

بررسی و اولویت بندی راهبردهای توسعه گردشگری در شهرستان خلخال با استفاده روش کوپراس

محمد علیزاده^۱، محمد رحیمی^۲

چکیده

برنامه ریزی راهبردی گردشگری، ابزاری برای ایجاد تصمیم‌های بهینه و تعیین خط مشی‌ها و سیاست‌های توسعه گردشگری در یک منطقه می باشد. شهرستان خلخال، از شهرهای گردشگرپذیر کشور محسوب می‌شود که به دلیل وجود برخی مشکلات در راه توسعه گردشگری، نیازمند برنامه ریزی راهبردی می‌باشد. در این پژوهش جهت نیل به این هدف، نقاط ضعف و قوت و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری شهرستان با استفاده از تحلیل SWOT شناسایی شده و به وسیله کارشناسان ارزشیابی شده و سپس راهبردهای مطلوب گردشگری تعیین شدند و در نهایت این راهبردها با استفاده روش ارزیابی کوپراس اولویت بندی شدند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که گردشگری شهرستان خلخال در موقعیت بینابین تدافعی و تهاجمی قرار دارد و بیشتر راهبردهای تعیین شده نیز در بخش زیرساختی و آموزشی می‌باشد. نتایج اولویت بندی راهبردها نیز نشان می‌دهد که راهبردهای تهاجمی بیش از دیگر راهبردها مورد توجه قرار گرفته و لذا برنامه ریزی راهبردی گردشگری این شهرستان باید به دنبال استفاده از نقاط قوت و به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها و افزایش نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف باشد.

واژگان کلیدی: شهرستان خلخال، برنامه ریزی راهبردی، گردشگری، تحلیل SWOT، روش کوپراس.

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۲۷

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۴/۱۲

^۱ دانشجوی دکتری گردشگری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران (Email: Ma65035@gmail.com)

^۲ استادیار جامعه‌شناسی، گروه علوم اجتماعی، واحد خلخال، دانشگاه آزاد اسلامی، خلخال، ایران (نویسنده مسئول) (Email: M.rahimi5564@gmail.com)

مقدمه

گردشگری به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بخش‌های اقتصادی (Hamilton, 2005: 253) و به عنوان یک سفری که خارج از محیط زندگی صورت می‌گیرد (Peeters & Dubois, 2010: 448) نمود دارد. گردشگری در عصر جدید از واقعیت‌های انکارناپذیر و جدایی‌ناپذیر زندگی ماشینی است. در این زمینه همین بس که ابعاد مختلف زندگی بشر، اعم از اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و مهم‌تر از همه اقتصادی را تحت شعاع خود قرار داده است. میزان موفقیت در توسعه گردشگری تابعی از کیفیت و نحوه دخالت عوامل مؤثر گوناگون جهانی، ملی و منطقه‌ای است که یکی از عوامل مؤثر برای امر بر خورداری از تعدد و انواع جاذبه‌های گردشگری می‌باشد. هم‌چنین با اعمال مدیریت صحیح و به کارگیری و آموزش نیروی انسانی متخصص، می‌توان گردشگری را توسعه داد.

یکی از مباحث پرکاربرد و اصلی در هر مبحثی به ویژه موضوع گردشگری، برنامه‌ریزی می‌باشد. برنامه‌ریزی، فرآیند تصمیم‌گیری است، که هدف آن ترکیب بهینه فعالیت‌ها در ناحیه مشخص است که با توجه به هدف‌های تعیین شده نظام و فشارهای ناشی از منابع موجود و استفاده از سیاست به وسیله آن هماهنگ می‌شود (Ziari, 2010: 10). در نظام‌های پیشرفته، برنامه‌ریزی کالبدی-فضایی، یکی از محورهای اساسی آمایش سرزمین و برنامه‌ریزی منطقه‌ای و شهری محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی گردشگری با توجه به محتوا و اهداف عام گردشگری، دانشی میان‌رشته‌ای است که همکاری نزدیک میان بخش‌های مختلف برنامه‌ریزی و مدیریت، به ویژه بخش‌های اقتصادی و محیط زیست و فرهنگی نیاز دارد (Armaghan, 2010: 204).

با توجه به گسترش بی‌رویه شهرهای کشورمان و افزایش مشکلات ناشی از شهرنشینی جدید، مردم به ویژه در شهرهای بزرگ بیش از پیش علاقه‌مند به گذاران اوقات فراغت خود در مناطقی با جذابیت‌های طبیعی می‌باشند. حال که گردشگری به عنوان یکی از بزرگ‌ترین فعالیت‌های جهان مطرح گردیده است، جا دارد که با شناسایی حساب شده توان‌ها و پتانسیل‌های گردشگری در نواحی مختلف کشور بزرگ ایران از جمله نواحی شهری کوچک، اقدامات و برنامه‌های مفیدی جهت استفاده بهینه از این توانمندی‌ها صورت بگیرد. از جمله این گونه نواحی که دارای قابلیت‌های زیادی برای گسترش گردشگری است، شهرستان خلخال می‌باشد که در این تحقیق مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. شهرستان خلخال در جنوب استان اردبیل، منطقه‌ای پر جاذبه با ظرفیت‌های بالای محیطی و اقلیمی با چشم‌اندازهای زیبای طبیعی، یادمان‌های تاریخی و مذهبی، غنای فرهنگی و مذهبی و تنوع زبان‌ها و گویش‌های محلی و اکوتوریستی می‌باشد. ولی حقیقت این است که وجود جاذبه‌ها، برای توسعه گردشگری لازم است ولی هرگز کافی نیست و نیازمند این است که بالفعل شده و شکوفا شوند. وجود اثر ملی ثبت شده (غار یخگان) و منطقه محافظت شده آق داغ بر جذابیت‌های گردشگری این شهرستان می‌افزاید. هم‌چنین به دلیل تاریخ کهن، در گوشه کنار این شهرستان آثار باستانی و تاریخی هم وجود دارد. هم‌چنین زندگی روستایی از قدیم الایام در این ناحیه از غنای خاصی برخوردار بوده و در سال‌های اخیر معرفی چندین روستای هدف گردشگری از سوی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری مهر تأییدی بر این موضوع می‌باشد. این شهرستان ۸۷ درصد از کل جنگل‌های استان اردبیل را در خود جای داده است، با توجه به پتانسیل‌های غنی فوق، این شهرستان در حد شایستگی خویش شناخته نشده و در میزان برخورداری از تراکم توسعه و میزان بهره‌مندی از امکانات سهم مناسبی را نداشته و با رکود و بی‌رونی مواجه می‌باشد. در این تحقیق سعی شده است با مطالعه همه‌جانبه در شهرستان خلخال، موانع و محدودیت‌های توسعه گردشگری در این شهرستان مورد بررسی قرار گیرد و در نهایت با توجه به امکانات و توانایی‌ها و محدودیت‌های موجود راهکارهای مناسبی برای توسعه گردشگری در این شهرستان ارائه گردد.

مطالعات مختلفی در زمینه گردشگری و برنامه‌ریزی راهبردی در مناطق مختلف صورت داده شده است. برای نمونه بهزاد فر و زمانیان (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با استفاده از روش SWOT و QSPM به ارائه یک برنامه جهت توسعه گردشگری با تکیه بر بخش محصول در شهرستان نیشابور پرداخته و مدل نهایی آن را ارائه داده‌اند. در تحقیقی دیگر با عنوان بررسی اثرات ژئوپلیتیکی توسعه گردشگری

منطقه‌ای با بهره‌گیری از رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی در منطقه گردشگری چادگان، کهسوار، طرار توسط بهزاد فر و همکاران (۱۳۸۹) انجام شده است. نگارنده معتقد است با توجه به اینکه ژئوپلیتیک در مقیاس خرد به معنای رقابت بین دولت‌های محلی یا ایالت‌های مختلف یک مملکت برای دستیابی به برتری و قدرت است و از سوی گردشگری یکی از فرصت‌های پیش‌روی دولت محلی جهت دست‌یابی به قدرت به ویژه از نوع اقتصادی آن است از این رو نگارنده برنامه‌ریزی راهبردی را راه حل مناسب جهت دستیابی به این مهم معرفی و در ادامه مدل مناسب آن را ارائه می‌کند.

