

## راهبردهای توسعه گردشگری تاریخی - فرهنگی بر پایه برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی (مورد: شهرهای قبله، لاهیج، خینالیق در کشور آذربایجان) آرمان مهدوی توکلی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۲/۲۰

### چکیده

امروزه میراث تاریخی (فرهنگی) و گردشگری برای مردم به موضوعی آشنا تبدیل شده و بر همین اساس، مناطق تاریخی و بافتهای کهن به دلیل فضاهای ارزشمند می‌توانند به‌عنوان اماکن مناسب برای جذب گردشگران بویژه خارجی باشند که در جست‌وجوی مکانهای منحصر به فرد، جذب این مناطق شده و زمینه‌ساز رونق گردشگری و منافع ناشی از آن می‌شوند. در همین راستا پژوهش پیش‌رو، با هدف شناسایی پتانسیلها و تنگناهای گردشگری تاریخی-فرهنگی در مناطق باستانی قبله، لاهیج و خینالیق کشور آذربایجان و ارائه راهبردهایی براساس نتایج پژوهش به‌نگارش درآمده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی تحلیلی می‌باشد. روش جمع‌آوری داده‌ها براساس روش کتابخانه‌ای و پیمایشی بوده و از جامعه آماری یعنی خبرگان و مدیران جمع‌آوری شده است. جهت شناسایی عوامل کلیدی داخلی و خارجی توسعه گردشگری و راهبردهای توسعه آن، از الگوی تحلیلی سوات براساس دیدگاه جامعه نمونه استفاده شده است. همچنین، جهت اولویت‌بندی و مشخص کردن درجه تاثیر عوامل چهارگانه سوات و زیرعوامل و راهبردهای تدوین شده، از فرایند تحلیل شبکه ANP و نرم‌افزار Super Decision استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که S8 (ارزش منطقه به لحاظ تاریخی، فرهنگی، معماری و قوم‌نگاری) و S6 (ورود تعداد بالایی از گردشگران به منطقه) با امتیازهای ۰/۹۸۹ و ۰/۹۷۲ بیشترین تاثیر را در بین زیرمعیارها داشته‌اند و همچنین، راهبرد برنامه‌ریزی برای حمایت از مناطق حفاظت‌شده جهت پایداری تقاضای گردشگری منطقه (بویژه تاریخی-فرهنگی) (SO2) با ۰/۳۶۵۱ به‌عنوان راهبرد اصلی و ایجاد مراکز خدماتی و تسهیلاتی اقامتی گردشگران در محدوده حفاظتی و مرمت‌شده تاریخی و ارتقاء استانداردهای آن برای ارائه خدمات بهتر در منطقه تاریخی موردنظر (SO1) با ۰/۳۴۵۵ به‌عنوان راهبرد جایگزین شناخته شده‌اند.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی، گردشگری، توسعه گردشگری، کشور آذربایجان، فرایند تحلیل شبکه

## مقدمه

در طول دو دهه اخیر، تحقیقات قابل توجهی در مورد شناخت توریسم و جغرافیا در قفقاز جنوبی انجام شده است و تیم‌های زیادی در ارمنستان، گرجستان و جمهوری آذربایجان تحقیق‌های میدانی زیادی را انجام داده‌اند. (Nishiaki et al., 2018:119). این تحول فرهنگی و اقتصادی بدون شک بعنوان بخشی از گسترش اقتصاد اجتماعی را در منطقه بدنبال خواهد داشت. از سویی گردشگری در این حوزه به قصد کسب اطلاعات و ارضای نیازهای فرهنگی، مردم شناسی و تاریخی گردشگران انجام شده و در نهایت بازدیدها از آثار تاریخی و باستانی، مکانهای تاریخی، موزه‌ها، مقبره‌های تاریخی به کارکردهای فرهنگی و سایر جلوه‌های فرهنگی تبدیل شده است (Kadowaki et al., 2015).

توسعه گردشگری فرهنگی اساساً به نفع حفاظت از دارایی‌های فرهنگی و ملموس غیرمستقیم بوده است و به پیشرفت فعالیت‌های مربوط به هنر، صنایع دستی و خلاقیت کمک کرده است (Weaver et al., 2016). محرک اصلی در گردشگری فی الواقع آشنایی با فرهنگ‌های گوناگون به ویژه فرهنگ گذشتگان و نمودهای کالبدی آن در قالب میراث فرهنگی، ابنیه و بافت‌های تاریخی می‌باشد (du Cros & McKercher, 2015).

پیشینه مفهوم گردشگری فرهنگی در اواخر دهه ۱۹۷۰ به شکلی آکادمیک معرفی شد، هنگامی که گردشگران ترجیح می‌دادند بجای بازدید از مکان‌های عمومی، محیط‌های فرهنگی از جنس تاریخی-طبیعی را تجربه کنند (-Sung, 2020). استفاده از میراث فرهنگی به منظور توسعه گردشگری موجب بحث‌های آکادمیک بسیاری شد، از جمله در مورد این مسئله که آیا میراث فرهنگی، ارزش‌های زیبایی شناسی، جغرافیایی و تاریخی می‌تواند باعث جذب گردشگر شود (Calver & Page, 2013; du Cros & McKercher, 2015; Hughes & Carlsen, 2010).

تحقیقات نشان می‌دهد با رشد سریع گردشگری در دنیا، گردشگران علاقه‌فزاينده ای به تاریخ و میراث فرهنگی از خود بروز داده‌اند. اکنون میراث فرهنگی و گردشگری برای مردم به یک موضوع آشنا تبدیل شده و روز به روز نسبت به آن کنجکاوی بیشتری نشان می‌دهند (Kargar, 2019:12) و بر همین اساس، مناطق تاریخی و بافت‌های کهن به دلیل فضاهای ارزشمند تاریخی می‌توانند به عنوان اماکن مناسب برای جذب گردشگران به ویژه خارجی باشند که به دنبال جذابیت‌های طبیعی، کشف فرصت‌های اقتصادی، آگاهی از تنوع‌های قومی و فرهنگی و آشنایی با دوره‌های تاریخی، تاریخ معماری و ... می‌باشند (Zahedi, 2006:123). آنچه گذشت احیای ساختارهای کهن، برجسته سازی مکانها و باز تولید خاطرات جمعی و کانون‌های تعلق خاطر جهت ایجاد کشش ذهنی به سمت محیط‌های تاریخی برای بهره‌گیری از پدیده گردشگری تاریخی - فرهنگی را مطرح می‌سازد. در بافت‌های تاریخی، این انگیزه (انگیزه گردشگری) به سوی کشف و شناسایی میراث‌های تاریخی و شیوه زندگی پیشینیان سوق می‌یابد (Vanista et al., 2016: 5).

بر این اساس توسعه گردشگری با رویکرد فرهنگی-تاریخی، به جهت معرفی ارزش‌های فرهنگی اقوام و ملل، کمک به حفظ و نگاهداشت جاذبه‌های فرهنگی-تاریخی، برندسازی فرهنگی، حفظ هویت بومی می‌تواند گردشگران را در جست و جوی مکان‌های منحصر به فرد به خود جذب کند و زمینه ساز رونق گردشگری و منافع ناشی از آن

باشد و به توسعه مقصد کمک نماید. براساس چهار دهه تحقیقات بانک جهانی، گردشگری به عنوان اهرمی قدرتمند در الگوی توسعه مورد تأیید قرار گرفته است. این صنعت امروزه به یکی از بزرگترین بخش‌های اقتصادی جهان تبدیل شده است (Higham, J. and M. Luck, 2002: 35). تا جائیکه امروزه فعالیت‌های گردشگری به عنوان بخش چهارم فعالیت‌های انسان پس از کشاورزی، صنعت و خدمات محسوب می‌گردد و کارشناسان پیش‌بینی می‌کنند که در سال ۲۰۳۰ میلادی به عنوان سودآورترین صنعت جهان درآید. گردشگری که از مهم‌ترین عوامل عمران نواحی است، فعالیتی ارزآور و متعادل کننده است که موجب توسعه اقتصادی و اجتماعی در سطح منطقه شده و توزیع عادلانه درآمد و همچنین اشتغال‌زایی را به همراه دارد (Hadavi, 2008: 8) و از آنجائی که گردشگری، صنعت تولید و مصرف است (Hatami Nejad, 2015: 25) توسعه آن همواره عامل مؤثری در مقابله با فقر بوده و موجب افزایش درآمد قشرهای مختلف، کاهش بیکاری و رونق اقتصادی و در نتیجه بهبود کیفیت زندگی مردم و افزایش رفاه اجتماعی شده است. پس باید این واقعیت را پذیرفت که گردشگری تأثیری غیر قابل انکار در زندگی جوامع دارد که نمی‌توان آن را نادیده گرفت؛ بلکه باید با نظری بلند و مدیریتی عالمانه، آگاهانه و با برنامه‌ریزی درست در جهت توسعه گردشگری تلاش نمود (Jarzabkowski, 2011).

در این بین برنامه‌ریزی راهبردی به دلیل دارا بودن ویژگی‌هایی از قبیل فرآیند تصمیم‌گیری منطقی (Jimenez, 2012: 583)، تعیین چگونگی حرکت به سمت آینده مطلوب (Parker Gates, 2010: 3)، ترغیب مدیران به تفکر بلندمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور دست و هدایت مدیران در انجام دادن فعالیت‌هایشان، می‌تواند با یک تدوین و اجرای صحیح مفید واقع شود. با توجه به آنچه بیان شد ضرورت اتخاذ برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه گردشگری بیش از پیش احساس می‌شود (Tuzkaya, 2017). اما توسعه گردشگری و برنامه‌ریزی صحیح برای آن در گرو شناخت قطب‌های گردشگری (منطقه) هر ناحیه و ارائه برنامه مطلوب بر اساس پتانسیل‌ها و محدودیت‌های آن است. مناطق باستانی قبله، لاهیج و خینالیق در منطقه کوهستانی شمالی آذربایجان، یکی از ۲۷ منطقه محافظت شده به لحاظ تاریخی، فرهنگی، معماری و قوم‌نگاری است که در کشور آذربایجان و بخش شمالی آن ثبت شده است (Kahraman et al., 2010: 284). این شهرکها در مناطق کوهستانی آذربایجان دارای ویژگی‌های خاص ساختمانی هستند که به آثار تاریخی تبدیل شده و به طور قابل توجهی متفاوت از آنچه که در سایر مناطق یافت می‌شود، هستند. بر اساس آنچه بیان شد، پژوهش حاضر در پی شناسایی پتانسیل‌ها و تنگناهای گردشگری مناطق باستانی قبله، لاهیج و خینالیق بر اساس الگوی تحلیلی سوات است تا ضمن بررسی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر توسعه گردشگری منطقه مورد مطالعه، به ارائه راهبردهای توسعه گردشگری مبتنی بر توانمندی‌های این منطقه بپردازد و سرانجام بر اساس فرآیند تحلیل شبکه، درجه تاثیر و اهمیت راهبردهای به دست آمده در دستیابی به هدف پژوهش، مشخص گردند.

