

فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، سال ۷، شماره پیاپی ۲۵، بهار ۱۳۹۶

شاپای چاپی: ۶۷۳۵-۲۲۵۱ - شاپای الکترونیکی: ۷۰۵۱-۲۴۲۳

<http://jzpm.miau.ac.ir>

## مدل استراتژیک SOAR گامی به سوی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی گردشگری شهری (نمونه موردی: کلانشهر تبریز)

محمدعلی فیروزی: دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران  
شاهرخ زادولی<sup>۱</sup>: دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

پذیرش: ۱۳۹۵/۴/۱۰

صص ۴۰-۲۹

دریافت: ۱۳۹۴/۸/۲۰

### چکیده

کلانشهر تبریز بزرگ‌ترین شهر شمال غرب کشور به عنوان یکی از مراکز جذب گردشگر در سطح ملی و بین‌المللی در کشور ایران است. این شهر با توجه به داشتن آثار تاریخی، فرهنگی و مذهبی فراوان لیکن تاکنون نتوانسته به جایگاه واقعی خود در عرصه‌ی جذب گردشگران دست یابد. از این‌رو هدف این تحقیق بررسی نقاط قوت و فرصت‌های گردشگری این شهر و ارائه‌ی راهبردهای اجرایی برای توسعه‌ی آن می‌باشد. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی با ماهیت کاربردی است که برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه و تشکیل گروه‌های کانونی و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از مدل استراتژیک SOAR استفاده شده است. جامعه‌ی آماری پژوهش جمعیت شهر تبریز، گردشگران، فروشندگان، هتلداران و مسئولان مرتبط با امور گردشگری (حدود ۱۵۰۰۰۰ نفر) می‌باشد که حجم نمونه نیز بر اساس فرمول کوکران ۳۸۴ نفر برآورد شده است. بر اساس نتایج به دست آمده شهر تبریز با وجود آب و هوای مناسب و آثار باستانی و گردشگری فراوان قابلیت تبدیل به یک نمونه‌ی گردشگری منطقه‌ای و بین‌المللی را داراست. همچنین کاهش نرخ بیکاری از ۱۲/۰۸ درصد به ۵ درصد؛ افزایش سرانه‌ی فضای سبز در شهر از ۳،۵ به ۸ مترمربع و ایجاد تسهیلات برای سرمایه‌گذاران برای ساخت هتل آپارتمان از نتایج مورد انتظار توسعه‌ی گردشگری در این شهر می‌باشد. بدین منظور راهبردهای مؤثر برای توسعه‌ی گردشگری این شهر عبارت‌اند از افزایش فضای سبز و کمپ‌های گردشگری، نوسازی و بهسازی ناوگان حمل‌ونقل شهری، ارائه‌ی تسهیلات بانکی برای بالا بردن کیفیت خدمات و تسهیلات، اخذ و تسهیل صدور ویزا برای گردشگران ورودی از کشورهای دیگر و دستیابی به عوامل مؤثر بر رضایت گردشگران مخصوصاً درک آن‌ها از ارزش مقصد گردشگری و کیفیت محصولات، خدمات و تجربیات گردشگری در مقایسه با سایر مقصدهای گردشگری.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه‌ی گردشگری، مدل SOAR، کلانشهر تبریز.

## بیان مسأله:

مراکز شهری به علت تجمع نهادهای مدنی و زیرساخت‌های اجتماعی می‌توانند محل مناسبی برای جذب گردشگران داخلی و خارجی محسوب شوند. اهمیت صنعت گردشگری خود زمانی که با تاریخ و یا شرایط ویژه‌ی طبیعی آن ناحیه همراه گردد، دو چندان شده و با برنامه‌ریزی‌های مناسب و بجا به آسانی توانایی تبدیل شدن به قطب بزرگ گردشگری کشور را خواهند داشت. و به این ترتیب است که شهرهایی مانند ونیز، رم، میلان، پاریس، لندن، نیویورک، شانگهای، توکیو، بمبئی و ... یا نمونه‌ی خاورمیانه‌ای آن دبی قادر به جذب سالانه چندین میلیون گردشگر در سال هستند (Deichman, 2008: 1). از این‌رو در چند دهه‌ی گذشته، شهرها به عنوان یکی از مهم‌ترین مقاصد گردشگری در بین گردشگران شناخته شده (Edvard, 1032: 2008) et al, 2008 و به دنبال آن، گردشگری شهری مورد بررسی بسیاری از محققان قرار گرفته است (Potof, 2006: 15). گردشگری مفهوم گسترده‌ای دارد، در واقع می‌توان آن را نمونه‌ی بارزی از سیستم نامید. گردشگری سیستمی است که ارتباطات گسترده‌ای با سایر قسمت‌های اقتصادی، اجتماعی و غیره دارد. از یک سو می‌توان تنها از ابعاد اقتصادی و همچنین با توجه به معرفی کردن گردشگری به عنوان بخشی از خدمات نگرینست و از سوی دیگر می‌توان بسیاری از ابعاد دیگر را با توجه به آن توضیح داد. با توجه به ابعاد گسترده‌ی این بخش، نگاهی سیستمی به آن ضروری است (Abonoori and Akbari, 2014: 34). از طرف دیگر، گردشگری یکی از پویاترین فعالیت‌های اقتصادی عصر حاضر است، که نقش مهمی در توسعه‌ی پایدار محلی ایفا می‌کند. این صنعت از طریق ترکیب و به کار گیری همزمان منابع داخلی و خارجی منافع اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و فرهنگی زیادی را به دنبال دارد (Ebrahimade and Aghasi, 2009: 107).

در دهه‌های اخیر رشد و توسعه‌ی صنعت گردشگری و اتخاذ آن به عنوان یکی از فعالیت‌های عمده‌ی اقتصادی از طرف کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه و رقابت مقاصد عمده‌ی گردشگری در جهت جذب گردشگران، برنامه‌ریزان را بر آن داشته تا برای افزایش درآمدهای حاصله از فعالیت‌های گردشگری به دو مقوله‌ی مهم توجه نمایند: اول، افزایش رضایت گردشگران و ارتقای لذت و کیفیت تجربه گردشگری و دوم، تلاش در جهت حفظ منافع جوامع میزبان (Kazemi, 2006: 23). در طی شصت سال اخیر نیز، صنعت گردشگری از رشد پیوسته‌ای برخوردار بوده است، به طوری که به یکی از بخش‌های اقتصادی با سرعت رشد بالا در جهان تبدیل شده است. در طی سال‌های ۲۰۰۵-۱۹۵۰ گردشگری بین‌المللی با نرخ رشد سالانه ۶/۵ درصد، از ۲۵ میلیون درآمد گردشگری در سال ۱۹۵۰ به ۸۰۶ میلیون در سال ۲۰۰۵ افزایش یافته است. این صنعت به عنوان یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های اقتصادی جهان به طور متوسط ۱۰ درصد از تولید ناخالص داخلی و ۱۰ درصد از اشتغال جهان را به خود اختصاص داده است و برای برخی از کشورها به عنوان مهم‌ترین فعالیت اقتصادی ارز آور محسوب می‌شود (Ghadery, 2009: 1). بنابر آمار بانک جهانی، در سال ۲۰۰۰ تعداد گردشگران در سرتاسر جهان بالغ بر ۷۰۱ میلیون نفر بوده و از این جریان گردشگری، مبلغی حدود ۴۷۵ میلیارد دلار به طور مستقیم وارد چرخه‌ی اقتصاد جهان شده است. برخی منابع، درآمد گردشگری را در سال‌های ۲۰۱۰ و ۲۰۲۰ به ترتیب ۱۵۵۰ و ۲۰۰۰ میلیارد دلار برآورد کرده‌اند (Ariafar, 2009: 29). بدیهی است که با توسعه‌ی این صنعت، آمارهای یاد شده نیز افزایش خواهند یافت. طبق گزارش سازمان جهانی جهانگردی (۲۰۱۲) ایران از نظر جاذبه‌های تاریخی و طبیعی جزء ده کشور برتر جهان به شمار می‌آید و همین جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی گران‌بها می‌تواند به عنوان یکی از ابزارهای اصلی برای جذب گردشگر در کشور ما باشد. ولی با وجود این، ایران تنها ۰/۱ درصد از درآمد ۵۰۰ میلیارد دلاری توریزم دنیا را دارد. در کشور ایران علیرغم وجود ۱۲ نوع از ۱۷ نوع اقلیم و آب و هوای جهانی و تعداد ۱۱ هزار اثر ثبت شده تاریخی در فهرست میراث فرهنگی جهانی متأسفانه باید گفت که در حال حاضر از این صنعت در راستای توسعه‌ی اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی کشور به نحو بسیار خوبی استفاده نگردیده است (Kahzadi et al, 2009). بنابراین بررسی راهبردهای توسعه‌ی گردشگری در کشورمان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا، در این تحقیق به دنبال بررسی راهبردهای توسعه‌ی صنعت گردشگری در کلانشهر تبریز می‌باشیم. کلانشهر تبریز با دارا بودن انواع جاذبه‌های گردشگری، جاذبه‌های مذهبی، جاذبه‌های شهری، جاذبه‌های نظامی، جاذبه‌های مسکونی و داشتن آب و هوای خوش و مناظر مطلوب، چشمه‌های آب گرم و کوهستان‌های مناسب برای کوهنوردی و اسکی متأسفانه نتوانسته به

