

## تحلیل راهبردی توسعه گردشگری با تکیه بر پتانسیل اکولوژیکی دریاچه ارومیه بر اساس تکنیک

### SWOT

#### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی توان های گردشگری دریاچه ارومیه در منطقه شمالغرب ایران (استانهای آذربایجان غربی و شرقی) به انجام رسید. بر این اساس با بهره جستن از ویژگی های تأثیرگذار درونی منطقه و عوامل بیرونی تأثیرگذار از روش تحلیل SWOT استفاده گردید. این مطالعه با هدف تدوین راهبردهای مناسب برای توسعه گردشگری حوزه دریاچه ارومیه و با تکنیک تحلیلی سوات در سال ۱۳۹۱ انجام گردیده است. در این راستا ابتدا عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها) در محیط تحت بررسی شناسایی شدند. جامعه آماری این پژوهش دو گروه گردشگران (۱۵۰ نفر) و مسؤلان (۳۰ نفر) است که با استفاده از روش نمونه گیری در دسترس از بین آنان جامعه نمونه انتخاب شد و پرسشنامه های گردشگران در روزهای بیست و یکم تا بیست و سوم تیر ماه ۱۳۹۱ در سواحل اسکله، مجتمع باری و مجتمع چی چست در میان گردشگران توزیع گردید، همچنین پرسشنامه های مسؤلان در روزهای بیست و پنجم تا بیست و هفتم تیر ماه همان سال تکمیل شد. نتایج به دست آمده مؤید این است که علی رغم وجود جاذبه های طبیعی کم نظیر که بالقوه می توانند این عرصه را به قطب گردشگری طبیعت در مناطق خشکی - ساحلی تبدیل نمایند، ضعف هایی چون کم کاری مسؤلین در اجرای طرحهای احیاء گردشگری دریاچه و ضعف برنامه ریزی و سرمایه گذاری های بخش دولتی و خصوصی سبب شد که محدوده تحت بررسی در ماتریس داخلی و خارجی در شرایط محافظه کارانه (WO) قرار گیرد. در پایان ماتریس QSPM (برنامه ریزی راهبردی کمی) بر اساس راهبردهای محافظه کارانه و بازنگرانه منطقه مورد مطالعه تکمیل و پس از بارگذاری هر یک از گزینه ها، راهبردهای لازم به ترتیب اولویت پیشنهاد شد و بر اساس نتیجه حاصله راهبرد بازنگری در برنامه های حفاظتی مناطق حساس و اعمال نظارت صحیح بر آیین نامه های موجود در خصوص اکوسیستم دریاچه ارومیه به عنوان تأثیرگذار ترین راهبرد انتخاب شد.

واژگان کلیدی: توسعه گردشگری، تکنیک SWOT، پتانسیل اکولوژیکی، دریاچه ارومیه.

#### مقدمه

گردشگری یکی از مطمئن ترین و ارزان ترین منابع کسب درآمد ارزی است (رضوانی، ۱۳۸۲). از این رو توسعه گردشگری اولین گزینه در امر توسعه هر منطقه است. امروزه گردشگری به قدری در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشورها اهمیت یافته است که اقتصاددانان آن را صادرات نامرئی نام نهاده اند (بیدختی، ۱۳۸۹). اهمیت این فعالیت باعث شده تا بسیاری از مدیران و برنامه ریزان محلی، منطقه ای و ملی برای توسعه آن برنامه ریزی و تلاش نمایند (Genning, 2001).

توسعه گردشگری به عنوان مجموعه فعالیتهای اقتصادی تأثیر بسزایی در تقویت بنیان های اقتصادی جوامع دارد و نقش گردشگری به عنوان منبع جدیدی برای ایجاد اشتغال، کسب درآمد، جذب ارز و تقویت زیرساخت و افزایش صلح و تفاهم بین ملتها، در مطالعات متعدد مورد تأیید قرار گرفته است (کاظمی، ۱۳۸۷). مقوله گردشگری به عنوان فعالیتی نوپا با ویژگی های بارز و منحصر به فرد بخش مهمی از فعالیتهای اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه را به خود اختصاص داده است (UNWTO, 2007). گردشگری از

#### فضیله دادور خانی<sup>۱</sup>

#### یونس قاسمی<sup>۲\*</sup>

#### نگین شکروی<sup>۳</sup>

۱. دانشگاه تهران، دانشکده جغرافیا، دانشیار جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، تهران، ایران.
۲. دانشگاه تهران، دانشکده جغرافیا، کارشناس ارشد جغرافیا-برنامه ریزی توریسم، تهران، ایران.
۳. دانشگاه تهران، دانشکده جغرافیا، دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا-برنامه ریزی توریسم، تهران، ایران.

#### \*نویسنده مسؤل مکاتبات

Younes\_gasemi@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۴/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۶/۲۶

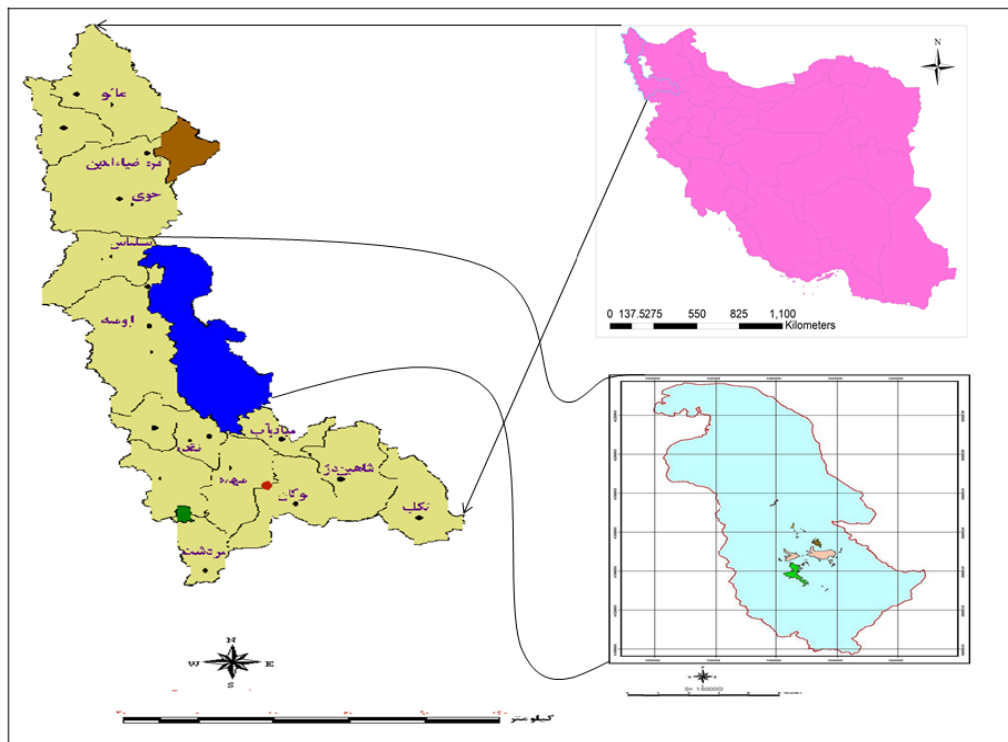
کد مقاله: ۱۳۹۱۲۱۰۱۹

این مقاله برگرفته از پایان نامه می باشد.

