

نشریه مطالعات نواحی شهری دانشگاه شهید باهنر کرمان

سال دوم، شماره ۲، بهار ۱۳۹۴

برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهرستان ارومیه *

دکتر ناصر سلطانی**

استادیار گروه جغرافیای دانشگاه ارومیه

دکتر میرنجف موسوی

دانشیار گروه جغرافیای دانشگاه ارومیه

بایزید شریفی

دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه فردوسی

چکیده

هر منطقه با توجه به پتانسیل‌ها و توانمندی‌های موجود خود می‌تواند در مسیر توسعه قرار گیرد و اولین قدم برای توسعه یک منطقه، توسعه اقتصادی می‌باشد. از طرف دیگر، گردشگری با دارا بودن نقش راهبردی و کلیدی در توسعه منطقه‌ای می‌تواند تأثیر عمده‌ای بر تولید درآمد و جذب سرمایه در منطقه داشته باشد. شهرستان ارومیه یکی از مهم‌ترین شهرستان‌های کشور در زمینه جذب گردشگر می‌باشد. این شهرستان هر ساله میزبان تعداد زیادی از گردشگران خارجی و داخلی است. اما تاکنون نتوانسته به جایگاه واقعی خود در زمینه جذب گردشگر دست یابد. در پژوهش حاضر به روش توصیفی-تحلیلی، با بکارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی اقدام به ارائه راهکارها و تعیین راهبردهای کاربردی در جهت توسعه گردشگری شده است. در این فرایند با بررسی نقاط قوت، ضعف، قابلیت‌ها و فرصت‌های گردشگری شهرستان ارومیه، به این نتایج رسیده‌ایم که استراتژی‌های مناسب در برنامه‌ریزی گردشگری شهرستان، در اولویت نخست راهبردهای محافظه‌کارانه‌اند و راهبردهای تهاجمی در اولویت دوم برنامه‌ریزی قرار گرفته‌اند. در واقع راهبرد محافظه‌کارانه با امتیاز ۸/۴۹ به عنوان بهترین راهبرد در توسعه گردشگری شهرستان تلقی می‌شود و باید به این راهبرد؛ تقویت مدیریت و بازاریابی گردشگری شهرستان به منظور معرفی هر چه بهتر پتانسیل‌های گردشگری شهرستان و جذب گردشگران بیشتر، توجه ویژه شود. همچنین راهبرد تهاجمی با امتیاز ۸/۳۵ مؤثرترین راهبرد بعد از راهبرد محافظه‌کارانه قلمداد می‌شود که برای رسیدن به توسعه پایدار گردشگری در شهرستان، راهبرد توسعه مناطق نمونه گردشگری بویژه مناطق دارای جاذبه‌های طبیعی، پیشنهاد می‌شود.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه گردشگری، شهرستان ارومیه، مدل SWOT

* دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۲۲

پذیرش نهایی: ۱۳۹۴/۳/۳

n.soltani@urmia.ac.ir

** نشانی پست الکترونیک نویسنده مسئول:

۱- مقدمه

امروزه، صنعت گردشگری به عنوان صنعتی نوپا دارای ویژگی‌های بارز و منحصر به فرد، بخش مهمی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه را به خود اختصاص داده است (UNWTO, 2007: 11). گردشگری به عنوان سومین بخش بزرگ اقتصادی در جهان از مهمترین فعالیت‌های اقتصادی در جهان بشمار می‌آید (لوزانوایولا و همکاران، ۲۰۱۲: ۵۶) و یکی از راهبردهایی که اخیراً در اغلب کشورهای جهان مورد توجه قرار گرفته، توسعه و گسترش توریسم در نواحی محروم و دارای پتانسیل‌های لازم برای گسترش گردشگری می‌باشد (قادری، ۱۳۸۳: ۳۶).

در سال ۲۰۱۰ میلادی، ۹۴۰ میلیون نفر گردشگر از نقاط مختلف جهان بازدید کرده‌اند. بر اساس جدیدترین گزارش سازمان جهانی جهانگردی در سال ۲۰۱۰، آمریکا با ۱۳۵ میلیارد دلار درآمد، اسپانیا با ۵۲/۵ میلیارد دلار و فرانسه نیز با ۴۶/۳ میلیارد دلار، در صدر فهرست کشورهای پردرآمد در حوزه گردشگری قرار داشته‌اند (WTO, 2011).

گردشگری، نیروی فوق‌العاده برای تغییر است که در بسیاری از کشورها به عنوان نیرویی برای خوشبختی به حساب می‌آید. هزاران بازدید کننده‌ای که برای گردش می‌آیند، نه تنها پول همراه خود می‌آورند بلکه زندگی ساکنان محلی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند (گالدینی، ۲۰۰۷: ۹۵).

توسعه صنعت گردشگری به ویژه برای کشورهای در حال توسعه که با معضلاتی همچون میزان بیکاری بالا، محدودیت منابع ارزی و اقتصاد تک محصولی مواجه هستند، از اهمیت فراوانی برخوردار است (لطفی، ۱۳۸۴: ۵). به طوری که امروزه توسعه و ارتقای گردشگری به طور وسیعی به خصوص در کشورهای در حال توسعه پذیرفته شده و در دستور کار دولت‌ها قرار گرفته است (کو و استیوارت، ۲۰۰۲: ۵۲۳). با وجود اهمیت بی‌بدیل صنعت گردشگری در توسعه و شکوفایی اقتصادی، سیاست‌گذاری‌های مناسبی در خصوص ارتقاء آن در کشورمان صورت نگرفته است. از این رو باید توسعه گردشگری به عنوان یک استراتژی، از جنبه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، اکولوژیک و نهادی مورد بررسی قرار گیرد (الیوت، ۱۳۷۹: ۴۹).

شناسایی هرچه بهتر توانمندی‌ها و قابلیت‌های نقاط مستعد و برنامه‌ریزی دقیق جهت امکان‌سنجی این مناطق به لحاظ توان جذب گردشگر می‌تواند یکی از راهکارهای گسترش صنعت گردشگری باشد. تحلیل و ارزیابی قابلیت‌های مزبور به گونه علمی، ضرورت دنیای امروز است و در این راستا، نیاز وافی به برنامه‌ریزی بنیادی به منظور توسعه و مدیریت صنعت گردشگری احساس می‌شود (رنجبریان، ۱۳۸۲: ۵۵).

گردشگری، پدیده‌ای است کهن که از دیرباز در جوامع انسانی وجود داشته است و به تدریج در طی مراحل تاریخی مختلف به موضع فنی، اقتصادی و اجتماعی اکولوژیکی کنونی خود رسیده است (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۵). در همین راستا گردشگری پایدار، پدیده‌ای جدید است که ریشه‌های آن در دهه ۱۹۶۰ در نتیجه چالش‌های ایجاد شده به خاطر گردشگری انبوه ظهور یافت. پیش از نشست «زمین» توسط سازمان ملل در ریودوژانیرو در سال ۱۹۹۲، گردشگری پایدار برای بسیاری از افراد فعال در حیطه گردشگری به شعار روز مبدل گشت (موتیار، ۲۰۰۶: ۵۸۳).

