

## موقعیت راهبردی صنعت گردشگری شهرستان تکاب و راهبردهای توسعه آن

مهدی ابراهیمی<sup>۱</sup>، سیدامیرحسین طیبی<sup>۲</sup>

### چکیده

برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران توسعه، از فعالیت‌های گردشگری به عنوان رکن اصلی توسعه در کشورهای مختلف یاد می‌کنند. امروزه گردشگری می‌تواند سبب ایجاد اشتغال، افزایش درآمد و درنهایت رفاه و بهبود وضعیت معیشتی مردم شود. این پژوهش که با هدف تعیین موقعیت راهبردی صنعت گردشگری شهرستان تکاب و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه آن صورت گرفته است، از نوع تحقیق کاربردی و روش تحقیق توصیفی-دلفی است. مدل مورد استفاده در پژوهش، مدل جامع مدیریت راهبردی مبتنی بر تکنیک SWOT برای تدوین راهبردها و ماتریس QSPM برای اولویت‌بندی راهبردهای انتخابی می‌باشد. داده‌های پژوهش در ۴ مرحله پرسشنامه با استفاده از تکنیک دلفی، از ۱۶ نفر از خبرگان، مسئولین و مدیران حوزه گردشگری شهرستان تکاب جمع‌آوری شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بیانگر این است که صنعت گردشگری این شهرستان دچار ضعف نسبی بوده و واکنش مناسبی نسبت به عوامل خارجی نداشته است. همچنین اولویت‌بندی راهبردها نشان می‌دهد که ایجاد سایت‌های اینترنتی به منظور بازاریابی جاذبه‌های گردشگری شهرستان بالاترین اولویت را در بین راهبردهای انتخابی داشته است.

کلیدواژه‌ها: صنعت گردشگری، برنامه‌ریزی راهبردی، ماتریس SWOT، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)<sup>۱</sup>،  
شهرستان تکاب

۱. استادیار مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی تهران: Ebrahimistgm@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی تهران: Amirhosseintayebi69@yahoo.com

## مقدمه

گردشگری، امروزه صنعتی بسیار مهم در تمام جهان است و نقش پررنگی در شکوفایی اقتصادی کشورها ایفا می‌کند. گردشگری با امنیت سیاسی و اقتصادی رابطه تنگاتنگی دارد و وجود گردشگران زیاد در یک کشور، از وجود امنیت در آن حکایت دارد. رونق گردشگری بین کشورها، ثبات منطقه‌ای به همراه دارد و در یک فرآیند کلی‌تر به ثبات تمام جهان می‌انجامد (سارینن<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۷). گردشگری از بعد فرهنگی و اجتماعی نیز مهم است، زیرا جوامع و کشورهای میزبان می‌توانند از طریق گردشگران به ترویج زبان، فرهنگ و رسوم اجتماعی‌شان بپردازند (پاشایی، ۱۳۹۴). توسعه صنعت گردشگری، به ویژه برای کشورهای در حال توسعه از جمله ایران که با معضلاتی همچون میزان بیکاری بالا، محدودیت منابع ارزی و اقتصاد تک محصولی مواجه هستند، از اهمیت فراوانی برخوردار است. علی‌رغم این‌که ایران از نظر منابع طبیعی و جاذبه‌های گردشگری یکی از ده کشور نخست جهان محسوب شده و از پتانسیل بسیار زیادی برای جهانگردی و گردشگری بین‌المللی برخوردار است (شریف زادگان و ندایی طوسی، ۱۳۹۴)، متأسفانه آمار سازمان جهانی جهانگردی در طول سال‌های گذشته حکایت از روند بسیار کند ورود جهانگردان به کشور و بالطبع سهم ناچیز صنعت مذکور در درآمد ناخالص ملی دارد (لطفی نیا و آمار، ۱۳۹۷).

ضمن این‌که نقش صنعت گردشگری برای ایجاد تعادل بین توسعه پایدار و ارتقای سطح کیفی زندگی جوامع محلی، بسیار با اهمیت و قابل توجه است و به‌طور موثری می‌تواند مشکلات جوامع فقیر و کم‌درآمد را مهار کند (امیدی، ۱۳۹۱). زمانی که شرایط ملی یا بین‌المللی اجازه گسترش و توسعه گردشگری بین‌المللی را دهد، توسعه داخلی به ویژه در مناطق توسعه نیافته و محروم می‌تواند نقش مهمی در توسعه مناطق مختلف داشته باشد. در این میان، شهرستان تکاب نیز به عنوان یکی از مناطق مستعد گردشگری در ایران، به دلیل برخورداری از ویژگی‌های منحصر به فرد تاریخی، فرهنگی، طبیعی و درمانی از توانمندی‌های بالایی برای جذب گردشگران برخوردار است اما از لحاظ شکوفایی این کارکردها این شهر نیز به تبعیت از ایران، نتوانسته جایگاه درخور توجهی را کسب کند. این شهر با وجود قابلیت‌ها و جاذبه‌های گردشگری فراوان، همچنان برای گردشگران داخلی و خارجی ناآشنا می‌باشد. از طرفی، برنامه‌ریزی برای توسعه گردشگری به همان اندازه ضرورت دارد که برنامه‌ریزی برای هر توسعه دیگر لازم است. از آنجایی که گردشگری می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم منافع اقتصادی و همچنین مزایای مختلف اجتماعی و فرهنگی را ایجاد کند، برنامه‌ریزی برای تجدید حیات و یا توسعه مناطق گردشگری به شدت ضروری می‌باشد (اینسکیپ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). ضمن این‌که تاکید بر رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری می‌تواند منابع گردشگری، سازمان‌ها، بازارها و برنامه‌های مقصد گردشگری را مورد بررسی قرار دهد.

لذا هدف پژوهش حاضر، این است که با به کارگیری فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن تحلیل و ارزیابی موقعیت راهبردی شهرستان تکاب، اقدام به تدوین راهبردهای کاربردی در جهت توسعه گردشگری این شهر نماید. بنابراین با هدف بررسی ساختار گردشگری و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه گردشگری، امید است بتوان به رفع و چاره‌جویی توسعه گردشگری شهرستان تکاب اقدام نمود. لذا برای این کار، تحلیل داده‌ها به وسیله آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت پذیرفته و سپس با استفاده از روش SWOT و تکنیک QSPM، نتایج مورد تحلیل قرار گرفته و راهبردهای شناسایی شده، مطرح می‌شود.

<sup>۱</sup> Saارينen

<sup>۲</sup> Inskip

مبانی نظری

### برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری

مدیریت راهبردی هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد. به عبارت دیگر، طبق مدل دیوید، مدیریت راهبردی از سه بخش تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و همچنین ارزیابی آن تشکیل شده است (دیوید، ۱۳۹۴). در این میان، برنامه‌ریزی راهبردی شیوه‌ای نظام یافته، به منظور تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌ها در خصوص شکل‌دهی رهنمود، کارکرد و علل یک سیستم است (جوادی پور و دیگران، ۱۳۹۴). سیستم می‌تواند شهر یا منطقه یا ایالت و یا وظیفه‌ای چون حمل و نقل یا آموزش و نظایر آن باشد (پاشایی، ۱۳۹۴). بنابراین برنامه‌ریزی در حوزه گردشگری می‌بایست:

۱- سکونت‌گاه‌ها و جوامع را در دوره‌های طولانی هدایت کند؛

۲- بر پایه ارزیابی واقع‌گرا از منابع محیط باشد؛

۳- مبتنی بر مشارکت گروه‌ها، شرکا و ذی‌نفعان در سکونت‌گاه‌ها باشد (مک کلارن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

منظور از تدوین راهبرد، تعیین متغیرهای راهبردی و سپس مدلسازی موضوع مورد نظر در قالب یک ماتریس یا مدل تصمیم‌گیری است که منجر به اتخاذ تصمیم و یا راهبرد مبتنی بر تعیین ماهیت استراتژی‌های اصلی می‌گردد. توسط این اقدام می‌توان چگونگی محقق‌سازی اهداف و تعامل سازمان با محیط را با انتخاب مناسب‌ترین استراتژی اصلی تعیین نمود (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲). باید توجه داشت که هیچ‌گاه تمامی گزینه‌های راهبردی مورد توجه استراتژیست‌های سازمان قرار نخواهد گرفت، چرا که از میان بی‌نهایت راه‌های عملی قابل اجرا، باید مجموعه‌ای از استراتژی‌های مناسب و قابل اجرا مورد توجه قرار گیرند (شجاعی و سیاهپوش، ۱۳۹۰).

