

## برنامه ریزی راهبردی توسعه اکوتوریسم بر اساس ظرفیت ها و چالش ها (نمونه موردی: شهرستان مهاباد)

مصطفی میرآبادی\*

[mirabadi1985@gmail.com](mailto:mirabadi1985@gmail.com)

افشین برجسته<sup>۲</sup>

علی حسین عبدی قلعه<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۷/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۶/۱۲

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه گردشگری یکی از بزرگترین بخش‌های اقتصادی در بسیاری از کشورها به شمار می‌رود. توسعه صنعت گردشگری، به‌ویژه برای کشورهای در حال توسعه که معضلاتی همچون میزان بیکاری بالا، محدودیت منابع ارزی و اقتصاد تک محصولی مواجه هستند، از اهمیت فراوانی برخوردار است. بر این اساس اهداف مدنظر این پژوهش از یک سو، شناسایی اولویت جاذبه‌های گردشگری، میزان رضایت گردشگران، وضعیت زیر ساخت‌ها، تسهیلات و خدمات گردشگری شهرستان و سنجش میزان تاثیر جاذبه‌های طبیعی در توسعه شهرستان می‌باشد و از سوی دیگر تعیین راهبردهای مناسب توسعه گردشگری بر اساس نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌های شناسایی شده در مدل SWOT است.

**روش بررسی:** روش تحقیق این پژوهش براساس هدف، کاربردی و براساس ماهیت و روش، توصیفی \_ تحلیلی می‌باشد. در همین راستا جهت دستیابی به اهداف تحقیق به کمک مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و سپس با استفاده از پرسشنامه و نظرسنجی از گردشگران و کارشناسان اطلاعات لازمه جمع‌آوری شده و سپس در محیط نرم‌افزارهای SPSS و Excel تحلیل‌های آماری مورد نیاز بر روی داده‌های به دست آمده صورت گرفته است.

**یافته‌ها:** مجموع امتیازات قوت‌ها و ضعف‌ها، ۲/۳ و مجموع امتیازات فرصت‌ها و تهدیدها ۲/۴۶ به دست آمد، لذا یافته‌های پژوهش بر اساس مطالعات انجام شده در شهرستان مهاباد نشان می‌دهد که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نقاط ضعف بر نقاط قوت و تهدیدها بر فرصت غلبه دارند.

۱- دکترای جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. \* (مسئول مکاتبات)

۲- کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

۳- کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند، مرند، ایران.

**بحث و نتیجه گیری:** برای دستیابی به توسعه گردشگری در شهرستان مهاباد، نیاز به برنامه ریزی جامع برای حد اکثر استفاده از نقاط قوت، تقویت فرصت‌ها، مقابله با تهدیدات به خوبی احساس می شود. فلذا در پژوهش حاضر سعی شده است در این راستا گام نهاده تا در نهایت ماتریس راهبردها و راهکارهای توسعه گردشگری شهرستان مهاباد تهیه شود.

**واژه‌های کلیدی:** اکوتوریسم، توسعه، مدل SWOT، شهرستان مهاباد.

## **Strategic planning of ecotourism development based on capacities and challenges (Case Study: The County of Mahabad)**

**Mostafa Mirabadi**<sup>1 \*</sup>

[mirabadi1985@gmail.com](mailto:mirabadi1985@gmail.com)

**Afshin Barjasteh**<sup>2</sup>

**Ali Hussein Abdi Qal'a**<sup>3</sup>

Admission Date: October 11, 2023

Date Received: September 3, 2023

### **Abstract**

**Background and Objective:** Today, tourism is considered to be one of the largest economic sectors in many countries. The development of the tourism industry, particularly for developing countries which face problems such as high unemployment, limited foreign exchange resources and single-product economy, is of a great importance. According to this the goals of this research is on one hand to identify priorities of tourism attractions, tourist satisfaction, infrastructures, facilities and services of the County, measuring the effects of natural attractions in the development of the County, and on the other hand is to identify tourism development strategies based on the strengths, weaknesses, opportunities and threats applied in SWOT model.

**Material and Methodology** The methodology of this study based on the goal is to be functional and the method is descriptive-analytical. With that in mind, in Order to achieve the objectives of the research with the aim of library and field studies, then using a questionnaire and a survey the tourists and experts, necessary information is collected and then in SPSS and Excel Software, Statistical analysis was performed on data.

**Findings:** The total score of strengths and weaknesses was 2.3 and the total score of opportunities and threats was 2.46, so the findings, based on studies in the County of Mahabad show that based on the matrix of internal and external influential factors, the weaknesses overcome the strengths and threats overcome the opportunities.

**Discussion and Conclusion:** For the development of tourism in the County of Mahabad, we believe there is a strong need for comprehensive planning of maximum use of the strengths, enhance opportunities and dealing with threats. Therefore, in this study we have taken a step forward in this direction so that ultimately the matrix of the solutions and strategies of development of Mahabad's tourism are prepared.

**Keywords:** Ecotourism, Development, SWOT Model, The County of Mahabad.

---

1- Ph. D. of geography & urban planning, Islamic Azad University, Science and research Branch, Tehran, Iran.  
\*(Corresponding Author)

2- M.Sc in Geography & Urban Planning, Tabriz University, Tbriz, Iran.

3- M.Sc in Geography and Urban Planning Marand Azad University, Marand, Iran.

## مقدمه

منطقه‌ای منجر گردد. در برخی موارد کارشناسان اقتصاد منطقه‌ای، گردشگری را به عنوان تنها عامل استقرار منابع و توسعه مناطق کمتر توسعه یافته پنداشته‌اند (۵).

گردشگری و جذب توریست یکی از پتانسیل‌های مهم شهرستان مهاباد است که با استفاده صحیح از این موقعیت زمینه کسب درآمد و ارز آوری را برای کشور خواهد داشت این در حالی است که با توجه به غنای طبیعی و وجود آثار تاریخی فراوان و موقعیت برتر فرهنگی در منطقه به لحاظ اقتصادی و کسب درآمدهای ناشی از آن سهم ناچیزی از منافع حاصل از این منابع را به خود اختصاص داده است (۶). بر این اساس در این پژوهش به بررسی وضعیت گردشگری و علل توسعه نیافتگی، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای آن (در قالب مدل SWOT) در شهرستان مهاباد اقدام گردیده است، تا با ایجاد دیدی علمی و مبتنی بر واقعیت‌های موجود ضمن شناسایی عوامل دخیل در توسعه نیافتگی گردشگری این شهرستان به ارائه راهبردهای اجرایی توسعه گردشگری پرداخته شود.

### مروری بر ادبیات تحقیق

#### پیشینه تحقیق

در ارتباط با موضوع، در جهان و ایران تحقیقاتی صورت گرفته که در ذیل به ارائه مختصری از موضوعات و نتایج آنها پرداخته می‌شود:

لیا<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۸)، در مقاله‌ای تحت عنوان «توسعه صنعتی گردشگری از میراث جهانی یونسکو در چین: یک چشم انداز جغرافیایی» دو منبع اصلی خطر و تهدید یعنی فشار جمعیت، سیاست توسعه اقتصاد محلی و عدم حمایت‌های مالی از سایت‌های میراث فرهنگی که ممکن است سازش و سازگاری حفاظت از سایت‌های میراث فرهنگی را برهم بزنند شناسایی و مورد بررسی قرار داده‌اند (۷).

توسعه اقتصادی در هر کشوری نیازمند سرمایه گذاری در بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف اقتصادی است. بدون سرمایه گذاری در طرح‌های زیربنایی و روبنایی نمی‌توان انتظار گسترش اشتغال، تولید و رفاه اقتصادی را داشت. یکی از راه‌های مفید و مناسب بدین منظور سرمایه گذاری در زیرساخت‌های گردشگری و استفاده از توان‌های بالقوه منطقه‌ای به منظور جذب گردشگر می‌باشد. گردشگری و اقتصاد گردشگری در حال حاضر، در حال تبدیل شدن به یکی از ارکان اصلی اقتصاد تجاری جهان است. به گونه‌ای که از آن به عنوان کاتالیزوری برای بازسازی و توسعه اقتصادی و اجتماعی نواحی روستایی یاد شده است (۱). از طرفی صنعت گردشگری ضمن بهره وری اقتصادی، می‌بایست منجر به شکوفایی و بستری جهت نیل به توسعه پایدار در ابعاد مختلف فضایی گردد (۲). از آنجایی که اکوتوریسم از رشد قابل توجهی برخوردار بوده و از طرفی برخلاف بخش‌های دیگر اقتصادی که نیاز به سرمایه گذاری های اولیه به منظور ایجاد منابع ارزی دارد، با توجه به پتانسیل های نهفته اش، به تنهایی می‌تواند به عنوان یکی از منابع ارزی به شمار آید (۳). با وجود قابلیت‌ها و پتانسیل‌های موجود در کشور، عدم زیرساخت‌های مناسب گردشگری، عدم شناخت نسبت به اکوتوریسم در ایران، کمبود متخصصین در امر اکوتوریسم، فقدان فرهنگ مناسب خاص گردشگری که بعضی مواقع سبب تخریب چشم‌اندازهای طبیعی می‌شود و عدم اطلاع رسانی در این زمینه توسط رسانه‌ها و مطبوعات از دلایل عمده عدم جذب اکوتوریسم در ایران است. این در حالی است که کشورهای توریست پذیر با داشتن چشم‌اندازهای طبیعی می‌توانند باعث افزایش درآمد سرانه ملی شوند. بنابراین جذب اکوتوریسم امر مهمی است که تمام کشورهای دارای جاذبه‌های گردشگری باید به آن توجه ویژه‌ای داشته باشند (۴). در صورت برنامه‌ریزی و توسعه از پیش اندیشیده شده، گردشگری قادر است، منافع مستقیم و غیرمستقیم اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و محیطی را ایجاد و سهم قابل توجهی را در توسعه ملی ایفا نماید. به عبارتی به بهبود شاخص‌های عدالت اجتماعی، ارتقا سطح زندگی، رفاه عمومی و تعادل و توازن