برای دستیابی به توسعه گردشگری به عواملی نظیر ساختار مناسب سازمانی، برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی، قوانین و مقررات گردشگری و جذب سرمایه نیاز است. برای دستیابی به توسعه پایدار در صنعت گردشگری وجود مدیریتی توانا و منسجم و هماهنگی بین بخش‌های دولتی و خصوصی حائز اهمیت است (مدهوشی، ۱۳۸۲: ۷).

کشور ما 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 ردیف دهم جهان قرار دارد. در حالی که با وجود رونق بخش گردشگری در سال‌های اخیر، هنوز کشور ایران جایگاه شایسته خود را در بخش گردشگری بین‌المللی در سطح دنیا پیدا نکرده است (قدمی، ۱۳۸۹: ۱۱۲). شهرستان ارومیه نیز با دارا بودن جاذبه‌های متنوع گردشگری نظیر اماکن تاریخی، کلیساها و آب و هوای مناسب و همچنین نزدیکی به دریاچه ارومیه یکی از مهم‌ترین شهرستان‌های توریستی غرب کشور محسوب می‌شود. هدف این پژوهش ارزیابی استراتژیک قابلیت‌های توسعه گردشگری این شهرستان با بیان نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه گردشگری و

ارائه راهبردهای توسعه گردشگری آن با تکنیک SWOT می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه گردشگری با این تکنیک، روش نسبتاً نوین و موفقی است که تاکنون در نقاط مختلف دنیا مورد استفاده قرار گرفته است (هادیانی، ۱۳۹۱). در ایران نیز مطالعات زیادی با این مدل صورت گرفته که عبارتند از:

افتخاری و همکاران (۱۳۸۵)، در مقاله‌ای، راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل سوات با نمونه موردی دهستان لواسان کوچک، پرداخته است. در این مقاله به بررسی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها در این منطقه پرداخته و در نهایت راهکارهایی برای توسعه گردشگری در منطقه پیشنهاد داده است.

ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۰)، برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری مذهبی شهر قم را با مدل سوات انجام داده و در نهایت استفاده از استراتژی محافظه‌کارانه (WO) را به عنوان اولویت اصلی مشخص کرده‌اند.

تقوایی و همکاران (۱۳۹۱)، به بررسی عوامل مؤثر در توسعه گردشگری شهری کرمانشاه پرداخته‌اند. نتایج بدست آمده، نشان داد که شهر کرمانشاه به رغم برخورداری از ظرفیت‌های بالای گردشگری در بخش‌های تاریخی، فرهنگی و طبیعی با کمبود امکانات زیربنایی و رفاهی، ضعف تبلیغات، تعدد تصمیم‌گیرندگان و مسائل مدیریتی مواجه است.

در همین راستا این پژوهش در پی رسیدن به این دو هدف اصلی می‌باشد: شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی توسعه گردشگری شهرستان، جهت تبدیل ضعف‌ها به قوت‌ها و تهدیدها به فرصت‌ها در شهرستان ارومیه همچنین تدوین راهبردهای مناسب برای توسعه گردشگری پایدار در شهرستان ارومیه.

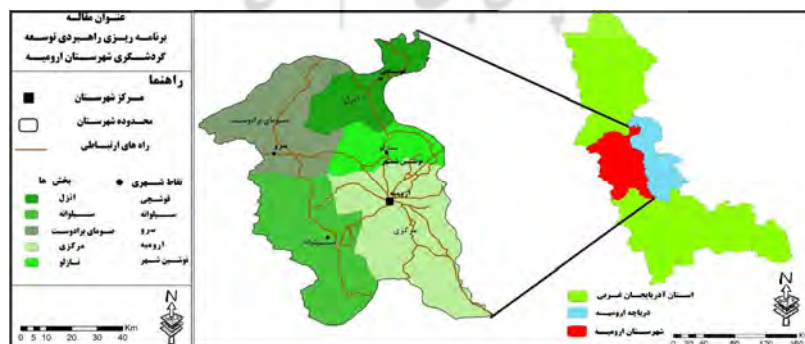
۲- داده‌ها و روش‌شناسی

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی-توسعه‌ای است و روش تحقیق آن توصیفی-تحلیلی است. جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز، به شیوه بررسی‌های اسنادی و مطالعات میدانی صورت گرفت. در این راستا بر مبنای دیدگاه کارشناسی، ۱۰۰ نفر از کارشناسان ادارات، سازمان‌ها، نهادها، استادان دانشگاهها، هتل‌ها، مهمان‌پذیرها و دفاتر خدمات مسافرتی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در قالب پرسشنامه از آنها خواسته شد تا نظرات خود را در مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای توسعه

گردشگری شهرستان ارومیه بیان کنند. سپس با توجه به اطلاعات به دست آمده، به بررسی جاذبه‌ها، قابلیت‌ها، امکانات، خدمات و وضعیت کلی گردشگری در شهرستان پرداخته شد. در مرحله بعد، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه استراتژی‌های توسعه گردشگری شهرستان ارومیه از ماتریس تحلیلی سوات بهره گرفته شد. بدین منظور فهرستی از نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شدند و با توجه به دیدگاه‌های کارشناسی مصاحبه شونده‌گان، وزندهی به تک‌تک عوامل تأثیرگذار، صورت گرفت.

در نهایت، با تنظیم عوامل استراتژیک داخلی و خارجی و ماتریس‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی‌ها و اولویت‌های مناسب توسعه گردشگری مشخص شدند و رهیافت‌های حاصل از این تجزیه و تحلیل‌ها به عنوان استراتژی‌های راه‌گشا ارائه گردید.

محدوده مورد مطالعه در این تحقیق شهرستان ارومیه به مرکزیت شهر ارومیه، یکی از شهرستان‌های هفده گانه استان آذربایجان غربی است که در محدوده جغرافیایی ۳۷ درجه و ۷ دقیقه تا ۳۸ درجه و ۱۰ دقیقه طول شرقی و ۴۴ درجه و ۲۴ دقیقه تا ۴۵ درجه و ۲۵ دقیقه عرض شمالی واقع شده است. این شهرستان از شمال با شهرستان سلماس، از شرق با دریاچه ارومیه، از جنوب با شهرستان‌های «آشنویه» و «نقده» و از غرب به مرز ترکیه محدود می‌شود. مساحت این شهرستان در حدود ۵۲۵۱ کیلومتر مربع است که ۱۴ درصد مساحت کل استان آذربایجان غربی را شامل می‌شود و از نظر مساحت، پس از شهرستان خوی، بزرگترین شهرستان استان می‌باشد (طرح تجدید نظر طرح جامع شهر ارومیه، ۱۳۸۹: ۲۲).