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی می‌باشد و همچنین از لحاظ روش، توصیفی - تحلیلی می‌باشد. روش جمع - آوری داده‌ها بر اساس روش کتابخانه ای و پیمایشی بوده است که مبانی نظری تحقیق با استفاده از مطالعات کتابخانه

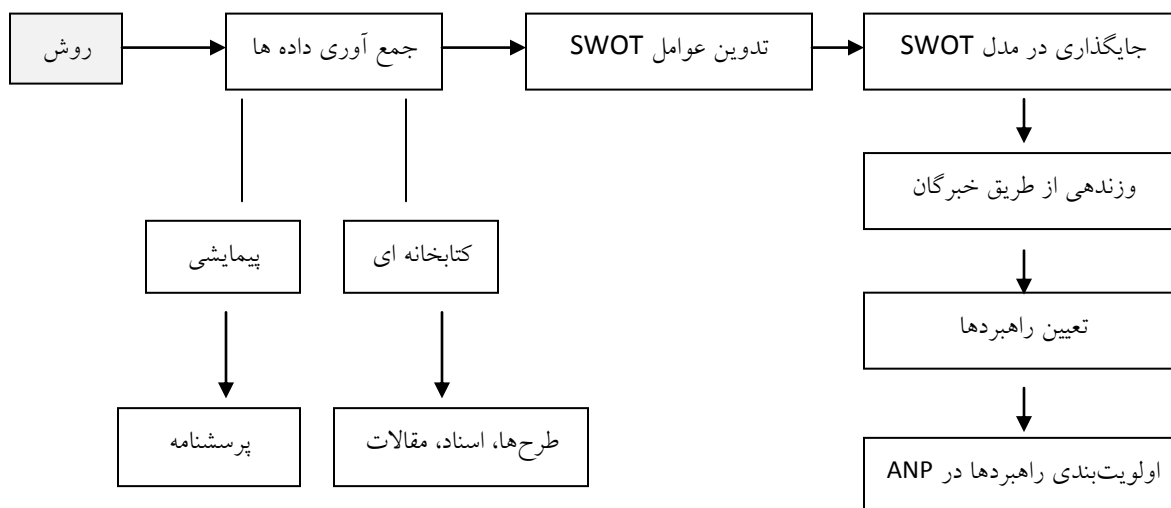
ای و داده‌های میدانی نیز از روش پیمایشی جمع آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش را خبرگان و مدیران تشکیل می‌دهند که تعداد جامعه نمونه برای خبرگان ۱۸ نفر و برای مدیران ۱۵ نفر بوده است. لازم به ذکر است تعداد جامعه نمونه بر اساس در دسترس بودن افراد نمونه تعیین شده است. بر همین اساس، روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند و گلوله برفی بوده است. داده‌های مورد نیاز این تحقیق ابتدا با نظرخواهی از خبرگان و مسئولین جمع آوری شده است و سپس عوامل جمع آوری شده با استفاده از الگوی تحلیلی SWOT در نقاط چهارگانه مدل جای گرفته‌اند. در وهله بعد پس از طراحی راهبردهای توسعه گردشگری، عوامل چهارگانه و راهبردهای تدوین شده در فرایند تحلیل شبکه قرار گرفته و از طریق نرم افزار Super Decision وزن دهی و اولویت بندی شده‌اند. این وزن دهی برای محاسبه وزن معیارهای SWOT و وابستگی درونی معیارها، درجه اهمیت درونی زیرمعیارها و در نهایت اولویت‌بندی استراتژی‌های انجام گرفته است. در شکل ...، نحوه انجام تحقیق آمده است.

تحلیل SWOT پایه خوبی برای تشکیل استراتژی فراهم می‌آورد، اما دامنه عوامل برای تعیین تأثیر هر عامل در طرح یا استراتژی پیشنهادی قابل اندازه‌گیری نیست و نمی‌تواند تحلیلی برای مشخص کردن اهمیت نسبی عوامل باشد (Kajanus et al, 2014: 501). بر همین اساس، از فرایند تحلیل شبکه (ANP) می‌توان استفاده نمود. فرایند تحلیل شبکه یا ANP شباهت زیادی به روش AHP دارد اما به ساختار سلسله مراتبی نیاز ندارد و در نتیجه روابط پیچیده‌تر بین سطوح مختلف تصمیم را به صورت شبکه‌ای نشان داده و تعاملات و بازخوردهای میان معیارها و آلترناتیوها را در نظر می‌گیرد. از آنجائی که ANP برخلاف AHP، قادر به تحلیل شبکه‌ای هم می‌باشد پس می‌توان گفت که ANP می‌تواند نتایج قابل اعتمادتری را ارائه دهد. تصمیم‌گیران امور شهری با تحقیقات متنوعی در خصوص مدل ANP در مسایل شهری مواجه هستند. برای مثال توزکایا و همکاران، مدل ANP را برای تصمیم‌گیری در نحوه ارائه خدمات و تسهیلات کلانشهر استانبول به‌کار گرفتند (Tuzkaya et al, 2007: 14). چنگ و لی، مدل مذکور را به منظور تعیین راهبردهای مشارکتی مورد استفاده قرار دادند (Cheng & Li, 2010, 30). پرتوی نیز مدل ANP را برای تعیین راهبردهای مکانیابی تسهیلات و خدمات ارائه نمود (Partovi, 2006: 41-55). لوی و کویچی، مدل مذکور را برای برنامه‌ریزی مخاطرات محیطی و تصمیم‌گیری در وضعیت‌های بحرانی یا اضطراری به‌کار گرفتند (Levy & Kouichi, 2007: 906-917). این پژوهش‌ها طی سال‌های اخیر، رویکرد استفاده از قابلیت‌های مدل ANP را هرچه بیشتر برای تصمیم‌گیران مرتبط با مسایل شهری و روستایی تبیین می‌نمایند.

در فرایند تحلیل شبکه، مقایسه‌های زوجی به کمک طیف ۱ تا ۹ انجام می‌شود که در آن ۱ نشان دهنده اهمیت یکسان بین دو عامل و عدد ۹ نشان دهنده اهمیت شدید یک عامل نسبت به عامل دیگر است. برای حل مساله، ابتدا باید شبکه‌ای از اهداف، معیارها، زیرمعیارها و روابط<sup>۱</sup> بین آنها شناسایی شده و همه مقایسه‌های زوجی انجام گردد. جهت کمان‌ها دلالت بر جهت همبستگی دارد که وابستگی متقابل میان دو گروه "وابستگی بیرونی" نامیده می‌شود و

<sup>۱</sup> به‌وسیله کمان نشان داده می‌شود.

به وسیله پیکان‌های دوطرفه نشان داده می‌شود. وابستگی داخلی میان عناصر نیز به وسیله کمان‌های حلقه‌ای نشان داده می‌شوند (Yuksel & Metin, 2017: 368).



شکل ۱- روند انجام پژوهش 2020، یافته‌های تحقیق

### مبانی نظری

لغت توریسم از کلمه تور به معنای گشتن اخذ شده که ریشه در لغت لاتین Tourns به معنای دور زدن و چرخش دارد. در همین راستا سازمان جهانی گردشگری در سال ۱۹۹۵ یک تعریف برای توریسم منتشر کرد: مجموعه فعالیت‌های فرد یا افرادی که به مکانی غیر از غیر از مکان عادی زندگی خود مسافرت و حداقل یک شب و حداکثر یکسال در آنجا اقامت کنند و هدف از مسافرت آنان نیز گذراندن اوقات فراغت است (Najafi, et al., 2020). رکن اساسی جریان گردشگری، محیط می‌باشد که در جذب گردشگر نقش اساسی ایفا میکند. از این رو گردشگری و محیط به طور متقابل به هم پیوسته‌اند (Nasouhian et al., 2020). در سالهای اخیر مطالعات گردشگری به گرایش‌های مختلفی تقسیم شده که از جمله می‌توان به گردشگری شهری، روستایی، محیط زیست، اقتصادی، سیاسی، پزشکی و ... اشاره کرد. در این مطالعه به گردشگری تاریخی - فرهنگی به عنوان یکی از مهم‌ترین حوزه‌ها در گردشگری کشورهایی مانند آذربایجان پرداخته شده است. این نوع گردشگری عبارت است از مسافرت افراد از محل سکونت خود به مکان‌هایی که جاذبه‌های تاریخی - فرهنگی دارند (Bernroider, 2012: 565). این جابه‌جایی به قصد کسب اطلاعات و ارضای نیازهای فرهنگی - مردم‌شناسی و تاریخی گردشگران انجام می‌شود. به عبارت دیگر، این نوع از گردشگری شامل همه دیدارها، از جاذبه‌های فرهنگی از جمله موزه‌ها، مقبره‌های تاریخی، کارکردهای فرهنگی و سایر جلوه‌های فرهنگی می‌شود. به طور کلی، گردشگری شامل گردشگری در زمینه‌های ۱. آثار تاریخی و باستانی، ۲. آثار فرهنگی (مانند موزه‌ها، گالری‌ها، کنسرتها، تئاتر، جشنواره‌های فیلم‌های سینمایی، فستیوال‌ها، سالن‌های مد و ...)، ۳. آثار سنتی و مردم‌شناختی (نظیر لباس‌شناسی، غذاهای محلی، پایکوبی و مراسم ملی و محلی و ...)، ۴. گردشگری غذایی (گاسترونومی) و ۵. گردشگری مذهبی (شامل زیارتها، عبادات، انجام وظایف دینی، شرکت در

هیأت‌های مذهبی و ... می‌شود. با رواج اندیشه این نوع گردشگری و برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته در جهت دستیابی به آن، یکی از مهم‌ترین اقدامات، ساماندهی بافتهای تاریخی بوده است (Ostad Hossein, 2018). تجربیات جهانی به ویژه در اروپا نشان می‌دهد که مراکز تاریخی در صورت برنامه‌ریزی صحیح، دارای ارزش فراوان و به ویژه در ارتباط با فعالیت‌های فرهنگی، گردشگری و تجاری هستند. این جاذبه‌های تاریخی از نظر میراث فرهنگی اهمیت بسیاری دارند و به همین دلیل از نظر گردشگران بسیار جذاب و دیدنی اند (Heidari Chianeh, 2010: 42) و به دلیل اینکه نشانه فرهنگ و دانش معماری و شهرسازی بومی‌اند، جهت جذب گردشگر در بیشتر کشورهای دنیا مورد توجه ویژه قرار گرفته‌اند. این بافتها دربردارنده ظرافت و زیبایی و نیز روح خلاق مردمی است و قابلیت‌های بالفعل و بالقوه فراوانی برای استقبال از گردشگران دارند (Pour Ahmad et al., 2016: 97). بنابراین به نظر می‌رسد توجه به این بافتهای تاریخی و توسعه آن جهت پیشبرد امور گردشگری از اهمیت بالایی برخوردار است.

