تاریخ دریافت: ۹۱/۱۰/۳۰
تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۱۵
صفحات: ۱۰۱-۸۳

فرصت‌ها و معضلات توسعه صنعت گردشگری شهر مراغه

دکتر ابوالفضل مشکینی[۱]
اکبر سلطان‌زاده[۲]
اکبر رحمتی[۳]
یوسف زارعی[۴]

چکیده

امروزه صنعت گردشگری به‌عنوان صنعتی نوپا، تأثیرات فراوانی بر وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جهان دارد. در این راستا، سکونت‌گاه‌های شهری به‌عنوان مراکز مهم اقتصادی، فرهنگی، خدماتی و غیره، از اهمیت بالایی در فعالیت‌های گردشگری برخوردارند. برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار گردشگری با توجه به ابعاد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، زیست‌محیطی و کالبدی آن، نگرش و تحلیل سیستمی و همه جانبه، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. شهر مراغه به علت توانمندی‌های محیطی و تاریخی- فرهنگی، دارای قابلیت گردشگری بالایی است که با برنامه‌ریزی اصولی و مناسب و شناسایی مزیت‌ها و محدودیت‌های گردشگری آن، می‌توان زمینه را برای دستیابی به توسعه و پایداری گردشگری، فراهم آورد. هدف اصلی از نگارش این مقاله، تدوین راهبردهای توسعه صنعت گردشگری شهر مراغه در راستای توسعه پایدار است. روش تحقیق از نوع توصیفی- تحلیلی و جمع‌آوری اطلاعات، براساس منابع کتابخانه‌ای، اسنادی و مطالعات میدانی است. در تحلیل مطالب نیز براساس مبانی نظری و مطالعات میدانی، به تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به شیوه SWOT با ارائه استراتژی، پرداخته شده است. یافته‌های این تحقیق، بیانگر آن است که شهر مراغه پتانسیل‌های بالای گردشگری به‌خصوص در زمینه تاریخی- فرهنگی را دارا می‌باشد و با استراتژی‌های ارائه شده به منظور توسعه گردشگری که نیاز به برنامه‌ریزی جامع برای بازنمایی نقاط قوت، تقویت فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها و ضعف‌ها دارد، می‌توان صنعت گردشگری را در این شهر توسعه داد.

واژه‌های کلیدی: صنعت گردشگری، توسعه پایدار، مدل SWOT، شهر مراغه

۱- استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس
۲- کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید بهشتی
۳- کارشناس‌ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید بهشتی، مسئول مکاتبات: a.rahmati-ir@yahoo.com
۴- کارشناس ارشد جغرافیای طبیعی (اقلیم‌شناسی)، دانشگاه شهیدبهشتی

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

۱- مقدمه

۱-۱- طرح مسأله

امروزه صنعت گردشگری در دنیا، یکی از منابع مهم درآمد و در عین حال از عوامل مؤثر در تبادلات فرهنگی بین کشورهاست و به‌عنوان گسترده‌ترین صنعت خدماتی جهان، حائز اهمیت ویژه‌ای است. این صنعت در دنیا، سومین پدیده اقتصادی بعد از صنایع نفت و خودروسازی است (کاظمی، ۱۳۸۶). گردشگری به‌عنوان صنعتی نوپا در سال‌های اخیر، تأثیرات زیادی بر وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جهان داشته است. ایجاد اشتغال، ارزآوری، تعادل منطقه‌ای، کمک به صلح جهانی، کمک به سرمایه‌گذاری در میراث فرهنگی، بهسازی محیط، کمک به بهسازی زیستگاه‌های حیات‌وحش، توسعه نواحی روستایی دارای جاذبه‌های گردشگری و جلوگیری از برون‌کوچی جمعیت و مانند آن، از جمله مزایای این صنعت محسوب می‌شود (صدر موسوی و دخیلی کهنموئی، ۱۳۸۳). از دیگرسو، صنعت توریسم یکی از بزرگترین منابع رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال در منطقه است و رشد سریع آن، تغییرات اجتماعی، اقتصادی و محیطی فراوانی را به‌دنبال خواهد داشت. این صنعت با ویژگی‌های خود، صنعتی پویا، با آینده‌ای روشن تلقی می‌شود. نواحی شهری به علت آن‌که جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی بسیاری دارند، غالباً مقاصد گردشگری مهمی محسوب می‌شوند. شهرها معمولاً جاذبه‌های متنوع و بزرگی شامل موزه‌ها، بناهای یادبود، سالن‌های تئاتر، استادیوم‌های ورزشی، پارک‌ها، شهربازی‌ها، مراکز خرید، مناطقی با معماری تاریخی و مکان‌هایی مربوط به حوادث مهم یا افراد مشهور را دارند که خود، گردشگران بسیاری را جذب می‌کنند. علاوه بر این، حتی در صورتی که جاذبه‌های گردشگری در مناطق غیرشهری واقع باشند- از آن‌جا که شهرها به پیرامون خود خدمات می‌دهند- در رابطه با گردشگری قرار می‌گیرند. لذا حجم زیادی از امکانات گردشگری، در شهرها متمرکز می‌شوند. به عبارت دیگر، محل سکونت، سرو غذا، ارتباطات، حمل‌ونقل و سایر خدمات گردشگری در شهرهایی واقع‌اند که بازدیدکنندگان از مناطق اطراف شهر و خود شهر از آنجا استفاده می‌کنند (پاپلی یزدی و سقایی، ۱۳۸۵).