شکل ۱- موقعیت شهرستان ارومیه

۳-بحث

۳-۱- جاذبه‌های گردشگری شهرستان

استان آذربایجان غربی، بویژه شهرستان ارومیه با داشتن جاذبه‌های فراوان گردشگری یکی از قطب‌های مهم گردشگری کشور به شمار می‌رود. وجود دریاچه نیلگون ارومیه که در نوع خود در جهان کم‌نظیر است و آثار فراوان تاریخی، مذهبی و تفرجگاه‌های سرسبز و ... عوامل مؤثری در جذب گردشگر اعم از داخلی و خارجی برای شهرستان به حساب می‌آیند که متأسفانه تاکنون به علل گوناگون، جاذبه‌های گردشگری شهرستان ارومیه در حد مطلوب برای مردم کشورهای دنیا و حتی برای مردم کشور نیز ناشناخته است (خذرلی، ۱۳۸۹: ۲۱۰).

طبق آمار سازمان میراث فرهنگی و گردشگری کشور، در استان آذربایجان غربی ۵۸ منطقه گردشگری شناسایی شده‌اند که از این تعداد، ۱۸ منطقه گردشگری در شهرستان ارومیه قرار دارند. به طور کلی، جاذبه‌های گردشگری شهرستان ارومیه را می‌توان بر اساس کارکردهای مختلف آن طبقه‌بندی کرد. چنانچه هر یک از این جاذبه‌ها در فرایند برنامه‌ریزی گردشگری قرار گیرند، می‌توانند اثرات مثبت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اکولوژیکی فراوانی را برای شهر، منطقه و کشور (مانند افزایش درآمد، اشتغال، پایداری اقتصادی، پراکنش گردشگران در منطقه و افزایش ظرفیت پذیرش شهر و ...) به همراه داشته باشند.

۳-۲- فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری شهرستان ارومیه

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهرستان ارومیه با طی فرایند چهار مرحله‌ای برنامه‌ریزی راهبردی، ابتدا ارزیابی عوامل خارجی و داخلی در مرحله دوم، ماتریس عوامل داخلی و خارجی و در مرحله سوم، اولویت‌بندی نهایی عوامل داخلی و خارجی و در مرحله چهارم تدوین برنامه‌ریزی راهبردی است که راهبردهای مناسب جهت توسعه گردشگری ارومیه، تدوین و ارائه می‌گردد.

جدول ۱- تقسیم‌بندی جاذبه‌های گردشگری شهرستان ارومیه بر اساس کارکردهای مختلف

کارکرد	جاذبه‌ها
دریاچه‌ها	دریاچه ارومیه، دریاچه مارمیشو، دریاچه قلعه کوه شهیدان، دریاچه کوه مام شیخ
جاذبه‌های مربوط به دریاچه ارومیه	جاده میان‌گذر دریاچه، مجتمع توریستی باری، دهکده ساحلی چی چست، سواحل دریاچه، جزایر دریاچه (شامل ۱۰۹ جزیره)، پارک ملی دریاچه ارومیه، بندر گلخانه، قلعه کاظم داش، برکه‌های ماندابی، لجنگاه‌ها

کلیسای ننه مریم، کلیسای انجیلی، کلیسای مارکاریانوس، کلیسای حضرت مریم (ماوانا)، کلیسای چهر بخش، کلیسای مارقاریانوس، کلیسای آشوری مارت خنه، کلیسا روستای سیر، کلیسای بالولان، کلیسای آرا، کلیسای قره باغ، کلیسای پطروسپولیس، کلیسای سپورغان، کلیسای گوی تپه، کلیسای جهودلر	کلیساها
مسجد جامع ارومیه، مسجد سردار، مسجد منار، مسجد ساعتلو، مسجد امام شافعی، مسجد اعظم	مساجد
حمام آخوند، حمام قراجه، حمام اتحادیه، تازه حمام، حمام هفت آسیاب، حمام قائم، حمام تجلی	حمام‌ها
ساختمان شهرداری، ساختمان شهربانی، ساختمان ستاد فرماندهی لشکر ۶۴، ساختمان جهاد دانشگاهی	ساختمان‌ها
مقبره سه گنبد، بازار تاریخی شهر ارومیه، عمارت چهار برج، مدرسه هدایت، دبستان ۲۲ بهمن، خانه انصاری	اماکن تاریخی
قلعه دم دم، باش قلعه، قلعه بردوک، قلعه اسماعیل آقا، تپه کردلر، گوی تپه، قلعه قره باغ، گورچین قلعه	قلعه‌ها
موزه ارومیه، موزه باستان شناسی و مردم شناسی ارومیه، موزه هنرهای سنتی و صنایع دستی ارومیه	موزه
غار شیرین و فرهاد، غار کهریز، غار دانیال، غار قاری دامی	غارها
آبشار دالان پر، آبشار سولک، آبشار سوله دوکل، آبشار سدوک، آبشار شلمکان	آبشار
دره مارمیشو، دره نازلو، دره جرمی، دره فاسملو، پیست اسکی خوشاکو، دره بند و سد شهرچای ارومیه، پارک جنگلی ارومیه، مجموعه تفریحی رشکان، منطقه کوهستانی دالامپر، تالاب دانا بوغان	تفرجگاه‌ها و مناطق گردشگری
چشمه‌های قی نجه، مسکین، چر، قوشچی، نیژ، خان، دولاما، سلطان، ریشکند، برده رش، موانا، دیزج، آب گرم هفت آباد، آب گرم ایستی سو، آب معدنی زنبیل	چشمه آب معدنی

۳-۲-۱- مرحله نخست ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE)

عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار بر بخش گردشگری شهرستان ارومیه طی چهار گام، با استفاده از ماتریس ارزیابی محیط خارجی و داخلی مورد ارزیابی قرار گرفته است:

گام اول: تعیین عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار در گردشگری شهرستان پس از بررسی اطلاعات و مراجعه به منابع مرتبط، عوامل مهم و اصلی خارجی و داخلی شناسایی شده و در ماتریس ارزیابی قرار گرفتند. از ۲۱ عوامل خارجی تعیین شده، ۱۲ عامل فرصت‌های توسعه گردشگری شهرستان می‌باشند و ۹ عامل نیز نوعی تهدید برای گردشگری شهرستان به شمار می‌آیند. همچنین ۲۱ عامل داخلی تعیین شده‌اند که نقاط قوت و ضعف گردشگری شهرستان ارومیه می‌باشند، که ابتدا ۱۲ نقطه قوت و سپس ۹ نقطه ضعف گردشگری شهرستان، فهرست شده‌اند.

گام دوم: تعیین میزان اهمیت عوامل خارجی و داخلی

در این گام به عوامل فهرست شده در ماتریس عوامل خارجی و داخلی، بر مبنای اهمیت هر کدام، وزنی از یک تا صفر داده شد. تعیین میزان وزن عوامل، با بهره‌گیری از روش دلفی و به وسیله کارشناسان آشنا به گردشگری شهرستان ارومیه انجام گرفته است.