از سوی دیگر به مفهومی که در این پژوهش می‌بایست پرداخت مفهوم توسعه است. توسعه را به معنای تلاش برای زندگی بهتر، برابری، و ارتقاء سطح کمی و کیفی میدانند (Sajjadi et al., 2016). توسعه مفهوم پیچیده‌ای است اما در کل می‌توان گفت که فرایندی است مستمر و پویا با هدف افزایش توانایی‌ها به منظور رفع نیازهای مادی و معنوی از طریق گسترش متوازن ساختارها و بهبود هماهنگ کارکرد نهادهای اجتماعی، اقتصادی آن پدید آمده و بهره‌برداری از تمام امکانات و قابلیت‌ها است تا جامعه (پدیده) را در مسیر رشد و تعالی قرار دهد. (همان) در این تعریف از توسعه تنها جنبه کمی یعنی افزایش درآمد و تولید سرانه نیست بلکه از تغییر کیفی نظام اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و توزیع درآمد حکایت می‌کند. در واقع هدف توسعه بهبود کیفیت زندگی همه انسان‌ها است و کوشش برای دستیابی به توسعه به گونه‌ای است که منافع اکثریت مردم را دربرگیرد و با نیازهای مردم هماهنگی و مطابقت داشته و شرایط کسانی را که در این فرآیند سهم هستند، بهبود ببخشد. در این چارچوب ارتباط متقابل توسعه و گردشگری از جمله نقش مردم، اقتصاد و... مورد توجه قرار می‌گیرد تا به عنوان یکی از آثار توسعه و گردشگری که در کالبد توسعه منطقه‌ای خود را بروز می‌دهد، بیش از پیش روشن شود. بنابراین توسعه منطقه‌ای را می‌توان چنین تعریف کرد: «روندی است فراگیر در جهت افزایش توانایی‌های انسانی-اجتماعی برای پاسخگویی به نیازهای انسانی-اجتماعی، در محدوده فضایی مورد نظر» که شرایط زندگی نامطلوب را به مطلوب تبدیل کند. بنابراین اصلی‌ترین هدف توسعه، بهبود کیفیت زندگی است (Kajanus, 2014)، که گردشگری می‌تواند از طریق افزایش درآمد مردم در مقصد گردشگری زمینه این مهم را فراهم کند، (Ghasemabadi, 2018) زیرا گردشگران و به ویژه اکوتوریست‌ها (گردشگران طبیعت‌گرا) برای اقامت، خرید کالاهای محلی و خدمات، راهنمای محلی و ... وجه پرداخت می‌کنند. به علاوه گردشگری زمینه ایجاد اشتغال پاره وقت و فصلی، ایجاد زیربناهای مورد نیاز مانند شبکه‌های ارتباطی، آب و برق و نظیر آن که برای فعالیت‌های گردشگری لازم است را مهیا می‌کند (UNWTO, 2020).

آنچه بدان اشاره شد، به توسعه منطقه و بهره‌برداری ساکنین منطقه کمک خواهد کرد. متخصصان عمران ناحیه، عمده‌ترین عامل توسعه متعادل منطقه‌ای را در گردشگری می‌دانند که فعالیتی است ارزآور، متعادل‌کننده توسعه اقتصادی و اجتماعی در سطح مناطق و برقرار کننده توزیع عادلانه درآمد (Hadavi, 2015:1386) و همچنین برخوردار از نقش اساسی در ایجاد مشاغل و منابع تکمیلی مستقیم و ثانوی درآمد، تعدیل ثروت، دگرگون ساختن فعالیت‌های اقتصادی که منجر به سوق دادن درآمد از مناطق شهری به روستاها و بالاخره جلوگیری از برون‌کوچی روستاییان و بهزیستی در سطح مناطق می‌گردد (Ghasemabadi, 2018). از این‌رو گردشگری را می‌توان راهبردی برای توسعه منطقه‌ای به حساب آورد و گردشگری را به‌عنوان راهبردی برای توسعه از نظر اقتصادی انگاشت. در ابعاد اجتماعی نیز، گردشگری می‌تواند به‌عنوان یک ابزار برای تولید اشتغال و توسعه اقتصادی در سطح منطقه در نواحی کم سود باشد (Ostad Hossei, 2015).

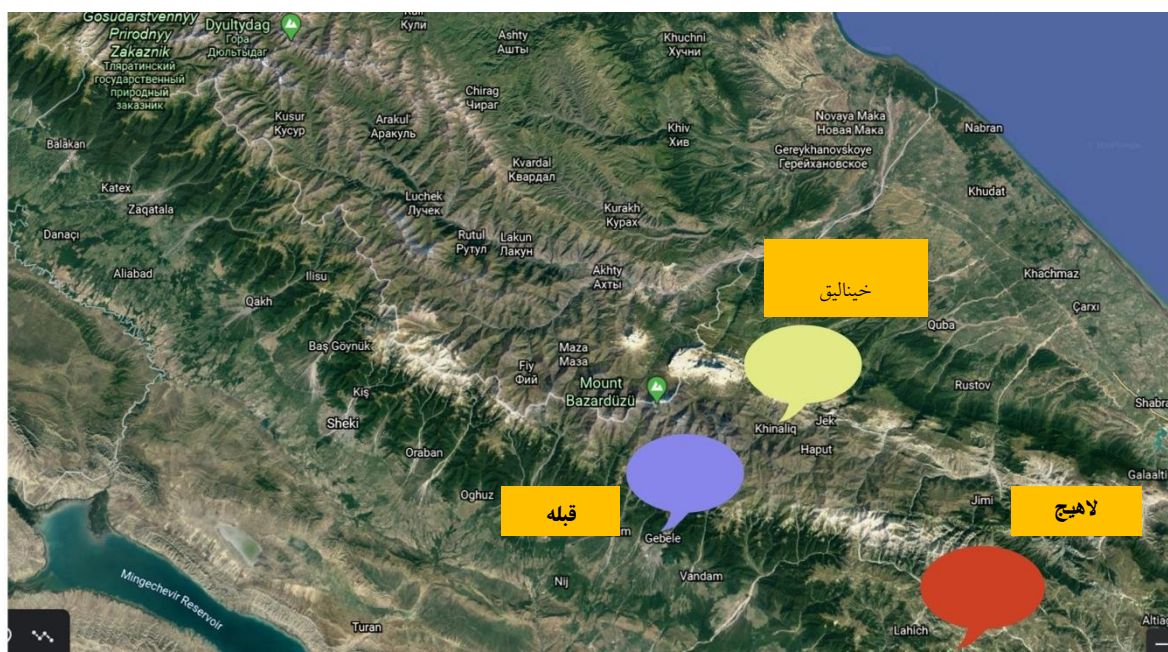
اقتصاد گردشگری جزء یکی از پر درآمدترین راه‌های کسب و کار و تولید درآمد برای کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه است؛ خصوصاً برای کشورهایی است که به دلیل تک محصولی بودن یا محدود بودن منابع مالی، دارای اقتصادی ناکارآمد هستند (Hassnavandi, 2016: 37). از دید اقتصاددانان، گردشگری یکی از سریع‌ترین راه‌های بازگشت سرمایه است و بالاترین ضریب انباشت سرمایه را دارد که با مکانیسم پیچیده خود می‌تواند اقتصاد را در سطوح بین‌المللی، ملی، ناحیه‌ای و ملی تحت تأثیر خود قرار داده و آن را متحول کند (Heidari Chianeh, 2010: 96). دستیابی به این مهم و سایر مزایای ناشی از گردشگری، برنامه‌ریزی بر پایه دیدگاهی واقع‌بینانه جهت مدیریت و تعامل بین عوامل اصلی توسعه صنعت گردشگری (گردشگران، منطقه و ویژگی‌های مقصد) و سیستمی بودن کلیت صنعت گردشگری، برنامه‌ریزی برای توسعه گردشگری را به‌عنوان یک نیاز مطرح کرده است.

تجربه بسیاری از مناطق گردشگری در دنیا در بلند مدت نشان داده که روش برنامه‌ریزی شده برای توسعه گردشگری می‌تواند بدون ایجاد مشکلات مهم، فوایدی به همراه آورده و بازارهای جهانگردی رضایت‌بخشی را ایجاد کند. اصولاً امروزه به دلیل پیچیده شدن روابط و تعاملات جهانی و اثرگذاری آنها بر کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه، به صورت ناخودآگاه ضرورت تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های مناسب جهت توسعه همه امور احساس می‌شود. یکی از این موارد گردشگری می‌باشد که در سطح داخلی و بین‌المللی به ترتیب تحت عنوان گردشگری داخلی و خارجی نامیده می‌شود، نیازمند برنامه‌ریزی می‌باشد (Valdebigi, 2011). در این میان ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی برای دستیابی به توسعه احساس می‌شود. برنامه‌ریزی راهبردی که نشان دهنده یک فرآیند تصمیم‌گیری منطقی است (Jimenez, 2012: 583)، شامل مجموعه‌ای از برنامه‌ریزی برای فعالیت‌هایی مانند تعیین اهداف، اهداف در حال توسعه، شاخص‌های عملکرد و تخصیص منابع است و برنامه‌های کوتاه مدت و سیستم‌ها باید با توجه به آن هدایت شود. اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در این است که فرآیندهایی را که یک سازمان باید طی کند بررسی می‌کند. در گام نخست، وضع موجود را بررسی می‌کند. سپس، ملاحظات را که باید برای رسیدن به

آینده‌ای مطلوب لحاظ شود تدوین می‌کند. در گام سوم، برنامه‌هایی را که باید انجام پذیرد، تعیین می‌کند و در نهایت چگونگی حرکت به سمت آینده مطلوب را مشخص می‌کند (Parker Gates, 2010: 3).