تحلیل مدیریت گردشگری شهری با استفاده از مدل ترکیبی MS-SWOT در کلان شهر مشهد عنوان مقاله دیگری است که مافی و سقایی (۱۳۸۸) در آن به تحلیل مدیریت گردشگری شهری در مشهد پرداخته‌اند. نگارندگان با توجه به اینکه در این کلانشهر سه سازمان متولی مرتبط با گردشگری (میراث فرهنگی و گردشگری، آستان قدس رضوی، شهرداری) وجود دارد، با بررسی‌های میدانی، تنها سازمان با عملکرد مثبت در زمینه گردشگری، را شهرداری مشهد معرفی می‌کنند. همچنین معتقدند که سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و آستان قدس رضوی در مدیریت گردشگری شهری کلانشهر مشهد ضعیف عمل نموده‌اند. در پایان نویسنده نگارندگان راهکارها و پیشنهادهای در زمینه شکل‌گیری مدیریت متمرکز گردشگری در این کلانشهر ارائه داده‌اند.

■ نوحه گر و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان ارزیابی قابلیت‌های طبیعت گردی جزیره قشم، به ارائه مدل راهبردی پرداخته‌اند، نگارندگان با اشاره به توان‌های اکوتوریستی این جزیره مانند جنگل‌های حرا، گونه‌های منحصر به فرد جانوری، چشم انداز زیبای ساحلی و وجود آثار تاریخی با ارزش چون قلعه پرتقالی‌ها، قلعه نادری، و غیره با استفاده از تحلیل SWOT به تحلیل و ارائه راهکارهای مدیریتی پرداخته‌اند. نتایج حاکی از این است که استراتژی WO5 نمایانگر بهترین استراتژی در جزیره قشم که حداکثر استفاده اقتصادی از ورود طبیعت گردها در فصول مناسب با حفظ ارزش‌های جزیره را پیشنهاد می‌کند. همچنین استراتژی SO5 با پیشنهاد تبادلات فرهنگی شفاف با سایر کشورها به منظور معرفی جایگاه واقعی جزیره، فرهنگ و آداب و رسوم مردم قشم به سایر کشورها با هدف جذب هر چه بیشتر گردشگران خارجی و ایجاد درآمد برای کشور از طریق طبیعت گردی در رده دوم استراتژی‌ها قرار می‌گیرد.

■ قادری و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان استراتژی‌های برنامه ریزی منطقه‌ای گردشگری با استفاده از تکنیک SWOT در شهرستان پیرانشهر پرداخته‌اند، نتایج حاصل از تحقیق به استراتژی SO شامل فراهم ساختن امکانات توسعه اکوتوریسم، با توجه به وجود جنگل‌های بلوط، آبشارهای زیبا و غیره، جلب حمایت بخش دولتی جهت ایجاد دهکده‌های گردشگری، ایجاد امکانات لازم جهت خدمات رسانی به گردشگران در بالادست سد سیلوه، استراتژی ST، شامل، ترویج فرهنگ گردشگری و برپایی تورهای عمومی، ایجاد امنیت، تهیه بروشورهای تبلیغاتی در مورد جاذبه‌های گردشگری شهرستان و غیره، استراتژی WO تهیه طرح‌های مدیریت گردشگری برای جاذبه‌های گردشگری در سطح شهرستان، توسعه گردشگری روستایی، تقویت و بهبود عملکرد تسهیلات و خدمات گردشگری و غیره و استراتژی WT تهیه نقشه جاذبه‌های گردشگری، آسفالت مسیرهای دسترسی به جاذبه‌های گردشگری شهرستان ...، ختم می‌شود.

■ واحد پور و جعفری (۱۳۹۰) در پژوهشی، به بررسی راهبردهای مدیریت توسعه پایدار زیر ساخت‌های گردشگری ایران پرداخته‌اند، نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌کند که دولت باید زمینه سرمایه‌گذاری را برای سرمایه‌گذاران خصوصی باز گذارد و سختی راه را برای آنان آسان کند، همچنین با انجام سرمایه‌گذاری‌های بلند مدت در زمینه توسعه گردشگری و فعالیت‌های وابسته به آن زمینه‌های ورود گردشگران خارجی که باعث رونق اقتصادی کشور می‌شود را مهیا کند.

در سطح محلی، تحقیقات اندکی راجع به گردشگری شهرستان خلخال صورت گرفته است، که از بین آن‌ها می‌توان به مولایی هشتجین (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان توریسم و نقش آن در توسعه بخش خورش رستم شهرستان خلخال، که با اشاره به توان‌های بی‌شمار منطقه خورش رستم خلخال به دلیل تنوع محیط طبیعی، چشم اندازهای جاذب جغرافیایی، میراث‌های تاریخی و فرهنگی، صنایع

دستی، وجود زندگی روستایی و عشایری و غیره به ضرورت برنامه‌ریزی برای ایجاد و گسترش خانه‌های دوم و شناسایی قابلیت‌ها و جاذبه‌های اکوتوریستی و فرهنگی که می‌تواند ضمن جذب گردشگران در سطوح محلی، استانی و ملی موجبات توسعه بخشی را فراهم نماید.

▪ مولایی هشتجین و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان پهنه‌بندی جاذبه‌های گردشگری روستایی به منظور برنامه‌ریزی توسعه آن در شهرستان خلخال، در این تحقیق به رتبه‌بندی انواع جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی، روستاهای نمونه، بخش‌های سه‌گانه شهرستان خلخال و در نهایت ارائه راهکارهای توسعه گردشگری پرداخته‌اند. محمدی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان پهنه‌بندی جغرافیای صنایع دستی به منظور توسعه توریسم در جنوب استان اردبیل، با اشاره به تنوع فرهنگی در شهرستان خلخال این تنوع را در چهار بخش، زبان ترکی که در بخش مرکزی، بخش خورش‌رستم، و قسمتی از بخش شاهرود وجود دارد. زبان تاتی که در ۱۳ روستای بخش شاهرود و دو روستا در بخش خورش‌رستم می‌باشند. زبان کردی که در ۱۵ روستا در بخش مرکزی و ۴ روستا در بخش شاهرود دیده می‌شود. و زبان فارسی که زبان مهاجرین از سایر نقاط می‌باشد. نگارنده این تنوع فرهنگی را در توسعه صنایع دستی و به تبع آن توسعه گردشگری مؤثر می‌داند.

همان‌طور که در پیشینه تحقیق مشخص می‌باشد، مطالعات اندکی در حوزه گردشگری شهرستان خلخال صورت گرفته است. این مطالعات عموماً به بررسی جاذبه‌ها و توانمندی‌های گردشگری به صورت مختصر و گذرا پرداخته‌اند، اما هیچ برنامه‌ریزی و ارائه راهبردی در جهت توسعه این توانمندی‌ها و برنامه‌ریزی جهت تعیین کاربری و بهره‌برداری این سایت‌ها و جاذبه‌های گردشگری صورت نگرفته است. لذا از آنجایی که منطقه خلخال از سرمایه‌های گردشگری ویژه‌ای برخوردار است و در منطقه‌ای مستعد طبیعی نیز واقع شده است، ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی و ارائه راهکارها و راهبردهای توسعه گردشگری این شهرستان محسوس و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

با توجه به مواردی ذکر شد هدف اصلی از این پژوهش یافتن علل وجود یک مشکل و در مرحله بعد، حل آن مشکل با استفاده از دست‌یافتنی‌ترین راهکارها است. همچنین شناسایی عوامل درونی و بیرونی و ارائه برنامه راهبردی جهت توسعه گردشگری در این شهرستان، به طوریکه ضمن تدوین راهبردهای مؤثر و کارآمد، بهترین و مؤثرترین راهبردها از نظر میزان تأثیرگذاری و اهمیت بر گردشگری خلخال مورد شناسایی قرار بگیرد و ارائه راهکارهای عملیاتی و پیشنهادی از اهداف دیگر این پژوهش می‌باشد.