صنعت گردشگری در ایران، علی‌رغم داشتن جاذبه‌های فراوان، نقش بسیار ناچیزی در اقتصاد کشور ایفا می‌کند. از طرفی، جهانی‌شدن از طریق مرززدایی، تسهیل مقررات آمد و شد و بهبود در امر حمل‌ونقل و ارتباطات می‌تواند در افزایش گردشگران بین‌المللی و تحول این صنعت، بسیار مؤثر باشد (تولایی، ۱۳۸۵). امروزه برای رهایی اقتصاد ایران از اتکا به درآمد نفت، به‌کارگیری و استفاده از منابع و توان‌های متنوع موجود در سطح کشور، ضروری است (مشکینی و حیدری، ۱۳۹۰). بر این اساس می‌توان از گردشگری به عنوان یکی از بهترین گزینه‌های ممکن برای جایگزینی درآمدهای حاصل از نفت، کاهش وابستگی شدید به اقتصاد تک‌محصولی و حرکت به توسعه مطلوب نام برد. در این راستا، شناخت دقیق و علمی قابلیت‌ها و تنگناهای هر منطقه از کشور، ضروری است. شهرستان مراغه نیز با داشتن جاذبه‌ها و قابلیت‌های متعدد طبیعی و تاریخی- فرهنگی می‌تواند از دستاوردهای اقتصادی و فرهنگی صنعت گردشگری بهره گیرد اما این امر تاکنون به دلایل گوناگون، تحقق نیافته است. در واقع، شناخت و بررسی فضای توریستی این شهر می‌تواند نقش مؤثری در ساماندهی و برنامه‌ریزی فضاهای گردشگری و توریستی متناسب با شرایط اجتماعی، طبیعی و فرهنگی- تاریخی و استفاده از ظرفیت‌های موجود داشته باشد.

۱-۲- اهداف پژوهش

اهداف این پژوهش را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- ارزیابی پتانسیل‌های گردشگری (جاذبه‌های فرهنگی- تاریخی) شهر مراغه
- شناسایی مشکلات، مسائل و توان‌های موجود در فضای گردشگری شهر مراغه و ارائه راهبردهایی برای توسعه صنعت گردشگری در راستای توسعه پایدار.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