### معرفی جغرافیای محدوده

مناطق باستانی قبله، لاهیج و خینالیق در منطقه کوهستانی شمالی آذربایجان واقع شده‌اند. این مناطق یکی از ۲۷ منطقه محافظ شده به لحاظ تاریخی، فرهنگی، معماری و قوم‌نگاری است که در کشور آذربایجان و بخش شمالی آن ثبت شده است. این شهرک‌ها در مناطق کوهستانی کشور آذربایجان دارای ویژگی‌های خاص ساختمانی هستند که به آثار تاریخی تبدیل شده‌اند و به طور قابل توجهی متفاوت از آنچه که در سایر مناطق یافت می‌شود، هستند. در شکل ۲، مناطق مورد مطالعه قابل مشاهده می‌باشد.



شکل ۲- نقشه مورد مطالعه کشور آذربایجان، Source: Geographical Information Organization of the Republic of Azerbaijan, 2020

معماری و شهرسازی کشور آذربایجان، باستانی و غنی از فرهنگ است؛ و ساختارهای ابتدایی مانند حفره‌های زیر زمینی تا سازمان تکامل یافته‌ای از فضاهای شهری همچون خانه، بازار، میدان، خیابان اصلی، ساختمان‌های مذهبی و ... را شامل می‌شود. این فضاهای باستانی از طریق نمایش ارزش‌های معماری طبیعی و تاریخی قرون وسطایی، به حفظ هویت این کشور اقدام می‌کند. حفظ این ارزش‌های تاریخی بسیار مهم است و می‌توان از طریق شناسایی ظرفیت‌های موجود و ایجاد و توسعه امکانات توریستی، اقتصاد محلی در آن منطقه را رونق بخشید در شکل ۳ چشم اندازهایی از این مناطق تصویر شده‌اند.





لاهیج

قبله

خینالیق

شکل ۳- نقشه مورد مطالعه کشور آذربایجان

Source: Geographical Information Organization of the Republic of Azerbaijan, 2020

شکل ۴- نقشه مورد مطالعه کشور آذربایجان

<p>(۱) منطقه حفاظت شده قبله</p>	<p>گسترده‌گی فضای زندگی و عناصر زیستی در سه منطقه حفاظت شده مورد نظر</p>
<p>(۲) منطقه حفاظت شده لاهیج</p>	
<p>(۳) منطقه حفاظت شده خینالیق</p>	

Source: Geographical Information Organization of the Republic of Azerbaijan, 2020

## یافته‌ها

در پژوهش حاضر، در وهله اول به مشخصات جامعه نمونه که شامل خبرگان و مدیران است پرداخته می‌شود. در وهله بعد، تحلیل عوامل و پتانسیل‌ها و تنگناهای منطقه مورد مطالعه مورد بررسی قرار می‌گیرد تا بر اساس نظرات جامعه نمونه، عوامل کلیدی شناسایی گردند و بر اساس آنها راهبردهای توسعه تعیین گردند. همانگونه که ذکر شد، جمع آوری داده‌ها بر اساس نظر خبرگان و مدیران با پرسشگری از آنان صورت گرفته است. تعداد نمونه برای مدیران و خبرگان به ترتیب ۱۵ و ۱۸ نفر بوده است که در جدول ۱ مشخصات آنان آورده شده است.

جدول ۱- مشخصات جامعه نمونه

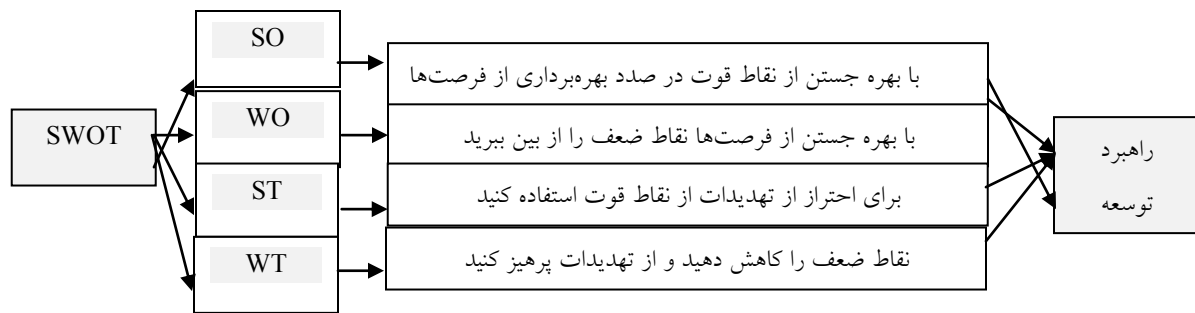
جامعه	تعداد	جنس	سن	رشته
مدیران	۱۵	مرد	۲۹-۲۰	مدیریت ۱۳/۳
		زن	۴۹-۴۰	اقتصاد ۳۳/۳
خبرگان	۱۸	مرد	۵۰ به بالا	گردشگری ۳۵/۴
		زن	۲۹-۲۰	جامعه شناسی ۱۶/۹
مدیران	۱۵	مرد	۳۹-۳۰	مدیریت ۱۶/۶
		زن	۴۹-۴۰	اقتصاد ۲۷/۷
خبرگان	۱۸	مرد	۵۰ به بالا	گردشگری ۴۱/۴
		زن	۴۹-۴۰	جامعه شناسی ۱۴/۳

Source: Research findings, 2020

پس از ارائه مشخصات مربوط به جامعه نمونه تحقیق، در این بخش از تحقیق سعی بر آن است تا منطقه مورد مطالعه مورد بررسی قرار گیرد. بر همین اساس، طی پرسشگری از خبرگان/مدیران از آنان خواسته شد تا عوامل چهارگانه مرتبط با توانها و تنگناهای منطقه مورد نظر در زمینه گردشگری را تعیین نمایند تا بر اساس همین عوامل در مراحل بعدی اقدام به تدوین و ترسیم نقاط چهارگانه الگوی تحلیلی SWOT گرفته شود و بتوان در نهایت به راهبردهایی برای توسعه دست یافت. تدوین راهبرد باید بر مبنای شناخت وضع موجود از لحاظ پتانسیل‌ها و محدودیت‌ها صورت گیرد. در این صورت است که می‌توان با اتخاذ بهترین استراتژی مسیر حرکت را به سمت توسعه هموار کرد؛ در واقع با شناخت کامل وضع موجود بر پایه نقاط ضعف و قوت می‌توان برنامه‌ای منطقی منطبق با شرایط منطقه مورد مطالعه تدوین نمود (Hatami Nejad et al., 2015:23). بر اساس آنچه بیان شد در این مرحله به تحلیل عوامل داخلی/خارجی منطقه مورد مطالعه پرداخته می‌شود. لازم به ذکر است در نهایت انجام این مراحل با سه هدف شناسایی پتانسیل‌ها و تنگناها، ارائه راهبردها و اولویت بندی راهبردها انجام می‌گیرد.

قبل از ارائه تحلیل‌های مدنظر لازم است تا روش طی شده بیان گردد. به همین منظور، نگارنده با بررسی اسناد موجود شامل طرح‌های بالا دست و پایین دست در رابطه با منطقه، پژوهشهای پیشین در رابطه با منطقه مورد مطالعه و در نهایت، با استناد به داده‌های بدست آمده از پرسشگری از خبرگان/مدیران، عوامل چهارگانه الگوی تحلیلی سوات تدوین شده است که در این مرحله هنوز هیچ برتری نسبت به هم نداشته و حتی شاید در مراحل بعدی غیر ضروری به نظر برسند و از تحلیل کنار گذاشته شوند. در وهله بعد، عوامل استخراجی در پرسشنامه قرار گرفته و در واقع در مدل سوات جایگذاری گشتند. لیکن در مرحله آخر، و پس از وزن دهی عوامل در سوات توسط

خبرگان/مدیران، امتیازهای وزندهی در نرم افزار Super Decision وارد شده است تا علاوه بر مشخص کردن اهمیت هر عامل، راهبردهای نهایی را نیز اولویت بندی نماید. لازم به ذکر است دلیل کاربرد مدل سوات در پژوهش حاضر، توانایی این مدل می باشد که روشی برای تحلیل قوت-ها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها بوده و در واقع، ابزاری برای تحلیل محیطهای درونی و بیرونی بوده و پشتیبانی برای چگونگی تصمیم گیری است (Kahraman et al, 2007: 285). روشی که تفکر سیستماتیک را دربردارد و عیب-شناسی جامعی را در رابطه با برنامه ریزی ارائه می دهد.



شکل ۵- ماتریس SWOT (Source: Bernroider, 2002: 565)

یکی از نقاط قوت سوات، تعیین عوامل و زیرعوامل به گونه ای است که می توان پتانسیلها و تنگناها را به روشنی تعیین کرد. در این بخش نیز، بر اساس نظرات خبرگان/مدیران، ۶۴ عوامل شناسایی و تعیین شده و در واقع، کلیدی-ترین عوامل مؤثر بر گردشگری منطقه مورد مطالعه می باشند. این عوامل به دلیل اینکه از نظرات و دیدگاههای خبرگان متخصص به روش علمی و مدیران آشنا به منطقه گرفته شده است می تواند در تعیین راهبردها راهگشا باشد. در همین راستا، ۲۰ زیرعامل به عنوان قوت، ۱۲ زیرعامل به عنوان ضعف، ۱۹ زیرعامل به عنوان فرصت و ۱۳ زیرعامل به عنوان تهدید مشخص شده اند.