علی‌رغم وجود موانع و محدودیت‌های بسیار فعالیت گردشگری، مانند اثر پذیری شدید از نوسانات فصلی در تقاضا، دوره نسبتاً محدود فعالیت‌های گردشگری و بودجه عظیم برای ساخت زیرساخت‌ها و رونماهای گردشگری بسیاری از کشورهای جهان، این فعالیت را به عنوان بهترین مدل برای توسعه اقتصادی انتخاب کرده‌اند. وجود منابع عظیم گردشگری در هر منطقه می‌تواند آینده‌ای روشن را نوید دهد. اما وجود منابع در این زمینه کافی نیست و مناطق گردشگری، لازم است با استفاده از روش‌های علمی و کارآمد به برنامه‌ریزی در گردشگری بپردازند. با این مقدمه، یکی از الزامات پیشرفت در هر مجموعه‌ای برنامه‌ریزی است و همان‌گونه که ذکر شد شهرستان خلخال با دارا بودن جاذبه‌های گردشگری و دارا بودن محیطی آرام و بی‌سر و صدا قابلیت تبدیل شدن به یکی از قطب‌های گردشگری در استان را دارا می‌باشد. از سوی دیگر، این شهرستان با مشکل بیکاری و مهاجرت روبرو است و می‌توان از گردشگری به عنوان یکی از راهبردهای حل این معضلات استفاده کرد.

به این ترتیب سوالات اصلی تحقیق بر طبق اهداف و ضرورت‌ها به شرح ذیل مطرح می‌باشد:

۱- مهم‌ترین عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر گردشگری خلخال کدام عوامل می‌باشند و چقدر بر توسعه گردشگری خلخال اثرگذار می‌باشند؟

۲- چه راهبردهایی را می‌توان جهت توسعه گردشگری و رفع محدودیت‌های گردشگری خلخال تدوین کرد؟

۳- راهبردهایی که برای گردشگری خلخال اثرگذاری بیش‌تری داشته و می‌توانند در اولویت برنامه‌ریزی برای آینده گردشگری خلخال قرار بگیرد، چه راهبردهایی می‌باشند و این راهبردها عموماً از کدام نوع می‌باشند؟

روش تحقیق

جهت دستیابی به اهداف تحقیق، از روش‌های پیمایشی و روش توصیفی و تحلیلی از طریق بررسی عوامل ضعف گردشگری در شهرستان خلخال، استفاده شده است. در ابتدا با توجه به اطلاعات ثانوی موجود به بررسی چگونگی وضعیت گردشگری در منطقه مورد مطالعه پرداخته و در نهایت با توجه اطلاعات حاصل شده از کارشناسان و مسولان گردشگری شهرستان خلخال به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته و با برنامه‌ریزی استراتژیک به وسیله تحلیل (SWOT) راهبردهای مناسب جهت توسعه گردشگری در منطقه مورد مطالعه ارائه شده است. در واقع هدف، برنامه ریزی راهبردی در جهت توسعه گردشگری خلخال می‌باشد. جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق به وسیله استفاده از روش‌های میدانی، کتابخانه‌ای، پرسشنامه‌ای، مسؤلان مرتبط صورت گرفته است. بدین منظور با مراجعه مستقیم به مراکز آماری و همچنین استفاده از آمارنامه‌های شهرستان، اطلاعات جامعی برای تحقیق تهیه شد و سپس از طریق پرسشنامه، مصاحبه و مطالعات میدانی، تحقیق مزبور تکمیل شده است. جهت بررسی میزان اهمیت و تعیین راهبردها از نظرات ۲۳ تن از نخبگان و کارشناسان منطقه و کسانی که با گردشگری شهرستان خلخال آشنایی کافی داشته در قالب پرسشنامه استفاده گردید و در نهایت ترکیب نظرات کارشناسان، نقش اصلی را در تعیین ارزش و اهمیت عوامل درونی و بیرونی و تعیین ایفا کرد. در تحلیل برنامه ریزی راهبردی SWOT، ابتدا عوامل درونی و بیرونی با استفاده از نظر کارشناسان تعیین و بر اساس میزان اهمیت، وزن‌دهی می‌شوند و سپس راهبردهای مؤثر بر گردشگری خلخال تعیین شده و موقعیت شهرستان خلخال از نظر برنامه راهبردی مشخص می‌گردد. در این پژوهش، جهت ارزش‌گذاری و اولویت‌بندی راهبردها، از روش کوپراس استفاده شده است. این روش، از طریق میزان اهمیت هر یک از عوامل درونی و بیرونی برای هر راهبرد، ارزش و وزن هر گروه از راهبردها را مشخص می‌نماید. مراحل کلی این روش به صورت زیر می‌باشد:

- ۱- در ابتدا تعیین و شناسایی عوامل درونی شامل نقاط قوت و ضعف و همچنین عوامل بیرونی شامل فرصت‌ها و تهدیدهایی (Manteghi & Zohrabi, 2011, Jackson et al, 2003: 803) که ممکن است گردشگری شهرستان خلخال مورد تأثیر قرار دهد، شناسایی شود. عوامل درونی و بیرونی نه تنها باید به شناسایی ویژگی یا شایستگی‌های بارز مجموعه، توانایی ویژه، منابع تحت اختیار و روش اصلی استفاده از آن‌ها کمک کند، بلکه باید در بهره‌برداری از آن‌ها نیز راهگشا باشد (Chakravarthy & et al, 2008: 361) این مرحله از سه طریق انجام می‌گیرد: الف) شناخت نویسنده از طریق مطالعه و بازدیدهای میدانی از منطقه ب) بررسی ادبیات تحقیق و مطالعاتی که پیش از این در مورد منطقه صورت گرفته است. ج) از طریق مصاحبه با کارشناسان مرتبط همچنین نظرخواهی از تعدادی از گردشگران یا افراد محلی.
- ۲- ارزش‌گذاری و تعیین وزن نهایی هر یک از این عوامل (Nohegar & et al, 2010: 155). برای این منظور، همه عوامل تعیین شده در قالب یک پرسشنامه طیف لیکرتی از کارشناسان ارزش‌گذاری می‌گردند. پس از تکمیل پرسشنامه از ۲۳ کارشناس، میانگین نتایج محاسبه می‌شود. سپس بر اساس میزان اثرگذاری که هر در شهرستان یا منطقه دارد، از ۱ تا ۴ ارزش‌دهی می‌شود که پس از نرمال‌سازی این دو شاخص، وزن نهایی هر عامل مشخص می‌گردد. ارزش ۴ به معنای ارزش و اهمیت بالا و به سمت ارزش ۱ از میزان و اهمیت عوامل کاسته می‌شود.
- ۳- در مرحله سوم، عوامل درونی و عوامل بیرونی جداگانه محاسبه شده و نمره نهایی هر بخش از ۱ تا ۴ مشخص می‌شود. از طریق تقاطع دو ارزش عوامل درونی و بیرونی در نمودار مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی، موقعیت گردشگری مشخص می‌گردد. این نمودار نشان می‌دهد که گردشگری شهرستان در چه وضعیتی قرار دارد و در آینده به چه مسیری حرکت می‌کند. در نهایت اینکه چه نوع راهبردهایی برای توسعه پایدار در آینده ضرورت دارد.

در مرحله پایانی، باید از طریق عوامل درونی و بیرونی، راهبردهای مؤثر بر گردشگری مشخص گردند. راهبردها به منظور دستیابی به موقعیتی مطلوبتر تدوین می شوند. بخش زیادی از بررسی های آکادمیک برنامه ریزی در سازمانها ریشه در استدلال های علمی و قسمت مفهومی آن دارد. سازمانها نیز به این نتیجه رسیدند که لازمه رشد و حفظ بقا در گرو درک و توجه به محیط داخلی بیرون سازمان و تدوین استراتژی های اثربخش می باشد (Kordnaich & et al, 2011: 92-93). راهبردهایی که تعیین می گردند در قالب چهار نوع راهبرد تدوین می گردند. در واقع تدوین راهبردها، بر اساس ترکیب چهار عامل دخیل در مدل برنامه ریزی راهبردی صورت می گیرد که البته در جریان عمل، برخی از راهبردها با یکدیگر هم پوشانی داشته، یا به طور هم زمان و هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می آیند. در واقع، بر حسب وضعیت سیستم، چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه کنشگری متفاوت هستند، می توان تدوین کرد (Ebrahimzadeh & Aghasizadeh, 2010: 116). این راهبردها عبارتند از:

راهبردهای SO (راهبردهای تهاجمی): با بهره گیری از قوتها، درصدد بهره برداری از فرصت ها می باشد.