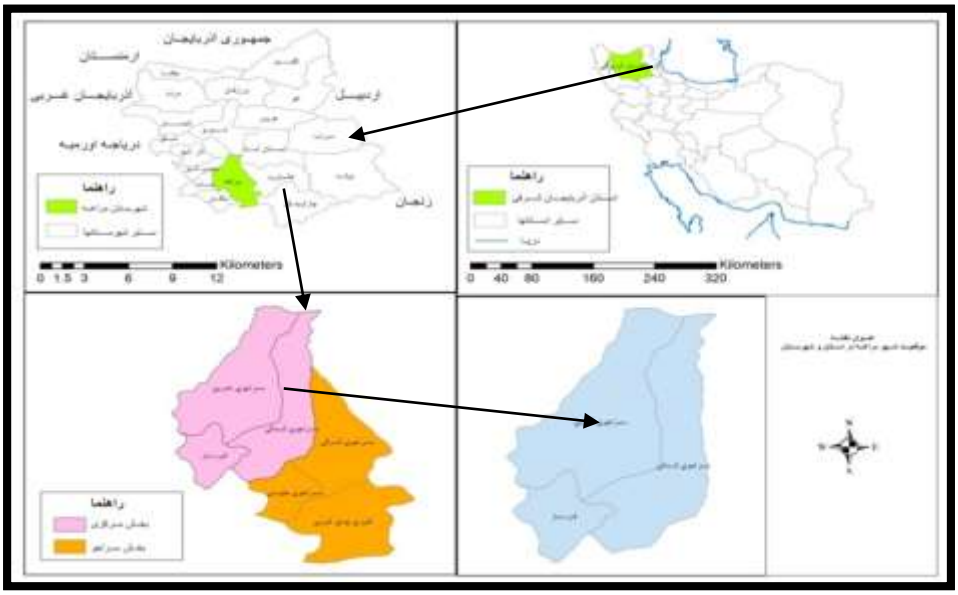
۱-۳- پیشینه پژوهش

در زمینه گردشگری و توریسم، تا کنون مطالعات زیادی در داخل و خارج کشور انجام شده که این مسأله را از ابعاد مختلف اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و غیره، مورد بررسی قرار داده است. در زمینه مطالعات خارجی، مواردی که مشخصاً به موضوع پرداخته‌اند می‌توان به کرچر ۱۹۹۳ در پژوهش اصول گردشگری پایدار اشاره کرد که شامل: استفاده پایدار از منابع، کاهش مصرف انرژی و جلوگیری از اتلاف آن، حفظ تنوع، صنعت گردشگری و برنامه‌ریزی، حمایت از نظام اقتصاد محلی، مشارکت اجتماعات محلی، بازاریابی صنعت گردشگری و انجام تحقیقات مستمر پیرامون توسعه گردشگری، می‌شود (MC Kercher, 1993). جنیو- مارتین و همکاران[۱] (۲۰۰۴)، به بررسی رابطه گردشگری و رشد اقتصادی در کشورهای آمریکای لاتین طی دوره ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۸ پرداخته‌اند. آنها از روش داده‌های تابلویی و تخمین‌زننده آرالانو- بوند برای پانل‌های پویا استفاده کرده‌اند و برآوردی از روابط بین رشد اقتصادی و رشد سرانه گردشگری را به دست آورده‌اند. نتیجه مطالعات آنها نشان می‌دهند که صنعت گردشگری برای رشد اقتصادی کشورهای با درآمد پایین و متوسط مانند کشورهای آمریکای لاتین مناسب است. همچنین کیم و همکاران[۲] ۲۰۰۶، رابطه علّی بین گسترش گردشگری و رشد اقتصادی را در تایوان تحلیل کرده‌اند که در آن، در ادامه روش هم‌جمعی، یک آزمون علّی انجام شده است تا دلیل علّیت بین گسترش گردشگری و رشد اقتصادی را مشخص کند. نتایج نشان می‌دهند که یک رابطه تعادلی بلندمدت بین این دو متغیر، یک رابطه علّی دوطرفه است. به عبارت دیگر، در کشور تایوان، گردشگری و رشد اقتصادی یکدیگر را تقویت می‌کنند. در زمینه گردشگری و رابطه آن با شهرها در داخل کشور نیز می‌توان به مواردی از جمله مافی و سقایی ۱۳۸۸، در پژوهشی با عنوان کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری کلان‌شهر مشهد اشاره کرد. آنها معتقدند که مدیریت گردشگری شهری، به‌عنوان یک وزنه تعادلی در چارچوب دستیابی به گردشگری پایدار شهری است و هرگونه ناکارآمدی مدیریت گردشگری شهری در عصر حاضر، پیامدهای منفی بسیار به دنبال دارد. از این‌رو باید به دنبال راهکارهای مناسب برای سنجش وضعیت و پیامدهای جریان گردشگری در شهرها بود. وارثی و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان امکان‌سنجی پتانسیل‌های گردشگری در شهر سقز با استفاده از مدل SWOT را ارائه کرده‌اند. یافته‌های آنها نشان می‌دهند که شهر سقز، به لحاظ موقعیت جغرافیایی خاص چهارراهی، گذشته تاریخی، داشتن پتانسیل تجاری و بازارچه‌های مرزی و همچنین بهره‌مندی از آب و هوایی مطبوع در فصول بهار و تابستان، ظرفیت تبدیل شدن به یکی از قطب‌های گردشگری غرب کشور را دارد. رحمانی و همکاران ۱۳۸۹ در پژوهشی به امکان‌سنجی توسعه پایدار گردشگری در شهر ملایر با استفاده از مدل SWOT پرداخته‌اند و با شناخت عوامل و زمینه‌های قدرت، ضعف، فرصت و تهدید مؤثر بر توسعه پایدار گردشگری شهر و تبیین الگویی مناسب برای توسعه پایدار گردشگری شهری ملایر، استفاده از منابع انسانی، طبیعی و اقتصادی شهر و تقویت ارتباطات فیزیکی بین شهر ملایر و شهرهای پیرامون و همچنین اطلاع‌رسانی بیشتر برای معرفی جاذبه‌های شهر، در نهایت، منظرسازی محیط را مهمترین راهبردهای توسعه پایدار شهر ملایر نشان می‌دهند. مشکینی و حیدری ۱۳۸۹، در پژوهشی به ارزیابی توسعه گردشگردی شهر زنجان با استفاده از مدل SWOT پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که با توجه به توان‌ها و استعدادهای بالقوه گردشگری موجود، این منطقه می‌تواند به یک عامل توسعه درون‌زا تبدیل شود که خود نیاز به برنامه‌ریزی جامع برای بازنمایی نقاط قوت، تقویت فرصت و مقابله با تهدیدات و ضعف‌ها را ضرورت می‌بخشد. هادیانی و همکاران ۱۳۹۱، در پژوهشی، به برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری براساس تحلیل SWOT پرداخته‌اند، که با

