین نشان می‌دهد که سیستم از نظر فرصت‌های محیطی روبه روست و قوت‌های بسیاری دارد که استفاده از این فرصت‌ها را ترغیب نماید.

محاسبات ماتریس QSPM در جدول (۶) نشان داد که در میان راهبردهای بهینه SO، اولویت با راهبردهای SO7، SO5، SO1، SO2، SO4، SO6، می‌باشند که ضرورت توجه به برنامه‌ریزی گردشگری پایدار برای جاذبه‌های تاریخی - فرهنگی شهر تبریز، تاکید بر توسعه گردشگری فرهنگی - تاریخی کلان شهر تبریز به دلیل تعدد بناهای تاریخی و وجود مزیت‌های نسبی این نوع گردشگری، ارائه معافیت‌های مالیاتی به بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در بخش گردشگری شهر تبریز به منظور ایجاد اشتغال و درآمد برای ساکنان مناطق میزبان، تبلیغات موثر و بکارگیری الگوهای مناسب اطلاع رسانی، ضمن معرفی بناها و مکان‌های گردشگری شهر تبریز، توسعه خطوط زمینی برای ترانزیت مسافر و کالا (از جمله راه‌اندازی و توسعه مترو درون شهری و ساماندهی ناوگان فرسوده درون شهری) در سطح کلان شهر و ایجاد زمینه‌های توسعه و حمل و نقل هوایی، تقویت صنایع و هنرهای دستی جاذب گردشگران با هدف افزایش ورود گردشگران و ایجاد اشتغال، توسعه اماکن گردشگری مانند گالری‌ها، موزه‌ها، مراکز فرهنگی و تاریخی و استفاده بهینه از امکانات و زیرساخت‌های موجود در منطقه و تلاش در راستای گسترش آنها و حفظ و حراست از بناهای تاریخی و مذهبی باستانی و بهسازی و زیباسازی محیط پیرامون بناهای تاریخی و مذهبی را بیش

از پیش نمایان می‌سازد. راهبردی مناسب بعدی حاصل از نمودار SWOT راهبرد WO است که از بین این سری راهبردها نیز اولویت با به ترتیب با راهبردهای WO2، WO5، WO4، WO6، WO1 قرار دارند. استراتژی در اولویت سوم راهبرد ST، قرار دارد که به ترتیب اولویت عبارتند از ST4، ST2، ST3، ST1، ST5 قرار دارند. و در نهایت در میان راهبردهای WT، راهبردهای مطلوب به ترتیب اولویت عبارتند از WT1، WT5، WT4، WT6، WT3، می‌باشند.

نتایج بدست آمده از تحلیل عوامل داخلی و خارجی توسعه گردشگری کلان شهر تبریز نشان می‌دهد که کلان شهر تبریز با قوت و فرصت‌های بالا زمینه‌ی بسیار مساعدی برای برنامه‌ریزی‌های توسعه گردشگری و غلبه بر تهدیدهای پیش روی این صنعت دارد. نتایج حاصل از جدول SWOT نشان می‌دهد وضعیت راهبری کلان شهر تبریز متمایل به استراتژی‌های رشد و توسعه یا SO است.

### منابع

- گروسی، علیرضا؛ توکلی، مصطفی و علوی، سید علی (۱۳۹۵). تدوین استراتژی گردشگری شهر نظر آباد با کاربرد مدل SWOT. فصلنامه فضای گردشگری، سال چهارم، شماره ۲۰.
- دیوید، فرد آر (۱۳۹۷) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- کریمی، فریبا، پناهی، حسین و قنادی، نسیم (۱۳۹۵) اولویت بندی راهبردهای توسعه گردشگری شهرستان اهر با استفاده از مدل QSPM-SWOT، فصلنامه فضای گردشگری، سال پنجم، شماره ۱۸
- تقوایی، مسعود و مبارکی، امید، ۱۳۸۹، بررسی و تحلیل فضاهای توریستی شهر تبریز به منظور برنامه‌ریزی توریسم در آن، نشریه علمی - پژوهشی جغرافیا و برنامه‌ریزی دانشگاه تبریز، سال ۱۵، شماره ۳۳؛
- طاهری بجگان سیما، هادی اصل، پ صیقلانی پانته آ (۱۳۹۳)، مکان‌یابی سایت‌های گردشگری شهر بندرعباس جهت ایجاد فضای توریستی، شریه گردشگری شهری، مقاله ۹، دوره ۱، شماره ۱، زمستان ۱۳۹۳، صفحه ۱۱۳-۱۲۶
- امان پور، سعید و دیگران، (۱۳۹۶). ارزیابی کیفیت محیطی مقصدهای گردشگری شهری در راستای توسعه پایدار؛ مورد مطالعه: شهرستان شوشتر. جغرافیا (فصلنامه علمی - پژوهشی و بین‌المللی انجمن جغرافیای ایران) دوره جدید، سال پانزدهم، شماره ۵۴.
- حیدری، محمد تقی، حضرتی، مجید (۱۳۹۷) تحلیل راهبردهای مؤثر بر توسعه صنعت گردشگری شهرستان خدابنده با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره؛ فصلنامه فضای گردشگری، سال هفتم، شماره ۲۸.
- فیروزی، محمد علی و زاد ولی خواجه، شاهرخ (۱۳۹۶). مدل استراتژیک SOAR گامی به سوی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری؛ نمونه موردی کلانشهر تبریز؛ فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، سال ۷ شماره پیاپی ۲۵
- بذرافشان، مرتضی (۱۳۹۴)، درآمدی بر صنعت گردشگری، چاپ اول، انتشارات مهکامه.
- حیدری چپانه، رحیم، ۱۳۸۹، مابین برنامه‌ریزی صنعت گردشگری، انتشارات سمت، تهران؛
- رضوانی، علی اصغر، ۱۳۸۵، جغرافیا و صنعت توریسم، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران؛
- محمود زاده، حسن و همکاران (۱۳۹۴) ریز پهنه‌بندی خطر سیلاب در محدوده شهر تبریز با استفاده از روش AHP، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، سال ۳۰، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۱۶.
- عنابستانی، علی اکبر، زیاری، یوسفعلی و عنابستانی، زهرا (۱۳۹۲)، بررسی آثار شرکت گردشگری پدیده بر توسعه‌ی شهری در شاندیز. مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری. سال دوم، شماره ۵، صص ۱۵۹-۱۸۳.
- حکمت نیا، حسن و موسوی، میرنجف، (۱۳۹۰) کاربرد مدل در جغرافیا با تاکید بر برنامه‌ریزی شهری و ناحیه‌ای، انتشارات علم نوین.