جایگاه خود در جذب گردشگران در سطح ملی و بین‌المللی دست یابد، بنابراین ضروری است مشکلات و امکانات موجود مورد ارزیابی قرار گرفته و راهکارهای مناسب و اجرایی برای توسعه گردشگری این شهر ارائه گردد. بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخگویی به پرسش‌های زیر می‌باشد:

- پتانسیل‌ها و امکانات و فرصت‌های موجود در کلانشهر تبریز در راستای توسعه گردشگری کدام‌اند؟
- راهکارهای اجرایی جذب گردشگران و توسعه گردشگری در کلانشهر تبریز (در سطح ملی و بین‌المللی) کدام‌اند؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق:

گردشگری به عنوان یکی از پویاترین صنایع دنیای محسوب می‌شود که دارای ویژگی‌های بارز و منحصر به فرد خود، بخش مهمی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه را به خود اختصاص داده است (UNWTO, 2007: 11). این صنعت به عنوان یکی از نیروهای اقتصادی- اجتماعی بسیار مهم به حساب می‌آید که دارای اهمیت بین‌المللی ژئوپلیتیکی بسیار است و فضاهای فرهنگی، اجتماعی و جغرافیایی را می‌سازد. نمی‌توان انکار کرد که گردشگری یک نیروی فوق‌العاده برای تغییر است و در بسیاری از کشورها به عنوان نیرویی برای خوشبختی به حساب می‌آید. هزاران بازدیدکننده که برای گردش می‌آیند، نه تنها پول همراه خود می‌آورند، بلکه زندگی محلی را به وضع بهتر یا بدتری تغییر می‌دهند (Rossana, 2007: 95). از این‌رو نخستین دلیل توسعه صنعت گردشگری در اغلب کشورها، بهره‌برداری از منافع اقتصادی آن است. از دیدگاه صاحب‌نظران، گردشگری سبب بهبود اقتصاد، ارتقای زندگی ساکنین محلی، بهبود سطح استاندارد زندگی جامعه میزبان، افزایش درآمد، افزایش تأسیسات، بهبود اشتغال‌زایی و غیره را در پی خواهد داشت. گردشگری امروزه در چهارچوب طرح‌های آمایشی اعم از ملی، منطقه‌ای و محلی به عنوان یکی از ابزارها و مؤلفه‌های مهم توسعه و محرومیت‌زدایی به شمار می‌رود. این صنعت که مهم‌ترین عوامل عمران ناحیه‌ای است. فعالیتی ارز آور و متعادل کننده است که موجب توسعه اقتصادی و اجتماعی در سطح منطقه‌ای شده و توزیع عادلانه درآمد و همچنین سطح اشتغال را به دنبال دارد (61: 2006; Tavallayi, 2006; Shakyoi, 2008). که می‌تواند نقش عمده‌ای در توانمندسازی مردم محلی و تنوع‌بخشی به رشد اقتصادی و ایجاد فرصت‌های اشتغال برای مردم در ارتباط با سایر بخش‌های اقتصادی ایفا کند (52: 2008; Sharifzade and Radnezhad). بنابراین گردشگری شهری، ترکیب پیچیده‌ای از فعالیت‌های مختلف با ویژگی‌های محیطی، میزان توانمندی و کشش شهر در جذب گردشگران و ارائه خدمات است (Movahhed et al, 2011: 18) و کارکرد گذران اوقات فراغت و گردشگری به عنوان یکی از کارکردهای اصلی یک شهر مدنظر قرار گرفته می‌شود (478: 2011; Anuar et al).

بنابراین می‌توان گفت، فضای گردشگری شهری، فضایی است که منابع گردشگری در آن وجود دارد و الگوی رفتاری گردشگران تابعی از منابع گردشگری مانند جاذبه‌ها، محل اقامت، امکانات و خدمات است. الگوی رفتاری در محیط شهری متناسب با ویژگی‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و به طور کلی تابعی از فضای گردشگری و فضای شهری است و بر حسب پدیده‌های اجتماعی، ساختار فضایی گردشگری جدای از ساختار فضایی تغییر می‌کند (2011: Taghvayi and Safarabadi). با توجه به این موارد می‌توان گفت که ورود گردشگران به مناطق با جاذبه‌های گردشگری مختلف با توجه به سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های متناسب با منطقه مورد نظر می‌تواند منجر به توسعه اقتصادی گردد. از طرفی اجرای سیاست‌ها برای توسعه در صنعت گردشگری مستلزم همکاری و مشارکت ذینفعان است. امروزه شهروندی پایدار، ابزاری مؤثر در تحقق اهداف توسعه‌ی پایدار محسوب می‌شود. مشارکت شهروندان به معنی دخالت همه‌جانبه آنان اعم از همفکری، همکاری، تصمیم‌گیری و اجرای امور اقتصادی، سیاسی و زیست‌محیطی است که به آنان امکان می‌دهد تا در فرایند مدیریت جامعه مشارکت فعال داشته باشند (17: 2009; Rahmani and Majidi). بدیهی است که میزان این مشارکت از نگرش و تمایل به عمل شهروندان تأثیر می‌پذیرد. همچنین در این راستا استفاده از مدل‌ها و ابزارهای مناسب در امر تصمیم‌گیری برای برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری ضروری به نظر می‌رسد.

یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی که برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، تکنیک *SWOT*<sup>۱</sup> است. این تکنیک بر پایه‌ی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها استوار است. این مدل در همه‌ی سطوح مدیریتی استفاده می‌شود؛ ولی در اکثر موارد در سطوح بزرگ مدیریتی به کار می‌رود. در طرف مقابل مدل *SOAR*<sup>۲</sup> همیشه در سطوح بالای مدیریت استفاده نمی‌شود و به دنبال این است تا تمام ذی‌نفعان را در همه‌ی سطوح در بر گیرد. در واقع، این مورد تفاوت کلیدی بین این دو مدل است؛ زیرا مدل *SOAR* آن بخش از کارمندان و ذی‌نفعان را در بر می‌گیرد که تاکنون بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به شمار نمی‌آمدند. استراتژی *SOAR* با سایر استراتژی‌های توسعه‌دارای تفاوت‌های زیادی است. این تفاوت‌ها به علت پرسش‌هایی است که پرسیده می‌شود و همچنین آن دسته از افرادی است که به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. این مدل ترکیبی از استراتژی *SWOT* و دیدگاه مثبت است که ژاکلین ام. استاورس<sup>۳</sup> آن را ابداع کرده است (Khavarian et al, 2013: 130-131).