از طرفی، سازمان جهانی گردشگری مدعی است که فقدان برنامه‌ریزی موجب بسیاری از نتایج منفی توسعه گردشگری مقصدها شده است. در واقع در حال حاضر برنامه‌ریزی راهبردی برای گردشگری مقصد، به رسمیت شناخته شده و ضروری است که منابع مقصد را برای آینده مدیریت پایدار و منافع مختلف زیست‌محیطی، مالی، جامعه و رضایت گردشگر حفظ کرد (علی کوسقلو<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۶). برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری پایدار، به دنبال دستیابی به سه هدف اساسی استراتژیک است: حفاظت از ارزش منابع گردشگری، افزایش تجارب بازدیدکنندگان که در تعامل با منابع گردشگری هستند و حداکثر کردن بازده اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی به ذینفعان در جامعه میزبان (هال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). نیازهای برنامه‌ریزی مقصد در یک چشم‌انداز گسترده، شامل زمان و چارچوب فضایی، به‌طوری‌که در برنامه‌ریزی گردشگری مقصد و فعالیت‌های تصمیم‌گیری مورد نیاز است، بیشتر خواهد بود (کوپر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). در حالی که هال و پیچ<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) نیز شناسایی جنبه‌های برنامه‌ریزی را برای توسعه گردشگری پایدار لازم می‌داند و نیاز به یک افق برنامه‌ریزی بلندمدت، چشم‌انداز یکپارچه و اثرات زیست‌محیطی، اقتصادی، اجتماعی، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی گردشگری و توسعه اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی گسترده‌تر را در دستور کار برنامه‌ریزی مقصد قرار داده و اطمینان از رویکرد برنامه‌ریزی گردشگری و توسعه را که منعکس کننده روند گسترده‌تر انتظارات بوده، با توجه به سطح مشاوره در مشارکت جامعه، لازم می‌داند. این اظهارات منعکس کننده اهمیت

<sup>۱</sup> Mc Claren

<sup>۲</sup> Ali Koseoglu

<sup>۳</sup> Hall

<sup>۴</sup> Cooper

<sup>۵</sup> Hall & Page

برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه گردشگری بوده و در دستیابی و یا تلاش برای دستیابی به اهداف گردشگری پایدار در نظر گرفته شده است (برادر و اریکسون، ۲۰۱۳).

به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری چارچوبی است که به منظور هدایت سازمان‌ها و مقصدهای گردشگری طراحی شده و بر کیفیت، کارایی و اثربخشی تاکید دارد. جهت دستیابی به یک برنامه‌ریزی راهبردی موثر می‌بایست از نگرش ذینفعان موجود در زمینه گردشگری اطلاع کسب کرد، اهداف ذینفعان کلیدی را به یک سو سوق داده و از مدیریت و بازاریابی موثر بهره گرفت (کاستا و تیر، ۲۰۰۰<sup>۲</sup>)، به طور خلاصه می‌توان گفت برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری، رویکردی عملی و ویژه به منزله تاکتیکی است که هدف آن افزایش منابع در دسترس و بهینه کردن منافع گردشگری از طریق برنامه‌ریزی دقیق، کنترل و ارزیابی است. با لحاظ کردن منافع اجتماعی و اقتصادی محلی و توسعه زیست‌محیطی و پایداری آن، می‌توان به تعادل کمی و کیفی عرضه با سطح مناسبی از تقاضا دست یافت (فیلیپس و موتینهو، ۲۰۱۴<sup>۳</sup>). ضمن این‌که به‌طور خلاصه می‌توان گفت، هدف اساسی در استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی در گردشگری، تطبیق منابع منطقه با تهدیدها و فرصت‌های محیط و در کنار آن شناخت نقاط قوت و ضعف خواهد بود، به طوری که ماندگاری و پایداری بلندمدت منابع حاصل شود (سلطانی و دیگران، ۱۳۹۴).

با توجه به استفاده از ماتریس SWOT در این پژوهش، در ادامه به اختصار به توضیح این ماتریس در حوزه گردشگری پرداخته می‌شود. نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره منابع و فعالیت‌های قابل کنترل قرار می‌گیرند که مقصد گردشگری آن‌ها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. مقصدهای گردشگری می‌کوشند استراتژی‌هایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی آن‌ها تقویت و نقاط ضعفشان برطرف گردد (دیوید، ۱۳۹۴). همچنین مقصود از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری، رقابتی و ... است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به منطقه منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل است، از این رو از واژه خارجی یا بیرونی برای آن‌ها استفاده می‌کنند. اصل اساسی مدیریت راهبردی این است که مقاصد گردشگری باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدهای خارجی یا کاهش دادن آن‌ها درصد تدوین استراتژی‌ها برآیند (دیوید، ۱۳۹۴).

### شهرستان تکاب

شهرستان تکاب، یکی از شهرستان‌های استان آذربایجان غربی است که در جنوب شرقی این استان واقع شده است. مرکز این شهرستان، شهر تکاب است و در تقسیمات کشوری سال ۱۳۱۶ هجری شمسی تکاب بخشی از شهرستان مراغه در استان سوم و چهارم (آذربایجان) ثبت شده است. در سال ۱۳۳۷ هجری شمسی، آذربایجان به دو استان آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی تقسیم شد و بخش میاندوآب به شهرستان تبدیل گردید و در سال ۱۳۳۹ بخش تکاب از مراغه جدا و جزو شهرستان میاندوآب در استان آذربایجان غربی شد. بر طبق تصویب‌نامه هیئت وزیران در سال ۱۳۶۹، بخش تکاب به مرکزیت شهر تکاب شامل دهستان‌های کرفتو، تخت سلیمان، افشار، انصار و ساروق در شهرستان میاندوآب تشکیل شد. در همان سال، این بخش به مرکزیت شهر تکاب به شهرستان تبدیل گردید.

۱ Brouder & Eriksson

۲ Costa & Teare

۳ Phillips & Moutinho



شکل ۱: نقشه ایران و موقعیت شهرستان تکاب و تخت سلیمان

با توجه به این‌که شهرستان تکاب از لحاظ قدمت تاریخی به دلیل وجود آثار باستانی متعددی از قبیل تخت سلیمان، دارای جاذبه‌های تاریخی فراوانی بوده و همچنین برخوردار از آب و هوای معتدل در ماه‌های گرم سال و وجود مناظر و جاذبه‌های طبیعی زیبا و بکر، توجه به پتانسیل‌های موجود در منطقه و یک برنامه‌ریزی صحیح و راهبردی می‌تواند این شهر را به یکی از مقصدهای مهم گردشگری در کشور تبدیل کند. اما عدم زیرساخت‌های مناسب و نگاه نامناسب برنامه‌ریزان و متولیان توسعه منطقه و همچنین استفاده نامطلوب از منابع منطقه، این شهرستان را تبدیل به یک منطقه محروم کرده است. ولیکن مساله این است که علی‌رغم وجود چنین پتانسیل‌هایی، چرا تاکنون نسبت به بهره‌گیری از قابلیت‌ها و امکانات منطقه، در زمینه توسعه گردشگری اقدامی صورت نگرفته و اساساً، چگونه می‌توان با استفاده از مزیت‌های آن تقویت زمینه توسعه گردشگری را در این شهرستان فراهم نمود؟

#### پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه گردشگری با تکنیک SWOT روشی نسبتاً نوین و موفق است که در نقاط مختلف دنیا مورد استفاده قرار گرفته و مطالعات نسبتاً خوبی در داخل و خارج کشور با استفاده از این مدل صورت گرفته است. به عنوان مثال، در ایران می‌توان به مطالعاتی چون برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری قم با تأکید بر گردشگری مذهبی (ابراهیم زاده و دیگران، ۱۳۹۰)، کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری در شهر مشهد (مافی و سقایی، ۱۳۸۸)، تدوین و انتخاب استراتژی توسعه گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (کاظمی و دیگران، ۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری بر اساس تحلیل SWOT شهر شیراز (هادیانی و دیگران، ۱۳۹۱)، برنامه‌ریزی توسعه آبی جزیره قشم در چارچوب آمایش سرزمین (پورابراهیم و یآوری، ۱۳۸۲)، مقایسه ظرفیت‌های بوم گردشگری (اکوتوریسم) منطقه جازموریان در شرایط نرمال و خشکسالی (مهدوی نجف ابادی و دیگران، ۱۳۹۵)، کاربرد مدل SWOT-QSPM در تدوین استراتژی توسعه گردشگری شهر کاشان (ضرابی و محبوب فر، ۱۳۹۲)، راهبردهای توسعه گردشگری بخش رودبار قصران شهرستان شمیرانات با استفاده از تکنیک QSPM (موحد و ملکان، ۱۳۹۳)، تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT (ابراهیم زاده و آقاسی زاده، ۱۳۸۸)، و در خارج نیز به تحقیق‌های