تحلیل راهبردی توسعه گردشگری با تکیه بر پتانسیل اکولوژیکی دریاچه ارومیه ... / داد ورخانی و همکاران

جمله فعالیتهایی است که قابلیت بالایی جهت تاثیرگذاری بر افراد برای گرایش آنان به ایجاد فعالیتهای کارآفرینانه است (دادور خانی و همکاران، ۱۳۹۰). در نیم قرن اخیر گردشگری از یک فعالیت محلی و درون مرزی به پدیده ای تأثیرگذار در سطح جهان مبدل گشته است، به طوری که بر اساس پیش بینی انجام شده ای توسط سازمان جهانی گردشگری در سال ۲۰۲۰ حدود یک میلیارد و پانصد و شصت میلیون نفر به گردشگری خواهند پرداخت و درآمدهای ناشی از گردشگری بین المللی در این سال به یک و نیم تریلیون دلار خواهد رسید (ابراهیم زاده و اقاسی زاده، ۱۳۸۸). اصولاً دستیابی به توسعه گردشگری در هر کشوری نیازمند الگوسازی های مناسب مطابق با شرایط بومی هر منطقه است و بدون توجه به این مقوله نمی توان انتظار توسعه خودجوش گردشگری در هر محیطی را داشت. برای تحقق این مهم بسیاری از کشورهای موفق جهان در عرصه فعالیت گردشگری از دیرباز تمایل شدیدی به گزینش راهبردهای متمرکز جهت پیشبرد گونه های متفاوت گردشگری در محیط های طبیعی داشته اند. این اقدام به عنوان فرآیندی که توسعه متوازن و خردمندانه را به عنوان اصل اساسی می شناسد، مورد توجه طیف وسیعی از سیاستگذاران و برنامه ریزان نظام های گردشگری در همه کشورهای دنیا قرار گرفته است. نظام های اجرایی متداخل با فرآیند گردشگری دریافته اند که در این فرایند آثار مثبت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، زیست محیطی، تکنولوژیک و غیره فراوانی مستتر است و در فرآیند جذب گردشگران نیز توانمندسازی و پتانسیل یابی محیط گردشگری امری ضروری است (ابراهیم زاده و همکاران، ۱۳۸۶). استفاده از پتانسیل ها و مواهب گردشگری جز با فراهم کردن بستر مناسب توسعه گردشگری امکان پذیر نیست (بهزادفر و زمانیان، ۱۳۸۶). برای ایجاد بستر مناسب توسعه گردشگری نیاز به اطلاعاتی است که آگاهی های لازم را درباره عملکردهای گذشته و تجارب پیشین، وضعیت حال و تصویر آینده و مسیرهای نیل به اهداف قرار دهند (کریمی و محبوب فر، ۱۳۹۱). توسعه گردشگری فرآیند پیچیده ای است که عوامل توسعه بین المللی و ملی و گروههای دیگر درگیر با سیاست دولت، برنامه ریزی و قانون گذاری را در بر می گیرد (Tefler and Sharpley, 2008). رشد شتابان گردشگری طی دهه های گذشته و آینده نگرانی های مبتنی بر آن، همراه با تأکیدی که کارشناسان کشورهای رو به رشد بر تقویت و پشتیبانی این فعالیت در جهت اهداف توسعه پایدار در این ممالک روا می دارند مفهوم تازه ای را در مدیریت گردشگری فراهم کرده است که ما از آن به عنوان توسعه پایدار گردشگری یاد می کنیم (کهن، ۱۳۷۷). اتخاذ مفهوم پایداری در گردشگری به دلیل بالا بردن ضریب سازگاری فعالیت گردشگری با محیط طبیعی بوده است تا برنامه ریزی و سیاست های گردشگری اثربخش و کارا باشند (Sarinen, 2006). تعریف گردشگری پایدار پیچیده، هنجاری، مبهم و غیرعملیاتی توصیف شده است به طوری که برخی آن را متضاد با منافع حاصل از گردشگری می دانند. (Duffy, 2002). گردشگری پایدار آن نوع است که به حفظ محیط زیست مقصد برای مدت زمان نامحدود و استفاده نامحدود کمک می کند (Buttler, 1993)؛ به عبارت دیگر گردشگری پایدار عبارتست از اصول و شرایط لازم برای توسعه گردشگری در یک منطقه از طریق ایجاد تعادل بین اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی (Nijkamp, 1995). گردشگری پایدار با یک رویکرد مثبت برای کاهش تنش و اصطکاک فعل و انفعالات بین گردشگران، جامعه میزبان و محیط گردشگری مطرح شده است، رویکردی که بقای طولانی مدت کیفیت منابع طبیعی و انسانی را تضمین می نماید (Coccosis and Constantoglou, 2010). تجربه نشان داده است که هر کجا گردشگری بدون برنامه ریزی و راهبرد مشخص توسعه یابد، مشکلات از فواید آن بیشتر می شود (رنجبریان و زاهدی، ۱۳۷۹). در خصوص پیشینه تحقیق، در مورد توسعه گردشگری مطالعات چندی در سطح جهانی و کشور ایران صورت گرفته است که در سطح کشورمان تعداد آنها بسیار ناکافی می باشد، استوکس (۲۰۰۰) در مطالعه ای تحت عنوان کاربرد استراتژی ها در وقایع گردشگری، به دنبال درک ماهیت شبکه های درون سازمانی استرالیا می باشد که گردشگری را تحت تاثیر قرار می دهند و به ارائه استراتژی های ساخت توسط بخش های دولتی و سازمانهای توسعه برای بخش گردشگری می پردازد (Stokes, 2000). فاضل نیا و هدایتی (۱۳۸۹) در پژوهشی به ارائه راهبردهای مناسب برای توسعه گردشگری دریاچه زریوار پرداخته اند و به این نتیجه رسیده اند که آستانه آسیب پذیری دریاچه به خاطر گردشگری بودن بالاست و نیازمند بازنگری، ارائه سیاست های مناسب و همچنین مدیریت واحد جهت رفع محدودیت ها و استفاده از قابلیت ها و توانمندی های آن می باشد (فاضل نیا و هدایتی، ۱۳۸۹). پژوهشگران دیگری (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان بررسی قابلیت های اکولوژیکی و توسعه گردشگری دریاچه گهر بر

اساس مدل **SWOT** به این نتیجه رسیده اند که آستانه آسیب پذیری دریاچه به خاطر گردشگری بودن بالاست و نیازمند بازنگری و ارائه سیاست های مناسب و استفاده از قابلیت ها و توانمندی های آن می باشد (نوری و مهدی نسب، ۱۳۸۹).  
دریاچه ارومیه (شکل ۱) در فاصله ۱۵ کیلومتری شمالغربی شهرستان ارومیه در استان آذربایجان غربی قرار دارد. از نظر موقعیت جغرافیایی بین ۳۷ درجه و ۴ دقیقه تا ۳۸ درجه و ۱۷ دقیقه عرض شمالی و ۴۵ درجه تا ۴۶ درجه طول شرقی واقع شده است. محیط دریاچه در حدود ۵۰۰ کیلومتر برآورد شده است و در سواحل آن مناطق کویری (شوره زار)، تالابی و لجن زارهای متعددی وجود دارد و سطح آب دریاچه در تراز ۱۲۷۷/۵ به حدود ۶۰۰ کیلومتر مربع می رسد که در حدود ۹۰۰ کیلومتر مربع آن را اراضی باتلاقی تشکیل می دهند (احمدزاده، ۱۳۸۵).  
دریاچه ارومیه بزرگترین دریاچه داخلی ایران و دومین دریاچه آب شور دنیا پس از بحرالمیت در اردن می باشد. همچنین دریاچه ارومیه بزرگترین آبگیر دائمی آسیای غربی است که در غرب فلات ایران قرار گرفته است و ۳ درصد مساحت ایران را شامل می شود. پارک ملی دریاچه ارومیه پس از مرداب انزلی از بی بدیل ترین زیستگاههای طبیعی جانوران بومی و مهاجر در ایران به شمار می رود. دریاچه ارومیه دارای ۱۰۲ جزیره بزرگ و کوچک است که همه آنها از سوی سازمان یونسکو به عنوان اندوخته طبیعی جهان به ثبت رسیده است (احمدزاده، ۱۳۸۵).