جدول ۲-عوامل شناسایی شده در ارتباط با نقاط ضعف و قوت (سوات)

نقاط قوت	نقاط ضعف
S1 طبیعت بکر و منحصر به فرد و وجود گونه های گیاهی و جانوری.	W1 ضعف نسبی تورهای سیاحتی در سطح منطقه
S2 آگاهی ساکنان سایر شهرها از موقعیت تاریخی منطقه و پیشینه آن جهت گردشگری.	W2 عملکرد نه چندان قوی مدیریت مسئول در امر گردشگری منطقه و اطلاع رسانی و تبلیغات ضعیف
S3 ضریب امنیتی بالای منطقه.	W3 در زمینه پتانسیل های مکمل طبیعی، تفریحی و ... منطقه .
S4 نرخ مناسب تسهیلات و امکانات ویژه مسافر مانند مراکز اقامتی، رستوران، کرایه ارزان تاکسی و ...	W4 دوره ای بودن اعطای تسهیلات بانکی برای تحرک بخش خصوصی در منطقه.
S5 اقلیم متنوع و شرایط مطلوب طبیعت گردی در تمام فصول و آبوهوای مطبوع در فصل گرم سال.	W5 حفاظت نامناسب از برخی از جاذبه های تاریخی منطقه.
S6 ورود تعداد بالایی از گردشگران به این منطقه.	W6 عدم تمایل به سرمایه گذاری خصوصی از سوی برخی سرمایه گذران بخش گردشگری به دلیل تمایل آنان به سرمایه گذاری در بخشهای زودبازده گردشگری .
S7 معماری باستانی و غنی منطقه.	W7 عدم وجود شبکه ارتباطی مناسب در برخی مسیرهای منتهی به جاذبه های گردشگری منطقه.
S8 ارزش منطقه به لحاظ تاریخی، فرهنگی، معماری و قوم نگاری.	W8 کمبود آموزش های مربوط به گردشگری و مشکلات ناشی از آن از قبیل آشنا نبودن با فرهنگ و آداب مسافران.
S9 فرار گرفتن محدوده مورد مطالعه در منطقه حفاظت شده.	W9 کمبود جاذبه های مصنوعی برای جذب گردشگر و مسافر در جوار جاذبه های باستانی و تاریخی.
S10 بافت تاریخی سکونتگاه لاهیج و ارزش میراث تاریخی و فرهنگی آن.	W10 محدود بودن فعالیت سازمانهای مرتبط در برخی از راهبردهای توسعه گردشگری منطقه.
S11 ارزش تاریخی منطقه حفاظت شده خینالیق به لحاظ تاریخ	W11 کمبود نسبی مراکز اقامتی بین راهی مناسب و استراحتگاه های موقت.
	W11 کمبود منابع مالی برای حفظ بناهای تاریخی و خرید خانه های باارزش.
	W11 فرسودگی کالبدی تدریجی و از بین رفتن تدریجی جذابیت بصری.

W11 نبود شبکه ای منسجم و ایمن از مسیرهای پیاده برای دسترسی به عناصر تاریخی محدوده.	معماری و اقوام شناسی.
W11 نبود نقشه مکان‌های تاریخی، تفریحی و فرهنگی.	S12 ارزش تاریخی قبله به لحاظ میراث تاریخی و طبیعی قومی.
W12 ضعف مدیریتی در امور احیا و ارتقا کیفی بافت‌های تاریخی.	S13 قرار گرفتن منطقه در محدوده کوهستانی و پتانسیل آن برای کوهنوردی و اکوتوریسم.
	S14 وجود عناصر و سایت‌های متنوع گردشگری از قبیل اکوتوریسم، تاریخی و مذهبی.
	S15 نزدیکی منطقه مورد مطالعه به دریا.
	S16 فاصله مناسب منطقه با مراکز سکونتگاهی اطراف .
	S17 غنای جاذبه‌های اکوتوریستی (از قبیل رودخانه‌ها، چشمه سارها، جنگل‌ها و ...).
	S18 وجود هویت و باقی مانده معماری‌های نسل گذشته.
	S19 وجود آداب و رسوم و فرهنگ محلی.
	S20 وجود تورها و آژانس‌های مسافرتی.

Source: Research findings,2020

### جدول ۳- عوامل شناسایی شده در ارتباط با نقاط فرصت و تهدید (سوات).

نقاط تهدید	نقاط فرصت
T1 عدم توجه لازم رسانه‌های گروهی به معرفی جاذبه‌های گردشگری منطقه.	O1 افزایش مناسبات جمهوری آذربایجان با کشورهای همسایه.
T2 کم توجهی بخش دولتی به عرضه‌های گردشگری تاریخی و توسعه زیرساخت‌های آن.	O2 امکان سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی بخش خصوصی به دلیل مستعد بودن منطقه.
T3 فقدان مدیریت یکپارچه در زمینه گسترش تجهیزات و زیرساخت‌های گردشگری تاریخی.	O3 تقاضای بالای سفر از کشورهای همسایه به جمهوری آذربایجان.
T4 عدم تمهید اقدامات حفاظتی در رابطه با بافت‌های تاریخی	O4 توسعه جاده‌های دسترسی به منطقه از طریق توسعه شبکه حمل و نقل.
T5 فقدان انگیزه لازم در بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری.	O5 امکان کاهش نرخ بیکاری، افزایش درآمد و افزایش سطح رفاه منطقه از طریق گردشگری.
T6 حمل و نقل بسیار آسیب‌پذیر در برخی از نواحی منطقه.	O6 امکان تبدیل منطقه به قطبی در حال توسعه به لحاظ گردشگری
T7 عدم آگاهی و درک روشن از منافع گردشگری در میان مردم شهرستان.	O7 دمای مناسب هوای منطقه در فصل گرم سال.
T8 عدم بازاریابی مناسب در رابطه با جذب گردشگر در منطقه	O8 همجواری با جاذبه‌های گردشگری در شهرهای اطراف.
T9 گم‌گاردن افراد غیرمتعهد در پست‌های حساس منطقه	O9 علاقه گردشگران خصوصا خارجی به اماکن گردشگری تاریخی
T10 پاسخگو نبودن به نیازهای ساکنان و گردشگران.	O10 وجود پتانسیل جهت احداث کاربری‌های مناسب برای استفاده گردشگران (مانند شهرسازی، صنایع دستی، رستوران، هتل...).
T11 کم‌رنگ شدن ارتباط و تصویر ذهنی مردم از عناصر تاریخی بافت.	O11 امکان ایجاد و توسعه ورزش‌ها و تفریحات سالم کوهستانی با توجه به توپوگرافی منطقه
T12 خطر فرسودگی بناهای تاریخی محدوده.	O12 امکان توسعه تفریحات در منطقه با بافت تاریخی - فرهنگی.
T13 تهدیدات زیست محیطی و ایجاد خسارت به آثار تاریخی فرهنگی و طبیعی.	O13 امکان بهره‌برداری از مزیت نزدیکی به دریا.
	O14 تهیه طرح جامع گردشگری در سطح منطقه.
	O15 افزایش امکانات و توسعه نواحی مستعد در منطقه و مطرح شدن آن به عنوان ناحیه مستعد گردشگری تاریخی - فرهنگی.
	O16 افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه گذاری در بخش گردشگری
	O17 حس تعلق خاطر بالای مردم منطقه به جاذبه‌های تاریخی بافت
	O18 بهسازی ارزش‌های فرهنگی و تقویت هویت اجتماعی
	O19 تمایل روزافزون مردم به گردشگری فرهنگی و تاریخی

Source: Research findings,2020

### تعیین راهبردها بر اساس نقاط چهارگانه الگوی تحلیلی SWOT

پس از تعیین نقاط چهارگانه الگوی تحلیلی سوات، در این مرحله از تحقیق به تعیین و مشخص کردن راهبردهای قابل ارائه پرداخته خواهد شد. در واقع با استفاده از عوامل داخلی و خارجی به تعیین این راهبردها اقدام می‌شود که شامل چهار دسته راهبردهای تهاجمی، تنوع بخشی، بازنگری و تدافعی خواهند بود. در تعیین و ارائه راهبردها سعی شده است که علاوه بر آنچه از مطالعه نظرات و دیدگاه‌های خبرگان بدست آمده است از مطالعه اسناد بالا دست و پایین دست منطقه هم به نحو بسیار

موثری استفاده گردد. بنابراین آنچه به عنوان راهبرد ارائه گردیده است بر مبنای واقعیت منطقه بوده است. در ادامه راهبردهای تدوین شده به تفکیک نقاط چهارگانه ارائه و تعیین شده است.

#### **راهبردهای SO به عنوان راهبردهای تهاجمی:**

SO1 ایجاد مراکز خدماتی و تسهیلاتی اقامتی گردشگران در محدوده حفاظتی و مرمت شده تاریخی و ارتقاء استانداردهای آن برای ارائه خدمات بهتر در منطقه تاریخی موردنظر.

SO2 برنامه‌ریزی برای حمایت از مناطق حفاظت شده جهت پایداری تقاضای گردشگری منطقه (بوژه تاریخی - فرهنگی).

SO3 جذب و تقویت عوامل سرمایه‌گذار (بخش خصوصی و دولتی) با تأکید بر پتانسیل‌های گردشگری منطقه.

SO4 برنامه‌ریزی در راستای جذب گردشگران خارجی با توجه به حجم بالای تردد مسافر بین کشور آذربایجان و استفاده از فرصت‌های بالقول و بالفعل.

SO5 برنامه‌ریزی جامع گردشگری برای منطقه تاریخی (گردشگری) به منظور اشتغال‌زایی و ایجاد درآمد پایدار و رونق اقتصادی.

#### **راهبردهای WO به عنوان راهبردهای بازنگری:**

WO1 افزایش اعتبارات برای بهسازی و گسترش راهها و توسعه خدمات حمل و نقل در جهت کاهش تصادفات جاده‌ای.

WO2 حفظ استخوان بندی و پیوستگی فضایی ریخت‌شناسی در محدوده کل بافت تاریخی.

WO3 تلاش در جهت حفظ آثار تاریخی و میراث فرهنگی و مرمت و احیاء آنها از طریق سازمانهای مربوطه.

#### **راهبردهای ST به عنوان راهبردهای تنوع بخشی:**

ST1 ایجاد هماهنگی بین سازمانها و مؤسسات مرتبط با گردشگری و آثار تاریخی.

ST2 برنامه‌ریزی در راستای توسعه نیروی انسانی آموزش‌دیده در رابطه با گردشگری (خصوصاً تاریخی) و جذب دانش‌آموختگان آن در سازمانهای متولی بافتهای تاریخی.

ST3 ارائه تسهیلات تشویقی به گروه‌هایی از اصناف و حرفه‌های خاص در ارائه محصولات سنتی در فضاها و مکان‌های تاریخی مرمت شده در منطقه مورد مطالعه.

ST4 برگزاری رویدادهای فرهنگی اعم از نمایشگاههای فصلی و سنتی، جشن‌های مختص برای گردشگران در فضاهای مرمت و احیاء شده تاریخی.