۱- Eugenio-Martin, et al., (2004)
۲- Kim, et al., 2006

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

اولویت‌بندی راهبردهای برنامه‌ریزی گردشگری شیراز از طریق تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و عوامل داخلی، استفاده از راهبرد محافظه‌کارانه (WO) به عنوان اولویت اصلی و راهبرد تهاجمی (SO) در اولویت بعدی تعیین شده است.



نقشه ۱- موقعیت شهر مراغه در استان و شهرستان

منبع: (مطالعات نگارندگان)

۱-۴- مفاهیم و تعاریف تحقیق

۱-۴-۱- تعریف و مفهوم گردشگر

گردشگری معادل واژه توریسم است که از آن، تعاریف متعددی ارائه می‌شود. اسمیت معتقد است که دست‌اندرکاران جهانگردی باید تعاریف انبوه ارائه شده از جهانگردی را پذیرفته، ضمن درک دلایل وجود چنین اختلاف نظرهایی، آن را ارج نهند (اعرابی و ایزدی، ۱۳۷۸). بک‌انیتاش و گوئدلنر معتقدند، جهانگردی عبارت است از پدیده‌ها و روابط حاصل از تعامل جهانگردان، عرضه‌کنندگان و فروشندگان محصولات جهانگردی، دولت‌ها و جوامع میزبان در فرایند جذب و پذیرایی از این جهانگردان و سایر دیدارکنندگان (اعرابی و ایزدی، ۱۳۷۸).

سازمان جهانی گردشگری در مارس ۱۹۹۳ تعریف زیر را از گردشگری ارائه داده است:

مجموعه فعالیت‌های افرادی که به مکان‌هایی خارج از محل زندگی و کار خود به قصد تفریح و استراحت و انجام امور دیگر مسافرت می‌کنند و بیش از یک سال متوالی در آن مکان‌ها نمی‌مانند (WTO, 1993).

۱-۴-۲- توسعه پایدار و گردشگری پایدار

این توسعه عبارت است از گسترش صنعت گردشگری و جذب گردشگران به یک شهر با استفاده از منابع موجود، به‌گونه‌ای که ضمن پاسخگویی به نیازهای اقتصادی، فرهنگی و ضوابط قانونی جامعه و انتظارات گردشگران، بتوان وحدت و هویت فرهنگی، سلامت محیط زیست، تعادل اقتصادی مقصد و میهمانان آنها را به طور متوالی و پیوسته در حد بهینه تأمین کرد (معصومی، ۱۳۸۸).