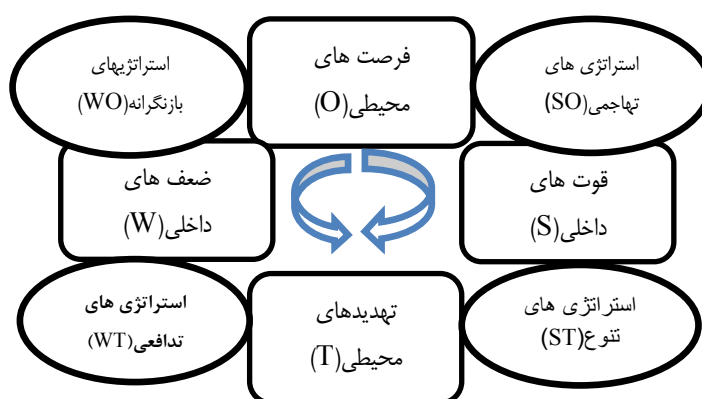
شکل ۱: موقعیت منطقه مورد مطالعه

کشور ایران به عنوان یکی از کشورهای در حال توسعه، علی رغم داشتن منابع سرشار طبیعی (رتبه ۱۰ جهان) به دلایل مختلف از توسعه چندان در زمینه گردشگری برخوردار نبوده است (رضوانی، ۱۳۸۷) با این وجود دریاچه ارومیه در منطقه شمالغرب کشور با دارا بودن اکوسیستم حساس و وسعت زیاد «به عنوان بزرگترین دریاچه آب شور ایرانی» می تواند به عنوان یکی از قطب های گردشگری در سطح ملی و فراملی تبدیل شود. در پژوهش حاضر با وفوق به این مطالب سعی شد تا ضمن پاسخگویی به این سؤال که پتانسیل ها و محدودیت های توسعه گردشگری دریاچه ارومیه کدام اند؟ و عمده راهبردها جهت توسعه گردشگری در منطقه شمال غرب کشور با محوریت پتانسیل دریاچه ارومیه به چه صورت است؟ به بررسی و تحلیل نقاط قوت، ضعف و فرصتها و تهدیدها از دیدگاه مشارکت کنندگان و افراد ذینفع

(مسئولان امر مرتبط با دریاچه، گردشگران) با استفاده از الگوی تحلیل SWOT پرداخته شده و راهبردهای سریع الوصول اتخاذ شوند. به طور کلی اهداف پژوهش حاضر را می توان در موارد زیر خلاصه نمود: ارزیابی جامع پتانسیل ها و توانایی های دریاچه ارومیه با استفاده از الگوی تحلیلی SWOT، ارائه تصویر روشنی از وضعیت گردشگری دریاچه، ارائه راهبردهایی به منظور حل مسائل موجود پیش رو و تقویت نقاط ضعف و تهدیدهای دریاچه در زمینه توسعه گردشگری.

## مواد و روش ها

تحلیل راهبردی روشی مسأله گراست که اهداف را بر اساس مشکلات سطح مورد مطالعه و پتانسیل ها و محدودیت ها و امکانات موجود تدوین می کند. منطبق تحلیل راهبردی در الگوی SWOT این است که راهبرد تأثیرگذار باید قوت ها و فرصت های هر مجموعه را حداکثر سازد و ضعف ها و تهدیدها را به کمترین میزان برساند (امیرخانی، ۱۳۹۰). لازم است برای تدوین راهبردهای نهایی، همه عوامل به مثابه بخشی از روند برنامه ریزی راهبردی در چارچوب الگوی تجزیه و تحلیل SWOT در نظر گرفته شوند (Bernroider and Edward, 2002). به طور کلی تکنیک سوات ابزاری برای تحلیل وضعیت و تدوین راهبرد است و این امور از طریق ۱-بازشناسی و طبقه بندی قوتها و ضعفها، ۲-بازشناسی و طبقه بندی فرصتها و تهدیدات موجود در خارج از سیستم، ۳-تعیین موقعیت راهبردی و تشکیل ماتریس سوات، ۴-تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم و ۵- اولویت بندی راهبردها برای آینده از طریق ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)، انجام می شوند که برای این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها با هم پیوند داده می شوند و گزینه های استراتژی از بین آنها انتخاب می شوند (مافی و جوانبخت، ۱۳۹۰)؛ بنابراین مدل مفهومی الگوی SWOT را می توان به صورت شکل ۲ تصویر کرد (گلشیری اصفهانی و سرایی، ۱۳۸۹).



شکل ۲: مدل مفهومی شناخت شرایط راهبردی (SWOT)

جهت دستیابی به اهداف پژوهش، ابتدا از ترکیبی از روش های تحلیلی، توصیفی و پیمایشی بهره گرفته شد. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی - توسعه ای است. برای جمع آوری اطلاعات و داده های مورد نیاز از بررسی های اسنادی و کتابخانه ای و مطالعات میدانی استفاده شد و از طریق اطلاعات به دست آمده به بررسی جاذبه ها، امکانات، خدمات و وضعیت کلی گردشگری در دریاچه ارومیه اقدام گردید، سپس در مراحل بعدی تحقیق جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه استراتژی و راهبرد توسعه گردشگری از روش تحلیلی SWOT استفاده شده است. برای این منظور محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (فرصت ها و تهدیدها) منطقه مطالعه گردید، بدین صورت که در ابتدا جهت تدوین مؤلفه های محیط داخلی و خارجی با استفاده از تکنیک دلفی (به صورت پرسشنامه باز) به نظرسنجی از ۳۰ تن از متخصصان مرتبط با امور دریاچه اقدام شد و سپس برای تکمیل مراحل بعدی پژوهش، با استفاده از شیوه پرسشنامه از گردشگران و مسئولان مرتبط با گردشگری دریاچه نظرخواهی شد که با وزن دهی به موارد مورد نظر به تکمیل ماتریس سوات و در