**مثبت شناسی (AI)، نگرشی نو در استراتژی‌های توسعه:**

دیدگاه مثبت شناسی (AI) در یک برنامه‌ریزی راهبردی، به جای تمرکز بر مشکلات و ضعف‌ها و تهدیدها به شناسایی و ایجاد قوت‌های کنونی و فرصت‌های سودبخش می‌پردازد. در فرایند سنتی برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژی *SWOT* به عنوان نمونه‌ای از آن که مشتمل بر قوت‌ها و فرصت‌ها و ضعف‌ها و تهدیدهاست) چنانچه بخواهیم به لحاظ نظم فکری آن را به دو بخش ۵۰/۵۰ تقسیم کنیم، باید ۵۰ درصد از زمان خود را به نقاط مثبت و ۵۰ درصد بقیه را به نقاط منفی اختصاص دهیم. انسان ذاتاً به تقویت و تمرکز بر نقاط منفی گرایش دارد. در نگرش مثبت شناسی، نقاط مثبت و فرصت‌ها را تا آنجا رشد می‌دهیم که بتوانیم از طریق آن ضعف‌ها و تهدیدها را پوشش دهیم (Stavros and Saint, 2010:5; Khavarian et al, 2013: 131).

#### استراتژی *SOAR*:

استراتژی *SOAR* با یک تحقیق استراتژیک آغاز می‌شود. در این تحقیق بزرگ‌ترین نقاط قوت و فرصت‌ها در جامعه از طریق افراد مشارکت‌کننده و دارای سهم کشف خواهد شد. سپس از افراد مشارکت‌کننده در این فرایند دعوت می‌شود تا خود، آرمان‌ها و آرزوهایی را برگزینند که ترجیح می‌دهند در آینده به آن‌ها دست یابند. در نهایت، با برنامه‌های تشویقی و بازنگرانه نتایج مطلوب قابل اندازه‌گیری انتخاب خواهد شد. استراتژی *SOAR* شامل چهار بخش کلیدی است که شامل شناسایی قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج می‌شود. در جدول زیر این چهار مرحله مشاهده می‌شود.

جدول ۱- چهار عامل کلیدی *SOAR*

تحقیق استراتژیک	<i>Strengths</i> بزرگترین دارایی‌ها و جنبه‌های مثبت ما چیست؟	<i>Opportunities</i> بهترین فرصت‌های ممکن پیش روی ما چیست؟
تصمیم‌های مثبت	<i>Aspirations</i> آینده مطلوب و آرمانی ما چیست؟	<i>Results</i> بهترین نتایج قابل اندازه‌گیری چیست؟

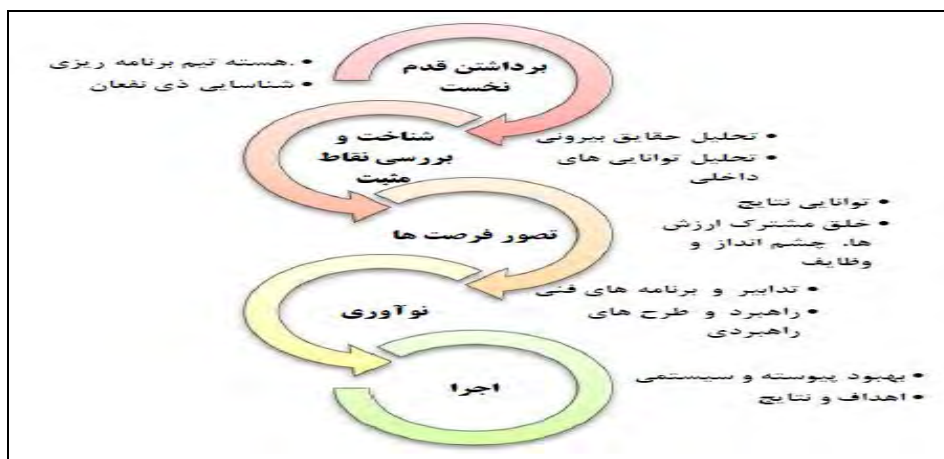
مأخذ: (khavarian et al, 2013: 132)

البته، تهدیدها و مشکلات نادیده گرفته نخواهد شد، به آن‌ها دوباره شکل داده خواهد شد و توسط ذره‌بینی از ممکنات دیده خواهند شد. شناسایی مجموعه‌هایی با عملکرد و هسته مثبت، چیزهای با ارزش و مفید و شبکه‌ها و توانی‌ها و تفکرات خلاق و در کل هر آنچه را که ما را به سمت پیشرفت می‌کشاند، به ما می‌شناساند. به طور خلاصه، استراتژی مثبت یاب *SOAR* افق تازه‌ای را فراروی دیدگاه‌های سنتی برنامه‌ریزی راهبردی می‌گشاید. این افق تازه با برجسته‌سازی قوت‌ها و فرصت‌ها و آرمان‌های یک مجموعه و درگیر کردن گروه‌های مختلفی از افراد دارای سهم در جامع همراه است.

1- *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats*

2 - *Strengths Opportunities Aspirations Results*

3 - *Stavros*



شکل ۱- چارچوب مدل SOAR- مأخذ: (Stavros and Saint, 2010; Khavarian et al, 2013)

همچنین در مورد گردشگری و راهبردهای توسعه گردشگری تحقیق‌هایی صورت گرفته که در جدول شماره ۲ به نمونه‌هایی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

جدول ۲- خلاصه‌ای از مطالعات اخیر در راستای موضوع مورد مطالعه

محققان	عنوان	خلاصه‌ای از نتایج تحقیق
پوپسکو و همکاران (۲۰۱۰)	نقش توریسم شهری در توسعه راهبردی منطقه‌ی براسو در کشور رومانی	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که منطقه‌ی براسو دارای پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های طبیعی، تاریخی و فرهنگی مختلفی است که سرمایه‌گذاری در این ظرفیت‌ها موجب توسعه‌ی این منطقه خواهد گردید.
مشکینی و حیدری (۲۰۱۰)	ارزیابی راهبردهای توسعه‌ی گردشگری در شهر زنجان (نمونه موردی زنجان رود) با استفاده از مدل سوات	نتایج این تحقیق حاکی از آن است که با توجه به استعدادها و توان‌های بالقوه گردشگری منطقه، زنجان رود می‌تواند به یک عامل توسعه‌ی درون‌زا تبدیل شود که خود نیاز به برنامه‌ریزی جامع برای بازنمایی نقاط قوت، تقویت فرصت و مقابله با تهدیدات و ضعف را ضرورت بخشد.
امیدی (۲۰۱۱)	راهبردهای توسعه‌ی صنعت گردشگری در استان ایلام با استفاده از مدل SWOT و تشکیل ماتریس اندازه‌گیری کمی راهبردی QSPM	سنجش کمی راهبردها در این تحقیق نشان می‌دهد از بین راهبردهای تدوین شده، راهبرد تمرکز بر نیازها و دست‌یابی به پیش‌شرط‌های اصلی توسعه، نظیر گسترش راهها، ایجاد شبکه‌ی ریلی و تأکید بر مزیت‌های اصلی در معرفی موقعیت مرزی استان دارای بیشترین جذابیت، و راهبرد هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی دارای کمترین جذابیت می‌باشد.
هادیانی و همکاران (۲۰۱۱)	برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی گردشگری بر اساس تحلیل سوات در شهر شیراز	یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که برای نیل به تحقق اهداف و توسعه‌ی گردشگری با بهره‌گیری از این راهبرد، تقویت و افزایش میزان ارائه‌ی امکانات و خدمات در کنار جاذبه‌ها و منابع گردشگری دارای اهمیت در سطح ملی و بین‌المللی، با هدف جلب رضایت بیشتر گردشگران به ویژه گردشگران خارجی به منظور معرفی جایگاه واقعی کارکردهای تاریخی - تمدنی و فرهنگی شهر شیراز به سایر کشورها با هدف جذب هر چه بیشتر گردشگران خارجی و ایجاد اشتغال و درآمد پایدار پیشنهاد می‌شود.
خاوریان و همکاران (۲۰۱۲)	برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی گردشگری شهری با استفاده از مدل استراتژیک سوات در شهر تفت	بر اساس نتایج به دست آمده، وجود فضای سبز مناسب در شهر تفت، داشتن آب و هوایی بهتر نسبت به شهر یزد و مزیت‌های دیگر باعث ایجاد پتانسیلی بالا در جهت توسعه‌ی گردشگری در این شهر، و همچنین موجب پدید آمدن فرصت‌هایی از قبیل دست یافتن به منبع درآمد مطمئن در شهر و افزایش رغبت سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری شده است.
شمس و همکاران (۲۰۱۵)	راهبردهای توسعه شهری از طریق توسعه گردشگری در شهر بوشهر	نتایج این تحقیق حاکی از آن است که با وجود انواع پتانسیل‌ها در توسعه‌ی گردشگری در این شهر مانند وجود مناطق توریستی، تاریخی - فرهنگی و انواع منابع طبیعی به منظور جذب گردشگر، شهر بوشهر می‌تواند با استفاده بهینه از این ظرفیت‌ها، به ایجاد اقتصادی پویا و فرصت‌های شغلی مناسب دست یابد.