باتلر، گردشگری پایدار را فعالیتی می‌داند که در یک مکان به وجود می‌آید، توسعه می‌یابد و با مقیاسی عمل می‌کند که به صورت یک فعالیت پایدار برای زمان نامحدود، جاری و ساری باشد. به‌علاوه هرگز به محیط زیست تخریب وارد نکند و مانع توسعه موفقیت‌آمیز دیگر

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

فعالیت‌ها نیز نشود (Butler,1993). تحقق توسعه پایدار گردشگری در گرو سه رویکرد همه جانبه‌نگر و کل‌گرا، آینده‌نگر و مساوات‌گرا است. نگرش اول بر این باور است که توسعه هنگامی پایدار است که در بستر سیاسی، اقتصادی و اکولوژیک ملاحظه شود. در رویکرد دوم، برآورد احتیاجات کنونی گردشگران، جامعه میزبان و به موازات آن محافظت از محیط‌زیست و حفظ فرصت‌های برابر برای آیندگان، مطرح است. در رویکرد سوم، مساوات درون‌نسلی و فرانسلی در استفاده از امکانات، داده‌ها و منابع، مورد نظر است (تولایی، ۱۳۸۶).

۱-۴-۳- راهبردهای توسعه صنعت گردشگری

راهبردهای توسعه گردشگری، مبنای توسعه و مدیریت این صنعت و عنصری اساسی از برنامه‌ریزی ملی و منطقه‌ای گردشگری محسوب می‌شود. برخی از موضوعات اساسی که در تدوین راهبردها باید به آنها توجه داشت به قرار زیر تعریف شده‌اند:

- تعیین سیاست‌ها و اهداف توسعه، به‌عنوان نهادهای اولیه برای تدوین استراتژی
- تعیین نوع، موقعیت و ویژگی‌های عمده جاذبه‌های گردشگری در هر کشور یا منطقه
- تعیین نوع و موقعیت محل‌های اقامت موجود و محل‌های اقامت پیش‌بینی شده و سایر تسهیلات گردشگری
- بررسی وضعیت و امکانات حمل‌ونقل و سایر تأسیسات زیربنایی؛ نظیر شبکه‌های آب، برق، تلفن، بهداشت و ... در حال و آینده
- تجزیه و ترکیب کلی منطقه از نظر محیطی، اجتماعی، اقتصادی.

با توجه به مطالب فوق، به چند راهبرد توسعه گردشگری که در مناطق مختلف جهان مورد استفاده قرار گرفته است، اشاره می‌شود:

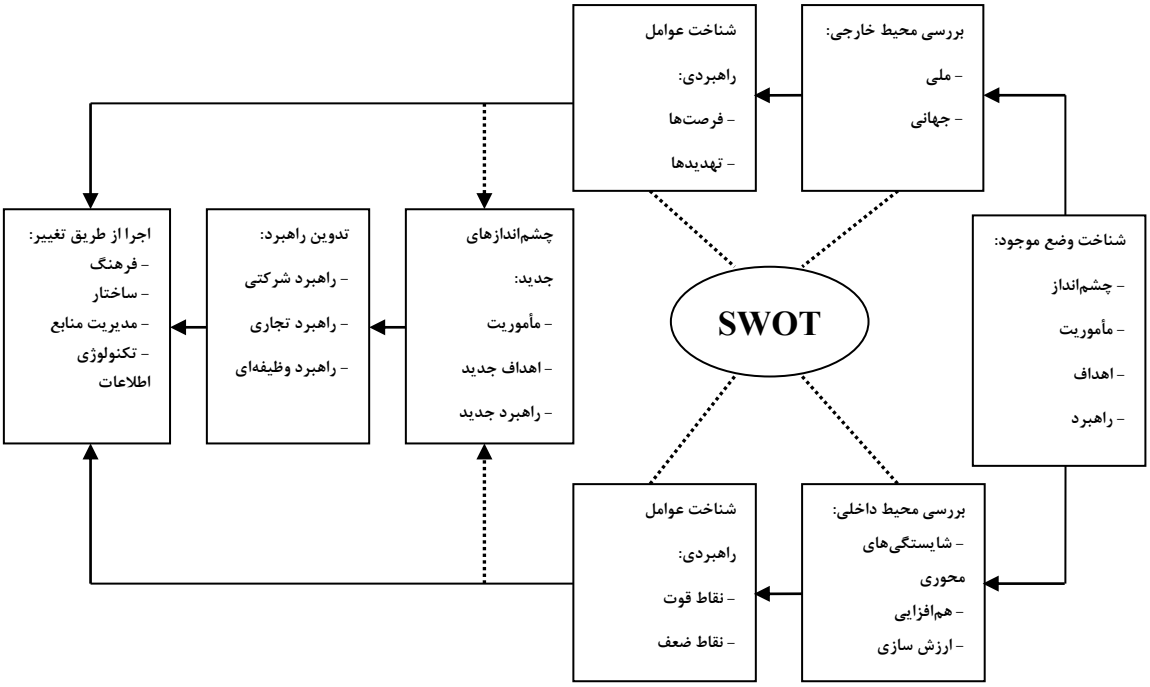
یکی از انواع راهبردهای توسعه، «ایجاد تفریحگاه (استراحتگاه) برای جهانگردان» است. یک تفریحگاه، معمولاً دامنه وسیعی از خدمات و امکانات گردشگری، از جمله امکانات تفریحی و استراحتی را ارائه می‌کند. کشورهای مختلفی از این راهبرد استفاده کرده‌اند که از مهمترین آنها می‌توان راهبرد توسعه تفریحگاه مکزیک را نام برد. از دیگر راهبردهای گردشگری می‌توان به راهبرد «توسعه گردشگری شهری» اشاره کرد. شهرها غالباً گستره وسیعی از جاذبه‌های تاریخی، فرهنگی، بازارها، رستوران‌ها، هتل‌ها و پارک‌های شهری را شامل می‌شوند. بسیاری از جاذبه‌ها و تسهیلات رفاهی شهری اساساً برای خدمت به شهروندان توسعه یافته‌اند، از طرفی، شهرها ممکن است دروازه ورود و خروج گردشگران به کشور یا منطقه باشند و به‌عنوان پایگاهی برای گردشگرانی که به نواحی اطراف شهرها مسافرت می‌کنند، به حساب آیند (مدهوشی و ناصرپور، ۱۳۸۲). بنابراین یکی از راهکارهای مناسب برای توسعه گردشگری شهری، لزوم بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. در واقع، برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی است نظام‌مند که شامل بررسی محیطی (خارجی-داخلی)، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی و کنترل آن است (مصلایی، ۱۳۸۶). در برنامه‌ریزی راهبردی، اصل اساسی بر این است که با بهره جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات و با کاهش‌دادن آنها، به تدوین راهبرد پرداخت و از سوی دیگر، در تدوین این راهبردها، هدف این نیست که بهترین راهبرد مشخص شود، بلکه هدف، تعیین راهبردهای قابل اجرا است. بنابراین با انجام این مهم، سازمان می‌تواند در برابر عوامل خارجی به‌صورت تدافعی یا تهاجمی، واکنش نشان دهد. شکل ۱ بیانگر الگوی مدیریت راهبردی توسعه گردشگری می‌باشد.