نهایت به ارائه راهبردها و استراتژی های مناسب توسعه گردشگری دریاچه ارومیه پرداخته شد. حجم نمونه آماری در دو گروه مطالعه شده با استفاده از روش نمونه گیری در دسترس تعیین گردید که شامل دو گروه گردشگران (۱۵۰ نفر) و مسؤولان مرتبط با گردشگری (۳۰ نفر) می باشد. جامعه آماری پیمایش اولیه را کلیه گردشگرانی که در روزهای بیست و یکم، بیست و دوم و بیست و سوم تیر ماه سال ۱۳۹۱ به سواحل اسکله، مجتمع باری و مجتمع چی چست دریاچه مسافرت کرده اند تشکیل می دهد. نمونه های این جامعه به روش نمونه گیری در دسترس انتخاب گردید (خانی و نیک پرست، ۱۳۸۹). دلیل استفاده از این روش فقدان آمار قابل استناد از تعداد گردشگران دریاچه و همچنین محدودیت های زمانی و مکانی بوده است. بر اساس این روش حداقل حجم نمونه ۱۰۰ نفر در نظر گرفته می شود که در این تحقیق به منظور افزایش دقت این رقم به ۱۵۰ نفر افزایش یافت. دیگر جامعه آماری تحقیق را مسؤولان مرتبط با گردشگری دریاچه تشکیل می دهد که تقریباً بین همه این افراد پرسشنامه توزیع و تکمیل گردید. تعداد افراد این گروه ۳۰ نفر است که با همکاری سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، مدیریت جهاد کشاورزی، شهرداری، امور آب، اداره حفاظت محیط زیست، اداره منابع طبیعی شهرستان ارومیه انجام شد، پرسشنامه های مسؤولان نیز در روزهای بیست و پنجم تا بیست و هفتم تیر ماه سال ۹۱ تکمیل شد.

## نتایج

در تکنیک سوات برای تجزیه و تحلیل سیستم، ابتدا محیط درونی و بیرونی شناسایی شده و مجموعه عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار در چهار دسته محیطی-اکولوژیکی، اقتصادی، نهادی-زیرساختی و اجتماعی-فرهنگی تدوین شدند. عوامل داخلی مؤثر بر گردشگری دریاچه در جدول ۱ آمده است که تعداد ۱۶ نقطه قوت در برابر ۱۱ نقطه ضعف شناسایی شده است. در این گام با استفاده از جمع سطر به دست آمده از تلفیق نظرات دو گروه مشارکت کننده (مسؤولان و گردشگران) برای هر مؤلفه در پرسشنامه ها و تقسیم آن بر جمع ستون، وزن نسبی هر عامل تعیین شد.

جدول ۱: ماتریس عوامل داخلی تأثیرگذار بر گردشگری دریاچه ارومیه

نقاط ضعف (w)				نقاط قوت (s)				ابعاد توسعه
وزن نهایی	رتبه (۱-۴)	ضریب نسبی	مؤلفه	وزن نهایی	رتبه (۱-۴)	ضریب نسبی	مؤلفه	
۰/۰۶۸	۲	۰/۰۳۴	W1-عدم رعایت پاکیزگی محیط اطراف دریاچه توسط گردشگران	۰/۱۲	۳	۰/۰۴۳	S1-وجود ۱۰۲ جزیره با مناظر زیبا و ارزش حیاتی	محیطی - اکولوژیکی
۰/۱۴۸	۴	۰/۰۳۷	W2-منقرض شدن گونه های بومی گیاهی و جانوری به علت کمبود آبرسانی ها	۰/۱۹۲	۴	۰/۰۴۸	S2-زیستگاههای بکر و وجود گونه های گیاهی و جانوری حفاظت شده و نادر	
۰/۱۵۶	۳	۰/۰۳۹	W3-فقدان سیستم صحیح جمع آوری دفع زباله	۰/۱۵۶	۴	۰/۰۳۹	S3-وجود خاصیت درمانی آب دریاچه و لجن سیاه آن برای دردهای مفاصل و رماتیسم	
۰/۱۰۸	۳	۰/۰۰۳۶	W4-عدم استقرار نظام مدیریت یکپارچه سواحل(ICZM)	۰/۰۸۴	۲	۰/۰۴۲	S4-مطرح بودن اکوسیستم دریاچه در بین ۵۹ نقطه بین المللی از ذخایر جهان(احمدزاده،۱۳۸۵)	
		*	*	۰/۰۸	۲	۰/۰۴۰	S5-وجود جاذبه های ورزشی تفریحی(شنا)	
۰/۰۹۶	۳	۰/۰۳۲	W5-صدمه به اقتصاد به دلیل انقراض گونه های گیاهی و جانوری	۰/۱۱۴	۳	۰/۰۳۸	S6-وجود گونه تجاری آرتمیا اورمیا	اقتصادی
۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴۳	W6-عدم توجه کافی مسئولین به اقتصاد گردشگری دریاچه	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	S7-امکان توسعه صادرات لجن دریاچه با خاصیت درمانی	
		*	*	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	S8-امکان ایجاد کارخانه های تولید نمک	
۰/۱۹۲	۴	۰/۰۴۸	W7-کم کاری مسئولین در اجرای طرحهای احیاء گردشگری دریاچه	۰/۰۶	۲	۰/۰۳۳	S9-اعتقاد مسئولان به استغلازی از طریق گردشگری	
۰/۱۸	۴	۰/۰۴۵	W8-ضعف برنامه ریزی و سرمایه گذاری های بخش دولتی و خصوصی	۰/۰۵	۲	۰/۰۲۹	S10-وجود امنیت و صلح مطلق در منطقه	نهادی - زیرساختی
		*	*	۰/۰۷۴	۲	۰/۰۳۷	S11-دسترسی مناسب از طریق جاده میانگذر	
		*	*	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	S12-وجود امکانات گردشگری در سواحل دریاچه	
		*	*	۰/۱۰۸	۳	۰/۰۳۶	S13-ممنوعیت سدسازی در حوضه دریاچه و کمک به احیاء دریاچه	
۰/۰۹	۳	۰/۰۳۰	W9-ضعف فرهنگی و آموزشی ساکنان و مردم میزبان در برخورد با گردشگران	۰/۱۳۶	۴	۰/۰۳۴	S14-موقعیت قرارگیری مناسب به عنوان کانون جذب جمعیت گردشگر شهرهای تبریز و ارومیه	اجتماعی - فرهنگی
۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	W10-وجود تعداد زیاد دستفروشان در اطراف دریاچه و آلوده شدن محیط با توجه نداشتن سطل زباله	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	S15-مهمان نوازی و مهمان دوستی ساکنان روستاهای مجاور دریاچه	
۰/۰۷۲	۳	۰/۰۲۴	W11-فصلی بودن تقاضای گردشگری	۰/۰۹۳	۳	۰/۰۳۱	S16-وجود عناصر با ارزش تاریخی- فرهنگی همچون مشت عثمان، کاظم داشی و حمام های آب گرم تاریخی	

مجموع وزن نسبی نقاط قوت و ضعف= ۱ ، مجموع سطرها= ۱۷۷۳۵ ، مجموع امتیاز عوامل داخلی= ۲/۳۹۷

جدول ۱ (ماتریس عوامل داخلی) نشان می دهد که در بین این عوامل مؤلفه زیستگاههای بکر و وجود گونه های گیاهی و جانوری محافظت شده و نادر با وزن نهایی ۰/۱۹۲ مهمترین نقطه قوت دریاچه بوده و مؤلفه وجود خاصیت درمانی آب دریاچه و لجن سیاه آن در مرتبه دوم قرار دارد. همچنین مؤلفه کم کاری مسؤولین در اجرای طرحهای احیاء گردشگری دریاچه مهمترین نقطه ضعف محسوب می شود. عوامل خارجی مؤثر بر گردشگری در محدوده مورد مطالعه (دریاچه ارومیه) جهت شناسایی فرصتها و تهدیدهایی است که محدوده در ارتباط با گسترش گردشگری با آن مواجه می باشد که در این خصوص تعداد ۱۰ فرصت در مقابل ۹ تهدید خارجی شناسایی شده است.

