

جغرافیا و آمایش شهری - منطقه‌ای، شماره ۱۴، بهار ۱۳۹۴
وصول مقاله: ۱۳۹۲/۸/۲
تأیید نهایی: ۱۳۹۳/۴/۲۸
صفحات: ۱۰۴ - ۸۹

قابلیت‌سنجی توسعه گردشگری با رویکرد توسعه پایدار در شهر مرزی ارومیه

دکتر نادر زالی^۱، یعقوب اسماعیل‌زاده^۲

چکیده

با ورود به هزاره سوم میلادی، کشورهای مختلف دنیا از منابع اقتصادی متعددی در توسعه کشورها استفاده می‌کنند که از جمله آنها، گردشگری است. شهر ارومیه یکی از مناسب‌ترین مناطقی است که دارای جاذبه‌های متعدد گردشگری است و با برنامه‌ریزی در این زمینه، می‌توان به توسعه اقتصادی، فرهنگی، و زیرساختی لازم در این شهر دست یافت. روش تحقیق مبتنی بر روش توصیفی - تحلیلی - توسعه‌ای است. گردآوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته و پس از پرسشگری از مردم، گردشگران و مسئولین حوزه گردشگری به تحلیل اطلاعات با استفاده از تکنیک دلفی و مدل SWOT پرداخته شده است. نتایج نشان می‌دهد که مناسب‌ترین راهبرد توسعه گردشگری منطقه، راهبرد بازنگری (WO) با امتیاز ۳.۲۶۶ است. بر این اساس لازم است اقداماتی نظیر بسترسازی برای توسعه سرمایه‌گذاری‌های دولتی و خصوصی برای ایجاد زیرساخت‌های مناسب، آموزش متخصصین برای استفاده بهینه از ظرفیت‌های منطقه، ایجاد محیط‌های پیاده‌محور و تشویق مردم به استفاده از وسایط نقلیه عمومی، تبلیغات پتانسیل‌های منطقه برای شناسایی قابلیت‌های منطقه در سطح ملی و فرا ملی، اهمیت دادن به صنعت گردشگری به‌عنوان صنعتی فرابخشی برای تمام دستگاه‌های اجرایی مرتبط با گردشگری انجام گیرد. کلید واژگان: شهر ارومیه، توسعه گردشگری، برنامه‌ریزی راهبردی، SWOT.

مقدمه

با شروع قرن بیست و یکم، صنعت گردشگری به یکی از پردرآمدترین صنایع دنیا تبدیل شده و رقابت فشرده‌ای در میان بسیاری از کشورهای جهان برای جذب گردشگر آغاز شده است (UNWTO, 2007: 11). طی دهه‌های اخیر، دولت‌ها به توسعه گردشگری به عنوان یکی از شیوه‌های مبارزه با بیکاری و کسب درآمد تأکید می‌نمایند (Lanza, 2003: 320). در واقع، این صنعت به عنوان فعالیتی که در دنیای امروزی، توان اثرگذاری بر فرآیند توسعه متوازن و خردورزانه را در همه دنیا به نمایش گذاشته، مورد توجه طیف وسیعی از سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نظام‌های سیاسی و مدیران اجرایی در کشورهای مختلف است (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۸). همچنین این فعالیت به عنوان ابزاری قوی برای توسعه، رشد و تنوع اقتصادی، اشتغال و غیره عمل می‌کند (Sasidharan et al, 2006, 407). براساس تخمین سازمان گردشگری جهانی، تعداد گردشگران جهان در سال ۱۹۵۰، حدود ۲۵ میلیون نفر و در سال ۲۰۰۰ حدود ۷۰۰ میلیون نفر بوده است و انتظار می‌رود که در سال ۲۰۲۰ تعداد گردشگران جهان به ۱۵۹۰ میلیون نفر برسد (Mousavi et al, 2011, 168). این در حالی است که ایران با وجود تاریخی چند هزارساله و آثار فراوان ثبت شده در فهرست میراث جهانی یونسکو (Ghaderi et al, 2012: 48) به لحاظ شکوفایی این کارکردها، نتوانسته جایگاه درخور توجهی را کسب کند؛ زیرا اقتصاد تک محصولی متکی بر درآمدهای نفتی، مانع از توجه به این بخش از اقتصاد، در کشور شده است (زهره هادیانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۲).

شهر ارومیه به عنوان یکی از مناطق مرزی مستعد گردشگری محسوب می‌شود که جاذبه‌های متعدد طبیعی، تاریخی و انسان‌ساخت دارد و می‌توان با

برنامه‌ریزی در این زمینه، به توسعه این شهر اقدام کرد. در تحقیق حاضر با به کارگیری فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت‌ها و کارکردهای گردشگری شهر ارومیه، شناسایی شده و راهبردهای مناسب توسعه گردشگری برای این شهر تدوین شده است. از این رو، با شناخت عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و با تشریح مساعی متخصصان و مسئولان حوزه گردشگری، مردم محلی و گردشگران، به رفع نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت نقاط قوت و فرصت‌ها اقدام شده است. براین اساس، مهم‌ترین سؤالاتی که در این پژوهش مطرح است، عبارت‌اند از:

۱. مهم‌ترین نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدیدهای توسعه گردشگری شهر ارومیه کدامند؟
۲. استراتژی بهینه توسعه گردشگری ارومیه با استفاده از مدل راهبردی SWOT کدام است؟

مبانی نظری

تعاریف متعددی از گردشگری از سوی صاحب‌نظران و نهادهای مختلف در خصوص گردشگری ارائه شده است. از این رو ساده‌ترین تعریف از گردشگری، فعالیتی است که موجب می‌شود تا افراد برای مدتی از خانه‌های خود خارج شده و جهت بازدید از دیگر نقاط جهان به سفر بپردازند و در طول مدت سفر نیز نیازهای پذیرایی و اقامتی آنها برطرف شود (ای.فنل، ۱۳۸۵: ۲۲).

سازمان جهان گردشگری، گردشگری را عملی فردی می‌داند که بیش از یک روز به مسافرت می‌رود و در آن مکان که خارج از محیط زندگی خود است برای مدتی کمتر از یک سال برای تفریح، تجارت و اهداف دیگر اقامت می‌کند (Smith, 1995: 24). گردشگری فعالیتی پاک است که می‌تواند در حفظ طبیعت برای نسل‌های آینده مؤثر باشد و به کشورهای در حال

توسعه در حل مشکلاتی نظیر بی‌کاری و فقر با تحرک‌بخشی به پتانسیل‌های این کشور کمک می‌کند (Holjevac, 2003: 2). این صنعت به واسطه ماهیت خود، فعالیت پیچیده و ترکیبی و مستلزم مشارکت بخش‌های مختلف و متعدد جامعه است و آثار مثبت و منفی گسترده‌ای را نیز در سطوح مختلف بر جای می‌گذارد (مطیعی لنگرودی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳).

- رویکردهای گردشگری

در زمینه گردشگری تاکنون رویکردهای گوناگونی مطرح شده است که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: رویکردهای انبوه‌گرایی، اقتصادی، فضایی-جغرافیایی، اجتماع‌محور و گردشگری پایدار. در یک سیر تاریخی، ابتدا بر توسعه گسترده زیرساخت‌های گردشگری و جنبه‌های اقتصادی و درآمدزایی هرچه بیشتر از گردشگری اهمیت داده شد. این امر باعث شد تا منابع محیطی روزبه‌روز تخریب شود و پیامدهای

منفی زیادی بر جوامع میزبان از نظر فرهنگی، اجتماعی و اکولوژیکی وارد آید. بر این اساس، رویکرد فضایی-جغرافیایی در توسعه گردشگری مطرح شد تا بر حفظ هرچه بیشتر منابع محیطی و اکوسیستم‌ها تأکید شود. در ادامه با طرح رویکرد اجتماع‌محور، اولویت‌دادن به نیازها و خواسته‌های اجتماع محلی مطرح شد؛ اما هیچ‌کدام از این رویکردها جامع نبوده و هر یک بر جنبه خاصی از توسعه گردشگری تأکید داشتند. در نهایت رویکرد توسعه گردشگری با توجه هم‌زمان بر ابعاد محیطی، اقتصادی و اجتماعی مطرح شد تا ضمن توجه به حفظ محیط زیست، بر توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی نیز اهمیت داده شود. در جدول ۱، رویکردهای توسعه گردشگری و فرض‌ها و مسأله‌های اساسی هر یک از آنها به تفکیک بیان شده است.