مختلفی همچون پیچ<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۰۶)، مدل برنامه‌ریزی راهبردی در اسکاتلند، تاکانو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) مدل ترکیبی SWOT-AHP جهت برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی توریسم سریلانکا، سابرامونیام<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) با مدل SWOT در تحلیل گردشگری عمان، دوین و دوین<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری برای کشورهای کوچک و همچنین مطالعات مشابه سان<sup>۵</sup> و دیگران (۲۰۱۳)، هانگ<sup>۶</sup> و دیگران (۲۰۱۳)، جوردو<sup>۷</sup> و دیگران (۲۰۱۲)، یانگ و وال<sup>۸</sup> (۲۰۰۹)، مارتین گارسیا و رایا<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) اشاره کرد.

### روش تحقیق

نوع تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی-دلفی می‌باشد. پژوهش در قالب یک مطالعه میدانی، در محل مورد بررسی به شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه صنعت گردشگری در شهرستان تکاب می‌پردازد و نتایج آن می‌تواند مورد استفاده ادارات و نهادهای متولی گردشگری (به طور مشخص اداره میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری شهرستان تکاب) قرار گیرد.

روش گردآوری اطلاعات شامل ۲ بخش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی است. بخش مطالعات کتابخانه‌ای آن شامل: بررسی کتب، مقالات، مجلات، گزارشات تحقیقی، مدارک و اسناد موجود و نیز استفاده از اینترنت بوده و بخش مطالعه میدانی آن نیز از طریق روش دلفی به صورت مصاحبه اولیه با مدیران، خبرگان و کارشناسان مطلع در حوزه گردشگری و متولیان گردشگری شهرستان تکاب بوده است. در روش دلفی با توجه به روش نمونه‌گیری شبکه‌ای/ زنجیره‌ای، خبرگان گردشگری که شامل نخبگان و اساتید دانشگاهی و کارشناسان، مسئولان و مدیران سازمان‌ها و متولیان گردشگری در شهرستان تکاب بوده، ۱۶ نفر برای ارائه پرسشنامه طی دو مرحله در نظر گرفته شده‌اند.

لازم به ذکر است روایی پرسشنامه با پاسخ مثبت اساتید گردشگری به سوالات فوق و مصاحبه با تعدادی از اعضای جامعه، به عنوان خبرگان فعال در صنعت گردشگری، مورد تأیید قرار گرفت. ضمن این که پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه آلفای کرونباخ، ۷۹/۳ درصد به دست آمد، لذا پایایی پرسشنامه‌ها نیز تایید گردید.

با توجه به این که تمرکز این پژوهش بر روی شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای مناسب توسعه گردشگری می‌باشد، لذا متغیرهای مستقل، وابسته، تعدیلی و یا مداخله‌گر در این پژوهش مد نظر قرار نداشته، بلکه با استفاده از مدل برنامه‌ریزی راهبردی فردر دویید، استراتژی‌ها و راهبردهای مختلف را بررسی شده است. مراحل برنامه‌ریزی راهبردی در نظر گرفته شده برای این تحقیق به شکل چارچوب زیر می‌باشد.

جدول ۱: مراحل برنامه‌ریزی راهبردی (دویید، ۱۳۹۴)

سطوح استراتژی	مرحله	توضیح فعالیت‌ها
استراتژی‌های کلان	مرحله شروع	- تعیین چشم‌انداز و مأموریت - شناسایی و تعیین اهداف کمی و کیفی

۱. Page
2. Takano
3. Subramoniam
۴. Devine & Devine
3. Sun
۶. Huang
۷. Jurado
۸. Yang & Wall
۹. Martinez-Garcia & Raya

مرحله ورودی	- بررسی عوامل داخلی و تشکیل ماتریس (IFE) با ضرایب و رتبه‌بندی - بررسی عوامل خارجی و تشکیل ماتریس (EFE) با ضرایب و رتبه‌بندی
مرحله مقایسه	- تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و SWOT
مرحله تصمیم‌گیری	- اولویت‌بندی استراتژی‌های استخراج شده بر اساس ماتریس QSPM

### ۱- مرحله شروع:

#### الف: تعیین چشم‌انداز:

تعیین چشم‌انداز از جمله ضروریاتی است که باید در یک مقصد گردشگری بدان توجه لازم شود. در سند مربوط به چشم‌انداز یک مقصد گردشگری به این پرسش پاسخ داده خواهد شد: مقصد گردشگری می‌خواهد در آینده به چه صورت باشد؟

#### ب: تعیین و شناسایی مأموریت، ویژگی‌ها و اجزاء آن:

در این مرحله، ویژگی‌ها و اجزاء مأموریت یک مقصد گردشگری مورد بحث قرار می‌گیرد. در این ارتباط، پیتر دراکر پدر مأموریت نوین دنیا معتقد است که طرح پرسش: فعالیت ما چیست؟ مترادف با این پرسش است که مأموریت ما چیست؟ بیانیه مأموریت مقصد گردشگری جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک مقصد گردشگری از مقصود مقاصد گردشگری مشابه متمایز می‌شود و بیان‌کننده علت وجودی مقصد گردشگری به شمار می‌آید.

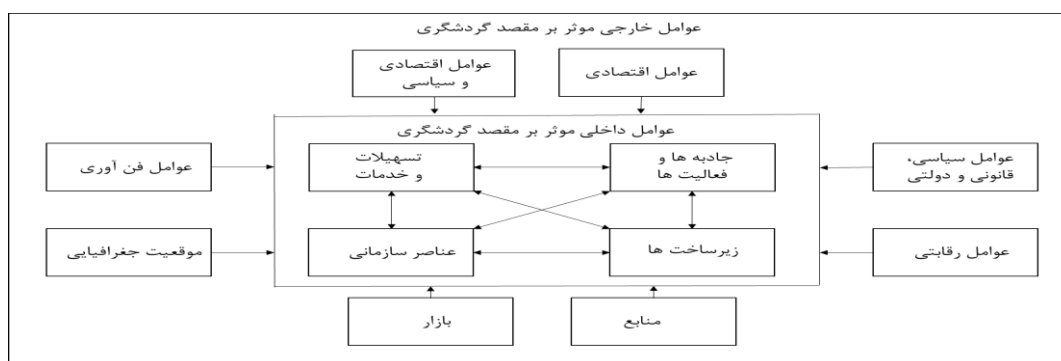
#### ج: تعیین اهداف:

اهداف، نتایجی هستند که از تعقیب استراتژی‌ها به دست می‌آیند. آن‌ها باعث می‌شوند که عملکردهای مقصد گردشگری بر اساس معیارهای خاصی انجام شود و برای کارکنان به منبع مهمی برای ایجاد انگیزه و هویت تبدیل شده و آن‌ها را به انجام بهتر کار تشویق می‌کند.

### ۲- مرحله ورودی:

#### الف: تعیین عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر تدوین استراتژی:

این مرحله شامل ارزیابی محیط خارجی و ارزیابی محیط داخلی است. در این مرحله عوامل خارجی و عوامل داخلی مؤثر بر مقصد گردشگری با استفاده از دو تکنیک ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)<sup>۱</sup> و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۲</sup> شناسایی شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. این عوامل در شکل ۲ به نمایش گذاشته شده است.