قابلیت ها و محدودیت های توسعه گردشگری در منطقه بیستون پرداخته اند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که منطقه بیستون توانایی های بالایی در زمینه اکوتوریسم و ژئوتوریسم دارد و وجود رودخانه گاماسیاب و سراب بیستون و نوژیوران و همچنین چشم انداز زیبای منطقه مهم ترین نقاط قوت منطقه هستند، ولی با کمبودهایی همچون عدم تبلیغات، نبود مکان های اقامتی و کمبود امکانات زیربنایی و رفاهی مواجه است (۱۱).

پناهی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت عنوان توان سنجی توسعه اکوتوریسم شهرستان تالش با استفاده از روش SWOT، به شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهای مؤثر بر رشد اکوتوریسم شهرستان تالش و همچنین شناسایی مسیرهای طبیعت گردی این شهرستان پرداختند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که منطقه مورد مطالعه، علیرغم داشتن پتانسیل های بالای گردشگری، اما فاقد مدیریت کارآمد و بهره برداری صحیح است. لذا مطابق با الگوی تحلیلی سوات راهبردهای رشد اکوتوریسم شهرستان تالش از نوع راهبردهای بازنگری و تدافعی بوده و مسیرهای طبیعت گردی این شهرستان شامل پنج مسیر (۱- روستاها و مناطق ییلاقی هشتپر ۲- اسالم ۳- سواحل ۴- حویق ۵- لیسار) است (۱۲).

بهره گیری از دیدگاه ها و نظرات کارشناسان و متخصصان مختلف در حوزه های گوناگون و مرتبط با موضوع (کارشناسان اداری، آژانس های مسافرتی، استاتید و دانشجویان مرتبط با این حوزه) و همچنین نظرات گردشگران وارد شده، در کنار نظرات کارشناسان مختلف جهت بررسی تمامی ابعاد مساله و استخراج و تدوین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، از جنبه های نوآوری این پژوهش می باشد. (تنوع در دیدگاه ها) در رابطه با اهمیت و ضرورت تحقیق نیز لازم به ذکر است که شهرستان مهاباد علیرغم داشتن پتانسیل بسیار بالای گردشگری به صورت توامان در عرصه های فرهنگی، تجاری و طبیعی در سطح کشور، هنوز هیچ طرح و برنامه ای برای شکوفایی توریسم و اقتصاد منطقه شکل نگرفته است، لذا پرداختن به بحث گردشگری در اینگونه

ادواردز<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۸)، در مقاله ای تحت عنوان «پژوهش گردشگری شهری در حال توسعه در دستور کار» به بررسی ادبیات گردشگری شهری، چارچوب فرایندی که برای شناسایی مناطقی که برای پژوهش و تحقیقات گردشگری انتخاب می شوند و ارائه یک چارچوب مفهومی که می تواند برای تمرکز تحقیقات گردشگری شهری آینده مورد استفاده قرار بگیرد، پرداخته اند (۸).

ابو الهیجاً (۲۰۱۰)، در مقاله ای تحت عنوان «اردن: گردشگری و تعارض با جوامع محلی» بیان می کند که تعارض اجتناب ناپذیر اجتماعی و فرهنگی میان صنعت گردشگری و ساکنان جوامع محلی در شهرهای تاریخی اردن از چالش های فراروی روند توسعه صنعت گردشگری در این کشور بوده و بررسی سطح ارتباط بین دولت، مردم و بازدیدکنندگان خارجی از جاذبه های گردشگری در شرایط مختلف ضروری است (۹).

در ایران نیز مطالعاتی صورت گرفته است که در ذیل به ذکر مواردی از آنها پرداخته می شود:

ولدبیگی (۱۳۹۰)، در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان بررسی توانمندی های شهرستان پاوه با استفاده از مدل SWOT و تأثیر آن بر توسعه شهری شهر پاوه به بررسی مسئله بخش بندی بازار و شناسایی راهبردهای توسعه گردشگری شهرستان پاوه و انتخاب راهبرد بهینه توسعه این صنعت در این شهرستان پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می دهد که در توانمندسازی صنعت گردشگری شهرستان پاوه زیرساخت های گردشگری از نقش کلیدی برخوردارند و همچنین برای تداوم و حضور بیشتر گردشگران در تمامی فصول سال، توسعه و ایجاد تنوع در محصولات گردشگری مانند مقاصد، جاذبه ها، کالاها و خدمات و ... در شهرستان پاوه نقش اساسی داشته و بنابراین تقویت و انعطاف پذیری در موارد مذکور از نیاز های اساسی صنعت گردشگری این شهرستان می باشد (۱۰).

انتظاری و آقایی پور (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان بررسی پتانسیل های اکوتوریسم و ژئوتوریسمی منطقه نمونه گردشگری بیستون با استفاده از تکنیک SWOT، به شناسایی

1- Edwards

2- Abu Al Haija

SPSS و Excel تحلیل‌های آماری مورد نیاز بر روی داده‌های به دست آمده صورت گرفته، با استفاده از مدل SWOT سعی در شناسایی و تعیین مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های گردشگری شهرستان مهاباد و ارائه بهترین راهبردها به ترتیب اولویت شده است.

در انجام این پژوهش دو نوع پرسشنامه طرح گردید. یک پرسشنامه برای گردشگرانی بود که در سال ۱۳۹۲ به شهرستان مهاباد سفر کرده بودند و دیگری برای کارشناسان (کارشناسان اداری، آژانسهای مسافرتی، استاتید و دانشجویان مرتبط با این حوزه) بود. با توجه به اینکه جامعه یک جامعه نامحدود است، از فرمول کوکران برای جامعه نامحدود استفاده شده است، که حجم نمونه با توجه به فرمول مربوطه ۱۶۰ نفر محاسبه گردید. بر این اساس پرسشنامه طرح شده برای گردشگران شامل ۲۸ سوال می‌باشد که در میان ۱۶۰ نفر از گردشگران به صورت تصادفی توزیع گردید که چهارچوب اصلی این سوالات در جهت شناسایی اولویت جاذبه‌های گردشگری شهرستان مهاباد و میزان رضایت گردشگران از این شهرستان بود. پرسشنامه مربوط به کارشناسان در قالب ۲۴ سوال نسبتاً تخصصی در زمینه گردشگری شهرستان طرح گردید و هدف از آن بررسی وضعیت زیرساخت‌ها، تسهیلات و خدمات گردشگری شهرستان و همچنین سنجش میزان تأثیر جاذبه‌های طبیعی در توسعه این شهرستان بود. برای تهیه پرسشنامه گردشگران از مقیاس (طیف) لیکرت<sup>۱</sup> و در برخی موارد از سؤالات باز و اولویت بندی گزینه‌ها استفاده شده است و برای کارشناسان فقط از مقیاس (طیف) لیکرت استفاده شد. طیف لیکرت استفاده شده در این پرسش نامه طیف لیکرت ۵ گزینه ای به صورت زیر است:

مناطق می‌تواند از تازگی و اهمیت بسیار بالایی برخوردار باشد که تحقیق حاضر در این راستا انجام شده است.

## مبانی نظری

### اکوتوریسم و انواع آن

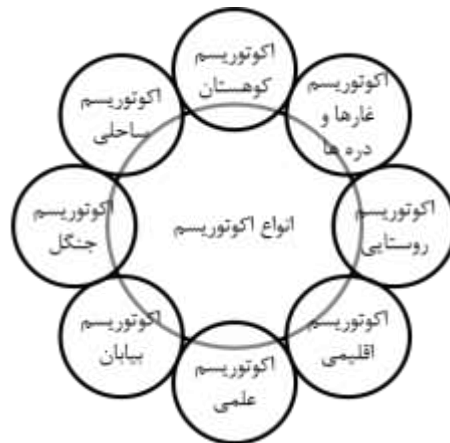
اکوتوریسم مخفف «Ecological Tourism» است که در ادبیات فارسی طبیعت گردی نام گرفته و گرایشی نو و پدیده‌ای نسبتاً تازه در صنعت گردشگری است که بخشی از این صنعت را تشکیل می‌دهد (۱۳). اینگونه از گردشگری در قرن بیست و یکم از چنان اهمیتی برخوردار است که سازمان ملل متحد قرن حاضر را قرن اکوتوریسم نامیده است (۱۴).  
هتزر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۵ چهار معیار زیر را برای توصیف اکوتوریسم ارائه کرد:

۱. حداقل تأثیر منفی بر محیط زیست.
۲. حداقل تأثیر منفی بر فرهنگ و حداکثر مسئولیت پذیری نسبت به فرهنگ جامعه میزبان.
۳. حداکثر سود اقتصادی برای جامعه میزبان.
۴. حداکثر رضایت تفریحی برای گردشگران (۱۵).