جدول ۱. رویکردهای برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری

تعریف مسأله برنامه‌ریزی گردشگری	فرض‌های اساسی و گرایش‌های مرتبط	رویکرد
<p>- چه تعداد گردشگر می‌تواند جذب شود و اسکان داده شود. چگونه می‌توان بر موانع غلبه کرد.</p> <p>- چگونه می‌توان ساکنان محلی را متقاعد کرد تا با گردشگران به خوبی رفتار کنند.</p>	<p>- گردشگری یک کالای اساسی است.</p> <p>- منابع طبیعی و فرهنگی باید بهره‌برداری شود.</p> <p>- صنعت گردشگری به عنوان یک تخصص محسوب می‌شود.</p>	انبوه‌گرایی
<p>- آیا گردشگری می‌تواند به عنوان قطب رشد مورد استفاده قرار گیرد؟</p> <p>- بیشینه‌سازی ابزارهای افزایش درآمد و اشتغال چگونه امکان‌پذیر است؟</p> <p>- چگونه می‌توان بر انتخاب مصرف‌کننده تأثیر گذاشت؟</p> <p>- چگونه می‌توان ارزش‌های اقتصادی را برای غیربومی‌ها تأمین کرد؟</p> <p>- چگونه می‌توان ارزش‌های اقتصادی را برای اهداف حفاظتی فراهم آورد؟</p>	<p>- گردشگری همانند سایر صنایع در نظر گرفته می‌شود.</p> <p>- استفاده از گردشگری در جهت ایجاد اشتغال، کسب عواید خارجی، بهبود تجارت، تشویق توسعه منطقه‌ای، - - غلبه بر عدم تعادل‌های اقتصادی منطقه‌ای.</p> <p>- برنامه‌ریزی در نقش یک متخصص.</p>	اقتصادی
<p>- ظرفیت‌سازی کالبدی-فیزیکی</p> <p>- مدیریت استادانه الگوهای سفر و جریان‌های گردشگر</p> <p>- مدیریت گردشگر</p> <p>- تمرکز یا تفرق گردشگران</p> <p>- درک محیط طبیعی</p> <p>- مدیریت مناطق بکر و پارک‌های ملی</p>	<p>- گردشگری وسیله‌ای برای استفاده منابع</p> <p>- مبنای اکولوژیکی برای توسعه</p> <p>- حفاظت محیطی</p> <p>- توسعه با در نظر داشتن محیط</p> <p>- حفاظت از تنوع ژنتیکی</p>	فضایی-جغرافیایی

- طراحی نواحی حساس محیطی		
- چگونه می‌توان کنترل اجتماع محلی را تقویت کرد؟ - درک گرایش‌های اجتماع محلی در گردشگری چگونه محقق می‌شود؟ - درک آثار گردشگری بر اجتماع محلی چگونه حاصل می‌شود؟ - آثار اجتماعی	نیاز به کنترل محلی تحقیق در خصوص توسعه متعادل تحقیق در زمینه آلترناتیو‌هایی برای توسعه "انبوه" گردشگری برنامه‌ریزی در نقش تسهیل‌گر به جای متخصص توسعه با توجه به مباحث اجتماعی-فرهنگی	اجتماع محور
- درک سیستم گردشگری - تنظیم اهداف، مقاصد و اولویت‌ها - دستیابی به هماهنگی سیاست‌گذاری و مدیریت در درون و بین بخش‌های خصوصی و دولتی - سیستم‌های هماهنگ و یکپارچه کنترل - درک ابعاد سیاسی گردشگری - برنامه‌ریزی برای آن نوع گردشگری که تأمین‌کننده نیازهای محلی و تجارت موفق در بازارهای رقابتی است.	- یکپارچه‌سازی ارزش‌های اقتصادی، محیطی و اجتماعی-فرهنگی - یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی گردشگری با سایر فرایندهای برنامه‌ریزی - برنامه‌ریزی کل‌گرا - حفظ فرایندهای ضروری اکولوژیکی - حفظ میراث انسانی و تنوع زیستی - عدالت بین نسلی و درون نسلی - دستیابی به تعادل بهتر عدالت و فرصت بین ملت‌ها	توسعه پایدار

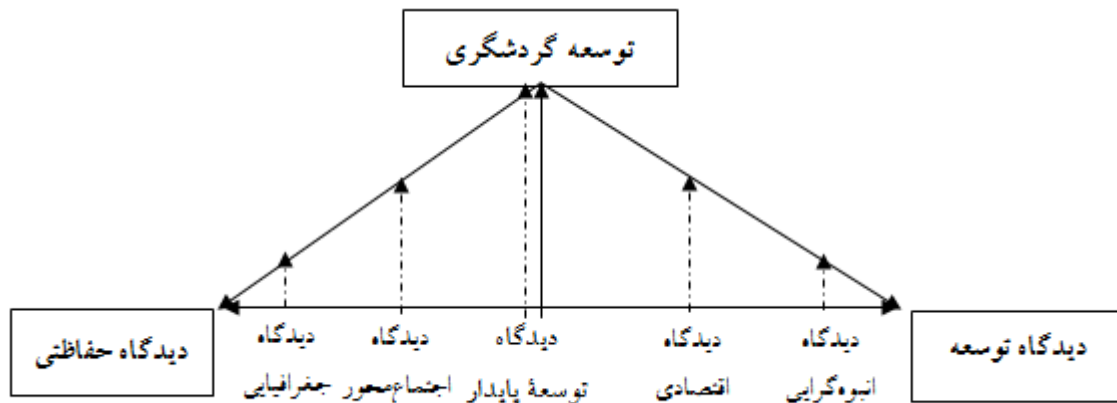
منبع: اسماعیل‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۹-۱۳۰

گردشگری پایدار

اصول گردشگری پایدار را در سال ۱۹۸۸ به قرار زیر بیان کرد: حرکت به سمت مدیریت منابع در چارچوب رفع نیازهای اقتصادی، اجتماعی و اخلاقی، ضمن نگهداری و حفاظت از یکپارچگی فرهنگی، فرآیندهای ضروری اکولوژیکی، تنوع بیولوژیکی و سیستم‌های حمایت‌کننده زندگی (UNEP/ WTO, 2002). سازمان گردشگری جهانی، اظهار داشته که توسعه گردشگری می‌تواند سهم مهمی در سه بخش توسعه پایدار (اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی) ایفا کند (Del Mar Alonso, 2013: 201 & Reihanian, 2012: 223).

مفهوم توسعه پایدار ناظر بر این واقعیت انکارناپذیر است که ملاحظات مربوط به اکولوژی می‌تواند و باید در فعالیت‌های اقتصادی به کار گرفته شود. در واقع توسعه پایدار بر پایه هوشیاری انسان به خودش و منابع طبیعی کره زمین استوار است و خواهان یک سبک زندگی پایدار برای همه انسان‌ها است و مخالف مصرف بیش از اندازه، اتلاف منابع و بی‌توجهی به نسل‌های آینده و قطع رابطه با گذشته است (شایان و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰۳). گردشگری پایدار در اواخر دهه ۱۹۸۰، هم‌زمان با گزارش برانت لند^۱ در خصوص توسعه پایدار در کمیسیون جهانی محیط و توسعه^۲ مطرح شد. با بهره‌گیری از رویکرد پایداری در کمیسیون یادشده، گردشگری پایدار می‌تواند به عنوان نوعی گردشگری تلقی شود که نیازهای نسل موجود را بدون به‌مخاطره‌انداختن توانایی نسل آینده در برطرف کردن نیازهایشان حل نماید (Brundtland, 1987). سازمان جهانی گردشگری،

1 . Brundtland
2 . WCED



شکل ۱. جهت‌گیری رویکردهای توسعه گردشگری
منبع: اسماعیل زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۲

گردشگری منطقه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت با بهره‌گیری از روش توسعه‌ای، راهبردهای توسعه گردشگری برای محدوده مطالعاتی ارائه گردید. گردآوری اطلاعات به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی (متشکل از سه گروه مردم، مسئولان و گردشگران) بوده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا جهت وزن‌دهی به متغیرهای تحقیق از تکنیک دلفی استفاده گردید، بدین صورت که پرسش‌نامه‌هایی برای گروهی از متخصصان ارسال و پس از تکمیل و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، نتیجه پاسخ‌ها برای اصلاح و انجام تغییر به آنان بازگردانده شد و نهایتاً پس از اتفاق نظر عمومی به هر یک از متغیرها وزنی داده شد. علاوه بر آن، از ماتریس SWOT برای تدوین راهبرد مناسب توسعه گردشگری شهر ارومیه در راستای توسعه پایدار بهره‌گیری شده است.