گام سوّم: تعیین رتبه عوامل خارجی و داخلی
 به هر یک از عوامل خارجی و داخلی که موجب موفقیت یا ضعف و فرصت یا تهدید گردشگری شهرستان ارومیه در برنامه‌ریزی گردشگری گردیدند، با بهره‌گیری از روش دلفی، رتبه‌ای از ۱ تا ۴ داده شد. این اعداد میزان تأثیراتی را که هر یک از عوامل در عملکرد گردشگری شهرستان در برنامه‌ریزی گردشگری دارند، نشان می‌دهند.
 گام چهارم: تعیین امتیاز نهایی عوامل خارجی و داخلی و ارزیابی آن
 در این گام، ابتدا وزن هر عامل از عوامل خارجی و داخلی در رتبه اهمیت مربوط به همان عامل ضرب گردید (ستون ۲ × ستون ۳)، تا امتیاز وزنی هر یک از عوامل به دست آید، سپس همه امتیازهای وزنی عوامل خارجی و داخلی جداگانه جمع زده شدند تا مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی و داخلی به دست آید.

جدول ۲- ماتریس عوامل خارجی توسعه گردشگری شهرستان ارومیه

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	محیط خارجی (EFE): فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)
۰/۲۳	۳/۵۵	۰/۰۶۵	O1: امکان ایجاد مجتمع بزرگ توریستی - تفریحی در کنار دریاچه ارومیه
۰/۲۰	۳/۴۰	۰/۰۵۹	O2: توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی شهرستان
۰/۱۸	۳/۲۱	۰/۰۵۶	O3: توسعه بازارچه مرزی سرو و ارائه خدمات گمرکی مناسبتر به وارد کنندگان
۰/۱۶	۳/۱۰	۰/۰۵۱	O4: احداث مراکز آب درمانی در کنار دریاچه ارومیه
۰/۱۴	۳/۰۰	۰/۰۴۸	O5: توسعه و تجهیز مراکز گردشگری به منظور افزایش مدت اقامت گردشگران ...
۰/۱۳	۲/۹۴	۰/۰۴۶	O6: امکان برگزاری مسابقات ورزشی ملی و بین‌المللی در سالن ۶هزار نفری الغدیر ...
۰/۱۳	۲/۸۵	۰/۰۴۵	O7: توسعه حمل و نقل زمینی و احداث راه‌آهن برای شهرستان
۰/۱۲	۲/۷۳	۰/۰۴۳	O8: ارائه تسهیلات به بخش خصوصی جهت احداث مجتمع‌های توریستی
۰/۱۰	۲/۵۵	۰/۰۴۱	O9: برگزاری نمایشگاه‌های ملی و بین‌المللی در پارک جنگلی ارومیه
۰/۰۹	۲/۴۰	۰/۰۳۹	O10: ارائه خدمات بهتر و ارزانتر به گردشگران
۰/۰۹	۲/۳۶	۰/۰۳۸	O11: امکان برگزاری تورهای چند روزه جهت بازدید از مراکز گردشگری
۰/۰۸	۲/۲۵	۰/۰۳۷	O12: احداث هتل‌ها و مراکز مجهز اقامتی برای گردشگران
۰/۱۵	۲/۶۰	۰/۰۶۰	T1: در حال انقراض قرار گرفتن گونه‌های گیاهی و جانوری دریاچه ارومیه
۰/۱۳	۲/۲۶	۰/۰۵۷	T2: عدم توجه به عواقب خشک شدن دریاچه ارومیه و مخاطرات ناشی
۰/۱۱	۲/۰۰	۰/۰۵۳	T3: در معرض آسیب قرار گرفتن آبشارهای شلمکان و سلوک
۰/۰۹	۱/۸۵	۰/۰۴۷	T4: پایین بودن میانگین مدت اقامت
۰/۰۸	۱/۷۸	۰/۰۴۶	T5: وجود پیش زمینه‌های ذهنی عدم امنیت در منطقه
۰/۰۷	۱/۶۵	۰/۰۴۵	T6: کاهش ورود آب رودخانه‌ها به دریاچه ارومیه در اثر احداث سد
۰/۰۶	۱/۵۱	۰/۰۴۳	T7: سرمایه‌گذاری اندک دولت در پروژه‌های زیربنایی و توسعه گردشگری شهرستان
۰/۰۶	۱/۴۶	۰/۰۴۱	T8: ناآشنایی گردشگران با جاذبه‌های گردشگری طبیعی و تاریخی
۰/۰۵	۱/۴۰	۰/۰۴۰	T9: آمار بالای تصادفات جاده‌ای در شهرستان
۲/۴۵	-	۱	جمع

(مأخذ: محاسبات نویسنده‌گان)

مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی برای گردشگری شهرستان ارومیه در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ۲/۴۵ به دست آمده است. این امتیاز بدین معنی است که شهرستان ارومیه تا حدودی توانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند، بهره‌برداری نماید و یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، تا حدی دوری کند. مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی نیز برای گردشگری شهرستان ارومیه در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ۲/۵۹ بدست آمده است که آن را هم تا حدودی می‌توان به معنای قوت عوامل داخلی در گردشگری شهرستان به شمار آورد.

جدول ۳- ماتریس عوامل داخلی توسعه گردشگری شهرستان ارومیه

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	محیط داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
۰/۲۵	۳/۸۸	۰/۰۶۶	S1: وجود سواحل و جزایر زیبای دریاچه ارومیه (جزایر: کبودان، اشک، اسپید)
۰/۲۱	۳/۴۶	۰/۰۶۱	S2: وجود ۱۸ منطقه گردشگری در شهرستان، از ۵۸ منطقه موجود در استان
۰/۱۹	۳/۳۰	۰/۰۵۸	S3: ساختمان‌های تاریخی و کلیساهای متعدد (ساختمان شهرداری، کلیسای ننه مریم)
۰/۱۷	۳/۰۵	۰/۰۵۵	S4: جاذبه‌های طبیعی (دره‌های زیبا، چشمه‌های آب معدنی، آیشار، دریاچه مارمیشو)
۰/۱۵	۲/۹۵	۰/۰۵۳	S5: قابلیت‌های پارک ملی دریاچه ارومیه (تحقیقاتی، آموزشی و گردشگری)
۰/۱۴	۲/۸۲	۰/۰۴۹	S6: وجود بازارچه مرزی و مراکز خرید متنوع اجناس خارجی
۰/۱۲	۲/۶۸	۰/۰۴۶	S7: وجود گونه‌های متعدد و کمیاب گیاهی و جانوری
۰/۱۱	۲/۵۳	۰/۰۴۵	S8: وجود اماکن تاریخی متعدد (قلعه دم دم، عمارت چهاربرج، مقبره سه گنبد، بازار)
۰/۱۰	۲/۴۴	۰/۰۴۴	S9: برخورداری از امتیازات مرکزیت استان
۰/۱۰	۲/۳۱	۰/۰۴۲	S10: قابلیت‌های درمانی دریاچه ارومیه
۰/۰۹	۲/۱۸	۰/۰۴۰	S11: هم‌جواری مرزهای شهرستان با کشور ترکیه
۰/۰۷	۲/۰۶	۰/۰۳۷	S12: برخورداری از پارک جنگلی و پارک ساحلی
۰/۱۹	۳/۲۰	۰/۰۶۰	W1: خشکسالی سال‌های اخیر و پسروری آب دریاچه ارومیه
۰/۱۷	۳	۰/۰۵۵	W2: ضعف حاکم بر عناصر نهادهای گردشگری شهرستان (مدیریت و بازاریابی)
۰/۱۲	۲/۴۵	۰/۰۵۱	W3: کمبود سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش غیردولتی و تعاونی در گردشگری
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	W4: عدم وجود زیرساخت‌های مناسب برای رونق و گسترش گردشگری
۰/۰۷	۱/۸۷	۰/۰۴۱	W5: عدم وجود هتل‌های با کیفیت بالا (۴ و ۵ ستاره)
۰/۰۷	۱/۷۹	۰/۰۴۰	W6: کمبود حمل و نقل درون شهری، سرویس برای نقاط گردشگری و ضعف حمل و ..
۰/۰۷	۱/۷۵	۰/۰۳۹	W7: عدم معرفی صحیح جاذبه‌های گردشگری
۰/۰۶	۱/۶۰	۰/۰۳۷	W8: مناسب و کافی نبودن امکانات رفاهی و خدماتی
۰/۰۵	۱/۴۵	۰/۰۳۶	W9: کمبود علائم راهنمایی برای هدایت گردشگران به اماکن مورد نظر
۲/۵۹	-	۱	جمع