#### **راهبردهای WT به عنوان راهبردهای تدافعی:**

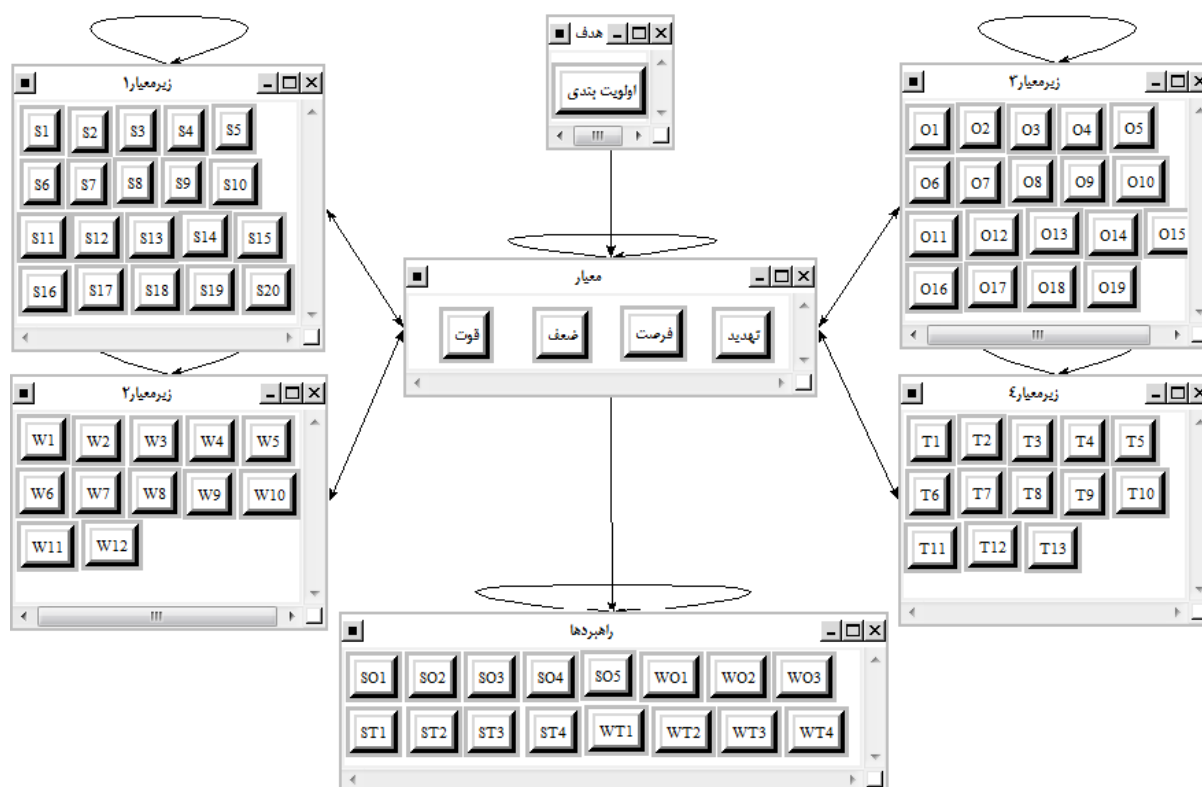
WT1 ارائه شیوه‌های نوین بازاریابی و تبلیغات به منظور معرفی و شناخت منطقه جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی داخلی و خارجی.

WT2 تهیه نقشه جاذبه‌های گردشگری منطقه، هتل‌ها، غذاخوری‌ها، مناطق تفریحی و ... به زبان‌های انگلیسی، عربی، فارسی و کردی.

WT3 احیاء و مرمت آثار باستانی و تاریخی منطقه در برابر مخاطرات طبیعی و انسانی.

WT4 آموزش و اطلاع‌رسانی به مردم درباره اهمیت بناهای تاریخی و حفاظت از آنها و همچنین نحوه برخورد با گردشگران.

پس از ارائه راهبردهای منتج از نتایج تحلیل‌ها، در این بخش از تحقیق بنا بر ضرورت اینکه راهبردهای بدست آمده باید از لحاظ اهمیتی که در موضوع مورد مطالعه دارند، مشخص شوند، بنابراین در ادامه یافته‌های تحقیق به اولویت بندی این راهبردها از دیدگاه خبرگان و مدیران پرداخته می‌شود. بدین صورت که راهبردهای بدست آمده از طریق اوزانی که خبرگان/مدیران به آنها داده بودند در نرم افزار Super Decision قرار گرفته و به صورت مقایسه ای نمرات و اوزان به آنها اختصاص داده شده است. بر همین مبنا در ادامه تحقیق، وزن معیارهای سوات در وهله اول بدست خواهد آمد. سپس، علاوه بر اینکه وابستگی درونی معیارها و زیرمعیارها بدست خواهد آمد، در نهایت اولویت بندی راهبردهای بدست آمده نیز انجام خواهد گرفت. در شکل ۶، ارتباط عوامل و زیرعوامل سوات در فرایند تحلیل شبکه نشان داده شده است.



شکل ۶- ساختار نرم افزار Super Decision در انتخاب راهبرد اصلی توسعه گردشگری (Source: Research findings, 2020)

ساختار فرایند تحلیل شبکه در رابطه با انتخاب راهبرد اصلی در تحقیق حاضر در شکل ۵ نشان داده شده است. در ابتدا نیاز است که وزن و اهمیت هر یک از عوامل چهارگانه سوات یعنی نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید مشخص گردد. اولویت دهی این عوامل چهارگانه بر اساس مقایسه زوجی<sup>۱</sup> و بر مبنای وزنی که خبرگان بدان داده‌اند، بوده است. لازم به ذکر قبل از انجام هرگونه تحلیلی در این رابطه، میزان سازگاری ارزیابی خواهد شد، زیرا

<sup>۱</sup> نحوه مقایسه معیارها با یکدیگر به صورت مقایسه زوجی و بر اساس جدول ۹ کمیته ساعتی بوده است.

که اگر میزان سازگاری بالاتر از ۰/۱ باشد، باید در تحلیل‌ها تجدیدنظر صورت گیرد<sup>۱</sup>. طبق نتایج بدست آمده میزان سازگاری در تحلیل حاضر، در هر چهار حالت کمتر از ۰/۱ بوده و بدین صورت بدست آمده که قابل قبول می‌باشد.

جدول ۴- میزان سازگاری در عوامل چهارگانه

عامل	قوت	ضعف	فرصت	تهدید
میزان سازگاری	۰/۰۵۵۲	۰/۰۴۶۲	۰/۰۳۸۱	۰/۰۰۹۹

Source: Research findings, 2020

پس از آنکه درجه سازگاری مشخص گردید و پذیرش آن مورد قبول واقع شد، در اولین مرحله اقدام به الویت بندی عوامل چهارگانه سوات گردیده است. در واقع معیارهای سوات بر اساس درجه اهمیت و درجه تأثیری که در رسیدن به هدف دارند، وزن بندی شده‌اند. مطابق با جدول ۵، قوتها با ۰/۵۱۲ بیشترین امتیاز را بدست آورده‌اند و تاثیرگذارترین عامل در توسعه گردشگری منطقه مورد مطالعه شناخته شده‌اند.

جدول ۵- وزن معیارهای سوات

عامل	قوت	ضعف	فرصت	تهدید
وزن	۰/۵۱۲	۰/۳۲۲	۰/۳۸۱	۰/۱۰۹

Source: Research findings, 2020

فرایند تحلیل شبکه قادر است وزن زیرمعیارها را با توجه به وابستگی درونی آنها در سوات محاسبه کند. بنابراین در این بخش، وابستگی درونی هر کدام از آنها محاسبه شده و نسبت به زیرمعیارهای دیگر از طریق وزنی که بدست آورده‌اند، اولویت بندی شده‌اند. نتایج اولویت بندی زیرمعیارها بدین دلیل مهم است که این عوامل راهبردها را ارائه و تعیین می‌کنند. به همین مبنای راهبردها به شمار می‌آیند و نیاز است که اهمیت و درجه تاثیر آنها محاسبه گردد. نتایج اولویت بندی زیرمعیارها بر اساس مقیاس کمیتهی ساعتی از طریق مقایسه دو به دو، در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶- وزن زیرمعیارهای سوات برای معیار نقاط قوت در فرآیند تحلیل شبکه

زیرعوامل		زیرمعیار		زیرمعیار		زیرمعیار		زیرمعیار			
رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن	رتبه	وزن		
۶۱	۰/۰۷۸	O17	۵۴	۰/۱۴۸	O1	۵۵	۰/۱۲۷	S17	۴۱	۰/۳۳۶	S1
۵۸	۰/۰۹۷	O18	۳	۰/۹۵۲	O2	۳۵	۰/۴۲۷	S18	۳۲	۰/۴۸۳	S2
۱۷	۰/۶۹۱	O19	۳۶	۰/۴۱۴	O3	۱۶	۰/۷۰۲	S19	۵۲	۰/۱۸۳	S3
۴۷	۰/۲۴۱	T1	۴۰	۰/۳۴۸	O4	۶۰	۰/۰۸۳	S20	۱۰	۰/۸۰۴	S4
۳۷	۰/۴۰۱	T2	۱۴	۰/۷۳۱	O5	۲۹	۰/۵۳۲	W1	۲۸	۰/۵۵۱	S5
۵	۰/۹۰۷	T3	۲۰	۰/۶۵۱	O6	۴۴	۰/۲۹۴	W2	۲	۰/۹۷۲	S6
۶۲	۰/۰۷۱	T4	۲۶	۰/۵۷۸	O7	۷	۰/۸۸۳	W3	۲۱	۰/۶۲۴	S7
۱۹	۰/۶۶۸	T5	۸	۰/۸۶۱	O8	۵۳	۰/۱۶۴	W4	۱	۰/۹۸۹	S8
۶۳	۰/۰۵۹	T6	۳۱	۰/۴۹۲	O9	۲۳	۰/۶۰۹	W5	۴۲	۰/۳۱۷	S9
۲۵	۰/۵۸۵	T7	۱۱	۰/۷۸۹	O10	۳۴	۰/۴۴۵	W6	۱۳	۰/۷۵۳	S10
۴۶	۰/۲۶۳	T8	۳۹	۰/۳۶۸	O11	۵۹	۰/۰۹۲	W7	۳۳	۰/۴۷۲	S11
۶	۰/۸۹۲	T9	۴	۰/۹۱۸	O12	۱۵	۰/۷۱۱	W8	۹	۰/۸۲۷	S12
۳۸	۰/۳۸۷	T10	۲۴	۰/۶۰۱	O13	۴۳	۰/۳۰۳	W9	۲۷	۰/۵۶۹	S13
۱۸	۰/۶۷۸	T11	۴۵	۰/۲۸۵	O14	۵۶	۰/۱۱۷	W10	۵۰	۰/۲۰۳	S14
۵۷	۰/۱۰۴	T12	۱۲	۰/۷۷۱	O15	۳۰	۰/۵۱۱	W11	۲۲	۰/۶۱۵	S15
۶۴	۰/۰۴۸	T13	۴۸	۰/۲۱۴	O16	۴۹	۰/۲۰۸	W12	۵۱	۰/۱۹۶	S16

Source: Research findings, 2020

<sup>۱</sup> اگر میزان ناسازگاری کوچکتر یا مساوی ۰/۱ باشد، سازگاری سیستم قابل قبول است و اگر بیشتر از ۰/۱ باشد بهتر است تصمیم گیرنده در قضاوت- های خود تجدیدنظر کند.