جامعه آماری متشکل از مردم محلی و گردشگران و مسئولان منطقه است. در تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است که برای گردشگران معادل ۶۰ نفر و مردم محلی برابر با ۱۵۰ نفر محاسبه شد. همچنین ۲۵ پرسش‌نامه نیز از مسئولان و کارشناسان گردشگری استان تهیه گردید.

آنچه باعث برتری این رویکرد می‌شود، توجه به همه ابعاد اکولوژی، اقتصادی، اجتماعی، نهادی و فرهنگی است که همه این شاخص‌ها در ارتباط با یکدیگر بوده و تأثیر متقابلی بر روی هم می‌گذارد. در این راستا، داتون و هال برای تأمین هدف پایداری گردشگری، از ۵ مکانیسم نام برده‌اند که عبارت‌اند از: نظام‌های کنترل هماهنگ و یکپارچه، توسعه مکانیسم‌های هماهنگ‌کننده صنعت، ارتقای آگاهی مصرف‌کننده، ارتقای آگاهی تولیدکننده و برنامه‌ریزی استراتژی گردشگری برای جایگزینی رویکردهای مرسوم (اسماعیل‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۲). با توجه به آنچه که بیان شد، در این تحقیق با بهره‌گیری از رویکرد توسعه پایدار گردشگری به تدوین راهبردهای مناسب توسعه گردشگری در منطقه مطالعه‌شده اقدام شده است.

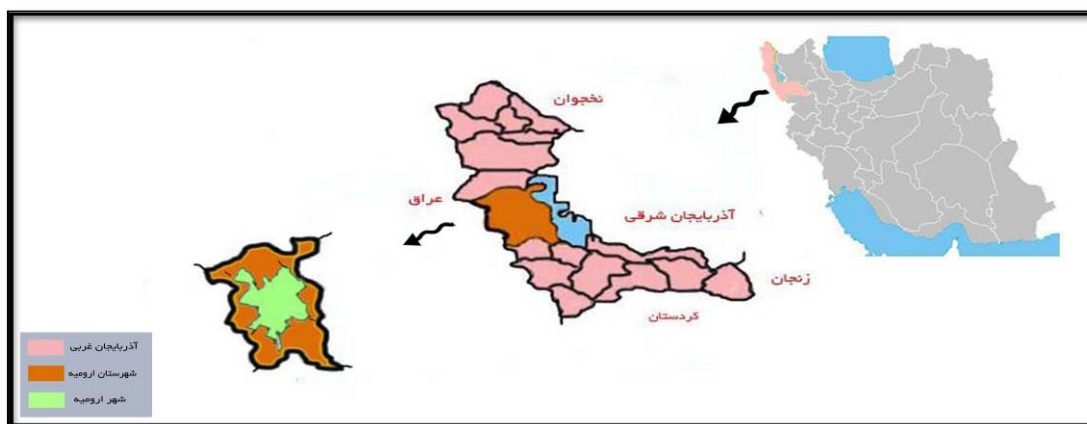
روش پژوهش

روش تحقیق مبتنی بر روش توصیفی، تحلیلی و توسعه‌ای است. براین اساس ابتدا به توصیف ویژگی‌ها و جاذبه‌های گردشگری شهر ارومیه پرداخته شده است و در ادامه با کمک روش تحلیلی و با استفاده از مدل راهبردی SWOT، عوامل درونی و بیرونی توسعه

محدوده مطالعه شده

شهر ارومیه یکی از شهرهای مرزی کشور در عرض جغرافیایی ۳۷ درجه و ۴ دقیقه و طول جغرافیایی ۴۵ درجه و ۴ دقیقه واقع شده است. این شهر طبق سرشماری سال ۱۳۹۰ با ۵۷۷ هزار و ۳۰۷ نفر جمعیت، دهمین شهر پرجمعیت ایران به شمار می‌آید. اقلیم شهر ارومیه متأثر از عرض جغرافیایی، وزش بادهای، وجود دریاچه ارومیه، عبور جریان‌های هوایی مرطوب مدیترانه‌ای، اقیانوسی و توده‌های سرد سیبری شمال و شمال شرقی، توپوگرافی منطقه و جهت‌گیری ارتفاعات و ارتفاع (۱۳۰۰ تا ۳۳۰۰ متر) است. اقلیم منطقه نیز از نوع معتدل و سرد است (سازمان هواشناسی استان، ۱۳۹۰).

طبق آمار هواشناسی، میانگین درجه حرارت سالانه شهر ۵/۱۱ درجه سانتیگراد بوده و حداکثر مطلق درجه حرارت ثبت‌شده در این دوره آماری ۳۸ درجه سانتیگراد در ماه‌های تیر و مرداد و حداقل ۸/۲۲ در دی ماه بوده است. میانگین حداکثر دمای سالیانه ۵/۱۷ و میانگین حداقل آن ۴/۵ درجه سانتیگراد ثبت شده است. تعداد روزهای بارندگی در طول سال حدود ۹۰ روز است و میانگین بارندگی سالانه در حدود ۲۵۶ میلیمتر است. تعداد روزهای یخبندان ۱۸۰-۱۵۰ روز است و میانگین رطوبت نسبی ۶۹ درصد است (حداکثر رطوبت نسبی ۷۸ درصد و حداقل ۴۶ درصد است). این شهر از شمال به شهر سلماس، از جنوب به اشنویه و نقده، از غرب به دریاچه ارومیه و از شرق به کشور ترکیه متصل است (همان).



شکل ۲. موقعیت شهر ارومیه در سطح کشور

منبع: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۲

بیگانگان و اشرار قرار می‌گرفته به همین دلیل از قدیم‌الایام دارای برج و قلاع بوده است. جاذبه‌های گردشگری این شهر را می‌توان در سه دسته جاذبه‌های تاریخی- فرهنگی، جاذبه‌های طبیعی و جاذبه‌های انسان‌ساخت تقسیم کرد.