راهبردهای ST (راهبردهای تنوع): برای دوری از تهدیدها، از نقاط قوت استفاده می کند.

راهبردهای WO (راهبردهای بازنگری): با بهره جستن از فرصت ها، نقاط ضعف را کاهش می دهد.

راهبردهای WT (راهبردهای تدافعی): نقاط ضعف را کاهش و از تهدیدها دوری می کند (Sobhani, 2011: 117 & Manteghi & et al, 2011: 2069).

۴- پس از تعیین راهبردهای موثر و تعیین نوع راهبردها، از آنجایی که همه راهبردها از ارزش و اهمیت و اثرگذاری یکسانی برخوردار نیستند، جهت اولویت بندی راهبردها و انتخاب راهبردهای برتر، از روش رتبه بندی کوپراس (COPRAS) استفاده می شود. روش کوپراس از روش های تصمیم گیری بوده و جهت اولویت بندی یا رتبه بندی گزینه های مختلف با استفاده از وزن معیارها به کار می رود. از این روش در امور مختلف برنامه ریزی، برآوردهای مالی، حسابداری و همچنین جغرافیا و غیره استفاده می شود (Hatami & et al, 2015). در این روش ابتدا وزن عوامل سنجش راهبردها محاسبه می شود که در این جا، وزن عوامل، همان وزن اولیه محاسبه شده در تحلیل SWOT است. سپس ماتریس تصمیم گیری ایجاد می گردد. برای تشکیل این ماتریس، از طریق پرسشنامه، از کارشناسان مرتبط خواسته شد که میزان اهمیت هر یک از عوامل درونی و بیرونی را به تفکیک هر گروه از راهبردها مشخص کنند. اولویت بندی راهبردها برای چهار نوع راهبرد SO، ST، WO و WT صورت می گیرد. مجموعه راهبردهای تعیین شده برای هر گروه از راهبردها به همراه عوامل درونی و بیرونی برای کارشناسان ارسال شد تا میزان ارزش هر یک از عوامل برای هر گروه از راهبردها تعیین کنند. ارزش گذاری کارشناسان از بازه عددی ۱ (کمترین اهمیت) تا ۱۰ (بیشترین اهمیت) شامل می شد. میانگین ارزیابی کارشناسان به همراه وزن عوامل، ماتریس تصمیم گیری را تشکیل می دهد. در مرحله بعدی، این با ترکیب نتایج با وزن عوامل، ماتریس تصمیم گیری نرمال شده تشکیل می گردد. در روش کوپراس، پس از تشکیل ماتریس نرمال، معیارهای مثبت و منفی از یکدیگر تفکیک می شود. معیار مثبت به معنی معیاری است که با افزایش مقدار، مطلوبیت آن افزایش پیدا می کند اما معیار منفی حالت عکس دارد. در نهایت با ترکیب ارزش های مثبت و منفی، ارزش نهایی هر گزینه حاصل می شود. در این پژوهش، کلیه عوامل از نوع معیار مثبت بودند، بنابراین ارزش کل معیارهای مثبت به عنوان ارزش نهایی راهبردها در نظر گرفته شد. ارزش نهایی راهبردها، اولویت بندی نهایی راهبردها را تعیین می کند.

یافته ها

پس از بررسی مراحل مختلف تعیین راهبرد و اولویت بندی آنها، در این بخش، این مراحل برنامه ریزی در جهت توسعه گردشگری شهرستان خلخال صورت می پذیرد. در این بخش با استفاده از نظرات کارشناسان، عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر گردشگری خلخال شناسایی شده و ارزیابی می شود و راهبردها بر اساس آنها تعیین شده و سپس اولویت بندی می گردد.

در ابتدا عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر گردشگری شهرستان شناسایی گردید. این عوامل از طریق بررسی های میدانی نگارندگان و مصاحبه با مردم، گردشگران و مسئولین شهرستان و تحلیل های مرتبط با آن و همچنین بررسی مطالعات پیشین در مورد گردشگری شهرستان، تعیین گردید. در نهایت ۷ نقطه قوت، ۷ نقطه ضعف، ۶ فرصت و ۶ تهدید در ارتباط با گردشگری شهرستان شناسایی گردید که در جدول (۱) مشخص گردیده است:

جدول (۱): عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر گردشگری شهرستان خلخال

عوامل بیرونی	عوامل درونی
فرصت ها	قوت ها
وجود جاذبه های گردشگری منحصر به فرد در مقایسه با مناطق رقیب	دارا بودن آب و هوای مناسب در بهار و تابستان و محیط بی سر و صدا و آرام
همجواری با استان های شمالی کشور و قرار گیری بین چند استان (زنجان، گیلان و آذربایجان شرقی)	قرار گرفتن چندین روستای هدف گردشگری
افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه گذاری در گردشگری	وجود جاده توریستی اسالم به خلخال
تعداد زیاد مهاجران این شهرستان به شهرهای بزرگ و امکان استفاده از گردشگری دیدار از خویشاوندان	وجود توان های اکوتوریستی بالا
افزایش توجه ارگان های دولتی جهت توسعه گردشگری	وجود تنوع قومی و فرهنگی
افزایش تعداد فارغ التحصیلان در زمینه گردشگری در این شهرستان	وجود اثر ملی ثبت شده و منطقه حفاظت شده
	وجود آثار تاریخی باستانی و تاریخی و زیارتی در تمام شهرستان
تهدیدها	ضعف
ایجاد ناراحتی و عدم آرامش برای جامعه محلی	نامناسب بودن راه های ارتباطی هم چنین تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی
کاهش دسترسی به امکانات و خدمات تفریحی برای جامعه میزبان	موقعیت کوهستانی و انزوای جغرافیایی این شهرستان
استفاده بیش از حد گردشگران از جاذبه های گردشگری و تخریب آن ها	عدم وجود نیروی های متخصص و آموزش دیده در بخش گردشگری اعم از بخش دولتی و خصوصی
کاهش انسجام و همبستگی خانواده ها و تغییرات نامطلوب فرهنگی در رفتار مردم در تقلید از گردشگران	نبود تبلیغات مناسب در ارتباط با جاذبه های گردشگری این شهرستان
افزایش ازدحام، شلوغی، جرم و جنایت	عدم برنامه ریزی و سرمایه گذاری های دولتی در بخش گردشگری
وجود رقابتی قوی گردشگری در استان مانند سرعین	تعارض میان فرهنگ گردشگران و مردم
	عدم آموزش و آشنایی مردم در برخورد با گردشگران

(ماخذ: یافته های تحقیق)

جهت ارزیابی و ارزش دهی این عوامل، عوامل درونی و بیرونی در قالب پرسشنامه و به صورت طیف لیکرت به ۲۳ تن از کارشناسان و مسئولین شهرستان خلخال ارائه گردید و از آن ها خواسته شد که میزان اهمیت هر یک از عوامل بر اساس اثری که بر گردشگری منطقه خواهد گذاشت، ارزیابی کنند. در نهایت میانگین نتایج کارشناسان محاسبه شده و هر عامل امتیاز ویژه ای خواهد گرفت که با نرمال سازی این نتایج (از طریق تقسیم امتیاز هر عامل بر مجموع امتیازات عوامل درونی یا بیرونی) ضریب اولیه هر یک از عوامل درونی محاسبه گردید. در واقع در این پژوهش عوامل درونی و عوامل درونی جداگانه محاسبه می گردند. ابتدا برای محاسبه ضریب اولیه عوامل درونی، امتیازات همه عوامل قوت و ضعف و جمع و نرمال سازی می گردد. سپس بر اساس نظر کارشناسان و نگارندگان، میزان رتبه و اثرگذاری هر عامل از ۱ تا ۴ تعیین می گردد. با ضرب رتبه در ضریب اولیه، ضریب نهایی هر عامل محاسبه می گردد. همان طور که در جدول (۲) مشاهده می شود، در بین عوامل درونی بالاترین امتیاز متعلق به آب و هوای مناسب و محیط آرام و بی سرو صدا با امتیاز نهایی ۰/۳۱ و وجود تنوع قومی و فرهنگی با امتیاز نهایی ۰/۲۴ می باشد. همچنین پایین ترین امتیاز متعلق به وجود اثر ملی ثبت شده و محافظت شده با امتیاز نهایی ۰/۰۵۶ و قرارگیری روستای هدف گردشگری با امتیاز ۰/۰۵۸ می باشد. در بین نقاط ضعف می توان به دو عامل عدم برنامه ریزی در بخش دولتی و نبود تبلیغات مناسب با امتیاز نهایی ۰/۳۲ اشاره کرد. در