(مأخذ: محاسبات نویسنده‌گان)

۳-۲-۲- تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک گردشگری شهرستان ارومیه

با ترکیب جدول تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی، می‌توان جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک استخراج شد (جدول ۴). با کمک این جدول، عوامل استراتژیک مجموعه خلاصه شد. فردی که عهده‌دار تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است، با توجه به جدول (۴) این فرصت را دارد که کلیه عوامل SWOT را محدود به تعداد کمتری کند. این کار با بررسی دوباره وزن‌های هر یک از جداول عوامل داخلی و خارجی انجام می‌گیرد. جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (جدول ۴) فهرستی از عوامل استراتژیک خارجی و داخلی گردشگری شهرستان ارومیه در قالب جدول (۴) است. این جدول مهم‌ترین عوامل را شامل می‌شود و به عنوان مبنا و پایه‌ای در تدوین راهبردها مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۴- خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک توسعه گردشگری شهرستان ارومیه (SFAS)

امتیازوزنی	رتبه	وزن	خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک
۰/۲۵	۳/۸۸	۰/۰۶۶	S1: وجود سواحل و جزایر زیبای دریاچه ارومیه (جزایر: کبودان، اشک، اسپید)
۰/۲۱	۳/۴۶	۰/۰۶۱	S2: وجود ۱۸ منطقه گردشگری در شهرستان از ۵۸ منطقه موجود در استان
۰/۱۹	۳/۳۰	۰/۰۵۸	S3: ساختمان‌های تاریخی و کلیساهای متعدد (ساختمان شهرداری و کلیسای ننه مریم)
۰/۱۷	۳/۰۵	۰/۰۵۵	S4: جاذبه‌های طبیعی (دره‌های زیبا، چشمه‌های آب معدنی، آبشار و دریاچه مارمیشو)
۰/۱۵	۲/۹۵	۰/۰۵۳	S5: قابلیت‌های پارک ملی دریاچه ارومیه (تحقیقاتی، آموزشی، گردشگری)
۰/۱۹	۳/۲۰	۰/۰۶۰	W1: خشکسالی سالهای اخیر و پسروری آب دریاچه دره ارومیه
۰/۱۷	۳	۰/۰۵۵	W2: ضعف حاکم بر عناصر نهادهای گردشگری شهرستان (مدیریت و بازاریابی)
۰/۱۲	۲/۴۵	۰/۰۵۱	W3: کمبود سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش غیردولتی و تعاونی در گردشگری
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	W4: عدم وجود زیرساخت‌های مناسب برای رونق و گسترش گردشگری
۰/۲۳	۳/۵۵	۰/۰۶۵	O1: امکان ایجاد مجتمع بزرگ توریستی - تفریحی در کنار دریاچه ارومیه
۰/۲۰	۳/۴۰	۰/۰۵۹	O2: توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی شهرستان
۰/۱۸	۳/۲۱	۰/۰۵۶	O3: توسعه بازارچه مرزی سرو و ارائه خدمات گمرکی مناسبتر به وارد کنندگان
۰/۱۶	۳/۱۰	۰/۰۵۱	O4: احداث مراکز آب درمانی در کنار دریاچه ارومیه
۰/۱۴	۳	۰/۰۴۸	O5: توسعه و تجهیز مراکز گردشگری به منظور افزایش مدت اقامت گردشگران
۰/۱۵	۲/۶۰	۰/۰۶۰	T1: در حال انقراض قرار گرفتن گونه‌های گیاهی و جانوری دریاچه ارومیه
۰/۱۳	۲/۲۶	۰/۰۵۷	T2: عدم توجه به عواقب خشک شدن دریاچه ارومیه و مخاطرات ناشی از آن
۰/۱۱	۲	۰/۰۵۳	T3: در معرض آسیب قرار گرفتن آبشارهای شلمکان و سلوک
۰/۰۹	۱/۸۵	۰/۰۴۷	T4: پایین بودن میانگین مدت اقامت
۲/۹۳	-	۱	جمع

۳-۲-۳- مرحله تطبیق و تعیین استراتژی‌ها

مرحله تطبیق و تعیین استراتژی‌ها در واقع شامل دو مرحله است. ابتدا مرحله تدوین استراتژی‌های اولیه از طریق ماتریس SWOT انجام شده است و سپس مرحله انتخاب استراتژی‌های درخور قبول یا پذیرفتنی، از طریق ماتریس داخلی و خارجی، به ترتیبی که در ادامه ذکر می‌گردد، صورت گرفته است.

۳-۲-۳-۱- تشکیل ماتریس SWOT (تدوین استراتژی)

در چارچوب تدوین راهبردها، مرحله ارزیابی در برگیرنده ابزارهایی است که متکی به اطلاعات به دست آمده از مرحله ارزیابی محیط خارجی و داخلی می‌باشد که فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را با نقاط ضعف و قوت داخلی مقایسه می‌کند. به همین منظور عوامل خارجی و داخلی در ماتریس SWOT با یکدیگر مقایسه شد تا راهبردهای امکان‌پذیر تدوین گردد. برای تدوین راهبردهای برنامه‌ریزی توسعه گردشگری شهرستان ارومیه، ابتدا عوامل داخلی شامل (نقاط قوت و ضعف) و سپس عوامل خارجی شامل (فرصت و تهدیدها) تعیین و در نهایت راهبردهای SO، WO، St و Wt تدوین می‌گردند.