اکثر ساکنین این شهر به زبان ترکی (۸۶ درصد) صحبت می‌کنند و دین غالب نیز شیعه است، اما سایر اقلیت‌ها مانند ارمنی‌ها، مسیحیان آشوری، و تعدادی کرد نیز در آنجا سکونت دارند. این شهر به علت موقعیت جغرافیایی و سیاسی تاخت‌وتاز

جدول ۲. تقسیم‌بندی جاذبه‌های گردشگری شهر ارومیه براساس کارکردهای مختلف

کارکرد	جاذبه‌ها
۵. جاذبه‌های تاریخی-فرهنگی	بنای ۳ گنبد- حمام قراچه- عمارت چهاربرج- ساختمان شهرداری- کاروانسرای ارومیه- بازار ارومیه- مدرسه هدایت- یخچال دوقوز پله- آتشکده تمر
	مسجد مناره- مسجد داش آغلیان- مسجد چورس- مسجد اعظم- مسجد جامع- مسجد سردار- مسجد حمامیان- کلیسای ماسرکیس- کلیسای ننه مریم- کلیسای مارتوما- کلیسای قره باغ- کلیسای پطروس سوپولوس- کلیسای حضرت ماوانا- کلیسای مارگیوکیس- امامزاده برکشلو - کلیسای مارقویا- زیارتگاه مهدی القدم- کلیسای آشوری ها
	کتیبه عین الروم- کتیبه محمود آباد- کتیبه موانا- سنگ نبشته کلاشین
	موزه ها و آرامگاهها
	مقبره صخره ای قارلی دام- موزه ارومیه- مقبره صخره ای سدوک- موزه تاریخ طبیعی- مقابر روستای تتمان- مزار ابوالبر راضی
	قلعه های تاریخی
	قلعه بردوک- قلعه اسماعیل آقا- قلعه دم دم- قلعه کاظم داشی
	حمام ها
سوغات های محلی	
نقل- صنایع دستی- حلوای گردویی- عرق بیدمشک- گلاب محمدی- دوشاب شیرین انگور- حلوای هویج	
۶. جاذبه های طبیعی	آبشار شلمکان- دریاچه ارومیه- چشمه زنبیل- دریاچه کوه دالامپر- سواحل لجنی- چشمه قینرجه- دریاچه مارمیشو- چشمه معدنی هفتابه- آبشار سلوک- بند
	دره قاسملو- کوه مام شیخ- دره نازلو- غار تمته- تپه هفتوان- تپه گوی- تپه دالما- غار میرداود- تپه زیوه- تپه اهرنجان- گوی تپه- تپه کردلو- غار تام تاوا- دره باراندوز جای- دره شهدا- کوه زیارت بابون و هرچین - کوه سرکش نوچ سلطانی و کوران داغی- کوه ساری داغ - جوودلر داغی- سیرداغی- علی ایمان داغی
	سد مهاباد- پل شهید کلانتری- مجتمع تجاری-تفریحی باری- پیست اسکی خوشاکو- پارک ملی ارومیه- پل بارانداز- پارک ساحلی- پارک جنگلی- مجتمع تفریحی چی چست
سایت ها	۷. جاذبه‌های انسان-ساز

منبع: سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان آذربایجان غربی، ۱۳۹۰

بحث و یافته‌های پژوهش

در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهر ارومیه ابتدا نقاط ضعف و قوت (عوامل داخلی) و فرصت و تهدید (عوامل خارجی) بررسی شد، سپس اولویت‌بندی نهایی عوامل داخلی و خارجی تعیین و در نهایت راهبردهای مناسب جهت توسعه گردشگری در شهر ارومیه ارائه شد.

مرحله اول: بررسی عوامل داخلی و خارجی

مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی بر گردشگری شهر ارومیه را می‌توان در سه بعد اقتصادی- نهادی، اجتماعی- فرهنگی و محیطی-

جغرافیایی بررسی کرد. عوامل درونی شامل ۲۲ عامل (۱۰ نقطه قوت و ۱۲ نقطه ضعف) و عوامل بیرونی شامل ۱۹ عامل (۹ فرصت و ۱۰ تهدید) هستند. پس از شناسایی عوامل یادشده، با بهره‌گیری از نظرات مردم محلی، گردشگران و مسئولان منطقه به کمی‌کردن متغیرهای مربوطه اقدام گردید که نشان‌دهنده وزن نسبی، میانگین رتبه‌ای، امتیاز وزنی و رتبه‌بندی هریک از نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها در محدوده مطالعاتی از دیدگاه گروه‌های یادشده است. در ستون اول، مهم‌ترین متغیرهای ابعاد چهارگانه داخلی و خارجی تعیین و شناسایی گردید،

امتیاز وزنی متغیرها محاسبه شده است. در ستون بعدی نیز براساس میزان امتیاز وزنی کسب‌شده، رتبه‌بندی متغیرها صورت گرفت، نهایتاً " با در نظر گرفتن امتیازات وزنی واحدهای تحلیل، مجموع امتیاز وزنی هریک از عوامل داخلی و خارجی مشخص شدند (بهزادفر و همکاران، ۱۳۸۷: ۹۷).

در ستون دوم، وزن نسبی هریک از عوامل داخلی و خارجی براساس اثر احتمالی آنها بر موقعیت راهبردی کنونی سیستم تعیین شد. در ستون بعدی با مشارکت واحدهای تحلیل (گردشگران، مردم محلی و مسئولان)، متغیرهای تعیین‌شده، رتبه‌ای از ۵ تا ۱ (بسیارمهم، مهم، متوسط و کم‌اهمیت و بی‌اهمیت) گرفتند که میانگین رتبه‌ای متغیرها را تشکیل می‌دهد. سپس،

جدول ۳. عوامل داخلی موثر بر توسعه گردشگری در شهر ارومیه

وجود هتل‌های مناسب و مکان‌های خواب جهت اقامت گردشگر اشتغال بخشی از شاغلان در فعالیتهای مرتبط با توریسم	اقتصادی - نهادی	قوت	فناوری داخلی
تنوع فرهنگی - قومی در سطح شهر وجود آثار فرهنگی - تاریخی با ارزش در سطح شهر مهمان‌دوست‌بودن مردم شهر برخورداری از فضاهای عمومی و تفریحی	اجتماعی- فرهنگی		
وجود جاذبه‌های فراوان طبیعی وجود باغات گسترده در پیرامون شهر تنوع آب و هوایی و چهارفصلی‌بودن شهر وجود چشمه‌های طبیعی فراوان	محیطی		
کمبود متخصصان در حوزه گردشگری نامناسب‌بودن سیستم حمل و نقل برون شهری و جاده‌ای سرمایه‌گذاری‌های اندک بخش خصوصی فقدان زیرساخت‌های مناسب برای گردشگری ضعف در سیستم اطلاع‌رسانی جاذبه‌های استان	اقتصادی - نهادی	ضعف	
شکاف بالای طبقاتی کیفیت پایین پیاده‌روها در بسیاری از بخش‌های شهر گرایش شدید مردم به مالکیت خودروی شخصی کمبود آژانس‌های گردشگری در منطقه سطح پایین آگاهی عمومی از قابلیت‌های گردشگری	اجتماعی - فرهنگی		
تخریب گسترده بسیاری از باغات برای ساختمان‌سازی فقدان سیستم صحیح جمع‌آوری و دفع زباله‌ها	محیطی		

جدول ۴. عوامل خارجی مؤثر بر توسعه گردشگری در شهر ارومیه

نقاط خارجی	فرصت	اقتصادی- نهادی	وجود ظرفیت‌های فراوان سرمایه‌گذاری در منطقه وجود منابع غنی و خاصیت درمانی بودن آب دریاچه ارومیه مجاورت ارومیه با کشور توریستی ترکیه امکان ایجاد شهری با اقتصاد پایدار و شکوفا در اثر جذب توریسم افزایش توجه به صنعت گردشگری در سطح کشور
		اجتماعی- فرهنگی	افزایش سطح فرهنگ جامعه در اثر ارتباطات گسترده با کشورهای توریستی امکان ایجاد محیط‌های فرهنگی توسط سرمایه‌گذاران خصوصی امکان آشنایی با فرهنگ‌های مختلف
		محیطی	وجود جاذبه‌های طبیعی فراوان در شهرهای مجاور
	تهدید	اقتصادی- نهادی	وجود نظام برنامه‌ریزی از بالا به پایین گسترش بورس بازی‌های زمین به دلیل فقدان نظارت خوب و مستمر عدم وجود مقررات جامع گردشگری
		اجتماعی- فرهنگی	وجود تبلیغات ضد ایرانی در سایر کشورها توجه و نگرش صرفا اسلامی به مقوله گردشگری فرهنگ پایین گردشگری در سطح کشور تهدید فرهنگ بومی با افزایش سطح گردشگر وجود امنیت اجتماعی-سیاسی پایین
		محیطی	کاهش شدید آب دریاچه ارومیه فقدان اتوبان‌های عریض در منطقه