<sup>۱</sup> External Factor Evaluation Matrix (EFE)

<sup>۲</sup> Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)

شکل ۲: الگوی عوامل موثر بر تدوین راهبردهای توسعه مقصد گردشگری (سازمان جهانی جهانگردی، ۲۰۰۷)

ب: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE):

برنامه‌ریزان راهبردی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، زیست محیطی، سیاسی، دولتی، قانونی، فناوری و رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند. این عوامل موجب خلق فرصت‌ها و تهدیداتی برای یک مقصد گردشگری می‌شوند (دیوید، ۱۳۹۴).

ج: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE):

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سیستم می‌باشد. این ماتریس، نقاط قوت و ضعف اصلی داخلی مقصد گردشگری را تدوین و ارزیابی می‌کند (دیوید، ۱۳۹۴).

۳- مرحله مقایسه:

نتایج ماتریس داخلی و خارجی که از ترکیب ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) به دست می‌آید، جهت راهبردی سازمان در ماتریس سوات را مشخص می‌کند. این ماتریس، چهار ناحیه تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی دارد و با استفاده از جمع نمره‌های IFE و EFE، ناحیه مورد نظر انتخاب می‌شود. همچنین در چارچوب تدوین استراتژی‌ها، مرحله مقایسه دربرگیرنده روش‌هایی است که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد و به شناسایی استراتژی‌های مناسب دست یافت. در این تحقیق از ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT) برای این منظور استفاده شده است.

۴- مرحله تصمیم‌گیری:

در این مرحله استراتژی‌های بدست آمده از ماتریس SWOT به وسیله ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) اولویت‌بندی می‌شوند. با استفاده از این تکنیک، جذابیت نسبی استراتژی‌ها مشخص می‌شوند. این تکنیک برای تدوین استراتژی‌ها به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی استراتژی‌های گوناگونی را که در زمره بهترین استراتژی‌ها هستند، مشخص نمود.

۵- یافته‌ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است. در تکمیل این پرسشنامه، مردان مشارکت بیشتری (۸۷/۵٪) داشته‌اند. درصد بالایی (۵۶/۳٪) از افراد تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر داشته‌اند که نشان دهنده سطح بالای تحصیلات پاسخگویان به این پرسشنامه است. همچنین از نظر سابقه کار، ۶۲/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان بالای ۱۰ سال، سابقه کار داشته‌اند.

جدول ۲: اطلاعات جمعیت‌شناختی

ردیف	عامل	موضوع	فراوانی	درصد
۱	جنسیت	زن	۲	۱۲/۵
		مرد	۱۴	۸۷/۵
۳	تحصیلات	کاردانی و پایین‌تر	۱	۶/۳
		کارشناسی	۶	۳۷/۵
		کارشناسی ارشد	۸	۵۰/۰



۶/۳	۱	دکتری		
۱۲/۵	۲	زیر ۵ سال	سابقه کار	۳
۲۵/۰	۴	۵ تا ۱۰ سال		
۶۲/۵	۱۰	بالای ۱۰ سال		

### بیانیه مأموریت توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب

همان‌گونه که در جدول ۳ مشخص است با توجه به این که سطح معناداری بدست آمده برای مأموریت شهرستان کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، لذا معناداری آن تایید می‌شود و با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان بیانیه مأموریت زیر را به عنوان مأموریت توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب به شمار آورد.

جدول ۳: شاخص‌های توصیفی مربوط به بیانیه مأموریت توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب

سطح معناداری	درجه آزادی	t	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	بیانیه مأموریت
/۰۰۰	۱۵	۱۰/۲۴۷	۰/۶۸	۴/۷۵	۱۶	شهرستان تکاب، شهری فرهنگی - تاریخی با قدمت طولانی و جاذبه‌های تاریخی، طبیعی و درمانی فراوان برای گردشگران داخلی و خارجی می‌باشد. تلاش ما افزایش رضایت گردشگران و ذی نفعان گردشگری با تأکید بر رشد، سودآوری و حفظ محیط زیست شهرستان تکاب می‌باشد. ما با بهره‌مندی از مردم مهمان‌نواز و صمیمی و استفاده از پیشرفته‌ترین فناوری‌های روز دنیا به ارائه خدمات سریع، دقیق و با کیفیت به گردشگران شهرستان تکاب می‌پردازیم.

### چشم‌انداز توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب

مطابق جدول ۴ با توجه به سطح معناداری به دست آمده یعنی ۰/۰۱۰ که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، لذا معناداری آن تایید می‌شود و با ۹۵ درصد اطمینان چشم‌انداز زیر به عنوان چشم‌انداز توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب معرفی می‌شود.

جدول ۴: شاخص‌های توصیفی مربوط به چشم‌انداز توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب

سطح معناداری	درجه آزادی	t	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	چشم‌انداز
/۰۱۰	۱۵	۲/۹۳۱	۱/۱۰	۳/۸۱	۱۶	شهرستان تکاب با تکیه بر آثار تاریخی و طبیعی خود، طی ده سال آتی از لحاظ جذب گردشگر به اولین شهر استان آذربایجان غربی تبدیل خواهد شد و با رعایت اصول توسعه پایدار، کیفیت زندگی مردم شهرستان را بهبود خواهد بخشید.

### اهداف کمی توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب

با انجام آزمون t برای اهداف کمی نیز سطح معناداری برای تمامی موارد مطابق جدول ۵، کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد و با اطمینان ۹۵ درصد تمامی موارد به عنوان اهداف کمی توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب در نظر گرفته شد.

جدول ۵: شاخص‌های توصیفی مربوط به اهداف کمی توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب

ردیف	اهداف کمی	تعداد	میانگین	انحراف	t	درجه	سطح
------	-----------	-------	---------	--------	---	------	-----

معداری	آزادی		استاندارد				
/۰۰۰	۱۵	۵/۵۰۶	۰/۷۷	۴/۰۶	۱۶	افزایش تعداد گردشگران داخلی به ۲۰۰,۰۰۰ نفر در سال تا سال ۱۴۰۰ هجری شمسی	۱
/۰۰۰	۱۵	۶/۲۶۰	۰/۷۱	۴/۱۲	۱۶	افزایش تعداد گردشگران خارجی به ۸۰۰۰ نفر در سال تا سال ۱۴۰۰ هجری شمسی	۲
/۰۰۰	۱۵	۴/۵۷۶	۰/۹۲	۴/۰۶	۱۶	ایجاد اشتغال در حوزه گردشگری برای بیش از ۱۵۰۰ نفر، تا سال ۱۴۰۰ هجری شمسی	۳

### اهداف کیفی توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب

همان‌طور که از جدول ۶ نمایان است سطح معناداری تمامی موارد کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، پس با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان موارد زیر را جزو اهداف کیفی توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب به شمار آورد.

جدول ۶: شاخص‌های توصیفی مربوط به اهداف کیفی توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب

ردیف	اهداف کیفی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	افزایش سطح کیفی زندگی مردم شهرستان تکاب شامل ارتقاء سطح فرهنگ گردشگری، آموزش و ... با توسعه گردشگری	۱۶	۴/۴۳	۰/۷۲	۷/۹۰۴	۱۵	/۰۰۰
۲	کاهش محسوس سطح تخریب میراث تاریخی و طبیعت شهرستان تکاب در کنار افزایش تعداد گردشگران	۱۶	۴/۰۰	۱/۴۱	۲/۸۲۸	۱۵	/۰۱۳
۳	کاهش آلودگی‌های محیط زیست و حفاظت صحیح از اکوسیستم منطقه	۱۶	۴/۲۵	۰/۷۷	۶/۴۵۵	۱۵	/۰۰۰

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

پس از شناسایی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب، در این مرحله همانگونه که قبلاً ذکر شد، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب، مورد بررسی قرار می‌گیرد. همان‌طور که در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (جدول ۷) مشخص است، جمع نمره‌های نهایی برای گردشگری شهرستان تکاب ۱/۹۴ شده است. با توجه به این که این عدد از ۲/۵ کمتر است، بیانگر این است که صنعت گردشگری شهرستان تکاب، تا کنون واکنش خوبی نسبت به بهره‌گیری از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدهای خارجی نداشته است. در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب (جدول ۸) نیز جمع نمره‌های نهایی برای این شهرستان ۲/۳۴ محاسبه شده است، با توجه به این که این عدد نیز از ۲/۵ کمتر است، بیانگر عملکرد نه چندان مناسب صنعت گردشگری شهرستان تکاب در بهره‌گیری از نقاط قوت و کم کردن اثرات منفی نقاط ضعف بر روی توسعه گردشگری شهرستان می‌باشد.