جدول ۵- ماتریس SWOT و استراتژی‌های توسعه گردشگری شهرستان ارومیه

عوامل داخلی		عوامل خارجی
نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
در جدول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر گردشگری شهرستان، ۹ نقطه ضعف شناسایی شده است.	در جدول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر گردشگری شهرستان، ۱۲ نقطه قوت شناسایی شده است.	ماتریس SWOT
استراتژی بازنگری (WO)	استراتژی تهاجمی (SO)	فرصت‌ها (O)
WO1: ارائه راه‌حلی مناسب برای جلوگیری از خشک شدن دریاچه ارومیه WO2: تقویت مدیریت و بازاریابی گردشگری شهرستان WO3: افزایش سرمایه‌گذاری دولت و حمایت از بخش خصوصی و برای توسعه گردشگری شهرستان WO4: تقویت زیرساخت‌های حمل و نقل درون شهری و برون شهری شهرستان و معرفی بهتر جاذبه‌های گردشگری	SO1: تقویت و توسعه مجتمع‌های توریستی اطراف دریاچه ارومیه SO2: توسعه مناطق نمونه گردشگری، بویژه مناطق دارای جاذبه‌های طبیعی SO3: معرفی بهتر و توسعه اماکن تاریخی، بویژه کلیساهای موجود شهرستان به گردشگران SO4: تقویت بازارچه مرزی و افزایش کیفیت ارائه خدمات رفاهی به گردشگران SO5: امکان برگزاری نمایشگاه‌های ملی و بین‌المللی در شهر ارومیه	در جدول ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر گردشگری شهرستان، ۱۲ فرصت شناسایی شده است.
استراتژی تدافعی (WT)	استراتژی تنوع (ST)	تهدیدها (T)
WT1: مشارکت تمامی گروه‌ها و سازمان‌های دولتی و غیر دولتی، ملی و استانی برای جلوگیری از خشک شدن دریاچه ارومیه WT2: به کارگیری مدیریت شایسته و کارآمد در برنامه‌ریزی گردشگری برای تقویت موقعیت گردشگری شهرستان WT3: احیا و مرمت آثار باستانی و تاریخی در برابر مخاطرات طبیعی و انسانی و توسعه جاذبه‌های طبیعی	ST1: بسیج تمامی سازمان‌های مربوطه برای جلوگیری از خشک شدن دریاچه و انقراض گونه‌های مختلف جانوری و گیاهی ST2: افزایش بودجه تخصیصی برای توسعه جاذبه‌های و هماهنگی بیشتر دستگاه‌های مربوطه ST3: حداکثر استفاده از پتانسیل‌های گردشگری شهرستان برای افزایش مدت اقامت گردشگران	در جدول ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر گردشگری شهرستان، ۹ تهدید شناسایی شده است.

(مأخذ: محاسبات نویسندگان)

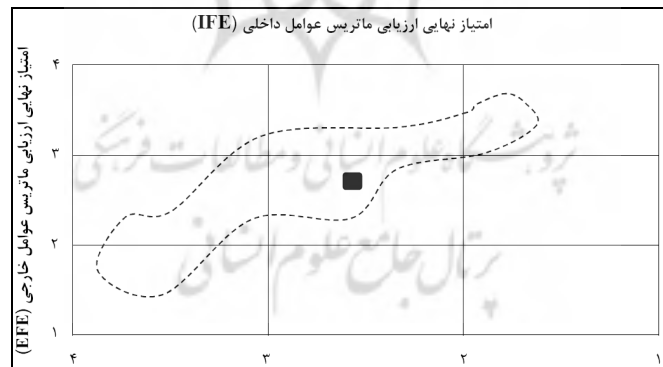
۲-۳-۲-۳- تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (انتخاب راهبردهای مناسب و قابل قبول)

پس از تدوین راهبردهای اولیه از مقایسه عوامل داخلی و خارجی در ماتریس SWOT، راهبردهای قابل قبول از میان این راهبردها انتخاب گردید. فرایند انتخاب راهبردهای قابل قبول برنامه‌ریزی گردشگری شهرستان ارومیه در دو گام انجام گرفت. گام اول: تشکیل ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی و تعیین موقعیت گردشگری ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی دارای دو بعد اصلی است. جمع امتیازهای نهایی ارزیابی عوامل داخلی گردشگری شهرستان ارومیه که بر روی محور

Xها به نمایش درآمده و جمع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل خارجی بخش گردشگری شهرستان ارومیه بر روی محور Yها، نوشته شده است. نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی بخش گردشگری شهرستان ارومیه بر روی محور Xها و Yها، تعیین کننده موقعیت این بخش در ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی است. گام دوّم: انتخاب استراتژی‌های مناسب یا قابل قبول

موقعیت گردشگری شهرستان ارومیه در ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی، تعیین کننده راهبردهای قابل قبول برای بهبود ضعف در بخش گردشگری شهرستان است. راهبردهای قابل قبول در برنامه‌ریزی گردشگری شهرستان ارومیه، با توجه به قرارگیری در خانه شماره پنج ماتریس، راهبردها محافظه کارانه است. (شکل ۴)

با توجه به اینکه منابع و جاذبه‌های گردشگری شهرستان ارومیه در موقعیت مناسبی قرار گرفته و جزو نقاط قوت در میان سایر عوامل داخلی، ارزیابی گردیدند. بنابراین می‌توان، بعد از استفاده از راهبردهای محافظه کارانه، از راهبردهای تهاجمی نیز استفاده کرد. به همین دلیل، نخست از راهبردهای اولیه در خانه WO و سپس از راهبردهای اولیه SO در ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، در خانه تهدیدات و فرصت‌ها انتخاب می‌گردد.



شکل ۲- ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی توسعه گردشگری شهرستان ارومیه

۳-۲-۴- تهیه جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی (اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول)

تصمیم‌گیری درباره راهبردهای قابل قبول برنامه‌ریزی گردشگری شهرستان ارومیه با استفاده از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می‌گیرد. در مرحله قبل با مقایسه عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای قابل قبول شناسایی گردید. در مرحله

حاضر در ارتباط با راهبردهای قابل قبول تصمیم‌گیری می‌شود. جذابیت هر راهبرد با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی مشخص شده و راهبردهای دارای جذابیت بالا به عنوان راهبردهای مورد تأکید و اولویت‌دار در برنامه‌گردشگری شهرستان ارومیه تعیین می‌گردد. برای تهیه جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی گردشگری شهرستان ارومیه مراحل ذیل طی شده است:

- ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آنها به جدول برنامه‌ریزی راهبردی منتقل شده، سپس کلیه راهبردهای قابل قبول پیشنهاد شده، در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی فهرست می‌شوند.
- برای تعیین جذابیت هر راهبرد در یک مجموعه از راهبردها، بنا به اهمیت آن در تدوین هر راهبرد امتیازی از ۱ تا ۴ داده می‌شود.
- برای به دست آوردن جمع امتیاز، جذابیت وزن‌های مرحله اول را در امتیاز جذابیت مرحله دوم ضرب شده و بدین ترتیب مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل در هر راهبرد به دست می‌آید. جمع امتیازهای جذابیت، نشان‌دهنده جذابیت هر یک از عوامل در یک مجموعه از راهبردهاست.
- از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از راهبردها به دست می‌آید که نشان‌دهنده راهبردهایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار هستند. امتیاز جذابیت بیشتر، نشان‌دهنده مطلوبیت راهبرد نسبت به سایر راهبردهاست. در نتیجه بهترین راهبردها را اولویت‌بندی می‌کند. (جدول ۶)