بین نقاط ضعف همچنین موقعیت کوهستانی و عدم وجود نیروی متخصص گردشگری با امتیاز نهایی ۰/۱۱ می‌باشد. مجموع امتیازهای کسب شده در بخش عوامل داخلی ۲/۶۶ می‌باشد که در حد متوسط به بالا می‌باشد.

جدول (۲): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ضریب نهایی	رتبه	ضریب اولیه	عوامل درونی
۰/۲۴۴	۴	۰/۰۶۱	نامناسب بودن راه‌های ارتباطی هم‌چنین تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی
۰/۱۱۲	۲	۰/۰۵۶	موقعیت کوهستانی و انزوای جغرافیایی این شهرستان
۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	عدم وجود نیروی‌های متخصص و آموزش دیده در بخش گردشگری اعم از بخش دولتی و خصوصی
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	نبود تبلیغات مناسب در ارتباط با جاذبه‌های گردشگری این شهرستان
۰/۳۲۴	۴	۰/۰۸۱	عدم برنامه ریزی و سرمایه گذاری‌های دولتی در بخش گردشگری
۰/۰۵۹	۱	۰/۰۵۹	تعارض میان فرهنگ گردشگران و مردم
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	عدم آموزش و آشنایی مردم در برخورد با گردشگران
۰/۳۱۶	۴	۰/۰۷۹	دارا بودن آب و هوای مناسب در بهار و تابستان و محیط بی سر و صدا و آرام
۰/۱۷۴	۳	۰/۰۵۸	قرار گرفتن چندین روستای هدف گردشگری
۰/۲۶	۴	۰/۰۶۵	وجود جاده توریستی اسالم به خلخال
۰/۱۶۶	۲	۰/۰۸۳	وجود توان‌های اکوتوریستی بالا
۰/۲۴۸	۴	۰/۰۶۲	وجود تنوع قومی و فرهنگی
۰/۱۶۸	۳	۰/۰۵۶	وجود اثر ملی ثبت شده و منطقه حفاظت شده
۰/۱۳۶	۲	۰/۰۶۸	وجود آثار تاریخی باستانی و تاریخی و زیارتی در تمام شهرستان
۲/۶۶		۱	مجموع

(ماخذ: یافته‌های تحقیق)

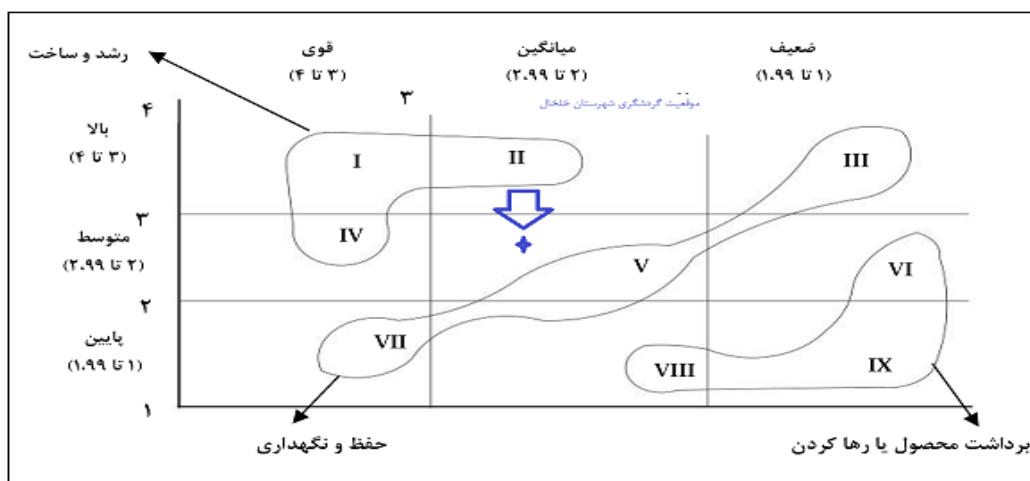
برای ارزیابی عوامل بیرونی نیز به همین صورتی که در مورد عوامل بیرونی گفته شد، عمل می‌گردد. نتایج آن در جدول (۳) ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود، از بین فرصت‌های پیش‌روی گردشگری شهرستان می‌توان به وجود جاذبه‌های گردشگری منحصر به فرد با امتیاز نهایی ۰/۳۴ و تعداد زیاد مهاجران به شهرهای بزرگ و امکان استفاده از گردشگری خویشاوندان با امتیاز ۰/۲۷ جزء فرصت‌های مهم گردشگری هستند و در مقابل عامل افزایش انگیزه بخش خصوصی با امتیاز نهایی ۰/۱۵ جز فرصت‌های کم اهمیت تر طبق نظر کارشناسان بودند. با توجه به نتایج حاصله، مجموع امتیاز نهایی محاسبه شده برای عوامل خارجی برابر ۲/۶۷ می‌باشد که که بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

جدول (۳): ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی

ضریب نهایی	رتبه	ضریب اولیه	عوامل درونی
۰/۳۴	۴	۰/۰۸۵	وجود جاذبه‌های گردشگری منحصر به فرد در مقایسه با مناطق رقیب
۰/۲۵۸	۳	۰/۰۸۶	همجواری با استان‌های شمالی کشور و قرار گیری بین چند استان (زنجان، گیلان و آذربایجان شرقی)
۰/۱۵۶	۲	۰/۰۷۸	افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه گذاری در گردشگری
۰/۲۷	۳	۰/۰۹	تعداد زیاد مهاجران این شهرستان به شهرهای بزرگ و امکان استفاده از گردشگری دیدار از خویشاوندان
۰/۲۲۵	۳	۰/۰۷۵	افزایش توجه ارگان‌های دولتی جهت توسعه گردشگری
۰/۲۲۵	۳	۰/۰۷۵	افزایش تعداد فارغ التحصیلان در زمینه گردشگری در این شهرستان
۰/۱۵	۲	۰/۰۷۵	ایجاد ناراحتی و عدم آرامش برای جامعه محلی
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	کاهش دسترسی به امکانات و خدمات تفریحی برای جامعه میزبان
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	استفاده بیش از حد گردشگران از جاذبه‌های گردشگری و تخریب آن‌ها
۰/۲۶۴	۳	۰/۰۸۸	کاهش انسجام و همبستگی خانواده‌ها و تغییرات نامطلوب فرهنگی در رفتار مردم در تقلید از گردشگران
۰/۲۶۴	۳	۰/۰۸۸	افزایش ازدحام، شلوغی، جرم و جنایت
۰/۲۷	۳	۰/۰۹	وجود رقبای قوی گردشگری در استان مانند سرعین
۲/۷۰		۱	مجموع

(ماخذ: یافته‌های تحقیق)

همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، با استفاده از ماتریس داخلی و خارجی می‌توان تأثیرات راهبردها را بر روی سیستم مشخص کرد، به عبارت دیگر با استفاده از این ماتریس می‌توان تعیین کرد که برای برنامه‌ریزی گردشگری در منطقه مورد مطالعه در جهت توسعه گردشگری از چه نوع راهبردهایی استفاده کرد (راهبردهای قابل قبول). همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد این ماتریس از ۹ خانه و سه ناحیه عمده تشکیل می‌شود که در حالت کلی به صورت یک نمودار می‌باشد. درجه‌بندی این نمودار از ۱ تا ۴ برای محور X ها و محور Y ها می‌باشد، به این صورت که از ۱ تا ۱/۹۹ به معنی ضعف سیستم، از ۲ تا ۲/۹۹ به معنی وضعیت متوسط سیستم و از ۳ تا ۴ به معنی قوت سیستم است. لازم به ذکر است که در محور X ها مجموع امتیاز نهایی به دست آمده از عوامل تأثیرگذار داخلی و در محور Y ها عوامل تأثیرگذار خارجی بر منطقه مورد مطالعه نوشته می‌شود. با توجه به اینکه محل تلاقی این دو محور در کدام ناحیه از ماتریس قرار می‌گیرد راهبردهای متفاوتی باید اجرا شود. با توجه به نتایج به دست آمده از محاسبه امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی گردشگری شهرستان خلخال، مجموع امتیاز نهایی عوامل داخلی برابر ۲/۶۶ و مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی برابر ۲/۶۷ می‌باشد. با توجه به قرارگیری موقعیت گردشگری شهرستان خلخال در خانه سوم جدول، راهبردهای انتخابی باید شامل حفظ و نگهداری باشند. به این صورت که شهرستان خلخال ابتدا باید به نقاط ضعف خود فائق آید، سپس نقاط قوت خود را تقویت بخشد در آخر با تهدیدها مقابله کرده و از فرصت‌های پیش رو استفاده کند. با توجه به وضع فرهنگی موجود در شهرستان خلخال راهبرد حفظ و نگهداری یکی از بهترین راهبردها به نظر می‌رسد.



شکل (۱): موقعیت گردشگری شهرستان خلخال از منظر تحلیل SWOT (ماخذ: یافته‌های تحقیق)

تدوین راهبرد، مهمترین بخش برنامه‌ریزی راهبردی و تحلیل SWOT می‌باشد. در این مرحله پس از ارزیابی کلی عوامل درونی و بیرونی و تعیین موقعیت گردشگری شهرستان، راهبردهای مؤثر بر گردشگری شهرستان خلخال تدوین می‌گردد. این راهبردها بر اساس عوامل درونی و بیرونی تعیین می‌گردد. همان‌طور که گفته شد راهبردها در چهار نوع تدوین می‌گردند که ترکیبی از عوامل قوت و ضعف و فرصت و تهدید می‌شود. در هر راهبردی که تعیین می‌گردد، باید مشخص گردد که راهبرد مورد نظر از ترکیب کدام عوامل ایجاد گردیده است. جدول (۴)، نشانگر راهبردهای تعیین شده می‌باشد:

جدول (۴): راهبردهای تعیین شده برای گردشگری شهرستان خلخال از منظر تحلیل SWOT

راهبردهای WO	راهبردهای SO
<p>WO1: برنامه ریزی مناسب و بهبود راه‌های ارتباطی و تسهیلات گردشگری با استفاده از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و استخدام نیروهای متخصص و آموزش دیده (W1, W5, O3, O5, W3)</p>	<p>SO1: تقویت زیرساخت‌ها به صورت اعم، و منتهی به جاذبه‌های گردشگری به صورت اخص با استفاده از تشویق به سرمایه‌گذاری بخش خصوصی (O3, O5, S7, S3)</p>
<p>WO2: تبلیغات مناسب در مورد جاذبه‌های گردشگری این شهرستان و استفاده از موقعیت کوهستانی به عنوان یک جاذبه گردشگری به ویژه گردشگری زمستانی، کوهنوردی، غارنوردی، صخره‌نوردی (W4, W3, W2, O1)</p>	<p>SO2: به کارگیری فارغ التحصیلان رشته گردشگری در امر برنامه‌ریزی گردشگری در زمینه‌های اکوتوریسم و برنامه‌ریزی گردشگری فرهنگی و روستایی</p>

	همچنین برگزاری کلاس‌های توجیهی برای مسئولان امر در راستای آموزش اثرات مفید گردشگری (O6,S7,S4,S2,S5)
WO3: استخدام نیروهای متخصص و فارغ التحصیلان گردشگری در اداره میراث فرهنگی و گردشگری شهرستان، همچنین کاهش مراکز تصمیم‌گیری متعدد در گردشگری شهرستان (W5,O6,O5,W3)	SO3: استفاده از گردشگری دیدار از خوشاوندان با توجه به آب و هوای مناسب و محیط آرام و تعداد زیاد مهاجران این شهرستان در سال‌های اخیر (O4,O2,O1,S1,S7) SO4: با توجه به جاذبه‌های فراوان، برگزاری همایش‌های گردشگری و دعوت از استان‌های همجوار و مهاجران این شهرستان جهت تشویق به سرمایه‌گذاری در گردشگری شهرستان (O2,O3,O5,O1,S4,S7)
راهبردهای WT	راهبردهای ST
WT1: آموزش مناسب به مردم در قالب همایش‌ها و بروشورها و کتاب‌ها در راستای نحوه برخورد مناسب با گردشگران و کاهش اثرات منفی گردشگری بر جامعه محلی (T1,W7,W6,T4)	ST1: استفاده از پتانسیل روستاهای هدف گردشگری، مناطق محافظت شده و اثر ملی - طبیعی، و توان‌های اکوتوریستی در جهت جذب گردشگران با احداث جاده‌ها و امکانات گردشگری مناسب و آموزش به مردم روستایی در جهت بهره‌گیری از مزایای گردشگری (T1,S1,T6,S3)
WT2: تبلیغات مناسب در سطح استانی و کشوری با استفاده از شیوه‌های جدید اطلاع‌رسانی در قالب ایمیل‌های اطلاع‌رسانی، دعوت از سازندگان فیلم‌ها جهت انتخاب جاذبه‌های گردشگری شهرستان به عنوان لوکیشن فیلم‌ها، پیامک‌های تبلیغاتی و حضور در نمایشگاه‌ها و همایش‌های داخلی و غیره (W4,T6)	ST2: تعیین ظرفیت برد گردشگری با استفاده از روش‌های علمی در جهت حفظ جاذبه‌های گردشگری و جلوگیری از ازدحام در محل جاذبه‌های گردشگری به ویژه آثار تاریخی و باستانی (S7,T3,T2,T1)
WT3: برنامه‌ریزی مناسب در راستای جلوگیری از شلوغی بیش از حد، و جلوگیری از تخریب جاذبه‌های گردشگری، همچنین ایجاد امنیت برای گردشگران با ایجاد کمپ‌ها و مراکز اقامتی در محل‌های مناسب گردشگری و هماهنگی با نیروی انتظامی در فصول اوج گردشگری (T5,T3)	ST3: اصلاح و نوسازی جاده اسالم به خلخال، و برگزاری جشنواره‌های تابستانی در آن و رایزنی با مسولان محلی استان گیلان در مورد برنامه‌ریزی در جهت استفاده بیش از پیش از این جاذبه گردشگری (S3) ST4: استفاده از تنوع قومی و فرهنگی با توجه به وجود آداب و رسوم خاص محلی در روستاها و شهرهای شهرستان (S5,S2,T6)

(ماخذ: یافته‌های تحقیق)

همان‌طور که مشاهده می‌کنید که بیشتر راهبردهای تعیین شده در حوزه راهبردهای تهاجمی، بیشتر در حوزه تحصیلات و اصلاحات زیرساختی می‌باشد. در بخش راهبردهای WO عموماً بر مسئله راه‌های ارتباطی و تبلیغات تأکید می‌شود. در بخش راهبردهای ST بیشتر بر اکوتوریسم و مسائل فرهنگی تأکید می‌شود و در راهبردهای WT بر مسئله تبلیغات و آموزش اشاره شده است. بنابراین باید گفت که راهبردهای تدوین شده متنوع بوده اما عموماً بر مسئله اکوتوریسم و تبلیغات تأکید شده است. پس از تعیین راهبردها، برای اولویت‌بندی آن‌ها از روش کوپراس استفاده شده است. در این روش ابتدا راهبردها در چهار دسته راهبردهای SO، ST، WO و WT دسته‌بندی شده و از طریق نظرات کارشناسان، میزان اهمیت هر یک از عوامل برای هر گروه از راهبردها از ۱ تا ۱۰ تعیین گردید. نتایج ارزیابی‌ها به همراه وزن عوامل و معیارها، ماتریس تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهد که در جدول (۵) مشخص شده است:

جدول (۵) نتایج ارزیابی راهبردها به همراه وزن عوامل و معیارها

راهبردها / عوامل	راهبردهای SO	راهبردهای ST	راهبردهای WO	راهبردهای WT	وزن
S1	۷/۳۳	۴/۶۶	۷/۶۶	۱/۳۳۳	۰/۰۷۹
S2	۵/۶۶	۸/۶۶۶	۱/۳۳	۴/۶۶۶	۰/۰۵۸
S3	۷/۶۶	۶	۵/۶۶	۰/۳۳۳	۰/۰۶۵
S4	۸	۷	۸/۳۳	۳	۰/۰۸۳
S5	۴	۹/۳۳۳	۰/۶۶۶	۲/۶۶۶	۰/۰۶۲
S6	۴	۹/۶۶	۳/۳۳۳	۱/۳۳۳	۰/۰۵۶
S7	۶/۶۶	۷/۳۳	۱/۶۶۶	۲	۰/۰۶۸
W1	۹	۷/۶۶	۹	۱	۰/۰۶۱

۰/۰۵۶	۰	۳	۱/۳۳	۳/۳۳	W2
۰/۰۵۷	۱/۶۶۶	۸/۶۶۶	۶	۷/۶۶	W3
۰/۰۸	۸	۸	۴/۳۳	۲/۶۶	W4
۰/۰۸۱	۵/۳۳۳	۹/۳۳۳	۵/۶۶	۴/۶۶	W5
۰/۰۵۹	۶/۳۳۳	۱	۱/۳۳	۳/۶۶	W6
۰/۰۴۱	۷	۰/۳۳۳	۱/۶۶۶	۴	W7
۰/۰۸۵	۰/۶۶۶	۴	۶/۶۶۶	۱	O1
۰/۰۸۶	۲	۷/۳۳۳	۵	۶	O2
۰/۰۷۸	۱	۸	۳/۳۳۳	۸	O3
۰/۰۹	۰/۳۳۳	۱/۶۶۶	۰/۶۶۶	۹	O4
۰/۰۷۵	۱/۳۳۳	۷	۱/۳۳۳	۸/۳۳	O5
۰/۰۷۵	۱/۳۳۳	۶/۶۶۶	۲/۳۳۳	۸	O6
۰/۰۷۵	۶/۳۳۳	۰	۱/۶۶۶	۱/۶۶	T1
۰/۰۹	۷/۶۶۶	۱	۱/۳۳۳	۱/۳۳	T2
۰/۰۸	۸/۳۳۳	۰	۷/۶۶۶	۰/۶۶۶	T3
۰/۰۸۸	۵	۰/۳۳۳	۱	۱	T4
۰/۰۸۸	۷	۱	۰/۶۶۶۷	۱/۳۳۳	T5
۰/۰۹	۴/۳۳۳	۵	۲	۳	T6

در مرحله بعدی، ماتریس تصمیم‌گیری در ترکیب با وزن عوامل، نرمال شده و مجموع مقادیر عوامل درونی و بیرونی نرمال شده برای هر راهبرد مشخص می‌شود. سپس معیارهای مثبت و منفی تعیین و میزان ارزش آن‌ها مشخص شد. از آنجایی که کلیه معیارهای این پژوهش، از نوع مثبت بوده است، بنابراین مجموع ارزش معیارهای مثبت، به عنوان ملاک اولویت‌بندی نهایی راهبردها در نظر گرفته شده است. ارزش نهایی هر گروه از راهبردها در جدول (۶) نشان داده شده است:

جدول (۶) اولویت‌بندی نهایی و ارزش نهایی راهبردهای

اولویت	راهبرد	ارزش
اول	راهبردهای SO	۰/۵۳۳
دوم	راهبردهای WT	۰/۴۸۳
سوم	راهبردهای ST	۰/۴۵۴
چهارم	راهبردهای WO	۰/۴۳۴

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد راهبردهای تهاجمی SO از ارزش و اهمیت بیش‌تری برای توسعه گردشگری برخوردارند و ضرورت دارد که در برنامه‌ریزی‌های گردشگری به این مسئله توجه شده و از فرصت‌ها و نقاط قوت گردشگری به منظور بهره‌گیری از منابع گردشگری در جهت توسعه گردشگری شهر استفاده کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

در یک بررسی کلی می‌توان گفت که نقاط قوت گردشگری خلخال حول دو محور ارزش‌های فرهنگی و تاریخی و شرایط بکر اکوتوریستی می‌باشد. جاده‌های توریستی اسالم و وجود آب‌و‌هوا و مناطق اکوتوریستی، ارزش طبیعت گردی خلخال را افزایش داده است. در کنار شرایط طبیعی باید وجود روستاهای گردشگری و آثار تاریخی و تنوعات قومی اشاره کرد که در واقع مکمل این نقاط قوت می‌باشد. در اینجا یک همگنی در مورد توان گردشگری وجود دارد: مجاورت توان‌های تاریخی و فرهنگی در کنار شرایط بکر اکوتوریستی و طبیعت گردی. در بخش نقطه قوت روی دو محور می‌توان بحث کرد: اولی ضعف ذاتی خود منطقه خلخال است که به خاطر قرارگیری در یک منطقه کوهستانی از کانون توجهات به دور مانده و این وضعیت نامناسب توپوگرافیکی بر شرایط دسترسی و ارتباطی این منطقه نیز تأثیر منفی گذاشته است اما دلیل و ضعف اصلی منطقه را باید به عوامل بیرونی یعنی عدم تبلیغات لازم و

همچنین عدم سرمایه‌گذاری لازم از سوی نهادهای مرتبط می‌باشد. در بین کارشناسان و مسئولان مرتبط نیز، بیش‌تر آن‌ها به این ضعف معترف بودند و اعتقاد داشتند که سرمایه‌گذاران دولتی به امر گردشگری توجه چندانی نشان نمی‌دهند.

در بررسی فرصت‌های گردشگری، دو نکته قابل توجه است: نکته اول اینکه بیشتر فرصت‌های گردشگری در مقابل ضعف‌های موجود مطرح شده است که این مسئله نشان می‌دهد که هر یک از نقاط ضعف، بازر بسیار قوی از بیرون برای جبران وجود دارد. مثلاً در حالیکه نبود سرمایه‌گذاری دولتی، یکی از عوامل مهم ضعف مطرح شده بود، اما در کنار این، از علاقه و تمایل ارگان‌های دولتی به عنوان یکی از فرصت‌های گردشگری یاد شده است. این مسئله نشان می‌دهد که راهکارها و ابزارهای برای برطرف کردن ضعف‌ها در آینده نزدیک برای خلخال مهیا می‌باشد و باید در قالب یک برنامه‌ریزی دقیق این ابزارها به کار گرفته شود. نمونه دیگر در مورد نیروی انسانی در بخش گردشگری می‌باشد. نبود نیروی انسانی و متخصص و آموزش دیده، یکی از ضعف‌های گردشگری خلخال بود ولی وجود فارغ التحصیلان رشته گردشگری و گرایش‌های مرتبط با آن فرصتی است برای از بین بردن این ضعف در آینده. اما نکته دوم که قابل توجه است، توجه به عواملی است که شاید در نگاه اول بتوان در حوزه تهدید بررسی کرد و در اینجا به عنوان یک فرصت به آن نظر شده است. مثلاً افزایش مهاجرت شاید یک عامل منفی باشد ولی وقتی در قالب گردشگری خویشانند باشد، می‌تواند یک فرصت تلقی گردد. همچنین است که وجود شهرهای گردشگر پذیر اطراف آن که شاید بتواند تهدیدی برای گردشگری خلخال باشد ولی در اینجا به عنوان یک فرصت در نظر گرفته شده است تا بتوان بهترین شرایط را از این موقعیت استفاده کرد.