جدول ۲: ماتریس عوامل خارجی تأثیرگذار بر گردشگری دریاچه ارومیه

ابعاد توسعه	فرصتها (O)				تهدیدها (T)			
	مؤلفه	ضریب نسبی	رتبه (۱-۴)	وزن نهایی	مؤلفه	ضریب نسبی	رتبه (۱-۴)	وزن نهایی
محیطی- اکولوژیکی	O1-افزایش توجه مسؤلان نسبت به احیاء سریعتر دریاچه و جذب گردشگر	۰/۰۵۱	۳	۰/۱۵۳	T1-خشک شدن بی رویه سواحل دریاچه و بحران زیست محیطی آن	۰/۰۶۲	۴	۰/۱۶۸
	O2-ثبات دریاچه در کنوانسیون جهانی رامسر به عنوان منطقه حفاظت شده در سال ۱۳۴۲	۰/۰۵۸	۴	۰/۲۳۲	T2-استفاده غیرمجاز شکارچیان از اکوسیستم دریاچه	۰/۰۵۴	۴	۰/۲۱۶
	O3-علاقه مردم جهت حفاظت و استفاده بیشتر از محیط های طبیعی و بکر دریاچه	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶	T3-آلودگی منابع طبیعی به علت حضور بی رویه گردشگران	۰/۰۴۴	۳	۰/۱۳۲
	O4-افزایش شمار گردشگران نسبت به سالهای گذشته	۰/۰۲۴	۲	۰/۰۴۸	T4-وجود مناطق تفریحی و گردشگری رقیب پیرامون	۰/۰۳۹	۲	۰/۰۷۸
	O5-افزایش اعتبارات برای احیاء دریاچه و زیباسازی آن	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۴۱	T5-فقدان جایگاه بالفعل و ثابت در بودجه عمومی و برنامه های توسعه کشور	۰/۰۶۳	۴	۰/۲۵۲
	O6-افزایش سرمایه گذاری بخش خصوصی جهت احداث هتل و اقامتگاهها	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲	T6-عدم تبلیغات کافی و مؤثر از جاذبه های دریاچه در رسانه های گروهی	۰/۰۶۵	۴	۰/۱۸
	O7-توسعه مسیرهای مواصلاتی جهت تسهیل در رفت و آمد گردشگران	۰/۰۵۳	۳	۰/۱۵۹	T7-نارسایی های قانونی در خصوص نحوه استفاده از اماکن گردشگری دریاچه	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
	O8-تشویق سازمان های دست اندرکار گردشگری برای بالا بردن تسهیلات	۰/۰۴۸	۳	۰/۱۴۴	T8-جذب گردشگران توسط سایر مناطق رقیب	۰/۰۶۱	۳	۰/۱۸۳
	O9-افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و تفریح در بین مردم	۰/۰۴۹	۳	۰/۱۴۷	T9-رعایت نکردن مسائل بهداشتی و آلوده کردن آب دریاچه	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴
	O10-ترویج فرهنگ بومی و گسترش همکاری نهادهای محلی	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴	T10-حفاظت نامناسب از جاذبه های تاریخی دریاچه	۰/۰۵۱	۳	۰/۱۵۳

مجموع وزن نسبی فرصتها و تهدیدها=۱، مجموع سطرها=۱۱۸۲۸، مجموع امتیاز عوامل خارجی=۲/۷۱۲

جدول ۲ (ماتریس عوامل خارجی) نشان می دهد که مؤلفه ثبت دریاچه در کنوانسیون جهانی رامسر (علیپور، ۱۳۸۸) با وزن نهایی ۰/۲۳۲ مهمترین فرصت خارجی توسعه گردشگری دریاچه ارومیه می باشد و مؤلفه فقدان جایگاه بالفعل و ثابت در بودجه عمومی و برنامه های توسعه کشور با وزن نهایی ۰/۲۵۲ مهمترین تهدید برای گردشگری دریاچه می باشد و بعد از آن مؤلفه استفاده غیرمجاز شکارچیان از اکوسیستم دریاچه قرار دارد. در مرحله بعد برای تعیین موقعیت راهبردی از ماتریس داخلی و خارجی استفاده شده است، برای این منظور از مجموع امتیاز عوامل داخلی و عوامل خارجی گردشگری دریاچه ارومیه بهره گرفته شده است. این ماتریس از ۹ خانه و سه ناحیه عمده تشکیل می شود که در حالت کلی به صورت یک نمودار می باشد. در این ماتریس نمره حاصل از عوامل داخلی بر محور افقی (محور X) و حاصل جمع امتیازات عوامل خارجی بر روی (محور Y) قرار دارد. استقرار وضعیت راهبردی مطالعاتی در ناحیه دوم و خانه پنجم مبین آن است که پتانسیل های داخلی جهت استفاده از فرصت های خارجی گردشگری در دریاچه ارومیه بر اثر وجود تهدیدهای عمده، سیر نزولی یافته یا مغفول مانده اند، بنابراین باید راهبردهایی را انتخاب کرد که باعث حفظ و نگهداری وضع موجود می شوند. از این رو در تنظیم راهبردها، استخراج راهبردهای محافظه کارانه (WO) در اولویت قرار دارند (شکل ۳).

امتیازهای نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

		۳	۲	۱	
۴	I	II		III	امتیازهای نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۳		V		VI	
۲	IV			VII	
۱	VIII		IX		

مجموع امتیاز عوامل داخلی: ۲/۳۹۷

مجموع امتیاز عوامل خارجی: ۲/۷۱۲

### شکل ۳: موقعیت راهبردی گردشگری دریاچه ارومیه در ماتریس داخلی و خارجی

پس از مشخص شدن موقعیت راهبردی گردشگری دریاچه ارومیه در ماتریس داخلی و خارجی، در مرحله تلفیق تلاش شد تا با بهره گیری از عوامل داخلی و خارجی فهرست شده در جداول (۱ و ۲)، راهبردهای عملیاتی اندیشیده شود. بر این اساس ۴ استراتژی تهاجمی (SO)، ۶ استراتژی محافظه کارانه و بازنگرانه (WO)، ۵ استراتژی تنوع بخشی (ST) و ۳ استراتژی تدافعی اندیشیده شد که در جدول زیر آمده اند (جدول ۳).