جدول ۶- ماتریس برنامه‌ریزی کمی توسعه گردشگری شهرستان ارومیه (QSPM)

عوامل داخلی و خارجی	استراتژی‌های توسعه گردشگری شهرستان ارومیه											
	S03		S02		S01		W03		W02		W01	
	جمع جداییت	امتیاز جداییت	جمع جداییت	امتیاز جداییت	جمع جداییت	امتیاز جداییت	جمع جداییت	امتیاز جداییت	جمع جداییت	امتیاز جداییت	جمع جداییت	امتیاز جداییت
S1: رجزد سوسال و جزایر زیبا (دریاچه ارومیه جزایر توتون، اشک سفید)	۰.۲۵	۴	۰.۲۵	۲	۰.۲۵	۲	۰.۲۵	۲	۰.۲۵	۱	۰.۲۵	۴
S2: جزیره ۸۸ منطقه گردشگری در شهرستان ارومیه (۵۸ منطقه موجود از استان)	۰.۲۱	۳	۰.۲۱	۲	۰.۲۱	۲	۰.۲۱	۲	۰.۲۱	۲	۰.۲۱	۱
S3: ساخت‌وسازهای تاریخی و کهنه‌سازی مجدد اماکن تاریخی شهر ارومیه (کلیسای ترمه)	۰.۱۹	۳	۰.۱۹	۲	۰.۱۹	۲	۰.۱۹	۲	۰.۱۹	۲	۰.۱۹	۰
S4: جاذبه‌های طبیعی (دره‌های زیبا، چشمه‌های آب معدنی، آبشار، دریاچه مارموش)	۰.۱۷	۱	۰.۱۷	۲	۰.۱۷	۲	۰.۱۷	۲	۰.۱۷	۲	۰.۱۷	۱
S5: باستان‌های پارک ملی دریاچه ارومیه (جنگله‌های آمیزش، گردشگری)	۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۱	۰.۱۵	۱	۰.۱۵	۱	۰.۱۵	۱	۰.۱۵	۳
S6: رجزد باارچه سازی و برای خرید صنایع اجناس خاص	۰.۱۴	۱	۰.۱۴	۱	۰.۱۴	۱	۰.۱۴	۱	۰.۱۴	۲	۰.۱۴	۰
S7: رجزد گرمخانه معدن و کوهپایه گامی و چادوری	۰.۱۲	۳	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۱	۰.۱۲	۳
S8: رجزد ماسک ارضی متعدد (قلعه و موزه، عمارت جهانبخش، مقبره سید کنگه ...)	۰.۱۱	۴	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۱	۰.۱۱	۲	۰.۱۱	۲	۰.۱۱	۰
S9: برخورداری از امکانات مرکزیت استان	۰.۱۰	۰	۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۲	۰.۱۰	۲	۰.۱۰	۱
S10: قابلیت‌های دریاچه ارومیه	۰.۱۰	۳	۰.۱۰	۳	۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۱	۰.۱۰	۳
S11: برخورداری از آب و هوای مطلوب استان با کمبود ترکیه	۰.۰۹	۲	۰.۰۹	۱	۰.۰۹	۱	۰.۰۹	۰	۰.۰۹	۰	۰.۰۹	۰
S12: برخورداری از آب و هوای خنک و بوی ساحلی	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۰
W1: جنگلهای ساحلی کیم و بی روی آب دریاچه ارومیه	۰.۱۹	۲	۰.۱۹	۱	۰.۱۹	۱	۰.۱۹	۱	۰.۱۹	۱	۰.۱۹	۲
W2: صاف ساحل، بر ماسه‌های گوناگون گردشگری شهرستان (مدرسه و بازارها)	۰.۱۷	۱	۰.۱۷	۱	۰.۱۷	۱	۰.۱۷	۳	۰.۱۷	۳	۰.۱۷	۱
W3: کمبود سرمایه گذاری و مشارکت بخش غیردولتی و دولتی از گردشگری	۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۰
W4: عدم وجود زیرساخت‌های مناسب برای رزور و گردشگری	۰.۰۹	۲	۰.۰۹	۲	۰.۰۹	۲	۰.۰۹	۲	۰.۰۹	۲	۰.۰۹	۰
W5: عدم وجود هتلها با کیفیت بالا (۱۱ هتل)	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۰
W6: کمبود حمل و نقل از ریزه شهری، سربس برای قایق گردشگری و صاف ساحل	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۰
W7: عدم معرفی صحیح جاذبه‌های گردشگری	۰.۰۷	۲	۰.۰۷	۲	۰.۰۷	۲	۰.۰۷	۲	۰.۰۷	۲	۰.۰۷	۰
W8: مناسب و کافی بودن امکانات رفاهی و خدماتی	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۰
W9: کمبود علاقه و اهتمام برای خدمات گردشگری به آقایان مورد نظر	۰.۰۵	۳	۰.۰۵	۲	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۲	۰.۰۵	۲	۰.۰۵	۰

۴- نتیجه‌گیری

اولویت‌بندی راهبردهای برنامه‌ریزی گردشگری شهرستان ارومیه از طریق تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و عوامل داخلی مؤثر بر گردشگری این شهرستان، با استفاده از ماتریس SWOT و مدل برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) مشخص گردید.

با توجه به موقعیت گردشگری شهرستان ارومیه مطابق با خانه شماره پنج ماتریس داخلی و خارجی (شکل ۲) استفاده از راهبرد محافظه کارانه (WO) به عنوان اولویت اصلی و راهبرد تهاجمی (SO) در اولویت بعدی تعیین گردید. در میان راهبردهای محافظه کارانه، راهبرد WO2 با امتیاز ۸/۴۹، راهبرد تقویت مدیریت و بازاریابی گردشگری شهرستان در جهت مدیریت بهتر جاذبه‌های گردشگری و معرفی شایسته قابلیت‌های گردشگری شهرستان به گردشگران خارجی و داخلی و نیز بازاریابی مناسب‌تر و افزایش درآمدهای ناشی از گردشگری و نهایت بهبود وضعیت اقتصادی شهرستان با بهره‌گیری مناسب از پتانسیل‌های موجود، در اولویت اول قرار می‌گیرد. قطعاً با عملیاتی شدن این راهبردها، گردشگری شهرستان تحرک بیشتری به خود خواهد دید و می‌توان در جهت رسیدن به توسعه پایدار گردشگری در شهرستان امید بیشتری داشت.