- موحد، علی و جواد ملکان (۱۳۹۱). راهبردهای توسعه گردشگری بخش رودبار قصران شهرستان شمیرانات با استفاده از تکنیک QSPM، جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، سال ۲۵ شماره ۴؛
- ضرابی، اصغر و محمدرضا محبوب فر (۱۳۹۲). کاربرد مدل QSPM و SWOT در تدوین استراتژی توسعه گردشگری کاشان، مجله علمی-پژوهشی برنامه‌ریزی فضایی (جغرافیا). سال سوم، شماره چهارم..
- انوری آریا، مینا، نساج، مینا (۱۳۸۶)، بررسی و تبیین نقش صنعت گردشگری در توسعه فضای شهری، همایش منطقه ای جغرافیا، گردشگری و توسعه پایدار، دانشگاه آزاد اسلامشهر.
- افتخاری، علی، مهدوی، د، اکبری سامانی، ن. (۱۳۹۲). ارائه الگوی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری پایدار روستایی (مطالعه موردی، دهستان لوسانات کوچک) نشریه پژوهش‌های جغرافیای انسانس. ۱(۴۵).
- قدمی، مصطفی و غلامیان بایی، محمد (۱۳۹۳)، اثرات گردشگری، پیامدها، چارچوب‌ها و سیاست‌ها، تهران، انتشارات مهکامه.
- A'azami, A. and M. Heshmati, and A. Soleimani, and A.H. Ali Beigi, (2016), impact of tourism on rural sustainable development (case study: Rijab village, Dallahoo, Kermanshah. *Journal of Heritage and Tourism*, 1(1), pp: 23-42;
- Carlisle, Sheena, Johansen, Aleksander and Kun, Martin (2016), Strategic foresight for (coastal) urban tourism market complexity: The case of Bournemouth, *Tourism Management* 54 (2016) 81-95;
- Hall, T. (2009). "Tourism, urban", Elsevier Ltd, pp, 318-322.
- WTO, (2015), *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*, World Tourism Organization (WTO), Madrid;
- Sofeska, Emilija, (2016), relevant factor in sustainable Urban development of urban planning methodology and implementation of concepts for sustainable planning (planning documentation for the master plan Skopje 2001-2020, *procedia Environmental Sciences*, Vol 34, published by Elsevier, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com);
- UNWTO: World tourism Organization (2016)
- UNWTO: World tourism Organization (2017)
- UNWTO: World tourism Organization (2010)
- Fennell, D. A. (2006): *Ecotourism: an Introduction*, Routledge.
- UNESCO (2016) *World Heritage and Tourism report shows sites at risk from climate change*, UNESCO Press, paris
- Turk, H & UN, S & Isoglu, C. S & Karabicak, M & Zorlu, f (2016) Factors that predict residual tumors in re-TUR patients, *African Journal of Urology*, Volume 22, Issue 2, pp 67-70
- all, C.M. (2000): *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Prentice Hall.
- Cai, L. A. (2002), "Cooperative Branding for Rural Destination", *Annals of Tourism Research*, 29 (3), 720-742.
- Lanza, Myriam and other (2003): *Analyzing Heritage Resources for Urban Tourism in European Cities*, in: *Contemporary Issues in Tourism Development*, Routledge.
- Chiang Lee, Chien and Chun-Ping Chang. (2008): *Tourism development and economic growth: A closer look at panels*, *Tourism Management* 29.
- Hall, C. M, Stephen J. (2006), *The geography and Tourism and Recreation*, London: Rutledge, third edition, available on [http //www.e-bookstore.tandf.co.uk](http://www.e-bookstore.tandf.co.uk).