مأخذ: مطالعات اسنادی نگارندگان، ۱۳۹۴.

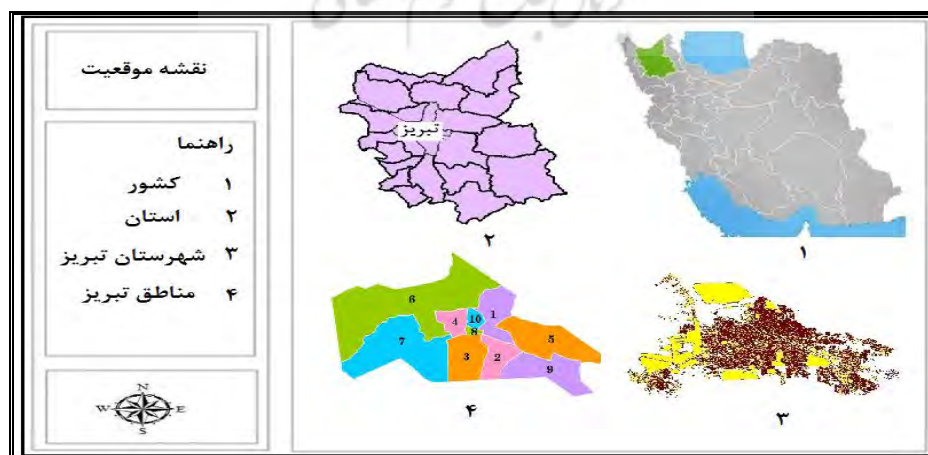
## مواد و روش تحقیق:

این تحقیق از نظر نوع پژوهش کاربردی، به لحاظ میزان و درجه‌ی کنترل، غیرآزمایشی و توصیفی و از نظر نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، میدانی با استفاده از روش مصاحبه و تشکیل گروه‌های کانونی می‌باشد. جامعه‌ی آماری این پژوهش جمعیت شهر تبریز، گردشگران، فروشندگان، هتلداران و مسئولان مرتبط با امور گردشگری و شهری (حدود ۱۵۰۰۰۰۰ نفر) می‌باشد. حجم نمونه نیز ۳۸۴ نفر بر اساس مدل کوکران محاسبه شده که شامل همه‌ی افراد بالای ۱۸ سال می‌باشد. لازم به ذکر است که نوع نمونه‌گیری نیز به روش خوشه‌ای می‌باشد. حجم نمونه این تحقیق عبارت‌اند از: ۲۲۰ نفر از شهروندان، ۱۰۰ نفر از گردشگران، ۴۰ نفر از مسئولان و مدیران شهری، ۲۰ نفر از فروشندگان و رستوران‌دارها و ۴ نفر از هتل‌داران. از نظر زمانی و مکانی این پژوهش در تابستان و پاییز ۱۳۹۳ در شهر تبریز صورت گرفته است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از مدل استراتژیک SOAR، میانگین عددی و آزمون فریدمن استفاده شده است. همچنین مصاحبه‌های انجام شده در اکثر موارد به دلیل محدودیت‌ها به صورت انفرادی و دو نمونه از آن‌ها به صورت دسته‌جمعی و مشارکتی (گروه‌های کانونی) انجام یافته است. تبریز، مرکز استان آذربایجان شرقی یکی از شهرهای بزرگ ایران است. این شهر بزرگ‌ترین شهر منطقه شمال غرب کشور بوده و قطب اداری، ارتباطی، بازرگانی، سیاسی، صنعتی، فرهنگی و ... این منطقه شناخته می‌شود. تبریز، در منطقه‌ای به وسعت ۱۵۰ کیلومترمربع گسترده شده است. این شهر از شمال به کوه عینالی، از غرب به جلگه‌ی تبریز و از جنوب به دامنه‌های کوه سهند محدود شده است. دارای زمستان‌های سرد و سخت و طولانی بوده و به علت وجود سلسله کوه‌های غربی ایران که چون سد مانع نفوذ هوای مرطوب مدیترانه به داخل ایران می‌گردد، بارندگی‌ها اکثراً به صورت برف بوده و به طور کلی در این منطقه فصل بهار کوتاه، فصول زمستان و تابستان را از هم جدا می‌سازد. (شکل شماره ۲). شهر تبریز دارای انواع جاذبه‌های گردشگری می‌باشد که در جدول زیر مشاهده می‌شود.

جدول ۳- انواع جاذبه‌های گردشگری در شهر تبریز

جاذبه‌های مذهبی	مسجد جامع (مجموعه پنج مسجد بزرگ و تاریخی)، مسجد کبود، مسجد ظهیریه، مسجد اوج گوزلی (سه چشمه)، مقبره الشعراء، مقبره دوکمال، بقعه صاحب الامر، کلیسای آرامنه به نام مریم مقدس، مدرسه صادقیه، مدرسه اکبریه و ...
جاذبه‌های شهری	مجموعه بازار تبریز، بازار امیر، تیمچه مظفریه، ائل گلی (شاهگلی سابق)، پل‌های تاریخی بر روی مهران‌رود (پل آجی چای، پل سنگی، پل قاری) و کاروانسراهای موجود در شهر
جاذبه‌های نظامی	ارگ علیشاه و برج خلعت پوشان
جاذبه‌های مسکونی	کاخ شهرداری تبریز، بقایای عمارت ربع رشیدی، خانه مشروطیت، خانه امیرنظام گروسی، خانه ادبی شهریار، خانه پروین اعتصامی، باغلاباغی، باغ صاحب آباد و ...
جاذبه‌های ناملموس فرهنگی	آداب و رسوم، سنت‌ها، مراسم ویژه، آئین‌ها، جشنواره‌های محلی، پوشش‌ها، غذاها، گویش‌ها، زبان‌های محلی، موسیقی بومی و سنتی و سایر عناصر فرهنگی مختص هر ناحیه مانند صنایع‌دستی

مأخذ: (Taghvaei and Mobaraki, 2009: 70)



شکل ۲- موقعیت جغرافیایی شهر تبریز

## یافته‌های تحقیق:

## نتایج حاصله از مصاحبه‌های ذی‌نفعان در راستای توسعه گردشگری تبریز:

در این قسمت از تحقیق به بررسی مصاحبه‌های صورت گرفته با افراد ذی‌نفع در رابطه با توسعه گردشگری شهر تبریز پرداخته می‌شود. افراد ذینفع از توسعه گردشگری شهر تبریز؛ گردشگران، مسئولان و مدیران شهری، هتل داران، مردم عادی، فروشندگان و رستوران‌داران بودند که مصاحبه‌های انفرادی از هر کدام از جامعه آماری به عمل آمد و همچنین مصاحبه‌های گروهی (گروه‌های کانونی) نیز با حضور مسئولان و شورای شهر و اساتید در دو نوبت شکل گرفت که نتایج آن به شرح جدول شماره ۴ می‌باشد.