منبع: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۲

- تحلیل دیدگاه‌های مردم

نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که از نظر مردم محلی، وجود جاذبه‌های طبیعی فراوان در منطقه با میانگین رتبه‌ای ۴۰۵ و امتیاز وزنی ۰.۲۱۹ و وجود آثار فرهنگی - تاریخی با ارزش با میانگین رتبه‌ای ۳۷۸ و امتیاز وزنی ۰.۱۸۹ به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت این منطقه محسوب است. مهم‌ترین نقاط ضعف گردشگری این شهر از نظر مردم، فقدان زیرساخت‌های مناسب برای گردشگری با امتیاز وزنی ۰.۲۲۴ و ضعف سیستم اطلاع‌رسانی جاذبه‌های منطقه با امتیاز وزنی ۰.۲۰۰ هستند. مردم محلی با وجود فرصت‌های بی‌شمار در توسعه گردشگری منطقه، وجود منابع غنی و خاصیت درمانی بودن آب دریاچه ارومیه را با امتیاز وزنی ۰.۲۳۵ مهم‌ترین فرصت‌های منطقه در جهت جذب گردشگری عنوان کردند و همچنین تهدیدات گردشگری منطقه را به ترتیب کاهش شدید آب

دریاچه ارومیه و وجود نظام برنامه‌ریزی از بالا به امتیازهای وزنی ۰.۲۲۴ و ۰.۱۹۸ ذکر کردند.

- تحلیل دیدگاه‌های گردشگران

گردشگران نیز در بسیاری از موارد هم‌رأی نظرات مردم محلی بودند. به این ترتیب که گردشگران نیز مهم‌ترین نقاط قوت منطقه را وجود جاذبه‌های طبیعی و آثار فرهنگی- تاریخی با امتیازهای وزنی ۰.۲۱ و ۰.۱۸۴ دانسته‌اند و مهم‌ترین ضعف‌های این منطقه را زیرساخت‌های نامناسب با امتیاز وزنی ۰.۲۱۹ و اطلاع‌رسانی‌های ضعیف با امتیاز وزنی ۰.۱۸۸ ذکر کردند. از نظر این‌ها، مهم‌ترین فرصت‌هایی که در این منطقه وجود دارد، عبارت‌اند از وجود منابع غنی و خاصیت درمانی دریاچه و وجود ظرفیت‌های زیاد گردشگری، و مهم‌ترین تهدیدهای منطقه نیز به ترتیب کاهش آب دریاچه با امتیاز وزنی ۰.۱۸۶ و وجود امنیت پایین اجتماعی سیاسی با امتیاز وزنی ۰.۱۷۰ است.

- تحلیل دیدگاه‌های مسئولان

یافته‌ها نشان می‌دهد که از نظر متولیان گردشگری منطقه، وجود جاذبه‌های طبیعی و آثار فرهنگی- تاریخی با امتیازهای وزنی ۰.۱۷۳ و ۰.۱۶۸ مهم‌ترین نقاط قوت منطقه محسوب می‌شود و فقدان زیرساخت‌های مناسب با امتیاز وزنی ۰.۲۱۶ و سرمایه‌گذاری‌های اندک بخش خصوصی با امتیاز وزنی

۰.۱۶۷ مهم‌ترین ضعف‌ها هستند. همچنین از نظر آنها، مهم‌ترین فرصت در منطقه، وجود منابع غنی دریاچه و خاصیت درمانی‌بودن آن با امتیاز وزنی ۰.۲۲۰ و مهم‌ترین تهدید در منطقه، کاهش شدید آب دریاچه ارومیه با امتیاز وزنی ۰.۱۸۱ محسوب می‌شود.

جدول ۵. ماتریس SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید) از دیدگاه مردم، مسئولان و گردشگران

مسئولین			گردشگران			مردم محلی			وزن نسبی	تحلیل SWOT	
رتبه	امتیاز وزنی	میانگین رتبه ای	رتبه	امتیاز وزنی	میانگین رتبه ای	رتبه	امتیاز وزنی	میانگین رتبه ای			
۹	۰.۱۰۴	۲.۸۹	۸	۰.۰۹۷	۲.۷۰	۷	۰.۱۲۰	۳.۳۴	۰.۰۳۶	- وجود هتل‌های مناسب جهت زیست گردشگر	نقاط قوت
۵	۰.۱۲۹	۲.۸۷	۵	۰.۱۱۹	۲.۶۵	۵	۰.۱۴۴	۳.۲۰	۰.۰۴۵	- اشتغال بخشی از شاغلان در فعالیت‌های مرتبط با توریسم	
۶	۰.۱۱۹	۲.۷۸	۵	۰.۱۱۹	۲.۷۸	۶	۰.۱۴۲	۳.۳۱	۰.۰۴۳	- تنوع فرهنگی- قومی در سطح شهر	
۲	۰.۱۶۸	۳.۳۶	۲	۰.۱۸۴	۳.۶۸	۲	۰.۱۸۹	۳.۷۸	۰.۰۵۰	- وجود آثار فرهنگی- تاریخی با ارزش در سطح شهر	
۳	۰.۱۶۱	۲.۷۸	۴	۰.۱۵۸	۲.۷۲	۳	۰.۱۸۲	۳.۱۴	۰.۰۵۸	- مهمان‌دوست‌بودن مردم شهر	
۱۰	۰.۰۵۶	۲.۹۳	۱۰	۰.۰۴۸	۲.۵۳	۱۰	۰.۰۴۸	۲.۱۵	۰.۰۱۹	- برخورداری از فضاهای عمومی و تفریحی	
۱	۰.۱۷۳	۳.۲۱	۱	۰.۲۱۰	۳.۹۰	۱	۰.۲۱۹	۴.۰۵	۰.۰۵۴	- وجود جاذبه‌های فراوان طبیعی	
۷	۰.۱۱۵	۲.۵۷	۹	۰.۰۹۵	۲.۱۰	۸	۰.۱۰۰	۲.۲۲	۰.۰۴۵	- وجود باغات گسترده در حاشیه شهر	
۴	۰.۱۳۹	۳.۰۲	۳	۰.۱۶۳	۳.۵۵	۴	۰.۱۶۸	۳.۶۵	۰.۰۴۶	- تنوع آب و هوایی و چهار فصلی بودن شهر	
۸	۰.۱۱۰	۲.۹۷	۷	۰.۱۰۰	۲.۷۰	۹	۰.۰۹۳	۲.۵۲	۰.۰۳۷	- وجود چشمه‌های طبیعی فراوان	
۷	۰.۱۳۱	۲.۳۴	۵	۰.۱۴۸	۲.۶۵	۴	۰.۱۷۴	۳.۱۰	۰.۰۵۶	- کمبود متخصصان گردشگری	نقاط ضعف
۶	۰.۱۳۷	۲.۶۹	۴	۰.۱۵۹	۳.۱۱	۶	۰.۱۶۰	۳.۱۴	۰.۰۵۱	- نامناسب بودن سیستم حمل و نقل و جاده‌ها	
۲	۰.۱۶۷	۳.۳۴	۳	۰.۱۷۱	۳.۴۳	۳	۰.۱۷۷	۳.۵۴	۰.۰۵۰	- سرمایه‌گذاری‌های اندک بخش خصوصی	
۱	۰.۲۱۶	۳.۵۲	۱	۰.۲۱۹	۳.۵۴	۱	۰.۲۲۴	۳.۶۱	۰.۰۶۲	- فقدان زیرساخت‌های مناسب برای گردشگری	
۳	۰.۱۶۲	۲.۸۰	۲	۰.۱۸۸	۳.۲۴	۲	۰.۲۰۰	۳.۴۵	۰.۰۵۸	- ضعف در سیستم اطلاع‌رسانی جاذبه‌های استان	
۱۲	۰.۰۷۰	۲.۳۴	۱۲	۰.۰۸۳	۲.۷۷	۱۲	۰.۱۰۲	۳.۴۱	۰.۰۳۰	- اختلاف زیاد طبقات فقیر و غنی	
۱۱	۰.۰۸۸	۲.۴۵	۱۱	۰.۱۰۹	۳.۰۴	۱۱	۰.۱۱۵	۳.۲۱	۰.۰۳۶	- کیفیت پایین پیاده‌روها در بسیاری از قسمت‌های شهر	
۵	۰.۱۳۹	۳.۰۲	۶	۰.۱۳۴	۲.۹۲	۱۰	۰.۱۳۲	۳.۲۹	۰.۰۴۶	- گرایش شدید مردم به مالکیت خودروی شخصی	
۸	۰.۱۲۶	۳.۱۵	۹	۰.۱۲۱	۳.۰۳	۷	۰.۱۵۸	۳.۴۴	۰.۰۴۰	- کمبود تورهای گردشگری در ارومیه	
۴	۰.۱۴۶	۲.۹۳	۷	۰.۱۳۰	۲.۶۰	۵	۰.۱۶۵	۳.۳۰	۰.۰۵۰	- آشنایی اندک مردم با صنعت گردشگری	
۱۰	۰.۱۰۴	۲.۴۹	۸	۰.۱۲۴	۲.۹۷	۸	۰.۱۳۴	۳.۱۹	۰.۰۴۲	- تخریب گسترده بسیاری از باغات برای ساختمان‌سازی	