این گردشگری مشتمل بر فعالیت‌هایی همچون غارپیمایی، کوهنوردی، کوه پیمایی، کاوش‌های زمین شناسی، پیاده روی در طبیعت، غواصی، موج سواری، اسکی روی آب، قایقرانی، ماهیگیری، شکار و آب درمانی است (۱۶). به طور کلی انواع اکوتوریسم را می‌توان مانند آنچه که در شکل (۱) آمده است تقسیم بندی کرد.

### مواد و روش‌ها

روش تحقیق این پژوهش براساس هدف کاربردی و براساس ماهیت و روش توصیفی \_ تحلیلی می‌باشد. بنابراین در همین راستا جهت دست یابی به اهداف تحقیق به کمک مطالعات کتابخانه ای و میدانی و سپس با استفاده از پرسشنامه و نظرسنجی از گردشگران و کارشناسان (کارشناسان اداری، آژانسهای مسافرتی، استاتید و دانشجویان مرتبط با این حوزه)، اطلاعات لازمه جمع آوری شده و سپس در محیط نرم‌افزارهای



شکل ۱- انواع اکوتوریسم (۱۷)

Figure 1. Types of Ecotourisms (8)

## جدول ۱- طیف لیکرت در پرسشنامه مورد استفاده

Table 1. Range of Likert in the used survey

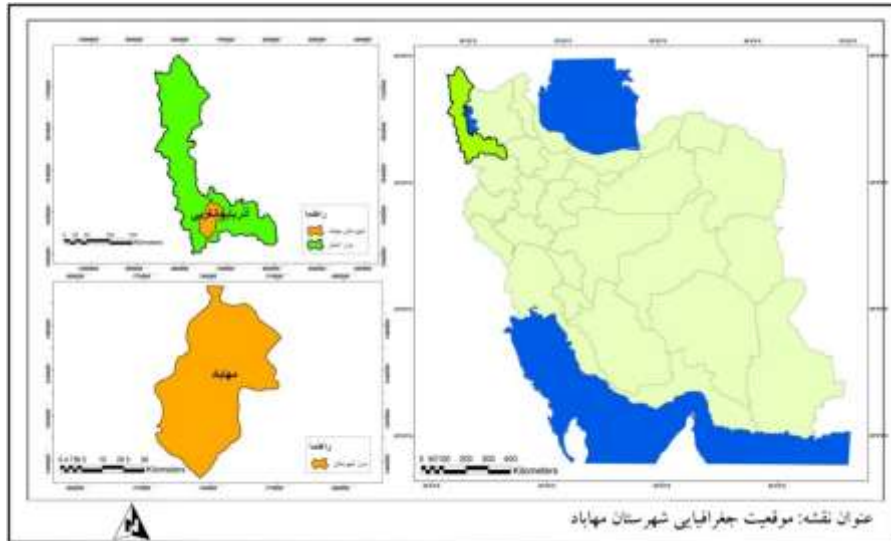
۵	۴	۳	۲	۱
بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم

شهرستان میاندوآب، از مشرق به شهرستان بوکان، از جنوب به شهرستان‌های سقز و سردشت و از طرف مغرب به شهرستان‌های پیرانشهر و نقده محدود است. شهر مهاباد که مرکزیت شهرستان مهاباد را بر عهده دارد، به عنوان مهمترین مرکز جمعیتی، اداری - سیاسی و خدماتی شهرستان بر ساحل رودخانه مهاباد در جلگه‌ای کوچک و کم عرض استقرار یافته است (۱۹). این شهر به واسطه واقع شدن در قسمت جنوب غربی دریاچه ارومیه و میان راهی ارتباطی شهرهای ارومیه به میاندوآب و بوکان و سقز و سردشت از موقعیتی خاص برخوردار بوده و محل تلاقی راههای سه استان آذربایجان غربی، شرقی و کردستان محسوب می‌گردد.

حد وسط برای این طیف گزینه متوسط یعنی عدد ۳ است لذا در انجام آزمون فرض‌های این پژوهش مقایسه میانگین‌ها با عدد ۳ مورد نظر بوده است.

## قلمرو پژوهش

شهرستان مهاباد با مساحت ۲۵۹۱ کیلومتر مربع (که ۹/۶ درصد از مساحت استان را دارا می‌باشد) و با جمعیت ۲۳۶۸۴۹ نفر (۱۸)، در موقعیت (طول ۴۵ درجه و ۴۳ دقیقه شرقی و عرض ۳۶ درجه و ۴۶ دقیقه شمالی و در ارتفاع ۱۳۸۵ متری از سطح دریا) واقع شده است. شهرستان مهاباد در منطقه جنوبی استان آذربایجان غربی و دریاچه ارومیه واقع شده است. این شهرستان از طرف شمال به دریاچه ارومیه و



شکل ۲- نقشه موقعیت جغرافیایی شهرستان مهاباد، منبع: نگارندگان

Figure 2. Geogrspical Map of the County of Mahabad (Reference: Authors)

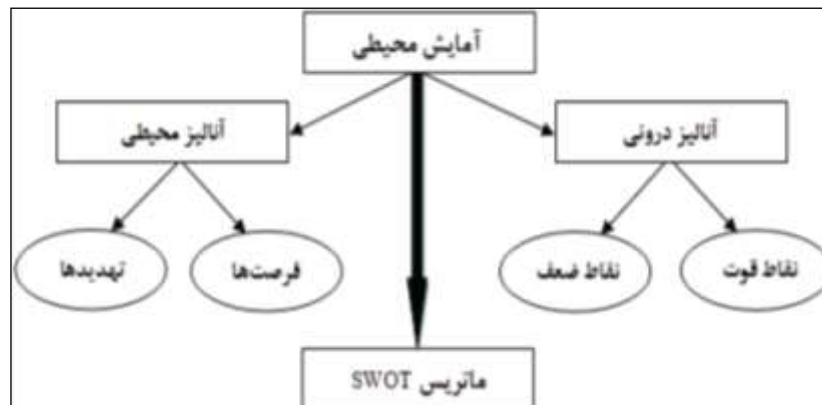
یافته‌های پژوهش

تشکیل ماتریس سوات برای جاذبه‌های گردشگری

شهرستان مهاباد

با استفاده از مطالب پرسشنامه‌ها به تشکیل ماتریس سوات در

مورد جاذبه‌های گردشگری شهرستان مهاباد پرداخته و به ارائه راهبردها و پیشنهادات مناسب در این زمینه می پردازیم.



شکل ۳- چارچوب تحلیل سوات (۲۰)

Figure 3.SWOT Analysis Framework (20)



جدول ۲- تشکیل ماتریس سوات جاذبه‌های گردشگری شهرستان مهاباد  
Table 2. SWOT Matrix creation of Tourist attractions of the County of Mahabad