## جدول ۳: ماتریس راهبردهای لازم برای توسعه گردشگری دریاچه ارومیه

راهبردهای WO	راهبردهای SO
WO1= بازنگری در برنامه های حفاظتی مناطق حساس و اعمال نظارت صحیح بر آیین نامه های موجود در خصوص اکوسیستم دریاچه ارومیه	SO1= تأکید بر توسعه گردشگری طبیعی (اکوتوریسم) از طریق ایجاد موزه حیات وحش و بوم موزه در جزایر بزرگ دریاچه.
WO2= بهره گیری بهینه و مستمر از گزارشات EIA در جهت شناسایی مناطق حساس اکولوژیکی و بیواکولوژیکی دریاچه	SO2= استفاده از موقعیت استراتژیک دریاچه جهت توسعه فرامری گردشگری آن
WO3= بهره گیری از نشست های تخصصی و کارگروهی و امکانات و تجربیات سازمان های بین المللی در خصوص احیاء و نگهداری مناطق خشک شده دریاچه	SO3= بهره گیری بهینه از قابلیت های دریاچه از جمله (آب، چشم انداز زیبا و شنا) در جهت توسعه و جذب گردشگر برای ایجاد اشتغال و منبع درآمد
WO4= استفاده از ایده گروه های مردم نهاد (NGO) ها درباره حفاظت از محیط زیست دریاچه و همچنین جذب گردشگران	SO4= ایجاد هماهنگی بیشتر بین سازمانها و ادارت مرتبط به منظور یکپارچه سازی قابلیت های دریاچه
WO5= استفاده سودمند از امتیاز پیوستن دریاچه به کنوانسیون رامسر و مطرح بودن اکوسیستم آن در بین ۵۹ نقطه بین المللی از ذخایر طبیعی جهان به منظور جذب بیشتر گردشگران	
WO6= بازنگری در سیستم مدیریتی یکپارچه و انتخاب یک مدیریت واحد جهت توسعه و پیشبرد اهداف گردشگری پایدار	
راهبردهای WT	راهبردهای ST
WT1= آموزش گردشگران در استفاده بهینه از قابلیت های دریاچه و جلوگیری از آلودگی آن	ST1= برنامه ریزی در جهت تعیین ظرفیت تحمل اکولوژیکی و جلوگیری از فشار بیش از حد گردشگران به محیط های طبیعی دریاچه
WT2= تدوین برنامه راهبردی زیست محیطی به منظور کنترل انواع آلودگی ها و تغییرات کاربری اراضی	ST2= تنوع بخشی به قوانین و سیاستگذاری های مناسب م قابل انعطاف در جهت توسعه هر چه بیشتر فعالیت های اکوتوریستی دریاچه
WT3= استقرار سیستم مدیریت یکپارچه و تدوین برنامه های بلندمدت پایش به منظور شناخت آلاینده ها و پیش بینی اثرات توسعه در ابعاد گوناگون	ST3= تهیه بانک اطلاعات از میزان و نوع آلاینده ها با هدف ایجاد تنوع در کاهش اثرات محیط زیستی فعالیت های اکوتوریستی در محدوده دریاچه ارومیه
	ST4= تهیه برنامه های تبلیغاتی متنوع برای معرفی جاذبه ها و چشم اندازهای دریاچه و همچنین آثار تاریخی و آداب و رسوم فرهنگی مردم منطقه
	ST5= تعریف جایگاهی مشخص در برنامه های بودجه ای کشور برای اعمال توسعه و آبادانی اکوسیستم دریاچه و جلوگیری از نابودی تأسیسات گردشگری مستقر در سواحل

با توجه به اولویت راهبردهای محافظه کارانه (WO) به دست آمده در ماتریس داخلی و خارجی، در این مرحله به منظور تحلیل نتایج، ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) برای راهبردهای WO ارائه شده است (جدول ۴).

جدول ۴: ماتریس QSPM برای اولویت بندی راهبردهای محافظه کارانه گردشگری دریاچه ارومیه

مؤلفه	ضریب نسبی	W01		W02		W03		W04		W05		W06	
		رتبه	وزن نهایی	رتبه	وزن نهایی	رتبه	وزن نهایی	رتبه	وزن نهایی	رتبه	وزن نهایی	رتبه	وزن نهایی
W1	۰/۰۳۴	۴	۰/۱۳۶	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
W2	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱	۴	۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	۲	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۳۷	۲	۰/۰۷۴
W3	۰/۰۳۹	۳	۰/۱۱۷	۲	۰/۰۷۸	۱	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	۲	۰/۰۷۸	۳	۰/۱۱۷
W4	۰/۰۳۶	۳	۰/۱۰۸	۲	۰/۰۷۲	۴	۰/۱۴۴	۲	۰/۰۷۲	۳	۰/۱۰۸	۴	۰/۱۴۴
W5	۰/۰۳۲	۲	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۳۲	۲	۰/۰۶۴	۳	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۶۴	۳	۰/۰۹۶
W6	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹	۱	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹	۴	۰/۱۷۲
W7	۰/۰۴۸	۳	۰/۱۴۴	۳	۰/۱۴۴	۴	۰/۱۹۲	۳	۰/۱۴۴	۱	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۹۶
W8	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹	۴	۰/۱۸	۱	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹
W9	۰/۰۳۰	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	۳	۰/۰۹	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۳۰
W10	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
W11	۰/۰۲۴	۲	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴
O1	۰/۰۵۱	۳	۰/۱۵۳	۲	۰/۱۰۲	۴	۰/۲۰۴	۱	۰/۰۵۱	۲	۰/۱۰۲	۳	۰/۱۵۳
O2	۰/۰۵۸	۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۱۱۶	۴	۰/۲۳۲	۲	۰/۱۱۶	۴	۰/۲۳۲	۱	۰/۰۵۸
O3	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴	۱	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴
O4	۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	۲	۰/۰۴۸	۳	۰/۰۷۲
O5	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۲	۰/۰۹۴	۱	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴
O6	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱
O7	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۲	۰/۱۰۶	۱	۰/۰۵۳
O8	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	۳	۰/۱۴۴	۳	۰/۱۴۴	۴	۰/۱۹۲	۳	۰/۱۴۴
O9	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۳	۰/۱۴۷	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹
O10	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۰۴	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲
مجموع		۱/۹۸۸		۱/۶۸۴		۱/۹۶۸		۱/۷۴۰		۱/۵۸۳		۱/۷۶۶	

اولویت بندی مؤلفه ها در جدول ۴ (ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی) برای راهبردهای گروه WO نشان می دهد که دریاچه ارومیه علیرغم برخورداری از ۲۶ نقطه قوت یا فرصت به عنوان مزیت های موجود و ۲۱ نقطه ضعف یا تهدید به عنوان محدودیت ها و تنگناهای پیش رو، از آستانه آسیب پذیری بالایی برخوردار است، بنابراین می توان گفت که آستانه آسیب پذیری دریاچه بالا بوده و نیازمند بازنگری و ارائه سیاست های مناسب در جهت رفع ضعف ها و تهدیدها با استفاده از نقاط قوت و فرصت های منطقه می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

دریاچه ارومیه به دلیل موقعیت سوق الجیشی و قدمت تاریخی خود دارای سابقه ای طولانی در خصوص مقوله گردشگری است که این امر نشان از اهمیت حفظ آن در قبال نسل های آتی است و بیانگر این است که باید علاوه بر حفظ ارزش اکولوژیکی و زیست محیطی آن میراث گرانبهای تاریخی آن نیز حفظ شود. دریاچه ارومیه با عنوان پارک ملی بر اساس وجود قابلیت هایی چون وجود زیستگاههای امن، دارای مواد غذایی مناسب، تنوع در گونه های گیاهی و جانوری مهاجر و بومی، مکانی جهت تولیدمثل با حواشی امنیتی دارای پتانسیل های ویژه ای برای گسترش گردشگری است ولی در طول سالیان گذشته به دلیل وجود مشکلاتی از قبیل پس روی سواحل دریاچه، کمبود منابع آبی و انقراض و کوچ گونه های گیاهی و جانوری دچار نارسایی هایی در خصوص مقوله گردشگری شده است. بر اساس بررسی ها و نتایج حاصل از این تحقیق مشخص گردید که وجود زیستگاههای بکر و گونه های گیاهی و جانوری محافظت شده و نادر و وجود خاصیت لجن درمانی دریاچه مهمترین نقاط قوت دریاچه محسوب می شوند. همچنین کم کاری مسؤولین در اجرای طرحهای احیاء گردشگری مهمترین