جدول ۷: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی توسعه گردشگری شهرستان تکاب (EFE)

ردیف	عامل	ضریب اهمیت از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم)	امتیاز	نمره نهایی
فرصت‌ها				

۰/۱۲۶۱	۱/۶۸	۰/۰۷۵۱	رشد سریع بازاریابی اینترنتی و تبلیغات رسانه ای در بخش گردشگری	۱
۰/۱۲۵۰	۲	۰/۰۶۲۵	افزایش سهم هزینه تفریحات در بودجه خانوارهای کشور	۲
۰/۱۳۶۹	۲/۰۶	۰/۰۶۶۵	بالا بودن نرخ ارز و تاثیر آن در افزایش گردشگران ورودی و کاهش گردشگران خروجی	۳
۰/۱۳۵۵	۲/۵۰	۰/۰۵۴۲	افزایش جمعیت سالمند و علاقه این گروه به گردشگری میراث تاریخی (به خصوص گردشگران خارجی)	۴
۰/۲۰۵۶	۲/۸۱	۰/۰۷۳۲	افزایش نرخ رشد گردشگران داخلی و خارجی در کشور	۵
۰/۱۳۰۱	۱/۸۷	۰/۰۶۹۶	دادن امکانات مسافرتی و اقامتی برخی از سازمان ها به کارمندانشان	۶
۰/۰۹۹۰	۱/۵	۰/۰۶۶۰	برگزاری دوره های آموزشی تورگردانی، گردشگری و هتلداری به منظور تربیت نیروی متخصص در حوزه گردشگری	۷
تهدیدها				
۰/۱۲۲۹	۱/۵۶	۰/۰۷۸۸	ضعف مدیریت و برنامه ریزی تخصصی در بخش گردشگری کشور	۱
۰/۱۱۰۴	۱/۵	۰/۰۷۳۶	پایین بودن بودجه تخصیصی دولت برای تحقیق و توسعه در بخش گردشگری	۲
۰/۱۳۶۸	۱/۹۳	۰/۰۷۰۹	بی انگیزگی و ضعف حضور بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در بخش گردشگری کشور	۳
۰/۱۲۷۷	۱/۸۷	۰/۰۶۸۳	تبلیغات منفی جهانی و فشارهای بین المللی و آثار ناشی از تحریم های مختلف بر کشور	۴
۰/۰۹۹۶	۱/۶۸	۰/۰۵۹۳	کاهش قدرت خرید گردشگران در جریان تورم	۵
۰/۱۳۰۳	۲/۰۶	۰/۰۶۳۳	سرمایه بر بودن و طولانی بودن مدت اجرای طرح های زیر ساختی در کل کشور	۶
۰/۱۴۸۳	۲/۳۱	۰/۰۶۴۲	ترجیح گردشگران داخلی به سفرهای مذهبی و سفر به مناطق ساحلی کشور به جای سفر به مناطق فرهنگی - تاریخی	۷
۰/۱۱۵۵	۲/۱۲	۰/۰۵۴۵	وجود جاذبه های فرهنگی - تاریخی با محصولات مشابه در نقاط شناخته شده تر کشور	۸
۱/۹۴		۱		جمع

جدول ۸: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی توسعه گردشگری شهرستان تکاب (IFE)

ردیف	عامل	ضریب اهمیت از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم)	امتیاز	نمره نهایی
نقاط قوت				
۱	قرارگیری مجموعه تخت سلیمان در فهرست آثار میراث جهانی در این منطقه	۰/۰۷۰۴	۴	۰/۲۸۱۶
۲	وجود چشمه های آبگرم و آهکی در منطقه و بهره گیری از خواص درمانی آن ها جهت توسعه گردشگری سلامت	۰/۰۶۴۳	۳/۹۳	۰/۲۵۲۶
۳	وجود مناطق زیست محیطی و طبیعی متنوع در منطقه	۰/۰۶۰۶	۳/۶۲	۰/۲۱۹۳
۴	تنوع آداب، سنن، جشن ها و رسومات ( فرهنگ عامه) در شهرستان تکاب بدلیل وجود طوایف و قومیت های گوناگون	۰/۰۵۴۳	۳/۳۷	۰/۱۸۲۹
۵	داشتن سابقه تاریخی در زمینه قالی و فرش افشاری در شهرستان تکاب و آبادی های اطراف	۰/۰۵۶۷	۳/۳۷	۰/۱۹۱۰
۶	قرار گرفتن شهرستان تکاب بین راه های مواصلاتی استان آذربایجان غربی با سه استان زنجان، آذربایجان شرقی و کردستان	۰/۰۵۱۵	۳/۵۶	۰/۱۸۳۳
۷	پایین بودن هزینه تملک زمین در سطح شهرستان جهت سرمایه گذاری در حوزه گردشگری	۰/۰۴۹۷	۳/۱۲	۰/۱۵۵۰

نقاط ضعف			
۰/۰۸۹۶	۲	۰/۰۴۴۸	وجود شرایط نامساعد اقلیمی (نظیر سرمای شدید و طاقت فرسا) در اواخر پاییز و زمستان.
۰/۰۹۵۵	۱/۶۲	۰/۰۵۹۰	ضعف در بخش بازاریابی و معرفی جاذبه‌ها و ویژگی‌های فرهنگی - تاریخی شهرستان
۰/۰۸۱۴	۱/۳۱	۰/۰۶۲۲	ضعف در بنیه مالی شهرستان برای سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری
۰/۰۸۷۳	۱/۶۲	۰/۰۵۳۹	عدم آشنایی و شناخت کافی ساکنین منطقه نسبت به مزایای صنعت گردشگری
۰/۰۶۸۹	۱	۰/۰۶۸۹	عدم وجود بزرگراه و یا راه‌های اصلی در سطح شهرستان
۰/۰۸۴۵	۱/۳۷	۰/۰۶۱۷	ضعف شبکه حمل و نقل به لحاظ کیفی و کمی
۰/۰۸۳۰	۱/۲۵	۰/۰۶۶۴	کمبود واحدهای اقامتی و پذیرایی در منطقه
۰/۱۰۲۱	۱/۶۸	۰/۰۶۰۸	ضعف تسهیلات و خدمات پزشکی و ایمنی
۰/۰۸۷۹	۱/۵۶	۰/۰۵۶۴	ضعف حضور مردم در تصمیمات و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های توسعه گردشگری
۰/۰۹۴۶	۱/۶۲	۰/۰۵۸۴	کمبود نیروی کار متخصص در بخش گردشگری در سطح شهرستان
۲/۳۴۰۵		۱	جمع

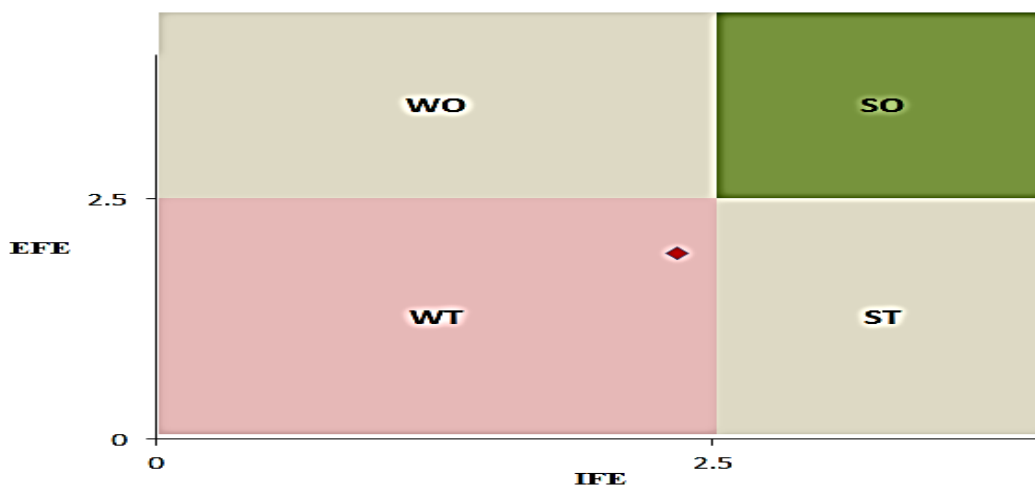
### ماتریس داخلی و خارجی (IE) و موقعیت SWOT

ماتریس SWOT یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران با استفاده از آن، اطلاعات را مقایسه می‌کنند و بر اساس آن، می‌توانند چهار دسته از راهبردها را تدوین کنند (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲). راهبردهای به دست آمده در جدول ۹ ارائه شده‌اند.