۹	۰.۱۱۵	۲.۷۵	۱۰	۰.۱۱۵	۲.۷۳	۹	۰.۱۳۳	۳.۱۷	۰.۰۴۲	- فقدان سیستم صحیح جمع‌آوری و دفع زباله‌ها
-	۳.۰۳۷	-	-	۲.۹۹۴	-	-	۳.۲۷۹	-	۱	مجموع امتیاز وزنی عوامل داخلی (IFE): ۳.۱۰
۵	۰.۱۷۸	۲.۸۸	۵	۰.۱۶۷	۲.۶۹	۵	۰.۱۷۹	۲.۸۹	۰.۰۶۲	- افزایش توجه به صنعت گردشگری در سطح کشور
۴	۰.۱۸۰	۳.۲۱	۲	۰.۱۹۶	۲.۹۸	۳	۰.۱۹۱	۳.۴۲	۰.۰۵۶	- وجود ظرفیت‌های فراوان سرمایه‌گذاری در منطقه
۱	۰.۲۲۰	۳.۲۹	۱	۰.۲۲۴	۳.۳۴	۱	۰.۲۳۵	۳.۵۲	۰.۰۶۷	- وجود منابع غنی و خاصیت درمانی بودن آب دریاچه
۳	۰.۱۸۴	۲.۶۷	۳	۰.۱۸۷	۲.۷۲	۲	۰.۲۰۸	۳.۰۲	۰.۰۶۹	- مجاورت ارومیه با کشور توریستی ترکیه
۲	۰.۲۰۸	۳.۵۹	۴	۰.۱۸۳	۳.۱۵	۴	۰.۱۸۳	۳.۱۵	۰.۰۵۸	- امکان ایجاد شهری با اقتصاد پایدار در اثر جذب توریست
۶	۰.۱۶۶	۲.۹۲	۶	۰.۱۶۲	۲.۸۴	۶	۰.۱۷۳	۳.۰۳	۰.۰۵۷	- افزایش سطح فرهنگ جامعه در اثر ارتباطات گسترده
۷	۰.۱۴۲	۳.۳۱	۸	۰.۱۳۷	۳.۱۸	۹	۰.۱۳۴	۳.۱۳	۰.۰۴۳	- امکان ایجاد محیط‌های فرهنگی توسط سرمایه‌گذاران
۹	۰.۱۱۶	۲.۹۰	۹	۰.۱۲۳	۳.۰۸	۸	۰.۱۳۵	۳.۳۸	۰.۰۴۰	- آشنایی با فرهنگ‌های مختلف
۸	۰.۱۲۴	۲.۷۰	۷	۰.۱۴۹	۳.۲۵	۷	۰.۱۵۴	۳.۲۵	۰.۰۴۶	- وجود جاذبه‌های طبیعی فراوان در شهرهای مجاور
۴	۰.۱۷۴	۳.۰۱	۴	۰.۱۵۴	۲.۶۶	۲	۰.۱۹۸	۳.۴۲	۰.۰۵۸	- وجود نظام برنامه‌ریزی از بالا به پایین
۳	۰.۱۷۹	۳.۱۴	۵	۰.۱۴۷	۲.۵۸	۴	۰.۱۸۷	۳.۲۸	۰.۰۵۷	- گسترش بورس‌بازی‌های زمین به دلیل فقدان نظارت
۴	۰.۱۷۴	۲.۹۱	۳	۰.۱۵۶	۲.۶۱	۷	۰.۱۵۹	۲.۶۵	۰.۰۶۰	- عدم وجود مقررات جامع گردشگری
۷	۰.۱۴۰	۳.۰۶	۶	۰.۱۳۳	۲.۹۰	۶	۰.۱۶۱	۳.۵۰	۰.۰۴۶	- وجود تبلیغات ضد ایرانی در سایر کشورها
۸	۰.۱۲۴	۳.۱۱	۸	۰.۱۱۱	۲.۷۹	۸	۰.۱۳۳	۳.۴۲	۰.۰۴۰	- توجه و نگرش صرفاً اسلامی به مقوله گردشگری
۱۰	۰.۰۹۹	۲.۵۳	۹	۰.۱۰۲	۲.۶۲	۱۰	۰.۰۸۹	۲.۲۷	۰.۰۳۹	- فرهنگ پایین گردشگری در سطح کشور
۶	۰.۱۴۰	۳.۲۶	۷	۰.۱۲۵	۲.۹۱	۵	۰.۱۶۵	۳.۸۴	۰.۰۴۳	- تهدید فرهنگ بومی با افزایش سطح گردشگر
۱	۰.۱۸۱	۲.۹۲	۱	۰.۱۸۶	۳.۰۱	۱	۰.۲۲۴	۳.۶۱	۰.۰۶۲	- کاهش شدید آب دریاچه ارومیه
۹	۰.۱۰۰	۲.۷۸	۱۰	۰.۰۹۰	۲.۵۰	۹	۰.۱۱۲	۳.۰۱۹	۰.۰۳۶	- عدم وجود اتوبان‌های عریض در منطقه
۲	۰.۱۷۲	۲.۹۷	۲	۰.۱۷۰	۲.۹۴	۳	۰.۱۹۶	۳.۳۹	۰.۰۵۸	- عدم وجود امنیت اجتماعی-سیاسی
-	۳.۰۵۹	-	-	۲.۶۴	-	-	۳.۲۱۶	-	۱	مجموع امتیاز وزنی عوامل خارجی (EFE): ۲.۹۷

فرصت‌ها

تهدیدها

منبع: محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۲

مرحله دوم: اولویت‌بندی نهایی عوامل داخلی و خارجی

بررسی‌های حاصل از ماتریس SWOT نشان می‌دهد که اولویت‌بندی‌ها در عوامل داخلی و خارجی از نظر مردم محلی، گردشگران و مسئولان سازمان‌های مرتبط با فعالیت‌های گردشگری تا حد زیادی مشترک

است. پس از رتبه‌بندی هریک از گروه‌ها، با تلفیق رتبه‌های ۳ گروه یاد شده، اقدام به رتبه‌بندی نهایی گردید که در این میان، هر متغیری که میانگین وزنی بزرگ‌تری داشته باشد، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