نقطه قوت (S)	نقاط ضعف (W)	فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
<p>۱: وجود چشم اندازهای زیبا از ارتفاعات و تال مرتفع جهت انجام ورزشها و تفریحاتی از قبیل اسکی کوهنوردی و رانیمانی، و اردو زدن</p> <p>۲: وجود سد و رودخانه مهاباد و همچنین جاذبه‌های گوناگون اطراف آن</p> <p>۳: وجود دومین غر این کشور در منطقه (غار این سهولان)</p> <p>۴: اقلیم متنوع و شرایط مطلوب برای طبیعت گردی در تمام فصول</p> <p>۵: وجود عناصر با ارزش تاریخی، فرهنگی و مذهبی در منطقه</p> <p>۶: وجود گونه‌های گیاهی و جانوری متنوع</p> <p>۷: وجود تالاب های زیبا در شهرستان (گلی برازان و قهوه پالی و ...)</p> <p>۸: برخورد خوب با مسافران و مهیمن سازی در سنین ساکنان منطقه</p> <p>۹: وجود بازار تاکاگورا و بازارچه های تجاری</p> <p>۱۰: داشتن محیطی آرام و بدون سرو و صدا</p> <p>۱۱: امنیت بالای منطقه (به ویژه امنیت اجتماعی)</p>	<p>۱: عدم برنامه‌ریزی و سرمایه گذاری دولت در بخش صنعت توریسم</p> <p>۲: ضعف مدیریت و عدم ثبات در مدیریت</p> <p>۳: نامناسب بودن امکانات و تجهیزات بهداشتی و خدماتی</p> <p>۴: عدم وجود نیروی آموزش دیده و تحصیل کرده در زمینه توریسم</p> <p>۵: نامناسب بودن امکانات، تاسیسات و تجهیزات تفریحی و ورزشی</p> <p>۶: عدم تمایل سرمایه داران شهرستان مهاباد به سرمایه گذاری در بخش گردشگری به دلیل عدم آگاهی آن‌ها در این زمینه</p> <p>۷: عدم استقرار سطل‌های زباله در مکان‌های اکوتوریستی</p> <p>۸: کم رنگ بودن حضور بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در اکوتوریسم شهرستان</p> <p>۹: عدم وجود تبلیغات و اطلاع رسانی در مورد جاذبه‌های اکوتوریستی</p> <p>۱۰: نامناسب بودن امکانات و تجهیزات اقامتی و رفاهی</p> <p>۱۱: نبود علائم اطلاع رسانی و تابلوهای راهنما در مکان های جاذبه های طبیعی</p> <p>۱۲: نامناسب بودن وضع راهها و کیفیت امنیت جاذبه‌ها در شهرستان</p> <p>۱۳: فصلی بودن گردشگری</p> <p>۱۴: عدم وجود سیستم ترابست و زودبیه از بازدید کنندگان</p>	<p>۱: قابلیت توسعه انواع فعالیت‌های مرتبط با صنعت طبیعت-گردی</p> <p>۲: استفاده از تبلیغات توییتر و یوتیوب برای معرفی شهرستان به عنوان یکی از نقاط جاذب گردشگری در کشور</p> <p>۳: توسعه بازارچه‌های تجاری و بازار تاکاگورا به عنوان یکی از محور توسعه</p> <p>۴: مشارکت دادن مردم در فرآیند برنامه‌ریزی برای توسعه طبیعت‌گردی</p> <p>۵: بازدیدگی به شهرهای مرزی</p> <p>۶: امکان ایجاد سهیلات مورد نیاز به ویژه خدمات بهداشتی مورد نیاز گردشگران</p> <p>۷: استقبال رانی و ایجاد درآمد برای مردم محلی</p> <p>۸: مستعد بودن منطقه جهت سرمایه گذاری در امر توسعه اکوتوریسم و استفاده از منابع طبیعی و انسانی آن به عنوان یکی از قطب‌های گردشگری استان و حتی آینده کشور</p> <p>۹: بهره‌گیری از سد و رودخانه مهاباد برای ایجاد و گسترش ورزش‌های آبی</p> <p>۱۰: جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی در تاسیسات زیربنایی و رفاهی</p> <p>۱۱: حفاظت محیط زیست از طریق خودگردانی مالی طبیعت گردی</p> <p>۱۲: توسعه جاذبه‌های دسترسی به منطقه</p>	<p>۱: عدم ارائه بودجه لازم از سوی دولت جهت اجرای طرح‌های گردشگری</p> <p>۲: عدم هماهنگی دستگاههای زیربنا جهت گسترش تجهیزات و زیرساخت‌های گردشگری</p> <p>۳: یواگنشی نامناسب فصلی گردشگران و بازدید کنندگان منطقه</p> <p>۴: مسائل مذهبی و اعتقادی در بافت گردشگران</p> <p>۵: تبلیغات منفی دوران جنگ درباره این منطقه</p> <p>۶: فرسودگی دیوار سد و احتمال وقوع سیل</p> <p>۷: شکار و سید غیر مجاز (مخصوصا شکار پرندگان در تالاب ها و سید ماهی در سد و رودخانه)</p> <p>۸: عدم وجود پارکینگ مناسب جهت استفاده از سایت‌های گردشگری منطقه</p> <p>۹: افزایش آلودگی منابع آب و خاک و هوای منطقه</p> <p>۱۰: عدم صدور مجوز برای گسترش و توسعه خدمات، تجهیزات و تاسیسات سایت‌های گردشگری</p> <p>۱۱: افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی روستا مثل شهرهای محصور شهرستان</p> <p>۱۲: مستعد بودن شهرسایت‌های محصور به لحاظ جاذبه های اکوتوریستی</p> <p>۱۳: از بین رفتن فرهنگ و آداب و رسوم محلی</p> <p>۱۴: ایجاد استرس و نشت برای حیات وحش</p>

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

یک مورد معمولی باشد رتبه ۲، و چنانچه بحرانی باشد رتبه ۱ به عامل مورد نظر داده می‌شود. همانگونه که ملاحظه می‌شود، روند رتبه دهی طوری است که هرچه از شرایط عالی به سمت بحرانی حرکت می‌کنیم میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می‌رسد (۲۱ در ستون امتیاز، رتبه و وزن هر عامل در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز آن عامل مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده، امتیاز نهایی موضوع مورد مطالعه از نظر برخورداری از قوت یا ضعف و فرصت یا تهدید تعیین می‌شود. چنانچه امتیاز نهایی در عوامل داخلی، بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی‌های به عمل آمده قوت‌ها بر ضعف‌ها و فرصت‌ها بر تهدیدها غلبه خواهند داشت، و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود (۲۲).

در این ماتریس، عوامل راهبردی اولویت دار خارجی (در قالب فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل راهبردی داخلی (در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها) فهرست شده‌اند. سپس در ستون وزن، با توجه به میزان اهمیت هر عامل و مقایسه عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) را به آن عوامل می‌دهیم. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب هم در عوامل داخلی و هم در عوامل خارجی بیش از یک نباشد. در ستون رتبه با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، به ترتیب رتبه ۳ یا ۴ را به قوت‌ها و فرصت‌ها و رتبه ۱ یا ۲ را به ضعف‌ها و تهدیدها اختصاص می‌دهیم. تخصیص رتبه‌بندی به این صورت است که اگر قوت یا فرصت یک مورد عالی باشد، رتبه ۴ و چنانچه معمولی باشد، رتبه ۳ به عامل مورد نظر داده می‌شود، و اگر ضعف یا تهدید

## جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جاذبه‌های گردشگری شهرستان مهاباد

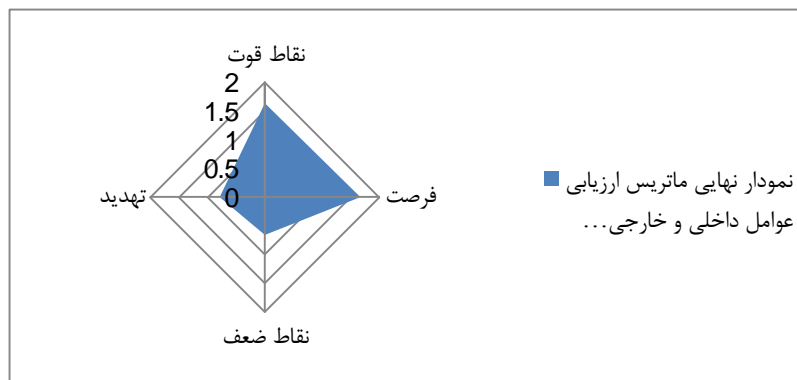
Table 3. Evaluating Matrix of the internal and external factors of Tourist attractions of the County of Mahabad

امتیاز	رتبه	وزن	O , T	امتیاز	رتبه	وزن	S , W
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	O1	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	S1
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	O2	۰/۲	۴	۰/۰۵	S2
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	O3	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	S3
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	O4	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S4
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	O5	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S5
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	O6	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S6
۰/۲	۴	۰/۰۵	O7	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S7
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	O8	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S8
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	O9	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S9
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O10	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S10
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O11	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S11
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O12	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W1
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	T1	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W2
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T2	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W3
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T3	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W4
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	T4	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W5

۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T5	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W6
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T6	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W7
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T7	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W8
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T8	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W9
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T9	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	W10
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T10	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W11
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T11	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W12
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	T12	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W13
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T13	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W14
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	T14	۲/۳۰		۱	جمع
۲/۴۶		۱	جمع				

با دادن وزن با استفاده از تکنیک دلفی<sup>۱</sup> به عوامل نقاط قوت و ضعف، و فرصت ها و تهدیدها و رتبه دهی به آنها با توجه به اهمیت موارد و با ضرب وزن ها در رتبه ها، امتیاز هر مورد محاسبه و در نهایت مجموع امتیازات قوت ها و ضعف ها، ۲/۳ و مجموع امتیازات فرصت ها و تهدیدها ۲/۴۶ به دست آمد. با توجه به اینکه امتیاز نهایی در هر کدام از عوامل داخلی و خارجی، کمتر از ۲/۵ به دست آمد، نتیجه می گیریم که ضعفها بر قوتها و تهدیدها بر فرصتها غلبه دارند. در نهایت موقعیت نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی توسعه اکوتوریسم در شهرستان مهاباد در رابطه با توسعه گردشگری این شهر را با تشکیل نمودار زیر مشخص کردیم :

۱- بر اساس تکنیک دلفی ابتدا با استفاده از نظرات مصاحبه شوندگان و دیدگاههای کارشناسان، لیست نهایی عوامل مرتبط با مساله پژوهش انتخاب شدند. در گام بعدی میزان اهمیت هر کدام از عوامل توسط کارشناسان تعیین شدند و در آخر امتیاز نهایی لیکرت هر عامل محاسبه شده و با محاسبه نسبت هر امتیاز به مجموع امتیازات، وزن هر عامل تعیین شد.



شکل ۴- نمودار نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جاذبه‌های گردشگری مه‌آباد

Figure 4. The ultimate chart of evaluating matrix of internal and external factors of the tourist attractions of the County of Mahabad

۱- در ستون عوامل راهبردی (ستون یک)، مهم‌ترین عوامل موجود در دو جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی را فهرست می‌کنیم. سپس مشخص می‌کنیم که کدام یک از آن‌ها نقطه قوت، نقطه ضعف، فرصت یا تهدید می‌باشند.