در بخش تهدیدها، عموم تهدیدها به شرایط کلی خلخال به ویژه مسائل اجتماعی و فرهنگی منعکس شده است. به نظر می‌رسد که گردشگری بعضاً تأثیرات نامطلوبی را بر فرهنگ و اجتماع و حتی ظرفیت گردشگری خلخال گذاشته است و حتی آن‌ها از رسیدن به برخی امکانات خود محروم نموده است. نکته مهم دیگر در نظر گرفتن عامل رقبای گردشگری در اطراف خلخال است که این بار بر جنبه منفی آن تأکید نموده است. در بخش راهبردها، در راهبردهای تعیین شده بر نقش مدیریت و تبلیغات تأکید بسیار زیاد شده است. برگزاری همایش‌های مختلف گردشگری، برنامه‌ریزی و مدیریت گردشگری و به‌کارگیری نیروی انسانی علمی، تشکیل مدیریت مستقلی خارج از میراث فرهنگی جهت اداره گردشگری و معرفی جاذبه‌ها در سطوح مختلف از جمله این‌ها می‌باشد. نکته مهم در راهبردهای تعیین شده این است که راهبردها به نوعی طراحی شدند که همدیگر را تقویت می‌کنند. به این معنی برخی از راهبردها بر استفاده از توانمندی‌های اکوتوریستی تأکید کرده ولی در کنار آن بر مسئله ظرفیت تحمل و ایجاد شرایط برای کنترل گردشگری و حفاظت از آن‌ها تأکید شده است.

اولویت‌بندی راهبردها نیز می‌تواند زوایای دیگری از گردشگری شهرستان را آشکار نماید. بررسی دامنه جذابیت راهبردها، نشانگر برتری و اثرگذاری راهبردهای تهاجمی بر دیگر راهبردها می‌باشد. دو راهبردی که بر طبق نظر کارشناسان، جذاب‌ترین راهبردها شناخته شدند، هر دو از نوع تهاجمی هستند. این بدین معنی است که خلخال در وضعیتی قرار دارد که می‌تواند از فرصت‌ها در جهت تقویت قوت‌ها و برطرف کردن ضعف‌ها استفاده کند و این راهبردها بر روی بیشتر عوامل تأثیر می‌گذارند. گروه دوم راهبردهای برتر به‌طور کلی بر مسئله اکوتوریسم تأکید می‌کند. استفاده از توانمندی‌های فرهنگی و قومی و همچنین روستاهای اطراف خلخال در جهت توسعه اکوتوریسم یکی از این راهبردها می‌باشد. نکته قابل ذکر، اهمیت راهبردها تدافعی در کنار راهبردها تهاجمی برای شهرستان خلخال است. همان‌طور که اشاره شده بود شهرستان خلخال از منظر مسائل زیرساخت‌های گردشگری با مشکلات رو به رو است و توجه به راهبردهای تهاجمی و استفاده از فرصت‌های گردشگری به معنای پرهیز از مسائل حفاظت از منابع گردشگری و جلوگیری از تهدیدها نباشد. در واقع راهبردهای تهاجمی و تدافعی باید به صورت ترکیبی و در کنار هم به کار برده شود.

در پایان پژوهش، جهت توسعه و ایجاد برنامه ریزی دقیق‌تر توسعه گردشگری خلخال، می‌توان راهکارها و پیشنهادات مختلفی را ارائه کرد که از مهم‌ترین راهکارها و پیشنهادات می‌توان به تهیه و تصویب طرح جامع گردشگری منطقه و ساماندهی و هدایت گردشگری، انجام تبلیغات مورد نیاز از طریق رسانه‌های گروهی، ایجاد واحدهای اطلاع‌رسانی گردشگری در سطح منطقه، ایجاد

نمایشگاه‌های گردشگری و حضور فعال و پی‌گیر و جدی در نمایشگاه‌های گردشگری، توجه بیشتر به مسائل امنیتی در گردشگری و غیره به عنوان راهکارهای کوتاه مدت مطرح می‌گردد. در کنار راهکارهای کوتاه مدت، از راهکارهایی چون توسعه زیرساخت‌های ارتباطی و برطرف کردن نارسائی‌های موجود شبکه‌های حمل و نقل، برطرف کردن کمبود تأسیسات اقامتی، تجدیدنظر در نحوه سرمایه‌گذاری‌ها و بسترسازی برای جلب مشارکت بیشتر بخش خصوصی، برنامه‌ریزی جهت آموزش و ارتقای سطح آگاهی مسئولین و مدیران شهری و روستایی مرتبط با گردشگری، برنامه‌ریزی در راستای فرهنگ سازی به منظور افزایش آگاهی‌های عمومی مردم در رابطه با اهمیت گردشگری در منطقه، برنامه‌ریزی در راستای افزایش سطح آگاهی‌های گردشگران در رابطه با اهمیت محیط زیست و فرهنگ بومی محدوده گردشگری، ارزیابی آثار منفی گردشگری، حل مشکل فصلی بودن گردشگری و غیره به عنوان راهکارهای میان مدت و بلند مدت یاد کرد.

References

1. Armaghan, S. (2008). *Tourism and Its Role in Geography*, Islamic Azad University Press, 1st edition.
2. Chakravarthy, K. & Ravi-Kumar, C. H. & Deepthi, K. (2008). *SWOT Analysis on Medical Tourism*, Presented at the Conference on Tourism in India-Challenges Ahead, 15-17 May 2008, IIMK.
3. Ebrahimzadeh, I & Aghaszadeh, A. (2010), *Analysis of Factors Affecting the Development of Tourism in the Chabahar Coastal Region Using the Swot Strategic Model*. *Journal of Urban and Regional Studies and Research*. Year 1, No. 1.
4. Gey, V.Ch. (1988). *Tourism in Comprehensive Perspective*, Translation by Ali Parsaeean and Seyyed Mohammad Arabi, Publications Office of Cultural Research, First Edition.
5. Hamilton, J. & Maddison, D. Tol, R. (2005). *Climate change and international tourism: A simulation study*; *Global Environmental Change*, vol 15, 253-266.
6. Jackson, S. & Joshi, A. & Erhardt, N. (2003). *Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications*, *Journal of management*, 29 (6), 801-830.
7. Kordnaich, A. Azar, A & Niakan Lahiji, N. (2011). *Developing an Effective Organizational Strategy in the Public Sector, a Case Study: The Customs of the Islamic Republic of Iran*, *Quarterly Journal of Economic Research*, Year 10, and Issue 2.
8. Mafi, E & Saghaiy, M. (2009). *An Analysis of Rural Tourism around Metropolises (Case Study: Mashhad Metropolis)*, *Geography and Regional Development Magazine*, No. 10.
9. Manteghi, N. & Zohrabi, A. (2011). *A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a hybrid of balanced scorecard, WOT analysis, porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment, procedia social and behavioral sciences*, Vol 15, 2068-2073.
10. Mohammadi Dehchesme, M & Zangabadi, A. (2009). *Feasibility study of ecotourism in Chaharmahal-Bakhtiari province by SWOT*; *Journal of Environmental Studies*, 2006, 47.
11. Nohegar, A. Hoseinzadeh, M.M. & Pirasteh, A. (2010). *Assessing the nature of the Qeshm Island using the SWOT Strategy Management Model*; *Geography and Development Magazine*; No. 15.
12. Peeters, P. & Dubois, G. (2010). *Tourism travel under climate change mitigation constraints*; *Journal of Transport Geography*, Vol 18, 447-457.
13. Sobhani, B. (2011). *Understanding the Tourism Potential of Sardabeh Spa Zone in Ardebil Province Using SWOT*, *Urban and Regional Studies and Research*, Year 1, No. 4.
14. Zamanian, R. Fathi, H & Nahibi, S. (2011). *Study of Geopolitical Effects of Regional Tourism Development Using Strategic Planning Approach: Chadegan Tourism Area: Kohsar Tarar*, *Geopolitical Quarterly*, No. 2.
15. Ziari, K. (2010). *Principles and Methods of Regional Planning*, Tehran: Tehran University Press, Eighth Edition.