جدول ۴ - خلاصه‌ای از مصاحبه‌های ذی‌نفعان در راستای توسعه گردشگری تبریز

ذینفعان	نقاط قوت گردشگری شهر	فرصت‌های موجود در راستای توسعه گردشگری	نتایج مورد انتظار از توسعه گردشگری	آینده مطلوب و آرمایی از توسعه گردشگری
مردم عادی	عنوان نمودن شهر تبریز به عنوان شهر اولین‌ها؛ وجود مناطق سرسبز در شهر و اطراف آن؛ داشتن آب و هوای مطلوب به خصوص در فصل تابستان.	داشتن محیط سالم و تمیز؛ افزایش اشتغال.	افزایش مکان‌های تفریحی و جذب گردشگران از نقاط مختلف دنیا؛ کاهش میزان بیکاری در بین جوانان جویای کار.	افزایش میزان اشتغال؛ ثبت شهر تبریز به عنوان یک نمونه گردشگری در دنیا.
گردشگران	وجود نقاط و مکان‌های تاریخی و توریستی فراوان؛ آیین‌ها و موسیقی‌های موجود آذری؛ وجود مکان‌های مذهبی و برگزاری مراسم مذهبی به سبک خاص؛ داشتن آب و هوای معتدل در فصول گرم.	گسترش ارتباطات و وسایل مدرن حمل‌ونقل؛ جذب سرمایه‌گذاری در این بخش و توسعه شهر؛ تولید فرهنگ بومی و آشنا نمودن آن با اکثر نقاط ایران و دنیا.	ایجاد و ساخت مراکز مختلف تفریحی، استراحتی و مناظر زیبا در راستای جذب گردشگر؛ افزایش گردشگران خارجی؛ افزایش میزان اشتغال بین جوانان تبریزی؛ جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی.	مطرح شدن شهر تبریز به عنوان نمونه گردشگری در سطح ملی و جهانی؛ تبریز شهری بدون بیکار؛ کاهش فقر و نابرابری‌های اجتماعی موجود.
فروشنده‌گان و رستوران‌داران	شهر تبریز به عنوان بزرگترین شهر شمال غرب کشور؛ وجود بازار تاریخی تبریز؛ تبریز به عنوان اولین شهر شیعه ایران؛ وجود فضاهای تفریحی و سبز مناسب.	عرضه محصولات به سایر نقاط کشور و جهان؛ جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی؛ افزایش فروش محصولات و در همین راستا افزایش میزان اشتغال به منظور تولید بیشتر.	افزایش گردشگران داخلی و خارجی و افزایش میزان فروش؛ افزایش میزان اشتغال در بخش‌های مختلف اقتصادی؛ ایجاد مکان‌های مناسب تفریحی و استراحتگاهی.	کاهش اختلافات درآمدی در شهر تبریز؛ افزایش مراکز تجاری در سطح شهر و در راستای آن اشتغال‌زایی مناسب؛ جذب گردشگر در فصول چهارگانه سال.
هتل داران	وجود کاربری‌های مناسب برای تفریح و همچنین استراحت؛ وجود مکان‌های تاریخی، فرهنگی و آثار باستانی بسیار؛ وجود مناظر طبیعی و دیدنی در اطراف شهر.	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی؛ افزایش امکانات اقامتی و تفریحی؛ گسترش روابط بین‌المللی.	ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای جذب گردشگر؛ ایجاد تسهیلات برای سرمایه‌گذاران برای ساخت هتل آپارتمان در شهر تبریز؛ افزایش اشتغال؛ کاهش ناهنجاری‌های اجتماعی.	ایجاد منبع مالی مطمئن و رسیدن سود آن به تمام اقشار؛ شهر تبریز به عنوان شهر پایدار به دور از هر گونه آلودگی؛ افزایش خدمات تفریحی و کاربری‌های متناسب برای جذب گردشگران؛ ساخت هتل‌های استاندارد در مقیاس جهانی.
مسئولان و مدیران شهری	وجود آب و هوای معتدل در فصل بهار و تابستان؛ وجود مناظر تاریخی و آثار باستانی و مذهبی فراوان و ثبت بازار تاریخی در آثار جهانی؛ برگزاری آیین‌ها و مراسم مذهبی به شیوه‌ای خاص؛ حضور مسئولین بومی در رده‌های مختلف مدیریت استانی و کشوری؛ وجود آژانس‌های طبیعت گردی در سطح شهر.	افزایش پایداری محیط‌زیست و کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی؛ افزایش سرانه کاربری فضای سبز؛ جذب سرمایه‌های مختلف در راستای توسعه گردشگری و شهر تبریز؛ افزایش تولیدات بومی و صادر کردن آن به نقاط مختلف کشور و دنیا.	ایجاد کمپ‌های متعدد گردشگری در سطح شهر؛ افزایش سرانه فضای سبز در شهر از ۳،۵ به ۸ مترمربع؛ کاهش نرخ بیکاری از ۱۲/۰۸ درصد به ۵ درصد؛ اختصاص اتوبوس‌های تبریز گردی برای آشنا نمودن گردشگران با میراث فرهنگی و جاذبه‌های گردشگری شهر.	کاهش نابرابری‌های فضایی در سطح شهر و ساماندهی بافت‌های فرسوده؛ افزایش میزان اشتغال و رساندن نرخ بیکاری به کمترین حد خود؛ افزایش کاربری‌های تفریحی و تجاری و جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی به منظور ایجاد درآمد پایدار و مطمئن.
گروه‌های کانونی	آشنای اهل سیاحت و تجارت بودن در اقصی نقاط جهان؛ وجود نقاط و مکان‌های تاریخی و توریستی فراوان در سطح تبریز و گردشگاه‌های طبیعی در حومه شهر؛ وجود چشم‌اندازهای زیبا و طبیعی؛ وجود انواع کاربری‌های تفریحی برای گردشگران؛ وجود آثار باستانی و مذهبی؛ معرف بودن شهر تبریز به عنوان پایتخت شمال غرب کشور.	افزایش حس تعلق به محیط؛ افزایش درآمد پایدار و مطمئن؛ برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌های اختصاصی در سطح بین‌المللی جهت شناساندن ظرفیت‌های گردشگری تبریز؛ توسعه وسایل مدرن حمل‌ونقل و خدمات هواپیمایی و فرودگاهی؛ بهبود تصویر و آوازه شهر و معرفی فرهنگ و آداب رسوم در مقیاس ملی، منطقه‌ای و جهانی.	ایجاد زیرساخت‌ها و مناظر زیبا؛ راه‌اندازی مرکز اطلاعات جامع مراکز دیدنی و صنایع‌دستی تبریز؛ حمایت از ایجاد بازارچه‌های صنایع‌دستی و احیای مشاغل سنتی؛ ایجاد سرویس‌های اینترنتی در کمپ‌های گردشگری؛ برگزاری همایش بین‌المللی در راستای توسعه گردشگری.	برگزاری مسابقات ورزشی مختلف در سطح جهانی؛ مطرح شدن شهر تبریز به عنوان نمونه گردشگری در سطح جهانی؛ تبریز به عنوان جاذب گردشگر در فصول پاییز و زمستان؛ ارتقای کیفیت زیرساخت‌ها و امکانات شهر و رساندن آن به استانداردهای جهانی.

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۴.