۲- در ستون وزن (ستون دوم)، وزن‌های مربوط به عوامل راهبردی داخلی و خارجی را وارد می‌کنیم. مثل دو جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی، جمع کل ستون وزن این جدول یک می‌باشد. این مطلب به معنای تعدیل و تغییر وزن‌های قبلاً محاسبه شده در دو جدول مذکور است.

۳- در ستون درجه بندی (ستون سوم)، درجه بندی مربوط به نظرات کارشناسی به هر یک از عوامل راهبردی را وارد می‌کنیم، این درجه بندی اغلب (نه همیشه) همان درجه بندی‌های ذکر شده در جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی می‌باشد.

۴- در ستون امتیاز وزنی (ستون چهارم)، امتیازهای وزنی را به همان روش مورد استفاده در دو جدول مذکور محاسبه می‌کنیم (۲۳).

۶- در ستون جدید که ستون برنامه‌ریزی نام دارد (ستون پنجم)، نشان می‌دهیم که آیا این عوامل نیاز به برنامه‌ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت دارند (۲۲).

نمودار فوق از بررسی تطبیقی سوات از وضع موجود (نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) جاذبه‌های گردشگری شهرستان مه‌آباد می‌باشد که از تحلیل کمی جدول (۳) منتج شده است. همانطور که این نمودار نشان می‌دهد کشیدگی نمودار به سمت نقاط قوت و فرصت‌های جاذبه‌های گردشگری شهرستان میل دارد که خود نیاز به برنامه‌ریزی جامع برای باز نمایی نقاط قوت، تقویت فرصت‌ها و مقابله یا تهدیدات را ضرورت می‌بخشد.

#### مدل خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی

این مدل، با استفاده از جدول‌های خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ترکیب آن‌ها، مهم‌ترین عوامل راهبردی آن سیستم را خلاصه می‌کند. در جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی، برنامه‌ریزی که تصمیم‌های راهبردی را اتخاذ می‌کند، راهی دارد تا این نقاط ضعف، نقاط قوت، تهدیدها و فرصت‌ها را به تعدادی عوامل محدود کند. این کار با بررسی دوباره وزن‌های هر یک از عوامل موجود در جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی انجام می‌گیرد. چگونگی تنظیم جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی به شرح زیر می‌باشد:

## جدول ۴- مدل خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی

Table 4. The brief Model of the Analysis of Strategic Factors

برنامه ریزی			اهمیت وزنی	رتبه بندی	وزن	عوامل راهبردی
بلند مدت	میان مدت	کوتاه مدت				
	*		۰/۲۸	۴	۰/۰۷	S1 وجود چشم اندازهای زیبا، ارتفاعات و قله مرتفع جهت انجام ورزش ها و تفریحاتی از قبیل اسکی کوهنوردی، راهپیمایی و اردو زدن
		*	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	S2 وجود دومین غار آبی کشور در منطقه (غار آبی سهولان)
		*	۰/۲	۴	۰/۰۵	S3 وجود سد و رودخانه مهاباد و همچنین جاذبه های گوناگون اطراف آن
	*		۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S4 وجود بازار تاناکورا و بازارچه های تجاری
	*		۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W1 ضعف مدیریتی و عدم ثبات در مدیریت
*			۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W2 نامناسب بودن وضع راه ها و کیفیت ایمنی جاده ها در شهرستان
	*		۰/۰۶	۱	۰/۰۶	W3 نامناسب بودن امکانات و تجهیزات اقامتی و رفاهی
		*	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W4 عدم وجود تبلیغات و اطلاع رسانی در مورد جاذبه های اکوتوریستی
	*		۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W5 نامناسب بودن امکانات، تاسیسات و تجهیزات تفریحی و ورزشی
*			۰/۲۸	۴	۰/۰۷	O1 مستعد بودن منطقه جهت سرمایه گذاری در امر توسعه اکوتوریسم و استفاده از منابع طبیعی و انسانی آن به عنوان یکی از قطب های گردشگری استان و حتی آینده کشور
		*	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	O2 بهره گیری از سد و رودخانه مهاباد برای ایجاد و گسترش ورزش های آبی
	*		۰/۲	۴	۰/۰۵	O3 اشتغال زایی و ایجاد درآمد برای مردم محلی
	*		۰/۱۲	۳	۰/۰۴	O4 قابلیت توسعه انواع فعالیت های مرتبط با صنعت طبیعت گردی
		*	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	O5 استفاده از تبلیغات نوین و مؤثر برای معرفی شهرستان به عنوان یکی از نقاط جاذب گردشگری در کشور
	*		۰/۰۷	۱	۰/۰۷	T1 عدم ارائه بودجه لازم از سوی دولت جهت اجرای طرح های گردشگری
*			۰/۰۶	۱	۰/۰۶	T2 مستعد بودن شهرهای مجاور به لحاظ جاذبه های اکوتوریستی
	*		۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T3 عدم هممانگی دستگاه های زیربنا جهت گسترش تجهیزات و زیرساخت های گردشگری
		*	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T4 عدم وجود پارکینگ جهت استفاده از سایت های گردشگری منطقه
			۲/۴۲		۱	جمع

بدست آمده را هم با یکدیگر مقایسه کرده، در نهایت راهبردهای ترکیبی را بدست آوردیم. در هر ردیف که بین  $S_i$  و  $O_i$  ارتباط وجود داشته باشد، عدد ۱ و اگر ارتباطی وجود نداشته باشد، عدد صفر را در خانه منظور کردیم. سپس با

برای به دست آوردن راهبردهای مناسب در جدول ۵ به مقایسه ترتیبی هر  $S$  با هر  $O$  پرداختیم ( $S_i$  ها و  $O_i$  ها)، به عبارت دیگر به ترتیب هر کدام از بازده  $S$  با هر کدام از دوازده  $O$  به صورت جداگانه مقایسه و بررسی شدند، سپس راهبردهای

بررسی ارتباط ها سعی می شود راهبرد مناسب اتخاذ شود، امتیاز و ارتباط را بدست آورده اند، پیدا می کنیم و با این کار ضمن اینکه با این روش بیشترین نقاط Si و Oi را که بالاترین مهمترین نقاط مرتبط با مهمترین فرصتها را تعیین می کنیم.

#### جدول ۵-مقایسه زوجی بین قوت ها و فرصت های جاذبه های گردشگری شهرستان مهاباد

Table 5. The Pairial Comparison between Strengthes and Opportunities of the Tourist attractions of the County of Mahabad

O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	S O
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	S1
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	S2
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	S3
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	S4
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	S5
۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	S6
۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	S7
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	S8
۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	S9
۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	S10
۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	S11

#### جدول ۶- راهبردهای استخراج شده

Table 6. Extracted Strategies

راهبردهای استخراج شده	مهمترین فرصت ها	مهمترین قوت ها
<p>- با برنامه ریزی مناسب و علمی می توان از این پتانسیل ها در جهت توسعه اکوتوریسم در شهرستان مهاباد بهره برد.</p> <p>- تقویت زیرساخت ها و تأسیسات و تجهیزات خدماتی</p> <p>- جذب و تقویت عوامل سرمایه گذار (بخش خصوصی و عمومی) با تاکید بر پتانسیل های گردشگری منطقه</p> <p>- تمرکز عمده فعالیت های گردشگری بر بهره برداری از منابع و جاذبه های موجود و بلا استفاده گردشگری همچون چشم اندازها، ارتفاعات، رودخانه ها و فضای سبز و ... به منظور کسب درآمد و ایجاد اشتغال و توسعه پایدار در شهرستان</p>	<p>O8: مستعد بودن منطقه جهت سرمایه گذاری در امر توسعه اکوتوریسم و استفاده از منابع طبیعی و انسانی آن به عنوان یکی از قطب های گردشگری استان و حتی آینده کشور</p> <p>O7: اشتغال زایی و ایجاد درآمد برای مردم محلی</p> <p>O9: بهره گیری از سد و رودخانه مهاباد برای ایجاد مکان های تفریحی و گسترش ورزش های آبی.</p> <p>O2: استفاده از تبلیغات نوین و مؤثر برای معرفی شهرستان به عنوان یکی از نقاط جاذب گردشگری در کشور</p>	<p>S1: وجود چشم انداز های زیبا، ارتفاعات و قله مرتفع جهت انجام ورزش ها و تفریحاتی از قبیل اسکی کوهنوردی، راهپیمایی، و اردو زدن</p> <p>S3: وجود دومین غار آبی کشور در منطقه (غار آبی سهولان)</p> <p>S2: وجود سد و رودخانه مهاباد و همچنین جاذبه های گوناگون اطراف آن</p> <p>S9: وجود بازار تاناکورا و بازارچه های تجاری</p>

### تعیین راهبردهای توسعه گردشگری شهرستان مهاباد

پس از انجام مراحل فوق، یکبار دیگر عوامل داخلی و خارجی را فهرست کرده، به تدوین راهبردهای مربوط به جاذبه‌های گردشگری شهرستان مهاباد می‌پردازیم، یعنی با تداخل هریک از عوامل بر یکدیگر، راهبردهای مختلف، رقابتی/تهاجمی (SO)، تنوع (ST)، بازنگری (WO)، و بالأخره راهبردهای تدافعی (WT) را در جدول (۷)، تدوین می‌کنیم، ابتدا به تعاریف این راهبردها می‌پردازیم:

**راهبردهای رقابتی / تهاجمی SO (Maxi-Max):** این دسته از راهبردها چگونگی به کارگیری توان موجود سازمان در جهت بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌های مغتنم محیطی را بیان می‌دارد. این استراتژی‌ها به منظور حداکثر استفاده از قوت‌های موجود برای بیشترین استفاده از فرصت‌های محیطی طراحی می‌شوند. به عبارت دیگر این استراتژی‌ها، استراتژی‌های خاص رقابتی بوده و از نقاط قوت جهت بهره‌برداری بهتر از فرصت‌ها استفاده می‌شود (۲۴). این حالت، مطلوب‌ترین و مناسب‌ترین حالت موجود است و بدین معنی است که می‌توان با توجه به توانایی‌ها و نقاط قوت در خور و قابل اتکای شهرستان مهاباد مانند جاذبه‌های گردشگری، موقعیت مناسب جغرافیایی، بستر مناسب انسانی و فرهنگی مطلوب، به شکوفایی عوامل زمینه‌ای مانند فرصت‌های مناسب و گران‌بهای جذب سرمایه و توسعه زیر ساخت‌های گردشگری مبادرت نمود (جدول ۷).

**راهبردهای تنوع ST (Maxi-Min):** این استراتژی‌ها به منظور حداکثر استفاده از قوت‌های موجود برای حداقل نمودن اثرات تهدیدهای محیط بیرونی طراحی می‌شوند. به عبارت دیگر این استراتژی‌ها تهدیدها را با استفاده از نقاط قوت، بی‌خطر می‌کند (همان منبع). در این راستا می‌توان از طریق ایجاد سازوکارهای لازم برای تبلیغ و درآمد زایی اکوتوریسم، ارائه تسهیلات مختلف به گردشگران و همچنین بهره‌گیری از پیشینه تاریخی و فرهنگی غنی منطقه، بتوان بر تهدیداتی مانند عدم هماهنگی و کارایی دستگاه‌های زیربنا در سرمایه‌گذاری و

ساماندهی اکوتوریسم، تخریب محیط زیست، عدم جذب کافی گردشگر و همچنین تعارضات فرهنگی غلبه کرد. (جدول ۷).

**راهبردهای بازنگری WO (Mini-Max):** این استراتژی‌ها به منظور حداقل نمودن ضعف‌های داخلی برای بیشترین استفاده از فرصت‌های محیطی طراحی می‌شوند. به عبارت دیگر در این استراتژی‌ها، از فرصت‌ها، جهت کم رنگ نمودن نقاط ضعف استفاده می‌شود (۲۴). مثلاً با استفاده از فرصت‌هایی مانند پتانسیل‌های تجاری و بازرگانی، انسانی و زیرساختی منطقه می‌توان جهت جبران ضعف‌ها و ناتوانی‌های موجود در زمینه‌هایی مانند سرمایه‌گذاری، مدیریت و نیروی انسانی گام‌های موثری برداشت (جدول ۷).

**راهبردهای تدافعی WT (Mini-Min):** هدف از این راهبرد، کاهش نقاط ضعف و تهدید تا حد امکان است (۲۵). این استراتژی‌ها به منظور حداقل نمودن ضعف‌های داخلی برای حداقل نمودن اثرات تهدیدهای محیط بیرونی طراحی می‌شوند. به عبارت دیگر این استراتژی‌ها، استراتژی‌های بقاءپذیری در محیط بوده و جهت به حداقل رساندن نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدها استفاده می‌شود (۲۴). این حالت، بدترین، دشوارترین و مخاطره‌آمیزترین شرایط را برای فعالیت سازمان ترسیم می‌کند. زیرا، علی‌رغم آن که با ضعف‌ها و ناتوانی‌های متعدد و قابل توجهی مواجه است. بر این اساس نهادینه ساختن صنعت گردشگری به ویژه اکوتوریسم از طریق تدوین مدیریت یکپارچه و هماهنگ (بین ارگان‌ها و دستگاه‌های ذیربط)، آموزش و بکارگیری نیروی انسانی متخصص در زمینه مدیریت و امورات اجرایی گردشگری، جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، مشارکت مردمی در زمینه‌های مختلف و همچنین توسعه زیرساخت‌های مختلف، می‌تواند اقدامات بسیار مفیدی جهت کاهش و به حداقل رساندن تهدیداتی مانند عدم مدیریت یکپارچه، عدم تامین بوجه کافی، زیرساخت‌های نامناسب و ناکافی و ... باشند (جدول ۷).

## جدول ۷- ماتریس راهبردها و راهکارهای توسعه گردشگری شهرستان مهاباد

Table 7. The Matrix of Strategies and Plans of Development of the Tourism of the County of Mahabad

<p>تهدیدها :</p> <p>۱: عدم ارائه بودجه لازم از سوی دولت جهت اجرای طرح‌های گردشگری</p> <p>۲: عدم هماهنگی دستگاه‌های زیربند جهت گسترش تجهیزات و زیرساخت‌های گردشگری</p> <p>۳: پراکنش نامناسب فصلی گردشگران و بازدیدکنندگان منطقه.</p> <p>۴: مسائل مذهبی و اعتقادی در پذیرش گردشگران</p> <p>۵: تبلیغات منفی دوران جنگ درباره این منطقه</p> <p>۶: فرسودگی دیواره سد و احتمال وقوع سیل</p> <p>۷: شکار و صید غیر مجاز (مخصوصاً شکار پرندگان در تالاب ها و صید ماهی در سد و رودخانه)</p> <p>۸: عدم وجود پارکینگ مناسب جهت استفاده از سایت‌های گردشگری منطقه</p> <p>۹: افزایش آلودگی منابع آب و خاک و هوای منطقه</p> <p>۱۰: عدم صدور مجوز برای گسترش و توسعه خدمات، تجهیزات و تأسیسات سایت‌های گردشگری</p> <p>۱۱: افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب مثل شهرهای مجاور شهرستان</p> <p>۱۲: مستعد بودن شهرستان‌های مجاور به لحاظ جاذبه های اکوتوریستی</p> <p>۱۳: از بین رفتن فرهنگ و آداب و رسوم محلی</p> <p>۱۴: ایجاد استرس و تنش برای حیات وحش</p>	<p>فرصت ها :</p> <p>۱: قابلیت توسعه انواع فعالیت‌های مرتبط با صنعت طبیعت‌گردی</p> <p>۲: استفاده از تبلیغات نوین و مؤثر برای معرفی شهرستان به عنوان یکی از نقاط جاذب گردشگری در کشور</p> <p>۳: توسعه بازارچه‌های تجاری و بازار تاناکورا به عنوان یکی راهبرد توسعه</p> <p>۴: مشارکت دادن مردم در فرآیند برنامه‌ریزی برای توسعه طبیعت‌گردی</p> <p>۵: نزدیکی به شهرهای مرزی</p> <p>۶: امکان ایجاد تسهیلات مورد نیاز به ویژه خدمات بهداشتی مورد نیاز گردشگران.</p> <p>۷: اشتغال زایی و ایجاد درآمد برای مردم محلی</p> <p>۸: مستعد بودن منطقه جهت سرمایه گذاری در امر توسعه اکوتوریسم و استفاده از منابع طبیعی و انسانی آن به عنوان یکی از قطب‌های گردشگری استان و حتی آینده کشور</p> <p>۹: بهره گیری از سد و رودخانه مهاباد برای ایجاد و گسترش ورزش‌های آبی.</p> <p>۱۰: جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی در تأسیسات زیربنایی و روبنایی</p> <p>۱۱: حفاظت محیط زیست از طریق خودگردانی مالی طبیعت گردی</p> <p>۱۲: توسعه جاده‌های دسترسی به منطقه</p>	<p>تحلیل SWOT</p> 
<p>راهبردهای تنوع (ST) :</p> <p>(۱) تخصیص منابع مالی مورد نیاز از طریق مراجع دولتی به منظور ایجاد و ساماندهی سایت‌های گردشگری</p> <p>(۲) تنوع بخشی به امکانات و خدمات توریستی به منظور جلب رضایت گردشگران و به تبع افزایش تعداد گردشگران و ایجاد اشتغال برای مردم منطقه</p> <p>(۳) تقویت پتانسیل‌های گردشگری منطقه در جهت حذف فصلی بودن گردشگری</p> <p>(۴) توسعه برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه‌ها و چشم‌اندازهای منحصر به فرد طبیعی، آداب و رسوم منطقه و همچنین خرید اجناس و ...</p> <p>(۵) توسعه و تجهیز مسیر های توریستی شهرستان و ایجاد و نصب علائم و قوانین و مقررات در این مکان ها و تدوین دفترچه های راهنما برای گردشگران و آموزش آنها</p> <p>(۶) بهره‌گیری از توان تشکیلاتی قوانین و مقررات در جهت کاهش مخاطرات و آلودگی- های اکولوژیکی و زیست محیطی در مناطق و</p>	<p>راهبردهای رقابتی / تهاجمی (SO) :</p> <p>(۱) تاکید بر توسعه گردشگری طبیعی و گردشگری بومی به دلیل توانمند بودن منطقه برای توسعه این نوع گردشگری.</p> <p>(۲) ایجاد هماهنگی بیشتر بین سازمانها و ادارات مرتبط، به منظور یکپارچه‌سازی قابلیت‌های اکوتوریستی شهرستان به وسیله نشست‌ها و به کارگیری تدابیر مدیریتی هماهنگ کننده با حضور سازمانهای دولتی، غیر دولتی، مردم و کارآفرینان.</p> <p>(۳) تقویت زیرساخت‌ها، تأسیسات و تجهیزات خدماتی</p> <p>(۴) انجام بررسی‌ها و تحقیقات مناسب در زمینه امکان سنجی فرصت های بالقوه در بازار طبیعت گردی و شناسایی منابع کسب درآمد پایدار برای منطقه.</p> <p>(۵) زمینه‌سازی و بهره‌برداری از حمایت‌های بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری بیشتر در منطقه از طریق شفاف‌سازی سیاست‌های دولتی و برنامه‌ریزی‌های محلی.</p> <p>(۶) تقویت بازارچه‌های مرزی و جهت‌گیری در</p>	<p>نقاط قوت :</p> <p>۱: وجود چشم اندازهای زیبا، ارتفاعات و قله مرتفع جهت انجام ورزش‌ها و تفریحاتی از قبیل اسکی کوهنوردی، راهپیمایی، اردو زدن</p> <p>۲: وجود سد و رودخانه مهاباد و همچنین جاذبه‌های گوناگون اطراف آن</p> <p>۳: وجود دومین غار آبی کشور در منطقه (غار آبی سهولان)</p> <p>۴: اقلیم متنوع و شرایط مطلوب برای طبیعت گردی در تمام فصول.</p> <p>۵: وجود عناصر با ارزش تاریخی، فرهنگی و مذهبی در منطقه</p> <p>۶: وجود گونه‌های گیاهی و جانوری متنوع.</p> <p>۷: وجود تالاب های زیبا در شهرستان(کانی برازان و قویی بابالی و ...)</p> <p>۸: برخورد خوب با مسافران و مهمان نوازی در بین ساکنان منطقه.</p> <p>۹: وجود بازار تاناکورا و بازارچه‌های تجاری</p> <p>۱۰: داشتن محیطی آرام و بدون سر و صدا</p> <p>۱۱: امنیت بالای منطقه (به ویژه امنیت اجتماعی).</p>