جدول ۶. اولویت‌بندی عوامل داخلی و خارجی گردشگری در شهر ارومیه

میانگین وزنی	اولویت‌بندی عوامل خارجی شهرسنان ارومیه (EFE)		میانگین وزنی	اولویت‌بندی عوامل داخلی شهرسنان ارومیه (IFE)	
۰.۲۲۶	O1. وجود منابع غنی و خاصیت درمانی بودن آب دریاچه ارومیه	اولویت‌بندی فرصت‌ها	۰.۲۰۰	S1. وجود جاذبه‌های فراوان طبیعی	اولویت‌بندی نقاط قوت
۰.۱۹۳	O2. مجاورت ارومیه با کشور توریستی ترکیه		۰.۱۸۰	S2. وجود آثار فرهنگی - تاریخی با ارزش شهر	
۰.۱۹۱	O3. امکان ایجاد شهری با اقتصاد پایدار و شکوفا در اثر جذب توریسم		۰.۱۶۷	S3. مهمان‌دوست بودن مردم شهر	
۰.۱۸۹	O4. وجود ظرفیت‌های بالای سرمایه‌گذاری در منطقه		۰.۱۵۶	S4. تنوع آب و هوایی و چهار فصلی بودن شهر	
۰.۱۷۴	O5. افزایش توجه به صنعت گردشگری در سطح کشور		۰.۱۳۰	S5. اشتغال بخشی از شاغلان در فعالیت‌های گردشگری	
۰.۱۶۷	O6. افزایش سطح فرهنگ جامعه در اثر ارتباطات گسترده		۰.۱۲۶	S6. وجود فرهنگ‌های مختلف در سطح شهر	
۰.۱۴۲	O7. وجود جاذبه‌های طبیعی فراوان در شهرهای مجاور		۰.۱۰۷	S7. وجود باغات گسترده در حاشیه شهر	
۰.۱۳۷	O8. امکان ایجاد محیط‌های فرهنگی توسط سرمایه‌گذاران خصوصی		۰.۱۰۳	S8. وجود هتل‌های مناسب جهت زیست گردشگر	
۰.۱۲۴	O9. آشنایی با فرهنگ‌های مختلف		۰.۱۰۱	S9. وجود چشمه‌های طبیعی فراوان	
			۰.۰۵۰	S10. وجود خیابان‌های پیاده‌محور	
۰.۱۹۷	T1. کاهش شدید آب دریاچه ارومیه	اولویت‌بندی تهدیدها	۰.۲۱۹	W1. فقدان زیرساخت‌های مناسب برای گردشگری	اولویت‌بندی نقاط ضعف
۰.۱۷۹	T2. عدم وجود امنیت اجتماعی-سیاسی		۰.۱۸۳	W2. ضعف در سیستم اطلاع‌رسانی جاذبه‌های استان	
۰.۱۷۵	T3. وجود نظام برنامه‌ریزی از بالا به پایین		۰.۱۷۱	W3. سرمایه‌گذاری‌های اندک بخش خصوصی	
۰.۱۷۱	T4. گسترش بورس بازی‌های زمین به دلیل نبود نظارت مستمر		۰.۱۵۲	W4. نامناسب بودن سیستم حمل و نقل و جاده‌ها	
۰.۱۶۳	T5. عدم وجود مقررات جامع گردشگری		۰.۱۵۱	W5. کمبود متخصصان گردشگری	
۰.۱۴۴	T6. وجود تبلیغات ضد ایرانی در سایر کشورها		۰.۱۴۷	W6. آشنایی اندک مردم با صنعت گردشگری	
۰.۱۴۳	T7. تهدید فرهنگ بومی با افزایش سطح گردشگر		۰.۱۳۵	W7. کمبود توره‌های گردشگری در ارومیه	
۰.۱۲۲	T8. توجه و نگرش صرفاً اسلامی به مقوله گردشگری		۰.۱۳۵	W8. گرایش شدید مردم به مالکیت خودروی شخصی	
۰.۱۰۰	T9. عدم وجود اتوبان‌های عریض در منطقه		۰.۱۲۱	W9. فقدان سیستم صحیح جمع‌آوری و دفع زباله‌ها	
۰.۰۹۶	T10. فرهنگ پایین گردشگری در سطح کشور		۰.۱۲۰	W10. تخریب گسترده بسیاری از باغات برای ساختمان‌سازی	
		۰.۱۰۴	W11. کیفیت پایین پیاده‌روها در بسیاری از بخش‌های شهر		
		۰.۰۸۵	W12. اختلاف زیاد طبقات فقیر و غنی		
۲.۹۷	مجموع امتیاز عوامل خارجی با تلفیق نظرات ۳ گروه (EFE)	۳.۱۰	مجموع امتیاز عوامل داخلی با تلفیق نظرات ۳ گروه (IFE)		

منبع: محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۲

مرحله سوم: تطبیق و تعیین راهبردها

در این مرحله ابتدا به وسیله ماتریس SWOT، راهبردهای منطقه تدوین و سپس ماتریس عوامل داخلی و خارجی جهت انتخاب راهبردهای مناسب بررسی و تبیین شد.

تدوین راهبردها از طریق تشکیل ماتریس

SWOT

برای تدوین راهبردهای برنامه‌ریزی توسعه گردشگری شهر ارومیه، ابتدا باید عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و سپس عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تعیین گردد و در نهایت راهبردهای SO، ST، WO، و WT تدوین گردند.

جدول ۷. ماتریس SWOT بخش گردشگری شهر ارومیه

ماتریس SWOT	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
فرصت‌ها (O)	"راهبردهای تهاجمی (SO)"	"راهبردهای بازنگری (WO)"
	SO1. تقویت ارائه امکانات گردشگری با اهمیت ملی و فراملی	WO1. بسترسازی برای توسعه سرمایه‌گذاری‌های دولتی و خصوصی جهت ایجاد زیرساخت‌های مناسب
	SO2. افزایش ارتباط با کشورهای توریستی همسایه	WO2. آموزش متخصصان جهت استفاده بهینه از ظرفیت‌های منطقه
	SO3. ایجاد فعالیت‌های شبانه‌روزی در کنار ساحل دریاچه ارومیه	WO3. ایجاد محیط‌های پیاده‌محور و تشویق مردم به استفاده از وسایط نقلیه عمومی
	SO4. ایجاد محیط‌های فرهنگی مناسب برای فرهنگ‌ها و ادیان مختلف توسط سرمایه‌گذاران بخش خصوصی	WO4. تبلیغ پتانسیل‌های منطقه جهت شناسایی قابلیت‌های منطقه در سطح ملی و فراملی
	SO5. توسعه الگوهای نوین فرهنگی در تعامل با گردشگران در جهت افزایش آگاهی عمومی	WO5. اهمیت‌دادن به صنعت گردشگری به‌عنوان صنعتی فرابخشی برای تمام دستگاه‌های اجرایی مرتبط با گردشگری
		WO6. افزایش تورهای گردشگری جهت معرفی آثار و جاذبه‌های شهر
		WO7. سنگ فرش کردن معابر به‌ویژه در محدوده‌های مرکزی شهر در جهت حفظ آثار تاریخی بارزش واقع در بخش مرکزی از آسیب‌های احتمالی ناشی از تصادفات
	WO8. احیای مجدد دریاچه ارومیه برای توسعه گردشگری داخلی و خارجی منطقه	
تهدیدها (T)	راهبردهای تنوع (ST)	راهبردهای تدافعی (WT)
	ST1. افزایش امنیت منطقه با مشارکت گروه‌های مختلف	WT1. ایجاد ذهنیت مثبت از فرهنگ کشور و منطقه در گردشگران خارجی
	ST2. نظارت بر کاربری اراضی جهت جلوگیری از نابودی باغات منطقه	WT2. جلوگیری از بروز تعارض میان اقوام مختلف و تلاش برای ایجاد تعاملات فرهنگی
	ST3. افزایش تبلیغات مؤثر از فرهنگ بالای کشور و منطقه جهت توسعه گردشگری و جذب سرمایه	WT3. جذب مدیران شایسته و کارآمد در جهت تدوین برنامه‌های گردشگری
	ST4. آموزش و تشویق مردم برای حفظ فرهنگ بومی جهت حفظ هویت منطقه	WT4. ایجاد محیط‌های با کاربری مختلط و پیاده‌محور جهت پیشگیری از بزه‌کاری
	ST5. ایجاد اتوبان‌های عریض و جاده‌های آمیخته با طبیعت جهت زیباسازی منطقه	WT5. توجه به گردشگری ادیان دیگر جهت جذب سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوص آنها
ST6. ممانعت از افزایش مستمر قیمت زمین و مسکن در محدوده‌های دارای جاذبه‌های گردشگری		

- تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (انتخاب راهبرد مناسب)

برای تشکیل ماتریس داخلی و خارجی براساس

نتایج حاصل از نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها، امتیاز هر بخش در ۳ گروه به دست آورده می‌شود.