پس از ارائه اولویت بندی زیرمعیارها با توجه به اوزان داده شده توسط خبرگان/مدیران، در وهله بعد به اولویت بندی راهبردهای تدوین شده اقدام شده است. این راهبردها نتیجه اصلی تحلیل حاضر می‌باشند که با استفاده از فرایند تحلیل شبکه در محیط نرم افزار Super Decision درجه اهمیت آنها با توجه به ارتباط درونی معیارها و زیرمعیارها تعیین شده است. خروجی نهایی فرایند تحلیل شبکه در پژوهش حاضر، اولویت‌بندی استراتژی‌های تدوین شده می‌باشد. نتایج اولویت‌بندی نهایی راهبردهای توسعه گردشگری منطقه مورد مطالعه با توجه به ارتباط درونی کل معیارها و زیرمعیارها مشخص شده که به صورت جدول ۷ می‌باشد. این اولویت‌بندی، خروجی و اولویت‌بندی نهایی می‌باشد که اساس کار است.

برپایه اولویت‌بندی نهایی، راهبرد " برنامه‌ریزی برای حمایت از مناطق حفاظت شده جهت پایداری تقاضای گردشگری منطقه (بویژه تاریخی - فرهنگی) " با بالاترین امتیاز (SO2: ۰/۳۶۵۱) به عنوان بهترین راهبرد و در واقع راهبرد اصلی توسعه گردشگری منطقه تاریخی حفاظت شده مشخص شد. همچنین راهبرد " ایجاد مراکز خدماتی و تسهیلاتی اقامتی گردشگران در محدوده حفاظتی و مرمت شده تاریخی و ارتقاء استانداردهای آن برای ارائه خدمات بهتر در منطقه تاریخی موردنظر " با (SO1: ۰/۳۴۵۵) به عنوان راهبرد جایگزین انتخاب گردید. اولویت‌بندی استراتژی‌ها و ارجحیت‌شان نسبت به هم در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷- اولویت‌بندی راهبردهای توسعه گردشگری قبله، لاهیج، خینالبیق در کشور آذربایجان در فرآیند تحلیل شبکه

رتبه	وزن ایده نرمال	وزن ایده آل	کد	راهبرد
۱	۰/۳۶۵۱	۱	SO2	برنامه‌ریزی برای حمایت از مناطق حفاظت شده جهت پایداری تقاضای گردشگری منطقه (بویژه تاریخی - فرهنگی)
۲	۰/۳۴۵۵	۰/۹۵۳۳	SO1	ایجاد مراکز خدماتی و تسهیلاتی اقامتی گردشگران در محدوده حفاظتی و مرمت شده تاریخی و ارتقاء استانداردهای آن برای ارائه خدمات بهتر در منطقه تاریخی موردنظر
۳	۰/۳۲۶۲	۰/۹۴۲۲	ST1	ایجاد هماهنگی بین سازمانها و مؤسسات مرتبط با گردشگری و آثار تاریخی
۴	۰/۳۱۶۹	۰/۹۱۲۱	WO3	تلاش در جهت حفظ آثار تاریخی و میراث فرهنگی و مرمت و احیاء آنها از طریق سازمانهای مربوطه
۵	۰/۲۹۸۱	۰/۸۹۰۱	WT1	ارائه شیوه‌های نوین بازاریابی و تبلیغات به منظور معرفی و شناخت منطقه جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی داخلی و خارجی
۶	۰/۲۷۸۸	۰/۸۶۸۸	SO5	برنامه‌ریزی جامع گردشگری برای منطقه تاریخی (گردشگری) به منظور اشتغال‌زایی و ایجاد درآمد پایدار و رونق اقتصادی
۷	۰/۲۷۵۵	۰/۸۴۲۲	WO1	افزایش اعتبارات برای بهسازی و گسترش راهها و توسعه خدمات حمل و نقل در جهت کاهش تصادفات جاده‌ای
۸	۰/۲۵۴۱	۰/۸۱۹۱	ST2	برنامه‌ریزی در راستای توسعه نیروی انسانی آموزش‌دیده در رابطه با گردشگری (خصوصا تاریخی) و جذب دانش‌آموختگان آن در سازمانهای متولی بافتهای تاریخی
۹	۰/۲۲۸۳	۰/۸۰۲۲	SO3	جذب و تقویت عوامل سرمایه‌گذار (بخش خصوصی و دولتی) با تأکید بر پتانسیل‌های گردشگری منطقه
۱۰	۰/۲۰۸۹	۰/۷۸۴۳	WT3	احیاء و مرمت آثار باستانی و تاریخی منطقه در برابر مخاطرات طبیعی و انسانی
۱۱	۰/۱۹۶۴	۰/۷۶۳۸	ST4	برگزاری رویدادهای فرهنگی اعم از نمایشگاههای فصلی و سنتی، جشن‌های مختص برای گردشگران در فضاهای مرمت و احیاء شده تاریخی
۱۲	۰/۱۹۱۱	۰/۷۲۶۳	SO4	برنامه‌ریزی در راستای جذب گردشگران خارجی با توجه به حجم بالای تردد مسافر بین کشور آذربایجان و استفاده از فرصت‌های بالقوه و بالفعل
۱۳	۰/۱۸۳۲	۰/۶۹۸۷	WO2	حفظ استخوان بندی و پیوستگی فضایی ریخت شناسی در محدوده کل بافت تاریخی
۱۴	۰/۱۸۰۲	۰/۶۵۹۸	WT2	تهیه نقشه جاذبه‌های گردشگری منطقه، هتل‌ها، غذاخوری‌ها، مناطق تفریحی مانند آربابا و ... به زبان‌های انگلیسی، عربی، فارسی و کردی
۱۵	۰/۱۷۱۹	۰/۶۲۸۷	WT4	آموزش و اطلاع‌رسانی به مردم درباره اهمیت بناهای تاریخی و حفاظت از آنها و همچنین نحوه برخورد با گردشگران
۱۶	۰/۱۶۷۹	۰/۵۸۶۴	ST3	ارائه تسهیلات تشویقی به گروه‌هایی از اصناف و حرفه‌های خاص در ارائه محصولات سنتی در فضاها و مکان‌های تاریخی مرمت شده در منطقه مورد مطالعه



### نتیجه‌گیری و دستاورد علمی و پژوهشی

آشنایی با فرهنگ‌های گوناگون به ویژه فرهنگ گذشتگان و نموده‌های کالبدی آن در قالب میراث فرهنگی، ابنیه و بافت‌های تاریخی، انگیزه‌ای اساسی در حوزه گردشگری به شمار می‌آید و این امر گردشگری را به صنعتی پرونق در حوزه ابنیه و بافت‌های تاریخی بدل کرده است. با رشد سریع گردشگری در دنیا، گردشگران علاقه‌فزاینده‌ای را به تاریخ میراث فرهنگی از خود بروز داده‌اند به گونه‌ای که اکنون، میراث فرهنگی و گردشگری برای مردم به یک موضوع آشنا تبدیل شده و روز به روز نسبت به آن کنجکاو‌تری نشان می‌دهند و بر همین اساس، مناطق تاریخی و بافت‌های کهن به دلیل فضاهای ارزشمند تاریخی می‌توانند به عنوان اماکن مناسب برای جذب گردشگران به ویژه خارجی باشند که در پی دیدن جذابیت‌های طبیعی، کشف فرصت‌های اقتصادی، آگاهی از تنوع‌های قومی و فرهنگی و آشنایی با دوره‌های تاریخی، تاریخ معماری و ... می‌باشند. آنچه بیان شد دال بر اهمیت گردشگری و بویژه گردشگری تاریخی - فرهنگی می‌باشد که می‌تواند گردشگران در جست و جوی مکان‌های منحصر به فرد را به خود جذب کند و زمینه ساز رونق گردشگری و منافع ناشی از آن باشد و به توسعه مقصد کمک نماید. در همین راستا و با لحاظ اهمیت دوچندان صنعت گردشگری، پژوهش حاضر با هدف تدوین راهبردهای توسعه گردشگری قبله، لاهیج، خینالیق در کشور آذربایجان بوسیله برنامه‌ریزی راهبردی به نگارش درآمده است. آنچه به غنای نتایج تحقیق حاضر کمک کرده است استفاده از دیدگاه‌های خبرگان بواسطه دانش و تخصص در زمینه گردشگری و بهره‌گیری از دیدگاه‌های مدیران بواسطه درگیر بودن با مسائل و مشکلات منطقه مورد مطالعه و آشنایی به وضع موجود آن است. دیدگاه‌های مدیران و خبرگان از طریق الگوی تحلیلی سوات و در قالب فرایند تحلیل شبکه در محیط نرم افزار Super Decision مورد تحلیل قرار گرفت. آنچه از نتایج قابل برداشت است این است که از بین عوامل چهارگانه الگوی تحلیلی سوات، عامل قوتها با ... بیشترین امتیاز ممکن را بدست آورده است و همین امر دال بر این است که منطقه مورد مطالعه به لحاظ توانمندی در زمینه گردشگری، منطقه‌ای با پتانسیل مناسب گردشگری می‌باشد. همچنین، اختصاص کمترین نمره به تهدیدها (... حاکمی از آن است که فرصت‌های توسعه به مراتب بیشتر از تنگناهای منطقه است. در بین زیرعوامل نیز S8 (ارزش منطقه به لحاظ تاریخی، فرهنگی، معماری و قوم‌نگاری) و S6 (ورود تعداد بالایی از گردشگران به منطقه) با امتیازهای ۰/۹۸۹ و ۰/۹۷۲ بیشترین امتیاز را در بین زیرمعیارها داشته‌اند که حاکی از بیشترین تاثیر نیز می‌باشد.