همچنین با توجه به جدول برنامه‌ریزی استراتژیک کمی در راهبردهای تهاجمی (SO) راهبرد SO2 با بیشترین امتیاز ۸/۳۵، نمایانگر بهترین راهبرد در استراتژی‌های تهاجمی گردشگری شهرستان می‌باشد. راهبرد توسعه مناطق نمونه گردشگری بویژه مناطق دارای جاذبه‌های طبیعی، توجه بیشتر به جاذبه‌های طبیعی شهرستان به‌علاوه جاذبه‌های مربوط به دریاچه ارومیه، بویژه دریاچه طبیعی مارمیشو در غرب شهرستان، دره‌های زیبا و چشمه‌های آب معدنی و دیگر جاذبه‌های طبیعی زیبای شهرستان می‌باشند. سایر اولویت‌ها به ترتیب زیر می‌باشند: تقویت و توسعه مجتمع‌های توریستی اطراف دریاچه ارومیه، معرفی بهتر و توسعه اماکن تاریخی، به ویژه کلیساهای موجود شهرستان به گردشگران، تقویت بازارچه مرزی و افزایش کیفیت ارائه خدمات رفاهی به گردشگران و امکان برگزاری نمایشگاه‌های ملی و بین‌المللی در شهر ارومیه که در راستای اجرای برنامه‌ریزی توسعه گردشگری شهرستان ارومیه، راهبردهای تعیین شده در جهت رسیدن به توسعه پایدار گردشگری بسیار مهم و حیاتی می‌باشند.

فهرست منابع

۱. ابراهیم‌زاده، عیسی. ایزدی، پگاه. کهزادی، سالار. (۱۳۹۴). توسعه پایدار اکوتوریسم با بهره‌گیری از مدل تلفیقی SWOT و ANP (مطالعه موردی: استان کردستان). مجله آمایش جغرافیایی فضا، سال ۶، شماره ۱۵، صفحات ۲۵-۱۳.
۲. ابراهیم‌زاده، عیسی. کاظمی‌راد، شمس‌الله. اسکندری ثانی، محمد. (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری با تأکید بر گردشگری مذهبی (مطالعه موردی: شهر قم). پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۷۶، صفحات ۱۴۱-۱۱۵.
۳. اپل، ب (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه عباس منوریان. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴. اعرابی، محمد. (۱۳۸۵). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک. تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. افتخاری، رکن‌الدین و مهدوی، داوود. (۱۳۸۵). راهکارهای توسعه گردشگری روستایی دهستان لواسان کوچک با استفاده از مدل SWOT. مجله مدرس علوم انسانی، سال ۱۰، شماره ۲.
۶. تقوایی، مسعود. وارثی، حمیدرضا. صفرآبادی، اعظم. (۱۳۹۱). عوامل مؤثر در توسعه گردشگری شهری کرمانشاه. فصلنامه جغرافیا، سال ۱۰، شماره ۳۳.
۷. خذرلی، جبرئیل. (۱۳۸۹). مبانی جغرافیای توریسم و اکوتوریسم آذربایجان غربی با رویکرد اقتصادی. ارومیه، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۸. رحمانی، بیژن. شمس، مجید. حاتمی‌فر، ساناز. (۱۳۸۹). امکان‌سنجی توسعه پایدار گردشگری در شهر ملایر با استفاده از مدل SWOT. فصلنامه جغرافیا و مطالعات محیطی، سال اول، شماره ۳.
۹. رنجبریان، بهرام. (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی توریسم در سطح ملی و منطقه‌ای. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۱۰. شانی، مرتضی. (۱۳۸۳). برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیران سازمان مدیریت صنعتی. تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.

۱۱. قادری، اسماعیل. (۱۳۸۳). **آشنایی با صنعت جهانگردی**. ماهنامه کجا، سال اول. شماره ۱.
۱۲. قدمی، مصطفی. تولایی، سیمین. فاطمی، سیدمحمد مهدی. (۱۳۸۹). **ارزیابی استراتژیک قابلیت‌های توسعه گردشگری شهر فریدونکنار**. نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیا، جلد ۱۶، شماره ۱۹، صفحات ۱۱۱-۱۲۸.
۱۳. لطفی، صدیقه. (۱۳۸۴). **نگرش سیستمی لازمه پایداری گردشگری در مازندران**. مجموعه مقالات اولین همایش سراسری نقش صنعت گردشگری در توسعه استان مازندران، نشر رسانش.
۱۴. مدهوشی، مهرداد. ناصرپور، نادر. (۱۳۸۲). **ارزیابی موانع توسعه گردشگری در استان لرستان**. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۲۸، صفحات ۲۵-۵۸.
۱۵. مرادی مسیحی، وراز. (۱۳۸۴). **برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران**. تهران: انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری.
۱۶. مرکز آمار ایران. (۱۳۸۵). **نتایج کلی سرشماری ۱۳۸۵ استان آذربایجان غربی**.
۱۷. معصومی، مسعود. (۱۳۸۸). **درآمدی بر رویکردها در برنامه‌ریزی توسعه گردشگری محلی. شهری و منطقه‌ای**، تهران: انتشارات سمیرا.
۱۸. مهندسین مشاور طرح و آمایش. (۱۳۸۹). **طرح تجدید نظر طرح جامع شهر ارومیه**.
۱۹. هادیانی، زهره. احدنژاد، محسن. کاظمی‌راد، شمس‌الله. قنبری، حکیمه. (۱۳۹۱). **برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری با روش SWOT (مطالعه موردی: شهر شیراز)**. مجله جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، شماره ۳، صفحات ۱۱۱-۱۳۲.
۲۰. هزارجریبی، جعفر. کرمی، مهرداد. (۱۳۹۰). **برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری در نواحی البرز مرکزی**. فصلنامه مسکن و محیط روستا، دوره ۳۰، شماره ۱۳۶، صفحات ۹۵-۱۱۵.
۲۱. الیوت، جیمز. (۱۳۷۹). **مدیریت توریسم**. ترجمه مهدی جمشیدیان و اکبر مهدی‌پور. اصفهان: انتشارات مانی.
22. Ko, D.W., Sttewart, W.F., (2002). **A Structural equation model of Residents Attitudes for tourism Development**. Tourism Management, Vol.23.

23. Lozano-Oyola, M., Blancas, F.J., Gonzalez, M., Caballero, R., (2012). **Sustainable Tourism Indicators as Planning Tools Cultural Destinations, Ecological Indicators.**
24. Nilsson, M., (2004). **Research and advice on strategic environmental assessment.** Stockholm Environment in Stitute Publications.
25. Galdini, R., (2007). **Tourism and The city: Opportunity for Regeneration.** Tourismos. Vol.2, No.2.
26. Reihanin, A., Binti Mahmood, N.Z., Kahrom, E., Hin, T.W., (2012). **Sustainable Tourism Development Strategy by SWOT Analysis: Boujagh National Park, Iran.** Tourism Management Perspectives.
27. MOTTIAR, Z., (2006). **Holiday home owners, a route to sustainable tourism development? Aneconomic analysis of tourist expenditure data.** Journal of Sustainable Tourism. Vol.14, No.6, pp:582-599.
28. UNWTO., (2007). **Tourism highlights.** Edition2007.