نتایج استخراج شده از مصاحبه‌های ذی‌نفعان در مورد توسعه‌ی گردشگری در شهر تبریز حاکی از آن است که مهم‌ترین فرصت‌ها، قوت‌ها، نتایج مورد انتظار و آرمان‌های توسعه‌ی گردشگری در شهر تبریز از نظر مردم به ترتیب داشتن آب و هوای مطلوب به خصوص در فصل تابستان با میانگین عددی ۲,۸۶، افزایش اشتغال با میانگین عددی ۳,۴۶، کاهش میزان بیکاری در بین جوانان جویای کار با میانگین عددی ۴,۱۷ و افزایش میزان اشتغال با میانگین عددی ۳,۷۲ می‌باشند. بر اساس نظر گردشگران اولویت‌ها به ترتیب داشتن آب و هوای معتدل در فصول گرم با میانگین عددی ۳,۱۲، گسترش ارتباطات و وسایل مدرن حمل‌ونقل با میانگین عددی ۳,۲۲، ایجاد و ساخت مراکز مختلف تفریحی، استراحتی و مناظر زیبا در راستای جذب گردشگر با میانگین عددی ۳,۸۴ و تبریز شهری بدون بیکار با میانگین عددی ۳,۰۷ می‌باشند. بر اساس دیدگاه فروشندگان، رستوران‌داران و هتل‌داران این اولویت‌ها به ترتیب وجود مکان‌های تاریخی، فرهنگی و آثار باستانی بسیار با میانگین عددی ۲,۷۲، جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی با میانگین عددی ۴,۱۲، ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای جذب گردشگر با میانگین عددی ۴,۲۹ و افزایش خدمات تفریحی و کاربری‌های متناسب برای جذب گردشگران و جذب گردشگر در تمام فصول با میانگین عددی ۴,۳۶ می‌باشند. و در نهایت بر اساس نظر مسئولان شهری اولویت‌ها به ترتیب وجود مناظر تاریخی و آثار باستانی و مذهبی فراوان و ثبت بازار تاریخی در آثار جهانی با میانگین عددی ۳,۰۱، افزایش پایداری محیط‌زیست و کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی با میانگین عددی ۳,۷۱، افزایش سرانه فضای سبز در شهر از ۳,۵ به ۸ مترمربع و کاهش نرخ بیکاری از ۱۲/۰۸ درصد به ۵ درصد با میانگین عددی ۳,۷۶ و کاهش نابرابری‌های فضایی در سطح شهر و ساماندهی بافت‌های فرسوده با میانگین عددی ۳,۶۹ بوده‌اند.

#### راهبرد استراتژیک SOAR در توسعه‌ی گردشگری تبریز:

راهبرد استراتژیک سوآر شامل پنج مرحله می‌باشد که به ترتیب عبارت‌اند از آغاز و برداشتن قدم اول، شناخت و بررسی، تصور، نوآوری و اجرا. در مرحله اول افراد ذی‌نفع و کسانی که به نحوی در توسعه و پیشرفت جامعه مورد نظر نقش دارند، شناسایی می‌شوند. مرحله دوم راهبردیابی از طریق بررسی و شناخت ارزش‌ها، چشم‌اندازها، نقاط قوت داخلی و محیط بیرونی به منظور خلق فرصت‌ها و تبدیل آن به آرمان و نتایج است. در مرحله سوم و چهارم مجموعه قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. مرحله اجرا در این مدل به نوعی یک حرکت به سمت اجرایی کردن برنامه‌هاست. این گام، گامی اجرایی است و فراتر از اختیارات و امکانات یک پژوهش است و اجرای آن پس از تصویب طرح است. جدول شماره ۵ حاصل نهایی تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات با استفاده از مدل SOAR می‌باشد که وضعیت گردشگری از منظر نقاط قوت، فرصت‌ها، نتایج مورد انتظار و آرمان‌ها را در شهر تبریز نشان می‌دهد.



جدول ۵- نتایج ارزیابی مدل SOAR در توسعه‌ی گردشگری تبریز

	<i>Strengths</i> قوت‌ها	<i>Opportunities</i> فرصت‌ها
<b>STRATEGIC INQUIRY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آشنای اهل سیاحت و تجارت بودن در اقصی نقاط جهان و قرارگیری در طول جاده ابریشم و پیوند شرق با غرب (دروازه مشرق زمین).</li> <li>• وجود نقاط و مکان‌های تاریخی و توریستی فراوان در سطح تبریز و گردشگاه‌های طبیعی در حومه‌ی شهر.</li> <li>• وجود بازار تاریخی شهر تبریز (ثبت‌شده در آثار جهانی).</li> <li>• وجود آب معدنی در روستاهای مجاور (روستای کندوان).</li> <li>• وجود اقلیم مناسب و معتدل (میکرو کليمای مطلوب) در فصول بهار و تابستان.</li> <li>• وجود کاربری‌های مناسب برای استفاده گردشگران مانند شهربازی، پاساژهای تجاری و هتل‌های ستاره‌دار.</li> <li>• سابقه شهر در دستگاه و گویش‌های موسیقی ایرانی و موسیقی ویژه قوم آذری و آیین‌ها و رقص‌های محلی.</li> <li>• وجود مراکز مذهبی، مقبره الشعرا و همچنین برگزاری آیین‌ها و مراسم مذهبی در شهر.</li> <li>• وجود چشم‌اندازهای زیبا و منحصربه‌فرد به همراه فضای سبز و باغات و همچنین قرارگیری در دامنه ارتفاعات و دارا بودن ویژگی‌های زیست‌بوم کوهستانی.</li> <li>• معرف بودن شهر تبریز به عنوان قطب صنعتی و پایتخت شمال غرب کشور.</li> <li>• وجود آژانس‌های طبیعت گردی در تبریز و اجرای دوره‌های طبیعت گردی توسط آژانس‌ها و وجود نیروی فعال و ماهر برای فعالیت در زمینه گردشگری.</li> <li>• حضور مسئولین بومی در رده‌های مختلف مدیریت استانی و کشوری با آشنایی کامل به شهر و توان آن.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهبود و توسعه زیرساخت‌ها و مدیریت پایدار زمین؛</li> <li>• مشوق‌های اقتصادی برای حفاظت از محیط‌زیست و فراهم نمودن فرصت‌های جدید برای فروش محصولات خاص؛</li> <li>• اشتغال‌زایی، افزایش درآمد پایدار و مطمئن و افزایش حس تعلق به محیط زندگی در ساکنان شهر؛</li> <li>• گردشگری محرکی برای تولید کالاها و خدمات بومی و محلی است و گردشگری بین‌المللی محرک صادرات محلی است؛</li> <li>• بسط و گسترش ارتباط و وسایل مدرن حمل‌ونقل، توسعه خدمات هواپیمایی و فرودگاهی (مانند راه‌اندازی مترو در شهر تبریز)؛</li> <li>• بهبود تصویر و آوازه شهر و معرفی فرهنگ و آداب رسوم در مقیاس ملی، منطقه‌ای و جهانی؛</li> <li>• داشتن شهری با محیط‌زیست سالم و سرانه‌ی مناسب در کاربری فضای سبز؛</li> <li>• افزایش توجه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری منطقه؛</li> <li>• افزایش امکانات و خدمات مربوطه از جمله پارکینگ، سرویس‌های بهداشتی، مراکز بهداشتی و درمانی و مکان‌یابی و احداث کمپ گردشگری در نقاط متعدد شهر؛</li> <li>• برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌های اختصاصی در سطح بین‌المللی جهت شناساندن ظرفیت‌های گردشگری تبریز.</li> <li>• جذب سرمایه‌های مختلف در راستای توسعه‌ی گردشگری و شهر تبریز.</li> </ul>
	<i>Aspirations</i> آرمان‌ها	<i>Sesults</i> نتایج مورد انتظار
<b>APPRECIATIVE INTENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شهر تبریز به عنوان قطب گردشگری نمونه برای گردشگران داخلی و خارجی؛</li> <li>• اشتغال جوانان جویای کار در شهر تبریز و کاهش نرخ بیکاری؛</li> <li>• شهر تبریز به عنوان جاذب گردشگر در فصول پاییز و زمستان علاوه بر فصول بهار و تابستان؛</li> <li>• مطرح شدن شهر تبریز به عنوان نمونه گردشگری در سطح جهانی؛</li> <li>• جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی برای توسعه‌ی صنعت گردشگری در شهر تبریز؛</li> <li>• تبدیل صنعت گردشگری به عنوان یک مؤلفه‌ی پایدار، منبع مالی مطمئن و قابل توجه جهت افزایش خدمات‌رسانی بهتر به شهروندان؛</li> <li>• برطرف شدن ضعف‌های موجود به ویژه در هتل داری و رستوران‌داری همچنین ساخت هتل‌ها و رستوران‌هایی با کیفیت جهانی؛</li> <li>• ایجاد مناظر زیبا و دیدنی با استانداردهای جهانی برای زیباسازی شهر؛</li> <li>• استفاده از وسایل حمل‌ونقل عمومی مناسب و استاندارد (مانند مترو و اتوبوس‌های تندرو) و همچنین توسعه پیاده راه‌ها برای کاهش آلودگی هوا و ایجاد محیط‌زیست و آب و هوای سالم؛</li> <li>• افزایش خدمات تفریحی و کاربری‌های متناسب برای جذب گردشگران؛</li> <li>• برگزاری مسابقات مختلف ورزشی، فرهنگی و هنری؛</li> <li>• ساماندهی مناطق شمالی شهر تبریز (مناطق حاشیه‌نشین) که در پای کوه عون بن علی قرار دارند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش سرانه فضای سبز در شهر از ۳.۵ به ۸ مترمربع؛</li> <li>• ایجاد انواع پارک‌های جنگلی و پارک مسافر برای استفاده از محیط دنج و مطلوب؛</li> <li>• ایجاد کمپ‌های متعدد گردشگری در نقاط مختلف شهر؛</li> <li>• برگزاری همایش بین‌المللی در راستای توسعه‌ی گردشگری؛</li> <li>• ایجاد زیرساخت‌ها و مناظر زیبایی همچون برج بلور و شهران و همچنین پل کابلی تبریز؛</li> <li>• توسعه و ساخت کاربری‌های تفریحی برای استفاده گردشگران مانند شهربازی ائل گلی، تله کابین و سورتمه سواری و استفاده از نیروی جوان برای اشتغال در این بخش؛</li> <li>• کاهش نرخ بیکاری از ۱۲/۰۸ درصد به ۵ درصد؛</li> <li>• راه‌اندازی مرکز اطلاعات جامع مراکز دیدنی و صنایع‌دستی تبریز و حمایت از ایجاد بازارچه‌های صنایع‌دستی و احیای مشاغل سنتی؛</li> <li>• ایجاد سرویس اینترنت بی‌سیم برای استفاده گردشگران و شهروندان شهری و همچنین مرکز اطلاع‌رسانی در مجموعه‌های تاریخی و تفریحی؛</li> <li>• افزایش گردشگران داخلی و همچنین ورود گردشگران خارجی در شهر تبریز؛</li> <li>• اختصاص اتوبوس‌های تبریز گردی برای آشنا نمودن گردشگران با میراث فرهنگی و جاذبه‌های گردشگری شهر؛</li> <li>• ایجاد تسهیلات برای سرمایه‌گذاران برای ساخت هتل آپارتمان در شهر تبریز.</li> </ul>