نتایج نهایی پژوهش (اولویت بندی راهبردها) حاکی از آن است که از میان راهبردهای تدوین شده، راهبرد برنامه‌ریزی برای حمایت از مناطق حفاظت‌شده جهت پایداری تقاضای گردشگری منطقه (بویژه تاریخی-فرهنگی) (SO2) با ۰/۳۶۵۱ به‌عنوان راهبرد اصلی و ایجاد مراکز خدماتی و تسهیلاتی اقامتی گردشگران در محدوده حفاظتی و مرمت‌شده تاریخی و ارتقاء استانداردهای آن برای ارائه خدمات بهتر در منطقه تاریخی مورد نظر (SO1) با ۰/۳۴۵۵ به‌عنوان راهبرد جایگزین شناخته شده‌اند. نتایج اولویت بندی و مشخص شدن درجه تاثیر هر کدام نشانگر آن است که اولین گام در منطقه مورد مطالعه باید برنامه‌ریزی کوتاه مدت و میان مدت برای اتخاذ اقدامات لازم جهت

پایداری گردشگری در منطقه باشد. این موضوع دستاوردی است که برای بسیاری از مناطق گردشگری در ایران نیز قابل تعمیم است. پایداری گردشگری زمانی میسر است که در حین انجام و ایجاد شرایط لازم برای منطقه، برنامه‌ریزی مناسب توسعه نیز مدنظر قرار گرفته باشد تا در سالهای آتی با تکیه بر توان برنامه‌ریزی از پیش تعیین شده به اهداف مشخص شده نائل آید. همچنین راهبرد جایگزین نیز نشان از آن دارد که ایجاد شرایط لازم در منطقه مورد مطالعه جهت اقامت گردشگران، خدمات رسانی مناسب به آنها و در نهایت ارتقاء خدمات موجود باید مدنظر قرار گیرد تا علاوه بر جذب گردشگر در حال حاضر، به دنبال جذب مناسب گردشگر در سالهای آتی نیز بود زیرا که اساس و پایه برنامه‌ریزی راهبردی بر برنامه‌ریزی برای آینده نیز هست.

به عنوان کلام آخر نویسنده معتقد است تا زمانی که مدیریت گردشگری و توسعه آن و روابط بین دستگاه‌های متولی، به حالت یکپارچه و هماهنگ درنیاید، نمی‌توان انتظار توسعه منطقی و هماهنگ در زمینه گردشگری را داشت زیرا که گردشگری به مثابه یک سیستم عمل می‌کند که اجزای آن هر کدام بخشی از توسعه مفصل صنعت گردشگری و شاخه‌های متنوع آن را بر عهده دارد. به عنوان پیشنهادی کلی، انتظار می‌رود که دانش و تخصص خبرگان و تجربه و کار میدانی مدیران توانمند و هماهنگ با هم مورد بهره‌برداری قرار گیرد تا منطقه مورد مطالعه روند توسعه را در زمینه گردشگری هر چه سریعتر طی نماید.

## References

- Bernroider, E. 2012. Factor in SWOT analysis applied to macro, small to medium and large software enterprises, *European management journal*, 5: 562-573.
- Calver, S., & Page, S. 2013. Enlightened hedonism: Exploring the relationship of service value, visitor knowledge and interest to visitor enjoyment at heritage attractions. *Tourism Management*, 39: 23-36.
- Cheng, C.F. & Chen F.S. 2010. Experience Quality, Perceived Value, Satisfaction and Behavioral Intentions for Heritage Tourists, *Tourism Management*, 3(1): 29-35.
- Dey, P.K., Ramcharan, E. K. 2008. Analytic hierarchy process helps select site for limestone quarry expansion in Barbados, *Journal of Environmental Management*, Vol. 88: 1384-1395.
- Du Cros, H., & McKercher, B. 2015. *Cultural tourism* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Ghasemabadi, Mabrhaneh, Hosseini, Fatemeh, & Eskandari Nodeh, Mohammad. 2018. Measuring the Impact and Implementation of Urban Development Strategy Indicators (CDS) on Urban Tourism Development, Case Study: Chabksar, *Urban Ecology Research*, Eighth Year, No. 2, Successive 18: 67.
- Hadavi, MR. 2015. Feasibility Study of Tourism Potentials of Zanjan Province, M.Sc., Shahid Beheshti University.
- Hassnavandi, Ali. 2016. The Role of Tourism Industry in Rural Development, *Sepehr Journal*, Geographical Organization of the Armed Forces, No. 58.
- Hatami Nejad, Hossein, Sheikhi, Abdollah, Rahmati, Khosro and Sharifzadeh Aghdam, Ebrahim. 2015. Tourism Development Planning of Baneh County, *Urban Tourism Journal*, Volume 2, Number 2: 167-190.
- Heidari Chianeh, Rahim and Khadijeh Razadeh Azgami. 2010. The Role of Urban Development Strategy in Housing Policies of Urban Income Groups, Case Study: Rasht, No. 3: 59-82.
- Higham, J., M. Luck. 2012. Urban Ecotourism: a contradiction in terms?, *Journal of Ecotourism*, 1: 36-51.
- Hughes, M., & Carlsen, J. 2010. The business of cultural heritage tourism: Critical success factors. *Journal of Heritage Tourism*, 5(1): 17-32
- Jarzbowski, P. 2011. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use, *Organization Studies*, Published by SAGE, 25 (4): 529-560.

- Jimenez, Benedict S. 2012. Recession Strategic Planning and the Fiscal Performance of City Governments during the Great, *Journal of The American Review of Public Administration*, Vol 43, NO 5: 581–601.
- Kadowaki, S., Maher, L., Portillo, M., Albert, R.M., Akashi, C., Guliyev, F., Nishiaki, Y. 2015. Geoarchaeological and palaeobotanical evidence for prehistoric cereal
- Kahraman, Cengiz., Demirel, Nihan C etin & Demirel, Tufan. 2010. "Prioritization of Government Strategies Using a SWOT-AHP Analysis: The Case of Turkey", *European Journal of Information Systems*, 16: 284-298.
- Kajanus, M., Kangas, J & Kurttila, M. 2014. The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management, *Tourism Management*, 25.
- Kargar, Bahman. 2019. Development of Urbanization and Tourism Industry in Iran (From Concept to Strategy), First Edition, Tehran, Geographical Organization of the Armed Forces.
- Levy Jason K, Kouichi Taj. 2007. Group decision support for hazards planning and emergency management: A Group Analytic Network Process (GANP) approach, *ELSEVIR, Mathematical and Computer Modeling*, No 46: 906–917.
- Najafi, Abbas. Lotfi, Haidar. Mojtahedzadeh, Pirooz. Ezzati, Ezzatullah. 2000. Analysis and study of Iran's border geography in the Persian Gulf: A case study of tourism. *Scientific and Research Quarterly of New Attitudes in Human Geography*, 12 (2), 361-382.
- Nasouhian, Reza. Tavassoli Naeini. Manouchehr. (2020). Limitations and legal problems of foreign investment in the tourism industry while maintaining environmental considerations. *Scientific and Research Quarterly of New Attitudes in Human Geography*, 12 (2), 269-293.
- Nishiaki, Yoshihiro. Guliyev, Farhad. Kadowak, Seiji, Omori. i. Takayuki, 2018. Neolithic residential patterns in the southern Caucasus: Radiocarbon analysis of rebuilding cycles of mudbrick architecture at Göytepe, west Azerbaijan, *Quaternary International*, Volume 474, Part B, :119-130.
- Ostad Hossein, Reza. 2015. Tourism Industry and its Economic Aspects, *Recent Issues in Economics*, No. 90:13-16
- Parker Gates, Linda. 2010. Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework, Technical Report, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
- Partovi. Fariborz. 2006. An analytic model for locating facilities strategically, *ELSEVIR, Omega*, 34: 41 – 55.
- Pour Ahmad, Ahmad . Gharkhloo, Mehdi . Darban Astana, Alireza and Shiva Pourqorban . 2016. Analysis of Tourism Capacity of Hormoz Island with Emphasis on Academic Use, *Urban Ecological Research*, Volume 7, Issue 1, Issue 13:95-113.
- Pourbagher Kordi, Mehdi & Rezaei, Sepideh . 2018. The Role of Providing Security and Identification of Insecure Tourism Centers in Increasing the Number of Tourists to Hamedan Province in 2016, *Journal of Urban Ecology Research*, Volume 9, Number 2, Issue 18:55 -68.
- Sajjadi, Parisa. Karimpour Reyhan, Majid. (2016). Investigating Strategies for Tourism Development in Arvand Free Zone. *Scientific and Research Quarterly of New Attitudes in Human Geography*, 8 (4), 15-28.
- Sung, TaLiu. 2020. Comparing the perspectives of municipal tourism departments and cultural departments on urban cultural-tourism development. *Journal of Destination Marketing & Management*. Volume 16, June 2020:12-28.
- Tuzkaya, Gulferm. Semih ,O nut, Umut, R. 2017. Tuzkaya and Bahadır Gulsun, an analytic network process approach for locating undesirable facilities: an example from Istanbul, Turkey, *Journal of Environmental Management*, ELSEVIR, May, P 14.
- UNWTO. 2020. Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism.
- Valdebigi, Shuaib. 2011. Investigation of Tourism Potentials of Paveh City Using SWOT Model and its Impact on Urban Development of Paveh City, MSc in Geography and Urban Planning, University of Tabriz, Guide: Ph.D. Rahim Heydari Chianeh.

- Vanista ,L.2016. Culture Design-Led Regeneration as a Tool Used to Regenerate Deprived areas. Belgrade- the Savamala Quarter; Reflections on an Unplanned cultural Zone, Energy and Buildings:4-15.
- Weaver, David. Lawton, Laura. 2016. Tourism Management, third edition, Wiley publication Tourism Management: 504 -512.
- Yuksel, Ihsan . Metin, Dagdeviren. 2012. Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm.
- Zahedi, Sh. 2006. Introduction and ecotourism propagation, Organization of culture and Islamic.

**Strategies for the development of historical-cultural tourism based on participatory strategic planning (Case Study: Qiblah, Lahic, Khainaliq, Azerbaijan)**

**Arman Mahdavi Tavakoli\***

Instructor of Urban Planning & Architecture Faculty, Soureh University, Tehran, Iran

---

---

**Abstract**

The historical and cultural heritage of the city has become a familiar destination for people, and therefore, historical sites and ancient textures can be valuable places to attract tourists, especially foreigners, seeking out places to look for. Individuals are attracted to these areas and create a boom in tourism and its benefits. In order to identify the key internal and external factors of tourism development and its development strategies, Swat's analytical model based on the viewpoint of the sample community was used. In order to prioritize and determine the degree of impact of the four Swot factors and sub-factors and formulated strategies, the Super Decision network analysis and software process was used. The results show that S8 (area value historically, culturally, architecturally and ethnographically) and S6 (high number of tourists entering the area) with scores of 0.989 and 0.972 had the most impact on the sub-criteria, respectively.

**Keywords: Strategic Planning, Tourism, Tourism Development, Azerbaijan, Network Analysis Process**

---

---

\* (Corresponding author) arman1mahdavi@gmail.com