جدول ۸. ترکیب عوامل داخلی و خارجی

عوامل خارجی		عوامل داخلی	
T	O	W	S
۱.۴۹	۱.۵۴۳	۱.۷۲۳	۱.۳۲
مجموع ضرایب عوامل مرکب			
WO	ST	WT	SO
۳.۲۶۶	۲.۸۶۳	۳.۲۱۳	۲.۸۶۳

منبع: محاسبات تحلیلی نگارندگان، ۱۳۹۲

با وجود ظرفیت‌های بالای گردشگری شهر ارومیه، نقاط قوت این شهر کمترین امتیاز را به دست آورد و عدم بهره‌برداری مناسب از این قابلیت‌ها باعث شد که نقاط ضعف بیش‌ترین امتیاز را به دست آورد. براساس مجموع ضرایب عوامل مرکب، می‌توان مشاهده کرد که بهترین راهبرد برای شهر ارومیه، راهبرد بازنگری (WO) با امتیاز ۳.۲۶۶ است.

نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که به دلیل وجود جاذبه‌های گردشگری و ارزش‌های فرهنگی و اکولوژیکی در سطح شهر، این شهر می‌تواند سالانه پذیرای جمع کثیری از گردشگران داخلی و خارجی باشد. از طرفی در محدوده شهر، آثار منحصربه‌فردی وجود دارد که امکان توسعه پایدار را تحت تأثیر جاذبه‌های گردشگری دارد، به بیان دیگر، چنانچه زیرساخت‌های لازم برای استفاده از این جاذبه فراهم آید، امکان اشتغال و کسب درآمد برای ساکنین فراهم می‌آید. نتایج، همچنین نشان می‌دهد که راهبرد بازنگری (WO) مناسب‌ترین راهبرد برای توسعه گردشگری در این شهر است. براساس راهبرد بازنگری، مهم‌ترین راهکارها برای توسعه گردشگری شهر را می‌توان بسترسازی برای توسعه سرمایه‌گذاری‌های

دولتی و خصوصی جهت ایجاد زیرساخت‌های مناسب، آموزش متخصصان جهت استفاده بهینه از ظرفیت‌های منطقه، ایجاد محیط‌های پیاده‌محور و تشویق مردم به استفاده از وسایط نقلیه عمومی، تبلیغ پتانسیل‌های منطقه جهت شناسایی قابلیت‌های منطقه در سطوح ملی و فراملی، اهمیت‌دادن به صنعت گردشگری به‌عنوان صنعتی فرابخشی برای تمام دستگاه‌های اجرایی مرتبط با گردشگری، افزایش تورهای گردشگری جهت معرفی آثار و جاذبه‌های شهر، سنگ‌فرش کردن معابر به‌ویژه در محدوده‌های مرکزی شهر در جهت حفظ آثار تاریخی بارزش واقع در بخش مرکزی از آسیب‌های ناشی از تصادفات احتمالی با خودروهای شخصی و احیای مجدد دریاچه ارومیه برای توسعه گردشگری داخلی و خارجی منطقه برشمرد.

بدیهی است برای دستیابی به توسعه پایدار گردشگری در این شهر، لازم است به تقویت قوت‌ها و فرصت‌ها؛ و تبدیل ضعف‌ها و تهدیدها به قوت‌ها و فرصت‌های گردشگری اقدام کرد. برای این کار، علاوه بر همکاری‌های سازمانی، مشارکت گسترده مردم محلی و آژانس‌های گردشگری نیز مورد نیاز است که بدین منظور می‌توان به نهادسازی گسترده در سطوح محلی اقدام کرد.

Brundtland, W. (1987). *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.

Del Mar Alonso-Almeida, M. (2013). Environmental management in tourism: students' perceptions and managerial practice in restaurants from a gender perspective, *Journal of Cleaner Production* 60:201-207.

Ghaderi, Z. & Henderson, J.C.(2012), Sustainable rural tourism in Iran: A perspective from Hawraman Village, *Tourism Management Perspective* 2-3: 47-54

Holjevac, A.I (2003). "A Vision of Tourism and the Hotel Industry in the 21st Century", *Hospitality management*, Vol 22.

Lanza, Myriam and other (2003): Analyzing Heritage Resources for Urban Tourism in European Cities, in: *Contemporary Issues in Tourism Development*, Routledge.

Mousavi, M.N, Esmailzadeh, H. Esmailzadeh, Y. (2011). Developing cultural tourism among nation, *Asian journal of development matters*, vol.5 (2): 168-178.

Reihanian, A. & Beinti Mahmood, N.Z. & Kahrom, E. & Wan Hin, T. (2012). Sustainable tourism development strategy by SWOT analysis: Boujagh National Park, Iran. *Tourism Management Perspectives* 4: 223- 228.

Smith, S. (1995). *Tourism Analysis; a Handbook*. Longman Group Limited. 2nd Edition. 21.

Sasidharan, V, Sirakaya, E, Kerstetter, D. (2002). Developing countries and tourism Eco labels, *Tourism Management* 23: 161-174.

Patterson, T, Niccolucci, V, Marchettini, N. (2008). Adaptive environmental management of tourism in the Province of Siena, Italy using the ecological footprint, *Journal of Environmental Management* 86: 407-418.

UNEP/ WTO. (2002). *Concept Paper to International Year of Ecotourism*. Quebec: WTO/ OMT

Unwto, *Tourism Highlights 2007.Edition*, (www.unwto.com), 2007.

منابع

براهیم‌زاده، عیسی و آقاسی‌زاده، عبدالله (۱۳۸۸). تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT. *مجله مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای*. سال اول. شماره اول، صص: ۱۲۸-۱۰۷.

اسماعیل‌زاده، حسن و صرافی، مظفر و توکلی‌نیا، جمیله (۱۳۹۰). تحلیلی بر رویکرد گردشگری در اجتماعات محلی، *مجله علوم محیطی*، سال نهم، شماره دوم، صص: ۱۴۲-۱۱۹.

ای.فنل، دیوید (۱۳۸۵). مقدمه‌ای بر طبیعت‌گردی، ترجمه جعفر اولادی قادی‌کلایی، انتشارات دانشگاه مازندران، بابل‌سر.

بهزادفر، مصطفی و زمانیان، روزبه (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری با تکیه بر محصول. نمونه موردی: شهر نیشابور. *نشریه بین‌المللی علوم مهندسی*. جلد ۱۹. شماره ۶، صص: ۱۰۳-۸۹.

حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۰). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. انتشارات سمت. چاپ سوم.

سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی (۱۳۹۰). *جاذبه‌های گردشگری ارومیه*.

شایان، حمید و حسین‌زاده، سیدرضا و خسروبیکی، رضا (۱۳۹۰). ارزیابی پایداری توسعه روستایی (نمونه مطالعه: شهر کمیجانب)، *جغرافیا و توسعه*، شماره ۲۴، صص: ۱۲۰-۱۰۱.

مطیعی لنگرودی، سید حسن و شریفی، انور و رضائیه‌آزادی، مریم (۱۳۹۲). امکان‌سنجی توسعه گردشگری در نواحی روستایی از دیدگاه گردشگران (بخش تخت سلیمان شهرستان تکاب)، *فصلنامه چشم‌انداز جغرافیایی در مطالعات انسانی*، سال هشتم، شماره ۲۴، صص: ۱۷-۱.

هادیانی، زهره و احدنژاد، محسن و کاظمی‌زاده، شمس‌اله و قنبری، حکیمه (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری براساس تحلیل SWOT (مطالعه موردی: شهر شیراز)، *جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی*، سال ۲۳، شماره ۳، صص: ۱۳۲-۱۱۱.

هزار جریبی، جعفر و کرمی، مهرداد (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری در نواحی البرز مرکزی (مطالعه موردی: روستای افجه استان تهران)، *مجله مسکن و محیط روستا*، شماره ۱۳۶، صص: ۱۱۲-۹۵.