جدول ۹: راهبردهای توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب

ردیف	نام اختصاری	راهبرد
۱	(S5, S7, O1, O2)	عرضه قالی و فرش افشاری به دیگر شهرهای کشور و در صورت امکان ایجاد بازارهایی در آن شهرها برای فروش این محصولات
۲	(S4, O4, O5, O6)	برگزاری فستیوال‌هایی برای معرفی آداب و رسوم و جشن‌های طوایف و اقوام گوناگون منطقه
۳	(S1, S2, S3, S4, S5, O1...6)	طراحی و گسترش سایت‌های اینترنتی مناسب به منظور بازاریابی جاذبه‌های گردشگری شهرستان، در سطح ملی و بین‌المللی
۴	(S3, S6, O1...7)	ایجاد و برگزاری تورهای غارنوردی، کوهنوردی، صخره‌نوردی و طبیعت گردی برای جذب گردشگران با علاقت خاص و معرفی بیشتر جاذبه‌ها
۵	(W4, W9, W10, O2...7)	ایجاد رشته‌های دانشگاهی مدیریت جهانگردی و هتلداری در دانشگاه‌های شهرستان به منظور تربیت نیروی انسانی متخصص در زمینه گردشگری
۶	(W5, O2...6)	بازسازی، اصلاح و آسفالت راه‌های اصلی شهرستان و راه‌های منتهی به جاذبه‌های گردشگری
۷	(W7, O2...6)	احداث هتل و چند اقامتگاه مناسب (نظیر کمپ، سوئیت و خانه‌های روستایی) در اطراف جاذبه‌ها و در سطح شهرستان
۸	(W1, O1...6)	ایجاد پیست اسکی و گسترش ورزش‌های زمستانی با بهره‌گیری از برف موجود در منطقه در فصول پاییز و زمستان
۹	(S1...7, T1, T3, T6)	ایجاد شرایط مناسب برای تشویق و ترغیب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی نظیر تخفیفات مالیاتی و ایجاد انگیزه در آن‌ها با توجه به پایین بودن هزینه تملک زمین، به منظور سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری شهرستان
۱۰	(W3, W6, W7, T2, T3, T6)	واگذاری اداره برخی از بخش‌های مرتبط با گردشگری مانند حمل و نقل و اقامتگاه‌ها به بخش خصوصی

ماتریس داخلی و خارجی، از نتایج ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌کند و جهت راهبردی سازمان در ماتریس سوات مشخص می‌گردد. ماتریس JE، چهار ناحیه تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی دارد و با استفاده از جمع نمره‌های IFE و EFE، ناحیه مورد نظر انتخاب می‌شود. در این پژوهش، عدد ۲/۳۴ بدست آمده از ماتریس IFE بیانگر غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت شرکت می‌باشد. همچنین عدد ۱/۹۴ بدست آمده از ماتریس EFE بیانگر غلبه تهدیدهای محیطی بر فرصت‌های محیطی است که در نهایت می‌توان گفت وضعیت صنعت گردشگری شهرستان تکاب در جایگاه WT و تدافعی قرار دارد.



شکل ۳: ماتریس نهایی SWOT

#### تصمیم‌گیری بر اساس ماتریس QSPM

پس از شناسایی راهبردهای توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب، به منظور اولویت‌بندی این راهبردها، از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی استفاده شده است. (به علت محدودیت صفحات مجله، از ارائه جداول مرتبط با این بخش خودداری شده است.)

در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی صنعت گردشگری شهرستان تکاب، پس از محاسبه جمع مجموع نمره‌های هر یک از راهبردها، اولویت‌بندی آن‌ها به ترتیب نمره کسب شده صورت گرفت. مطابق با ماتریس نتایج به دست آمده، راهبرد SO3 یعنی طراحی و گسترش سایت‌های اینترنتی مناسب به منظور بازاریابی جاذبه‌های گردشگری شهرستان در سطح ملی و بین‌المللی، به عنوان اولویت اول، و راهبرد WO4 یعنی ایجاد پیست اسکی و گسترش ورزش‌های زمستانی با بهره‌گیری از برف موجود در منطقه در فصول پاییز و زمستان به عنوان اولویت آخر رتبه‌بندی شدند.

#### نتیجه‌گیری

شهرستان تکاب علی‌رغم دارا بودن پتانسیل‌های بالای گردشگری، اما تا کنون به دلیل توجه کم مسئولین و دولت و عدم برنامه‌ریزی صحیح، موفقیت‌چندانی در این زمینه کسب نکرده و با مشکلات و نقاط ضعف فراوانی رو به رو است. در این پژوهش تلاش شد با رویکرد SWOT، موقعیت راهبردی صنعت گردشگری این شهرستان مورد بررسی قرار گیرد. بر همین اساس، ۷ نقطه قوت، ۱۰ ضعف، ۷ فرصت و ۸ تهدید شناسایی و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که وضعیت صنعت گردشگری شهرستان تکاب از نظر عوامل داخلی و خارجی دارای وضعیت مناسبی نبوده و با وجود ضعف‌های داخلی، با تهدیدهای خارجی متعدد و عمده نیز مواجه است که در ماتریس ارزیابی

جایگاه، در بدترین وضعیت یعنی در موقعیت تدافعی قرار دارد. سپس، پس از شناسایی راهبردهای توسعه ۱۰گانه مور نظر، ترتیب اولویت این راهبردها با انجام ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی به صورت زیر مشخص شد:

۱. طراحی و گسترش سایت‌های اینترنتی مناسب به منظور بازاریابی جاذبه‌های گردشگری شهرستان، در سطح ملی و بین‌المللی: یکی از ملزومات اساسی توسعه صنعت گردشگری هر منطقه، توجه ویژه به بخش بازاریابی و تبلیغات محصولات و جاذبه‌های گردشگری آن منطقه می‌باشد. شهرستان تکاب با وجود جاذبه‌های گردشگری تاریخی، فرهنگی، طبیعی و درمانی فراوانی که دارا می‌باشد؛ اما اقدامات کمی در زمینه معرفی، تبلیغات و به طور کلی بازاریابی جاذبه‌های گردشگری خود داشته است. اجرای این راهبرد می‌تواند گام موثری در رفع این مشکل و معرفی هر چه بیشتر شهرستان تکاب در سطح ملی و بین‌المللی ایفا کند. این راهبرد از نوع راهبردهای وظیفه‌ای بخش بازاریابی می‌باشد.

۲. احداث هتل و چند اقامتگاه مناسب (نظیر کمپ، سوئیت و خانه‌های روستایی) در سطح شهرستان و اطراف جاذبه‌های گردشگری: کاملاً واضح و مشخص است که وجود اماکن اقامتی مناسب و کافی از اساس توسعه صنعت گردشگری در هر منطقه به شمار می‌رود و بخش عظیمی از سود حاصله در این صنعت، به این بخش مهم وابسته است. متأسفانه شهرستان تکاب در این بخش با ضعفی اساسی رو به رو بوده و از امکانات اقامتی مناسب و کافی برای اقامت گردشگران برخوردار نیست. لذا توجه به این بخش و احداث چند هتل و اقامتگاه مناسب نظیر کمپ، سوئیت، خانه‌های روستایی و ... در سطح شهرستان و اطراف جاذبه‌های گردشگری، امری ضروری در راستای توسعه صنعت گردشگری این شهرستان به نظر می‌رسد. این راهبرد از نوع راهبردهای توسعه محصول و ظرفیت‌سازی به شمار می‌رود.

۳. ایجاد شرایط مناسب برای تشویق و ترغیب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی نظیر تخفیفات مالیاتی و ایجاد انگیزه در آن‌ها با توجه به پایین بودن هزینه تملک زمین، به منظور سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری شهرستان: با توجه به ضعف در بینه مالی شهرستان و کمبود بودجه تخصیصی دولت در بخش گردشگری، ایجاد شرایطی مناسب برای ورود بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری این بخش در صنعت گردشگری شهرستان امری ضروری به نظر می‌رسد. پایین بودن هزینه تملک زمین در این شهرستان نسبت به مناطق دیگر و دادن تخفیفاتی مانند تخفیفات مالیاتی و عوارضی می‌تواند موجب تشویق و ایجاد انگیزه در بین سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری شهرستان تکاب شود. این راهبرد در قالب راهبردهای مالی بخش سرمایه‌گذاری قرار می‌گیرد.