نقطه ضعف گردشگری دریاچه می باشد. در خصوص فرصت های خارجی تأثیرگذار بر گردشگری دریاچه ثبت دریاچه در کنوانسیون جهانی رامسر مهمترین مؤلفه تعیین گردید و فقدان جایگاه بالفعل و ثابت دریاچه در تخصیص بودجه های عمومی و برنامه های توسعه کشور و استفاده غیرمجاز شکارچیان از اکوسیستم دریاچه مهمترین تهدیدات گردشگری دریاچه مشخص شدند. فاضل نیا در سال ۱۳۸۹ راهبردهای مناسب برای توسعه گردشگری دریاچه زریوار را بررسی نمود. نتیجه ارزیابی در این تحقیق (برخلاف نتایج مطالعه حاضر) نشان داده که وجود چشم اندازهای زیبا و منحصر به فرد مهمترین نقطه قوت دریاچه شناخته شده است، همچنین در خصوص نقاط ضعف (مشابه این تحقیق) تعدد مدیریت دریاچه و نبود هماهنگی لازم بین ارگان های متولی، مؤلفه اصلی بیان شده است، در خصوص فرصتها نیز افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری گردشگری مهمترین مؤلفه و در مورد تهدیدها حفر چاه های متعدد و بهره برداری زیاد از منابع آبی مهمترین مورد بوده است. نوری و مهدی نسب در سال ۱۳۸۹ قابلیت های اکولوژیکی و توسعه گردشگری دریاچه گهر را ارزیابی نمودند. بر اساس نتایج به دست آمده مؤلفه های وجود چشم اندازهای زیبا و منحصر به فرد (نقطه قوت)، عدم سرمایه گذاری بخش دولتی به میزان لازم (نقطه ضعف)، افزایش توجه دولت به سرمایه گذاری در بخش گردشگری (فرصت) و ناتوانی سیستم برنامه ریزی و مدیریت گردشگری (تهدید) مهمترین عوامل تأثیرگذار بر قابلیت های گردشگری این دریاچه هستند.

همچنین در مطالعه حاضر به منظور تعیین موقعیت راهبردی از ماتریس داخلی و خارجی جهت مشخص کردن نوع راهبردهای مورد نیاز استفاده شد. نتایج این مرحله نشان داد به دلیل اینکه نقاط داخلی جهت استفاده از فرصتهای خارجی به دلیل وجود تهدیدهای عمده بدون استفاده مانده اند، بنابراین باید راهبردهایی در خصوص بهبود و بازنگری وضع موجود دریاچه تنظیم شوند و از این رو استخراج راهبردهای محافظه کارانه (WO) در اولویت اول هستند. بهزادفر و زمانیان در سال ۱۳۸۷ راهبردهای توسعه گردشگری را در شهرستان نیشابور با تکیه بر بخش محصول ارزیابی نمودند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که تعدد نقاط قوت گردشگری در این منطقه باعث استفاده مناسب از فرصت های خارجی آن نشده است و به همین دلیل استفاده از راهبردهای محافظه کارانه (WO) در اولویت قرار دارند (مشابه نتایج مطالعه حاضر) و سپس استفاده از راهبردهای تهاجمی مهمتر به نظر می رسند. غلامی در سال ۱۳۹۰ راهبردهای مناسب توسعه گردشگری شهر بابل را بررسی نمود، نتایج حاصله نشان داد که گردشگری شهر در مرحله رشد و شناخت قرار دارد، بنابراین استفاده از راهبردهای تهاجمی (SO) لازم می نماید (برخلاف نتایج مطالعه حاضر).

برای تعیین موقعیت استراتژیک، راهبردهای ۴ گانه مورد نیاز در جهت توسعه گردشگری دریاچه ارومیه پیشنهاد شدند، بر این اساس ۴ استراتژی تهاجمی، ۶ استراتژی محافظه کارانه، ۵ استراتژی تنوع بخشی و ۳ استراتژی تدافعی اندیشیده شد و بر اساس موقعیت راهبردی تعیین شده در ماتریس داخلی و خارجی راهبردهای محافظه کارانه در جهت حل مشکلات گردشگری دریاچه ارومیه در اولویت قرار گرفتند. نوحه گر و همکاران در سال ۱۳۸۸ قابلیت های طبیعت گردی جزیره قشم را با استفاده از مدل مدیریت استراتژی سوات ارزیابی نمودند، نتایج نهایی تحقیق نشان می دهد که تعداد ۶ راهبرد تهاجمی، ۶ راهبرد تنوع بخشی، ۵ استراتژی تدافعی و ۵ استراتژی محافظه کارانه تدوین شده اند و استراتژی های بازنگری (WO) به عنوان استراتژی های حداکثر - حداکثر انتخاب شدند. نوری و مهدی نسب در سال ۱۳۸۹ قابلیت های اکولوژیکی و توسعه گردشگری دریاچه گهر را ارزیابی نمودند. بر اساس نتایج این تحقیق تعداد ۳ راهبرد تهاجمی، ۲ راهبرد محافظه کارانه و ۴ راهبرد تدافعی اندیشیده شد و به دلیل اینکه کل امتیازات تهدیدها و ضعف ها بیشتر از کل امتیازات تهدیدها و ضعف ها بیشتر از کل امتیازات فرصت ها و قوت ها بود استراتژی های مورد نظر تدافعی انتخاب شدند.

با توجه به اولویت راهبردهای محافظه کارانه و بازنگرانه (WO) در جهت حل مشکلات گردشگری دریاچه ارومیه، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) به اولویت بندی راهبردهای مذکور اقدام شد. نوحه گر و همکاران در سال ۱۳۸۸ قابلیت های طبیعت گردی جزیره قشم را با استفاده از مدل مدیریت استراتژی سوات ارزیابی نمودند، نتایج پژوهش حاکی از این است که با توجه به اولویت راهبردهای بازنگرانه ماتریس QSPM برای این دسته از راهبردها تشکیل شد و راهبردهای تأثیرگذار پیشنهاد شدند. غلامی در سال

۱۳۹۰ جهت تدوین راهبردهای توسعه گردشگری شهر بابلسر با استفاده از ماتریس QSPM اقدام به اولویت بندی راهبردهای تهاجمی مورد نیاز نمود.