با توجه به رویکرد مشارکتی مدل *SOAR* می‌توان دستیابی به توسعه گردشگری در کلان‌شهر تبریز را به صورت شکل زیر نشان داد.



شکل ۳- مدل مفهومی راهبردهای توسعه گردشگری *SOAR* در کلان‌شهر تبریز

### اولویت‌بندی راهبردهای اجرایی بر اساس نظر ذی‌نفعان:

به منظور اولویت‌بندی راهبردهای اجرایی در توسعه گردشگری شهر تبریز از میانگین رتبه‌ای داده‌ها استفاده گردیده است. بر اساس مدل سوار و طبق نظر ذی‌نفعان ۱۲ راهبرد اجرایی توسعه صنعت گردشگری در شهر تبریز شناسایی شده و اولویت‌بندی آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۷- اولویت‌بندی راهبردهای اجرایی توسعه گردشگری در شهر تبریز طبق نظر ذی‌نفعان

اولویت‌بندی	میانگین رتبه‌ای	راهبردهای اجرایی توسعه گردشگری شهر تبریز
۵	۹,۲۳۴	افزایش سرانه فضای سبز و ایجاد انواع پارک‌های جنگلی و پارک مسافر برای استفاده از محیط دنج و مطلوب و همچنین ایجاد کمپ‌های متعدد گردشگری در نقاط مختلف شهر و تنوع‌بخشی به محل سکونت گردشگران با توجه به سلايق و درآمد آن‌ها
۱	۱۱,۳۷۱	ایجاد زیرساخت‌ها و مناظر زیبا و توسعه و ساخت کاربری‌های تفریحی برای استفاده گردشگران و استفاده از نیروی جوان برای اشتغال در این بخش
۱۱	۵,۳۲۱	ایجاد سرویس اینترنت بی‌سیم برای استفاده گردشگران و همچنین مرکز اطلاع‌رسانی در مجموعه‌های تاریخی و تفریحی
۹	۶,۷۶۱	اختصاص اتوبوس‌های تبریز گردی برای آشنا نمودن گردشگران با میراث فرهنگی و جاذبه‌های گردشگری شهر و تلاش در جهت نوسازی و بهسازی ناوگان حمل‌ونقل شهری
۱۰	۵,۹۷۶	برگزاری جشنواره تولیدات رادیویی و تلویزیونی و جشنواره‌های شعر و تئاتر برای جذب گردشگران خارجی
۲	۱۱,۰۲۴	انجام بخشی به امور مربوط به برنامه‌ریزی گردشگری و استفاده از مدیریت پایدار در برنامه‌ریزی گردشگری این شهر و ارائه برنامه‌هایی برای خواهرخواندگی شهر تبریز با شهرهای گردشگری مهم دنیا
۳	۱۰,۸۶۵	ارائه تسهیلات بانکی برای بالا بردن کیفیت خدمات و تسهیلات ایجاد هماهنگی بر عناصر تأثیرگذار در سیستم برنامه‌ریزی گردشگری شهر و اخذ و تسهیل صدور ویزا برای گردشگران ورودی از کشورهای دیگر
۴	۹,۷۶۱	ایجاد تسهیلات برای سرمایه‌گذاران برای ساخت هتل آپارتمان در شهر تبریز و ارائه‌ی معافیت‌های مالیاتی به بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری شهر
۷	۷,۲۱۱	برگزاری جلسات سالانه یا فصلی به منظور سنجش توسعه گردشگری و ارائه راهبردهای نو
۸	۷,۰۴۵	استفاده از مانیپورها و همچنین نور و رنگ‌های مختلف در معماری شهری به منظور زیبا نمودن شهر و جلب توجه گردشگران
۶	۸,۵۶۹	دستیابی به عوامل مؤثر بر رضایت گردشگران خارجی که مستلزم ارزیابی مستمر، شناسایی، دسته‌بندی و تحلیل مجموعه نیازها، انتظارات و ادراکات گردشگران مخصوصاً ادراک آن‌ها از ارزش مقصد گردشگری و کیفیت محصولات، خدمات و تجربیات گردشگری در مقایسه با سایر مقصدهای گردشگری است.

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۴.

نتایج نشان می‌دهد که مهم‌ترین راهبرد اجرایی از نظر ذینفعان به ترتیب ایجاد زیرساخت‌ها و مناظر زیبا و توسعه و ساخت کاربری‌های تفریحی برای استفاده گردشگران و استفاده از نیروی جوان برای اشتغال در این بخش؛ انسجام‌بخشی به امور مربوط به برنامه‌ریزی گردشگری و استفاده از مدیریت پایدار در برنامه‌ریزی گردشگری این شهر و ارائه برنامه‌هایی برای خواهرخواندگی شهر تبریز با شهرهای گردشگری مهم دنیا و ارائه تسهیلات بانکی برای بالا بردن کیفیت خدمات و تسهیلات ایجاد هماهنگی بر عناصر تأثیرگذار در سیستم برنامه‌ریزی گردشگری شهر و اخذ و تسهیل صدور ویزا برای گردشگران ورودی از کشورهای دیگر با میانگین رتبه‌ای ۱۱,۳۷۱؛ ۱۱,۰۲۴ و ۱۰,۸۶۵ می‌باشند.