۴. واگذاری اداره برخی از بخش‌های مرتبط با گردشگری مانند حمل و نقل و اقامتگاه‌ها به بخش خصوصی: به دلیل گستردگی فعالیت‌ها در زمینه گردشگری، پایین بودن بودجه تخصیصی دولت و کمبود نیروی متخصص در بخش گردشگری، گاهی برای اداره بهتر و مناسب‌تر برخی از بخش‌ها و ایجاد رضایت هرچه بیشتر گردشگران، واگذاری اداره این قسمت‌ها به بخش خصوصی راه‌حل مناسبی به نظر می‌رسد. لذا واگذاری اداره برخی از بخش‌ها مانند حمل و نقل و اقامتگاه‌ها به بخش خصوصی جزو راهبردهای مورد توافق خبرگان گردشگری شهرستان قرار گرفت. این راهبرد از نوع راهبردهای مشارکتی می‌باشد.

۵. ایجاد رشته‌های دانشگاهی مدیریت جهانگردی و هتلداری در دانشگاه‌های شهرستان به منظور تربیت نیروی انسانی متخصص در زمینه گردشگری: وجود نیروی انسانی متخصص در هر امری از لازمه موفقیت آن امر به شمار می‌رود؛ صنعت گردشگری نیز از این قاعده مستثنی نبوده و برای توسعه خود به نیروی انسانی متخصص نیازمند است. شهرستان تکاب نیز علی‌رغم دارا بودن پتانسیل‌های فراوان گردشگری، با کمبود نیروی کار متخصص در این بخش مواجه است؛ لذا ایجاد رشته‌های مرتبط با گردشگری در دانشگاه‌های شهرستان و تربیت نیروهای متخصص و جوان

در زمینه گردشگری، می‌تواند راهبرد مناسبی جهت رفع این نقطه ضعف اساسی باشد. این راهبرد از نوع راهبردهای وظیفه‌ای بخش نیروی انسانی به شمار می‌رود.

۶. بازسازی، اصلاح و آسفالت راه‌های اصلی شهرستان و راه‌های منتهی به جاذبه‌های گردشگری: یکی از اساسی‌ترین بخش‌هایی که در توسعه صنعت گردشگری باید به آن توجه کرد، وجود زیرساخت‌های مناسب از جمله وضعیت راه‌ها می‌باشد. یکی از نقطه ضعف‌های اساسی تکاب که اکثر خبرگان گردشگری شهرستان روی آن تاکید داشتند مشکل راه‌های اصلی و به خصوص راه‌های منتهی به جاذبه‌های گردشگری می‌باشد. لذا اجرای این راهبرد به منظور توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب امری ضروری به نظر می‌رسد. این راهبرد از نوع راهبردهای ظرفیت‌سازی عملیاتی می‌باشد.

۷. برگزاری فستیوال‌هایی برای معرفی آداب و رسوم و جشن‌های طوایف و اقوام گوناگون منطقه: شهرستان تکاب به دلیل موقعیت جغرافیایی خاص خود و قرار گرفتن در منتهی علیه جنوب شرقی استان آذربایجان غربی و بین استان‌های آذربایجان شرقی، زنجان و کردستان از تنوع قومی و طایفه‌ای گوناگونی برخوردار است. وجود اقوام ترک و کرد و چند طایفه دیگر در کنار هم با آداب و رسوم و جشن‌های مختلف و همچنین قرار داشتن آتشکده آذرگشنسب در داخل مجموعه تخت سلیمان و مراسم زرتشتیان در برخی روزهای سال در کنار این آتشکده، همگی می‌توانند جاذبه‌های گردشگری جالبی برای گردشگران و بازدیدکنندگان از این شهرستان به شمار روند، همچنان که تجربه‌های اندک گذشته نیز گواهی بر این مدعی است. از این رو توجه به این امر و برگزاری فستیوال‌هایی در ایام مختلف سال و معرفی این آداب و رسوم و جشن‌های مختلف می‌تواند راهبرد مناسبی در رونق گردشگری شهرستان به شمار رود. این راهبرد در قالب راهبردهای توسعه محصول قرار می‌گیرد.

۸. عرضه قالی و فرش افشاری به دیگر شهرهای کشور و در صورت امکان ایجاد بازارهایی در آن شهرها برای فروش این محصولات: اغلب زنان روستایی و شهری شهرستان تکاب از گذشته تا کنون به شغل بافندگی قالی و فرش مشغول بوده و توانسته‌اند قالی و فرش افشاری را به عنوان اصلی‌ترین صنایع دستی شهرستان تکاب در سطح ملی و حتی بین‌المللی مطرح کنند. لذا توجه عمده به این بخش و عرضه هر چه بیشتر آن به شهرها و کشورهای دیگر و ایجاد بازارهایی در آن شهرها برای فروش این محصولات، علاوه بر سودآوری اقتصادی می‌تواند گام مهمی در معرفی بیشتر شهرستان تکاب و رونق گردشگری آن بردارد. این راهبرد از نوع راهبردهای توسعه بازار به شمار می‌رود.

۹. ایجاد و برگزاری تورهای غار نوردی، کوهنوردی، صخره نوردی و طبیعت گردی برای جذب گردشگران با علائق خاص و معرفی بیشتر جاذبه‌ها: وجود طبیعت بکر، غارهای فراوان، آبشارهای زیبا، کوه‌ها و صخره‌های جذاب و مناسب برای ورزش کوهنوردی و ... از جمله جاذبه‌های طبیعی فراوان شهرستان تکاب در زمینه گردشگری به شمار می‌روند که بهره‌برداری مناسب و منطبق با اصول پایدار از این جاذبه‌ها می‌تواند به توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب کمک فراوانی کند. لذا با برنامه‌ریزی دقیق و راهبردی می‌توان تورهای غارنوردی، کوهنوردی، صخره نوردی و طبیعت گردی برای گردشگران با علائق خاص ایجاد کرد و در کنار سودآوری اقتصادی به معرفی جاذبه‌های شهرستان و رونق صنعت گردشگری کمک کرد. این راهبرد از نوع راهبردهای توسعه محصول می‌باشد.

۱۰. ایجاد پیست اسکی و گسترش ورزش‌های زمستانی با بهره‌گیری از برف موجود در منطقه در فصول پاییز و زمستان: شهرستان تکاب به دلیل قرار گرفتن در منطقه کوهستانی و ارتفاع زیاد، دارای آب و هوای سرد و کوهستانی و بارش برف نسبتاً زیاد در اواخر پاییز و زمستان می‌باشد. لذا توجه به این امر و ایجاد و توسعه ورزش‌های زمستانی مانند اسکی و یخ نوردی می‌تواند محصولات جدید و جذابی برای گردشگران بوده و سودآوری اقتصادی فراوانی برای صنعت گردشگری شهرستان به ارمغان آورده و در فصولی که تعداد گردشگر پایین است به عنوان یک محرک برای جذب گردشگر عمل کند. این راهبرد نیز از نوع راهبردهای توسعه محصول می‌باشد.