نتایج به دست آمده از اولویت بندی راهبردهای محافظه کارانه به وسیله ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) حاکی از این است که بازنگری در برنامه های حفاظتی مناطق حساس و اعمال نظارت صحیح بر آیین نامه های موجود در خصوص اکوسیستم دریاچه ارومیه به عنوان تأثیرگذارترین راهبرد مطرح شده است. به اهمیت این راهبرد در تدوین راهبردهای مناسب توسعه گردشگری دریاچه زریوار نیز اشاره شده (فاضل نیا و همکاران، ۱۳۸۹). همچنین بهره گیری از نشست های تخصصی و کارگروهی و امکانات و تجربیات سازمان های بین المللی در خصوص احیاء و نگهداری مناطق خشک شده دریاچه در اولویت دوم راهبردهای محافظه کارانه قرار گرفت. این راهبرد در تدوین برنامه اجرایی توسعه گردشگری شهر ارومیه نیز ارائه گردیده (قرخلو و قاسمی، ۱۳۹۱). بازنگری در سیستم مدیریتی یکپارچه و انتخاب یک مدیریت واحد جهت توسعه و پیشبرد اهداف گردشگری پایدار به عنوان سومین راهبرد کارآمد در جهت توسعه گردشگری دریاچه ارومیه تدوین شده است. این راهبرد در ارزیابی توسعه گردشگری شهر زنجان با استفاده از مدل SWOT ارائه شده (مشکینی و حیدری، ۱۳۸۹). استفاده از ایده گروه های مردم نهاد (NGO) ها درباره حفاظت از محیط زیست دریاچه و همچنین جذب گردشگران نیز به عنوان چهارمین راهبرد مؤثر ارائه شده است. این راهبرد در مدیریت زیست محیطی دریاچه گهر نیز پیشنهاد شده (قلی پور، ۱۳۸۷). همچنین بهره گیری بهینه و مستمر از گزارشات EIA در جهت شناسایی مناطق حساس اکولوژیکی و بیولوژیکی دریاچه پنجمین راهبرد اولویت دار طبقه بندی گردیده است. این راهبرد در برنامه راهبردی توسعه اکوتوریسم منطقه حفاظت شده مند بوشهر ارائه گردیده است (جوزی، ۱۳۸۹). استفاده سودمند از امتیاز پیوستن دریاچه به کنوانسیون رامسر و مطرح بودن اکوسیستم آن در بین ۵۹ نقطه بین المللی از ذخایر طبیعی جهان به منظور جذب بیشتر گردشگران ششمین راهبرد تأثیرگذار اولویت بندی شده است.

## منابع

- ابراهیم زاده، ع و آقاسی زاده، ع، ۱۳۸۸. تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT، مجله مطالعات و پژوهش های شهری و منطقه ای، سال اول، شماره اول، صفحات ۱۲۸ - ۱۰۷.
- امیرخانی، ا، ۱۳۹۰. شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر برنامه ریزی راهبردی فرهنگی کشور، مجله فرهنگ در دانشگاه اسلامی، سال پانزدهم، شماره ۷۶.
- بیدختی، ا، ۱۳۸۹. آمیخته بازاریابی راهبردی در صنعت گردشگری، مجله مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳، صفحات ۶۸ تا ۴۹.
- جوزی، ا، ۱۳۸۹. ارائه برنامه راهبردی اکوتوریسم در منطقه حفاظت شده مند بوشهر به روش فریمن، مجله علوم محیطی، سال هفتم، شماره چهارم.
- دادورخانی، ف و نیک پرست، م، ۱۳۸۹. برنامه ریزی راهبردی طبیعت گردی در روستاهای نواحی بیابانی، مطالعه موردی روستای خرائق شهرستان اردکان، استان یزد، مجله پژوهش های روستایی، شماره ۴، صفحان ۷۲ تا ۴۳.
- دادورخانی، ف و رضوانی، م و ایمنی قشلاق، س و بوذرجمهری، خ، ۱۳۹۰. تحلیل نقش گردشگری در توسعه ویژگی های کارآفرینانه و گرایش به کارآفرینی در بین جوانان روستایی، مطالعه موردی روستای کندوان و اسکندان شهرستان اسکو، پژوهش های جغرافیای انسانی، شماره ۷۸، زمستان ۱۳۹۰، صفحات ۱۹۵ - ۱۶۹.
- رضوانی، م، ۱۳۸۷. توسعه گردشگری روستایی با رویکرد گردشگری پایدار، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
- رضوانی، ع، ۱۳۸۲. جغرافیا و صنعت توریسم انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران.
- رنجبریان، ب، زاهدی، م، ۱۳۷۹. برنامه ریزی گردشگری در سطح ملی و منطقه ای، سازمان جهانی گردشگری، جهاد دانشگاهی اصفهان.
- علیپور، ص، ۱۳۸۸. اطلس پارک ملی دریاچه ارومیه، انتشارات سازمان حفاظت محیط زیست، تهران.
- غلامی، ع، ۱۳۹۰. برنامه ریزی راهبردی در جهت توسعه گردشگری شهر بابلسر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده جغرافیا، ص ۱۷۹.
- فاضل نیا، غ و هدایتی، ص، ۱۳۸۹. راهبردهای مناسب برای توسعه گردشگری دریاچه زریوار، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۱۹، صفحات ۱۷۰ تا ۱۴۵.
- قرخلو، م و قاسمی، ی، ۱۳۹۱. برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهر ارومیه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده جغرافیا، ص ۲۳۷.
- قلی پور، م، ۱۳۸۷. مدیریت زیست محیطی دریاچه گهر با تأکید بر اکوتوریسم، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات خوزستان، ۱۸۹.
- کازمی، م، ۱۳۸۷. تحلیل ادراک شهروندان زاهدانی در توسعه گردشگری چابهار، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۱۲، صفحات ۱۰۰ - ۸۱.
- کریمی، ج و محبوب فر، م، ۱۳۹۱. تکنیک ها و مدل های برنامه ریزی توریسم، نشر ارکان دانش، تهران.
- کهن، گ، ۱۳۷۷. صنعت توریسم و توسعه پایدار نمادی از مدیریت پویا، نشریه محیط شناسی، شماره ۲۸.

- مافی، ع و جوانبخت، ز، ۱۳۹۰.** تحلیل راهبردی توسعه گردشگری با استفاده از مدل SWOT با تأکید بر جزیره قشم، مجله سیاسی - اقتصادی، شماره ۲۸۴، صفحات ۲۴۹ - ۲۴۰.
- مشکینی، ا و حیدری، ت. ۱۳۸۹.** ارزیابی توسعه گردشگری شهر زنجان با استفاده از مدل SWOT نمونه موردی: منطقه زنجان رود، فصلنامه فضای جغرافیایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر، سال یازدهم، شماره ۳۵، صفحات ۶۴-۳۷.
- نوحه گر، ا و حسین زاده، م و پیراسته، ا. ۱۳۸۸.** ارزیابی قابلیت های طبیعت گردی جزیره قشم با بهره گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۱۵، صفحات ۱۷۲-۱۵۱.
- نوری، غ و مهدی نسب، م. ۱۳۸۹.** بررسی قابلیت های اکولوژیکی و توسعه گردشگری دریاچه گهر بر اساس مدل SWOT مجله تالاب، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، سال دوم، شماره پنجم، صفحات ۶۶ تا ۵۷.

**Buttler, R., 1993.** Alternative tourism, the thin edge of the wedge, in: smith V. and edington w. (eds), tourism alternatives, pp:31-46.

**Bernroider, F and Edward, E., 2002.** Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to- Medium, And Large Software Enterprises: An Austrian Study ,European Management Journal, pp. 45-59.

**Coccosis, M and Constantoglou, E., 2010.** The use of typologies in tourism planning (problems, conflicts).

**Duffy, R., 2002.** A trip too far: ecotourism, politics and exploitation, London, earth scan, pp. 45-59.

**Genning, G., 2002.** Tourism research, John, Wiley and sons Australia Ltd. Saarinen, 2006. traditional of sustainability in tourism studies, annals of Tourism research, 33(4).1121-1140.

**Stokes, R., 2000.** Network-based strategy making for events tourism, p:1.

**Tefler D and Sharpley, R., 2008 .** Tourism and Development in the development World, routledge Publication 98.

**UNWTO., 2007.** Tourism Highlights, edition (www.unwto .com).