<p>مکان‌های اکوتوریستی          ۷) تامین امنیت مکان‌های توریستی این شهرستان به منظور جذب گردشگران داخلی و خارجی و همچنین جهت جلوگیری از بروز تخلفات اجتماعی و سایر تخلفات.</p>	<p>دو بخش تجارت و گردشگری          ۷) بهره‌گیری بهینه از قابلیت‌های ارتفاعات (برای کوهنوردی) تالاب‌ها (برای مشاهده پرندگان) سد و رودخانه (برای ماهیگیری، قایقرانی، شنا، اسکیت) و همچنین غارها، جنگل‌ها و ... در جهت توسعه و جذب گردشگر برای ایجاد اشتغال و منبع درآمد برای مردم منطقه</p>	
<p>راهبردهای تدافعی (WT):          ۱) توسعه راه‌های دسترسی به منطقه علی‌الخصوص مسیرهایی که به سایت‌های گردشگری (طبیعی و انسانی) ختم می‌گردند.          ۲) مکان‌یابی و مدیریت زیرساخت‌ها و تجهیزات مورد نیاز در مقوله‌ی گردشگری (هتل‌ها، سوئیت‌ها، کمپ‌های ارزان قیمت، مسافرخانه‌ها، مسافرخانه، پیست اسکی، تله کابین، ورزش‌های آبی، کوه‌نوردی، صخره نوردی، مدیریت و دفع پسماند و ...).          ۳) ارائه راهکارهای مناسب به منظور کاهش آلودگی‌های محیطی ناشی از حضور گردشگران و ارتقای حس تعاون          ۴) برگزاری مسابقات ورزش‌های آبی کشوری در سد و رودخانه مه‌باد با توجه به پتانسیل بالا و توانمند بودن آن.          ۵) تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای اجرای درست طرح‌های بلند مدت.          ۶) زمینه سازی و تشویق مردم منطقه به مشارکت در جهت توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات و تسهیلات توریستی و کسب درآمد از این طریق و همچنین استفاده از مشارکت بخش خصوصی در زمین‌هایی که مردم نمی‌توانند مشارکت و یا سرمایه گذاری کنند.          ۷) اطلاع رسانی و معرفی قابلیت‌ها و توانمندی‌های شهرستان جهت گذران اوقات فراغت و استراحت از طریق رسانه ملی، اینترنت، چاپ کتاب و ...</p>	<p>راهبردهای بازنگری (WO):          ۱) بازنگری در توزیع امکانات و خدمات توریستی و احداث تأسیسات و تجهیزات بیشتر و همچنین اولویت دهی و تخصیص مجدد این نوع امکانات به نواحی با قابلیت جذب گردشگر بالا همچون (غار سهولان، سد و رودخانه مه‌باد، تالاب‌ها و ...)          ۲) اصلاح و بهبود مسیرها و جاده‌های دسترسی و همچنین گسترش ارتباطات و تبلیغات در سطح منطقه          ۳) ایجاد تأسیسات خدماتی و بهداشتی مناسب در منطقه          ۴) ضمن بازنگری در امکانات رفاهی موجود، توسعه‌ی همه جانبه امکانات رفاهی و استراحتگاهی گردشگران مورد توجه قرار گیرد.          ۵) بازنگری و توسعه‌ی نهادهای سازمان‌های مرتبط برای آموزش مردم و گردشگران به منظور بهره‌گیری بهینه و هدفمند از توانمندی‌های اکوتوریستی شهرستان          ۶) پرورش نیروی متخصص و استفاده از مدیریت پایدار در برنامه ریزی گردشگری          ۷) انجام سیاست‌های تشویقی و حمایتی از طرف دولت به بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در منطقه</p>	<p>نقاط ضعف:          ۱: عدم برنامه‌ریزی و سرمایه گذاری دولت در بخش صنعت توریسم          ۲: ضعف مدیریتی و عدم ثبات در مدیریت          ۳: نامناسب بودن امکانات و تجهیزات بهداشتی و خدماتی          ۴: عدم وجود نیروی آموزش دیده و تحصیل کرده در زمینه توریسم          ۵: نامناسب بودن امکانات، تأسیسات و تجهیزات تفریحی و ورزشی          ۶: عدم تمایل سرمایه داران شهرستان مه‌باد به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری به دلیل عدم آگاهی آن‌ها در این زمینه.          ۷: عدم استقرار سطل‌های زباله در مکان‌های اکوتوریستی          ۸: کم رنگ بودن حضور بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در اکوتوریسم شهرستان          ۹: عدم وجود تبلیغات و اطلاع رسانی در مورد جاذبه‌های اکوتوریستی          ۱۰: نامناسب بودن امکانات و تجهیزات اقامتی و رفاهی          ۱۱: نبود علایم اطلاع رسانی و تابلوهای راهنما در مکان‌های جاذبه‌های طبیعی          ۱۲: نامناسب بودن وضع راه‌ها و کیفیت ایمنی جاده‌ها در شهرستان          ۱۳: فصلی بودن گردشگری          ۱۴: عدم وجود سیستم دریافت ورودیه از بازدیدکنندگان</p>

### نتیجه گیری

مه‌باد نشان می‌دهد که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نقاط ضعف بر نقاط قوت و تهدیدها بر فرصت غلبه دارند، در نتیجه می‌توان گفت که برای دستیابی به توسعه گردشگری در شهرستان مه‌باد، نیاز به برنامه ریزی جامع برای حد اکثر استفاده از نقاط قوت، تقویت فرصت‌ها، مقابله با تهدیدات به خوبی احساس می‌شود. توضیح اینکه با توجه به

با توجه به بررسی وضعیت موجود و شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های توسعه توریسم و از طرفی نقاط ضعف و تهدیدهایی که در فرایند توسعه گردشگری که در نهایت بازخورد آن توسعه‌ی همه جانبه شهرستان مه‌باد را در پی دارد، راهبردهای موثر بر این فرایند با توجه به مدل SWOT تدوین گردیده‌اند. یافته‌های پژوهش بر اساس مطالعات انجام شده در شهرستان