در انتها، در ارتباط با پیشنهادات برای مطالعات و تحقیقات آتی باید اشاره کرد که هر یک از مباحث ذکر شده در این تحقیق، دارای ابعاد و زوایای مختلفی هستند که به منظور شناخت بهتر و برنامه‌ریزی جهت توسعه گردشگری لازم است تحقیقات جامعی بر روی هر یک از آنها صورت پذیرد. بنابراین شکی نیست که هر یک از این مباحث می‌تواند دست‌مایه تعریف و انجام تحقیقاتی مجزا و کامل گردد تا از این طریق موجبات شناخت کامل آنها فراهم گردد، در زیر برخی از عناوین پیشنهادی در رابطه با این موضوع به سایر محققان مطرح می‌گردد:

- شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه صنعت گردشگری در دیگر مناطق کشور
- بررسی موانع و مشکلات توسعه پایدار صنعت گردشگری شهرستان تکاب
- برنامه‌ریزی راهبردی توسعه پایدار گردشگری شهرستان تکاب با مدل‌های راهبردی دیگر
- بررسی راهبردهای محیط کلان توسعه گردشگری روستایی شهرستان تکاب



## منابع

۱. ابراهیم زاده، عیسی، کاظمی زاده، شمس الله، اسکندری، محمد، (۱۳۹۰)، «برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری با تأکید بر گردشگری مذهبی مورد شناسی: قم»، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۷۶
۲. ابراهیم زاده، عیسی، آقاسی زاده، عبدالله، (۱۳۸۸)، «تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل مدیریت راهبردی SWOT»، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال اول، شماره اول
۳. امید، نبی، (۱۳۹۱)، «راهبردسنجی توسعه صنعت گردشگری در استان ایلام»، برنامه‌ریزی منطقه‌ای، سال دوم، شماره ۵، ص ۹۳-۱۰۲
۴. پاشایی، فرهنگ، (۱۳۹۴)، «شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه صنعت گردشگری شهرستان تکاب»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی
۵. پورابراهیم، شراره، یآوری، احمدرضا، (۱۳۸۲)، «برنامه‌ریزی توسعه آتی جزیره قشم در چارچوب آمایش سرزمین»، مجله محیط‌شناسی، شماره ۲۹
۶. جواد پور، محمد، دهقانی، مرضیه، باقریان فر، مصطفی، (۱۳۹۴)، «آموزش معلمان در استان کهگیلویه و بویراحمد و تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های آینده»، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال ۲۱، شماره ۵۷، ص ۳۱-۹
۷. دیوید، فردا، (۱۳۹۴)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سی و یکم
۸. سازمان جهانی جهانگردی، (۲۰۰۷)، «مدیریت مقصد توریسم»، ترجمه سید علی دلبری و محمد هادی رجبی، تهران: انتشارات مهکامه
۹. سلطانی، ناصر، موسوی، میرنجف، شریفی، بازید، (۱۳۹۴)، «برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهرستان ارومیه»، مطالعات نواحی شهری، شماره ۲، ص ۹۸-۷۹
۱۰. شجاعی، محمدرضا، سیاهپوش، مصطفی (۱۳۹۰)، «تدوین راهبرد برای شرکت تولید تجهیزات پزشکی گوهرشفا با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی»، فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۲۴، شماره ۷۵
۱۱. شریف زادگان، محمدحسین، ندایی طوسی، سحر، (۱۳۹۴)، «چارچوب توسعه فضایی رقابت‌پذیری منطقه‌ای در ایران»، هنرهای زیبا، دوره ۲۰، شماره ۳، ص ۲۰-۵
۱۲. ضرابی، اصغر، محبوب فر، محمدرضا، (۱۳۹۲)، «کاربرد مدل SWOT-QSPM در تدوین استراتژی توسعه گردشگری شهر کاشان»، برنامه‌ریزی فضایی (جغرافیا)، سال سوم، شماره چهارم، ص ۵۸-۳۷
۱۳. کاظمی، مهدی، اسماعیلی، محمودرضا، بیگی فیروزی، الله یار، (۱۳۹۲)، «تدوین و انتخاب استراتژی توسعه گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی»، جغرافیا و توسعه، شماره ۳۲
۱۴. لطفی نیا، محمدتقی، آمار، تیمور، (۱۳۹۷)، «تحلیل نقش گردشگری خانه‌های دوم در تحولات کالبدی-فضایی روستاهای هدف گردشگری شرق استان گیلان»، جغرافیا، سال ۱۶، شماره ۵۶، ص ۱۳۷-۱۲۲
۱۵. علی احمدی، علیرضا، فتح الله، مهدی، تاج‌الدین، ایرج، (۱۳۸۲)، «نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار»، تهران: تولید دانش
۱۶. مافی، عزت الله، سقایی، مهدی، (۱۳۸۸)، «تحلیلی بر گردشگری روستایی در پیرامون کلان شهرها - مطالعه موردی: کلان شهر مشهد»، نشریه جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای، شماره ۱۰، ص ۴۰-۲۱
۱۷. موحد، علی، ملکان، جواد، (۱۳۹۳)، «راهبردهای توسعه گردشگری بخش رودبار قصران شهرستان شمیرانات با استفاده از تکنیک QSPM»، جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، سال ۲۵، شماره ۴، ص ۱۸۶-۱۶۳
۱۸. مهدوی نجف آبادی، احمدی کهنعلی، جاسم، خورانی، اسدالله، اورمزدی، محمدرضا، (۱۳۹۵)، «مقایسه ظرفیت‌های بوم گردشگری (اکوتوریسم) منطقه جازموریان در شرایط نرمال و خشکسالی»، جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، سال ۲۷، شماره ۴، ص ۱۷۴-۱۵۹

۱۹. هادیانی، زهره، احدنژاد، محسن، کاظمی زاد، شمس اله، قنبری، حکیمه، (۱۳۹۱)، «برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری بر اساس تحلیل SWOT (مطالعه موردی: شهر شیراز)»، جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، سال ۲۳، شماره ۳
20. Ali Koseoglu, M., Rahimi, R., Okumus, F., Liu, J., (2016), Bibliometric studies in tourism, *Annals of Tourism Research*, 61, 180-198.
  21. Brouder, P., Eriksson, R.H., (2013), TOURISM EVOLUTION: ON THE SYNERGIES OF TOURISM STUDIES AND EVOLUTIONARY ECONOMIC GEOGRAPHY, *Annals of Tourism Research*, 43, 370-389.
  22. Cooper, C. (2002). Sustainability and Tourism Vision. *Proceedings of the VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administracion Publica*. Lisbon, Portugal.
  23. Costa, J. Teare, R. (2000). Developing an environmental scanning process in the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11 No. 3, 156-169.
  24. Devine, A., & Devine, F. (2011). Planning and developing tourism within a public sector quagmire: Lessons from and for small countries. *Tourism Management*, 32(6), 1253–1261.
  25. Hall, C.M., (2013), FRAMING TOURISM GEOGRAPHY: NOTES FROM THE UNDERGROUND, *Annals of Tourism Research*, 43, 601-623.
  26. Hall, C.M., Page, S.J., (2009), Progress in Tourism Management: From the geography of tourism to geographies of tourism – A review, *Tourism Management*, 30(1), 3-16.
  27. Huang, Y.-C., Backman, S. J., Backman, K. F., & Moore, D. (2013). Exploring user acceptance of 3D virtual worlds in travel and tourism marketing. *Tourism Management*, 36, 490–501.
  28. Inskip, E. (1991), *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*, John Wiley and Sons, Toronto.
  29. Jurado, E. N., Tejada, M. N., Garcia, F. A., Gonzalez, J. C., Macias, R. C., Pena, J. D., et al (2012). Carrying capacity assessment form tourist destinations. *Methodology for the creation of synthetic indicators applied in a coastal arear*. *Tourism Management*, 30(6), 1337–1346.
  30. Martinez-Garcia, E., & Raya, J. M. (2008). Length of stay for low-cost tourism. *Tourism Management*, 29(6), 1064–1075.
  31. Mc Claren, M. (1996). *Strategic Planning, The best way to predict the future is to create it*.
  32. Page, S., Yeoman, I., Munro, C., Connell, J., & Walker, L. (2006). A case study of best practice- Visit Scotland prepared responses to an influenza pandemic. *Tourism Management*, 27(3), 361–393.
  33. Phillips, P., Moutinho, L., (2014), Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism, *Annals of Tourism Research*, 48, 96-120.
  34. Saarinen, J., Rogerson, C.M., Hall, V.M., (2017), Geographies of tourism development and planning, *Tourism Planning and Development*, 307-317
  35. Subramoniam, S., Al-Essai, S.A.N., Al-Marashadi, A.A.M., Al-Kindi, A.M.A. (2010), SWOT analysis on Oman tourism: A case study, *Journal of Economic Development*, 2, 1-22.
  36. Sun, Y.-Y., Rodriguez, A., Wu, J.-H., & Chuang, S.-T. (2013). Why hotel rooms were not full during a hallmark sporting event: The 2009 world games experience. *Tourism Management*, 36, 469–479.
  37. Takano, S. (2009). Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism, *Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 7.
  38. Yang, L., & Wall, G. (2009). Ethnic tourism: A framework and an application. *Tourism Management*, 30(4), 559–570.