### نتیجه‌گیری:

در سال‌های اخیر گردشگری به عنوان صنعت بدون دود، منبع درآمد سرشار در تجارت جهانی و عنصر مهمی در بهبود و تنظیم موازنه بازرگانی و تراز پرداخت‌های بسیاری از کشورها شده است، رشد قابل توجه و چشمگیر گردشگری در پنجاه سال اخیر نشان‌دهنده اهمیت فراوان اقتصادی و اجتماعی این پدیده است. در این میان شهر تبریز به عنوان مرکز استان آذربایجان شرقی، که بر اساس مصوبه شورایی عالی معماری و شهرسازی ایران به عنوان یکی از شش شهر فرهنگی و تاریخی کشور به ثبت رسیده، از کهن‌ترین خاستگاه‌های شهرنشینی و مدنیت در کشور است که میراث تاریخی و فرهنگی بسیار غنی و گسترده آن پتانسیل بالایی برای غنای فرهنگی و گسترش گردشگری شهری دارد. با توجه به تحلیل‌ها و بررسی‌های صورت گرفته در مورد عناصر گردشگری و همچنین فضاهای شهر تبریز و بر اساس نظرات مردم چنین استنباط می‌شود که شهر دارای پتانسیل مناسب برای توسعه گردشگری می‌باشد ولی به منظور رسیدن به عنوان قطب گردشگری در سطح ملی، منطقه‌ای و جهانی نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی - ساختاری و عملکردی در زیرساخت‌ها و سایر بخش‌های گردشگری و همچنین فضاهای شهر می‌باشد. و در این راستا استفاده از نقطه نظرات نخبگان و همچنین مشارکت تمامی مسئولان مربوطه و ذی‌نفعان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌گردد. همچنین بر اساس نظر ذی‌نفعان و جدول نهایی مدل سوار نتایج حاکی از آن است که مهمترین فرصت‌ها، قوت‌ها، نتایج مورد انتظار و آرمان‌های موجود در راستای توسعه گردشگری شهر تبریز به ترتیب وجود نقاط و مکان‌های تاریخی و توریستی فراوان در سطح تبریز و گردشگاه‌های طبیعی در حومه شهر با میانگین عددی ۴,۱۲، اشتغال‌زایی، افزایش درآمد پایدار و مطمئن و افزایش حس تعلق به محیط زندگی در ساکنان شهر با میانگین عددی ۳,۸۹، افزایش فضای سبز و کاهش نرخ بیکاری با میانگین عددی ۳,۶۴ و جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی برای توسعه صنعت گردشگری در شهر تبریز با میانگین عددی ۳,۷۲ می‌باشند.

### References:

1. Abonoori, A, Akbari, z (2014): *Classification of factors affecting on economic indicators of International tourism, Geography and Development, Volume 12, Issue 34, pp 33-56. (In Persian)*
2. Ariaifar, K (2009): *feasibility of establishing a Geo park in Lorestan province using AHP Model, Masters Thesis in urbanism, tutor: Ziari, K, Islamic Azad University, Ghavin Branch. (In Persian)*
3. Ebrahimzade, E, Aghasi, E (2009): *The Analysis of Effective Factors in the Expansion of Coastal Region of Chabahar Tourism through SWOT Model, Urban Regional Studies and Research, Volume 1, Issue 1, pp 107-128. (In Persian)*
4. Ghaderi, E (2009): *Overview Iran's tourism industry situation, Research Centre of Islamic Shura Council, the office of the cultural studies, number: 10002, subject code: 270. (In Persian)*
5. Hadiani, Z, Ahadnezhad, M, Kazemizad, S, Ghanbari, H (2012): *Strategic Planning for Tourism Development by SWOT Method (Case Study: Shiraz City), Geography and Enviromental Planning, Volume 23, Issue 3, pp 111-132. (In Persian)*
6. Kahzadi, E, Khadem Alhosseini, A, Fotohi, Z, Ghadimi, N (2009): *Analysis on social and cultural security and its role in the sustainable development of tourism, Proceedings of elected the first national conference security and sustainable development of tourism, Applied Research Office law enforcement command Isfahan province. (In Persian)*
7. Kazemi, M (2006): *Tourism Management, Samt Press, Tehran. (In Persian)*

8. Khavarian G, A, Stavers, Zh, M, Alian, M (2013): *Strategic Planning of Urban Tourism Development with use SOAR Strategic Model (case study Taft city)*, *The Journal of Spatial Planning*, Volume 17, Issue 3, pp 127-143. (In Persian)
9. Meshkini, A, Heidari, T (2010): *Evaluation of the development of tourism in city Zanzan (case study: zanzan river), geographical space*, Volume 11, Issue 35, pp 37-64. (In Persian)
10. Movahhed, A, Amanpour, S, Naderi, K (2011): *Urban tourism marketing based on branding with Analytical Hierarchy Process (AHP) (case study of kermanshah city)*, *Journal of Spatial Planning*, Volume 1, Issue 3, pp 17-36. (In Persian)
11. Omidi, N (2012): *Survey strategy of tourism development in Ilam Province using SWOT model and quantify the matrix strategic QSPM*, *Regional planning*, Volume 2, Issue 5, pp 93-102. (In Persian)
12. Rahmani, B, Majidi Khamane, B (2009): *factors affecting of women's participation in preserving urban environment, with the emphasis on view feminist crowns (case study: 6 and 8 areas of Tehran)*, *environment preparation*, Volume 2, Issue 7, pp 15-38. (In Persian)
13. Shakoyi, H (2008): *new views in urban geographical*, Samt Press, Eleventh Edition, Tehran. (In Persian)
14. Sharifade, A, Radnejhad, H (2008): *sustainable development and rural tourism*, *Monthly Jahad economy*, Issue 250-261, pp 21-38. (In Persian)
15. Taghvayi, M, Mobaraki, O (2009): *Analyses tourist areas in Tabriz to tourism planning in that*, *Geography and Planning*, Volume 15, Issue 33, pp 59-82. (In Persian)
16. Taghvayi, M, Safarabadi, A (2011): *Urban Tourism Management; Planning Tourist Attracting Urban Spaces (Case Study; Kermanshah City)*, *Social Development & Welfare Planning*, Volume 3, Issue 9, pp 183-208. (In Persian)
17. Tavallayi, S (2006): *Overview of the tourism industry, first printing*, Tehran's Pedagogical University publishing, Tehran. (In Persian)
18. Anuar, A. N. A., Jaini, N., Kamarudin, H. and Nasir, R. A. (2011): *Effectiveness evaluation of Safe City Programme in relation to the tourism industry*, *Procedia Engineering*, 42, 407-414.
19. Edwards, D., Tony, G. and Bruce, H. (2011): *Urban tourism research Developing an Agenda*, *Annals of Tourism Research*, 35 (4): 1032-1052.
20. cccccc c ddddddii a Csss sããvvn-Andrei (2010): *The Role Of Urban Tourism In The Strategical Development Of Brasov Area*, *Journal of Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Vol 7, pp 69-85.
21. Pothof, R. (2006): *Urban Heritage Tourism - A Case Study of Dubrovnik*, Thesis, Bournemouth University, UK.
22. Rossana, G (2007): *Tourism and the City: Opportunity for Regeneration*, *An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Vol. 2, No. 2 (November 2007): pp. 95-111.
23. Shams, M, Saffari Raad, A, Ghasemi, A (2015): *An analysis on urban tourism by SWOT model (Case Study: Boushehr City)*, *Journal of Scientific Research and Development* 2 (6): 298-305.
24. Stavros, J., & G. Saint,(2010): *SOAR: Linking Strategy and OD to Sustainable Performance in W.J. Rothwell, J.M. Stavros, R. Sullivan & A. Sullivan (Eds.), Practicing Organization Development: A Guide for Leading*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Change, Pp. 377-394, 2010.
25. UNWTO (2007): *Tourism Highlights 2007 Edition*, Available in [www.unwto.org](http://www.unwto.org).
26. Uwe. Deichman, Somik V. Lall, Ajay. Suri, Prgys.R (2008): *Improved Urban Management*, World Bank Policy Research Working Paper3002, Washington.DC.
27. World Tourism Organization (WTO) (2012): *Tourism 2020 Vision*, Vol .6, south Asia , Madrid , Spain, Dibe , s.i.