مانند بازنگری در توزیع امکانات و خدمات توریستی و احداث تأسیسات و تجهیزات بیشتر و همچنین اولویت دهی و تخصیص مجدد این نوع امکانات به نواحی با قابلیت جذب گردشگر بالا همچون (غار سهولان، سد و رودخانه مهاباد، تالاب ها و ...)، اصلاح و بهبود مسیرها و جاده‌های دسترسی و همچنین گسترش ارتباطات و تبلیغات در سطح منطقه، بازنگری و توسعه‌ی نهادها و سازمان‌های مرتبط برای آموزش مردم و گردشگران به منظور بهره‌گیری بهینه و هدفمند از توانمندی‌های اکوتوریستی شهرستان، ضمن بازنگری در امکانات رفاهی موجود، توسعه‌ی همه جانبه امکانات رفاهی و استراحتگاهی گردشگران مورد توجه قرار گیرد، انجام سیاست‌های تشویقی و حمایتی از طرف دولت به بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در منطقه، ایجاد تأسیسات خدماتی و بهداشتی مناسب در منطقه و پرورش نیروی متخصص و استفاده از مدیریت پایدار در برنامه‌ریزی گردشگری ارائه شده‌اند. توضیح اینکه مدیریت پایدار گردشگری، مدیریتی است که به عنوان چارچوب سازمانی توسعه گردشگری، به سیاست‌ها، برنامه‌ها، طرح‌ها و عملیاتی اطلاق می‌شود که بتواند رشد گردشگری را با دسترسی به زیرساخت‌های اساسی کنترل کند، از طرفی مدیریت پایدار گردشگری باید با بکارگیری ظرفیت‌های مناطق طبیعی برای احیا و بهره‌وری منابع آن در آینده، کمک به شناخت آداب و رسوم و شیوه‌های زندگی مردم محلی برای کسب تجربه گردشگری، پذیرفتن سهم عادلانه مردم محلی از سودهای گردشگر و بالا بردن اشتیاق و انگیزه مردم محلی را مد نظر قرار داشته باشد. بنابراین باید طوری عمل کند که کمترین اثر منفی را بر محیط و فرهنگ محلی داشته باشد. در واقع نوعی مدیریت مسئولانه در زمینه گردشگری است که هم نسبت به تغییرات اکولوژیکی و هم نسبت به تغییرات فرهنگی حساس است.

## References

1. Sharpley, R.J. 2002, Rural tourism, translated by Hossein Rahimi. Political-Economic Information Journal, No. 156-155.

نامناسب بودن امکانات و تجهیزات اقامتی و رفاهی، ضعف مدیریتی و عدم ثبات در مدیریت و نامناسب بودن وضع راه‌ها و کیفیت ایمنی جاده‌ها در منطقه این عوامل به عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف گردشگری در شهرستان مهاباد شناخته شده‌اند و در همین راستا چهار عامل عدم برنامه ریزی و سرمایه گذاری دولت در بخش صنعت اکوتوریسم، نامناسب بودن امکانات و تجهیزات بهداشتی و خدماتی، عدم وجود تبلیغات و اطلاع رسانی در مورد جاذبه‌های اکوتوریستی و همچنین نامناسب بودن امکانات، تأسیسات و تجهیزات تفریحی و ورزشی در بخش گردشگری در رده بعدی نقاط ضعف قرار دارند، که این عوامل علل اصلی توسعه نیافتگی گردشگری در منطقه مورد مطالعه تشخیص داده شده‌اند، راهبردهای (گروه WT) توسعه راه‌های دسترسی به منطقه علی‌الخصوص مسیرهایی که به سایت‌های گردشگری (طبیعی و انسانی) ختم می‌گردند، مکان‌یابی و مدیریت زیرساخت‌ها و تجهیزات مورد نیاز در مقوله‌ی گردشگری (هتل‌ها، سوئیت‌ها، کمپ‌های ارزان قیمت، مسافرخانه‌ها، مسافرخانه، پیست اسکی، تله کابین، ورزش‌های آبی، کوه‌نوردی، صخره نوردی، مدیریت و دفع پسماند و ...)، زمینه سازی و تشویق مردم منطقه به مشارکت در جهت توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات و تسهیلات توریستی و کسب درآمد از این طریق و همچنین استفاده از مشارکت بخش خصوصی در زمینه‌هایی که مردم نمی‌توانند مشارکت و یا سرمایه گذاری کنند، تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای اجرای درست طرح‌های بلند مدت، برگزاری مسابقات ورزش‌های آبی کشوری در سد و رودخانه مهاباد با توجه به پتانسیل بالا و توانمند بودن آن، اطلاع رسانی و معرفی قابلیت‌ها و توانمندی‌های شهرستان جهت گذران اوقات فراغت و استراحت از طریق رسانه ملی، اینترنت، چاپ کتاب و ... ارائه راهکارهای مناسب به منظور کاهش آلودگی‌های محیطی ناشی از حضور گردشگران و ارتقای حس تعاون، به عنوان مهم‌ترین راهبردهای توسعه گردشگری این شهرستان شناخته شده‌اند. در همین راستا همچنین راهبردهای جانبی (راهبردهای گروه WO)

9. Abu Al Haija, A. 2010. Jordan: Tourism and conflict with local communities, Habitat International, Vol. 35: 93-100.
10. Valadbigi, Shoaib. 2011. Investigating the tourism capabilities of Paveh city using the SWOT model and its impact on the urban development of Paveh city, Master's thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Geography and Urban Planning, Tabriz University.
11. Entezari, M., & Aghaeipoor, Y. 2014. Evaluation ecotourism and geotourism potential of tourism Bisetoon by SWOT method. *Journal of Research and Urban Planning*, 5(16), 75-88.
12. Panahi, H., Zaineli, B, Shahi, D. 2016. Evaluation of ecotourism development in Talash city using SWOT method. *Geographical Journal of Tourism Space*, 4(13), 123-140.
13. Jahanian, M; Zendi, A. 2011. Ecotourism, first edition. Publications of Academic Center for Education, Culture and Research (ACECR).
14. Papli Yazdi, M.H; Saqaei, M. 2006. Tourism (nature and concepts), first edition, Tehran, Samt Publications.
15. Fennell, D. A. 2003. Ecotourism, 2 nd Edition, Routledge: London.
16. Tavalai, S. 2013. A review of the tourism industry. Second edition, Tarbiat Moalem University Publications, Tehran.
17. Saraghi, I. 2008. investigation and analysis of the role of ecotourism attractions in sustainable regional development (case study of ecotourism attractions in Hamedan province), master's thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of
2. Besharatifar, S., mirabadi, M. 2023. Measuring and Analyzing the Impacts of Tourism Growth on Spatial Development of Yasouj City. *Journal of Research and Urban Planning*, 14(52), 241-258. doi: 10.30495/jupm.2021.23640.3380.
3. Hajarian, A. 2021. Investigating the challenges and obstacles of rangeland ecotourism from the perspective of experts and stakeholders (Case study of rural rangelands in Isfahan province). *Journal of Range and Watershed Managment*, 74(3), 513-527. doi: 10.22059/jrwm.2021.315302.1555.
4. Khodaverdizadeh, M., Raheli, H., Kavousi Kalashami, M., Rezazadeh, A., Khrrami, S. 2010. Estimation of Recreational Value of Iranian Village of Oshtbin Using Two Stage Heckman Method. *Journal of Village and Development*, 13(1), 111-130. doi: 10.30490/rvt.2018.59212.
5. Masoumi, M. 2006. The Nature of Tourism, Peik Gotsar Publications, Tehran.
6. Alizade Azar, K., Ahmad Tozeh, V., Aziziyani, S. 2015. An Investigation on the barriers to the development of Mahabad tourism industry. *Journal of urban tourism*, 2(3), 233-252. doi: 10.22059/jut.2015.58446.
7. Lia, M., Wu, b., Cai, L. 2008. Tourism development of World Heritage Sites in China: A geographic perspective, *Journal of Tourism Management* 29: 308-319.
8. Edwards, D., Griffin, T., Hayllar, B. 2008. Urban Tourism Developing an Agenda, *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, No. 4: 1032-1052.

22. Hunger, J. D; Wheelen, T. 2002, Fundamentals of Strategic Management. Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Davoud Izadi, first edition, Tehran, Cultural Research Office Publications.
23. Nouhegar, a., Hosseinizadeh, M, Pirasteh, A. 2009. Assessment of Qeshm island ecotourism capabilities with use of SWOT management strategy model. *Journal of Geography and development*, 7(15), 151-172.
24. Ahmadi, M., Khoshraftar, R. 2011. Evaluation of Geotourism Capabilities of Katalakhor Cave in Zanjan Using SWOT Technique. *Journal of Geographic Thought*, 5(9), 1-33.
25. Doorzadeh mehr, A., Rahimi, A., Shahbeeiki, M. 2020. Explaining Urban Tourism Development Strategies with Emphasis on Integrated Management (Case Study: Chabahar City). *Journal of Geography, Urban and Regional Studies*, 9(33), 37-52.
- Geography and Urban Planning, Tabriz University.
18. Iran Statistics Center. 2016. Detailed report of the general population and housing census.
19. Mirabadi, M., Besharatifar, S. 2023. Assessing and analyzing the vulnerability of urban fabrics from the perspective of passive defense with emphasis on distribution pattern of vital land uses (Case Study: Mahabad City). *Journal of Studies of Human Settlements Planning*, 18(1), 139-154.
20. Mohammadi Dehcheshme, M., Zangi Abadi, A. 2008. The Feasibility of Ecotourism Potential of CharMahal and Baktiari Province, by using the SWOT method. *Journal of Environmental Studies*, 34(47).
21. Sarafi, M., Tavaklinia, G., Ostadi, M. 2009. City development strategy based on sustainable development (Case study: Shabestar city). *Journal of Geography*, 7(22), 65-82.