۲-۴- مدل استراتژی SWOT

یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرایند تدوین راهبرد، تکنیک SWOT است که به وسیله آن اطلاعات، مقایسه می‌شوند. می‌توان گفت که SWOT اساساً یک ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است (HomHaacke, 2001)؛ بنابراین امروزه به‌عنوان ابزاری نوین برای تحلیل عملکردها و وضعیت شکاف، مورد استفاده طراحان و

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

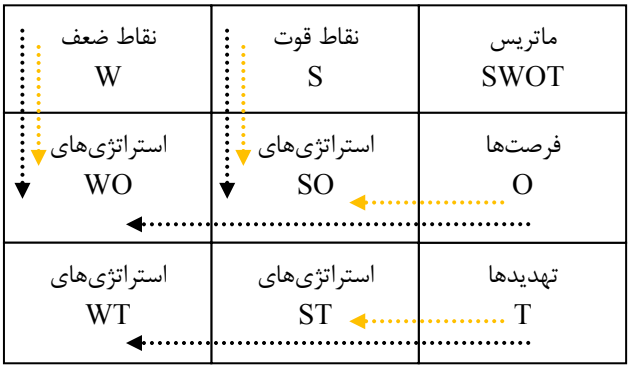
ارزیابان راهبرد قرار می‌گیرد (Nilsson, 2004). از دیـــدگاه ایـــن مدل، یـــک راهبرد مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را بـه حداقل ممکن می‌رساند.



شکل ۱- الگوی مدیریت راهبردی توسعه گردشگری

منبع: (مصلایی، ۱۳۸۶)

روش تجزیه و تحلیل در SWOT، شناسایی نظام‌مند عواملی است که راهبرد، باید بهترین سازگاری را با آنها داشته باشد. منطق رویکرد مذکور این است که راهبرد اثربخش باید قوت‌ها و فرصت‌های سیستم را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل برساند. این منطق اگر درست به کار رود نتایج بسیار خوبی برای انتخاب و طراحی یک راهبرد اثربخش خواهد داشت (تقوایی و مبارکی، ۱۳۸۹). این مدل می‌تواند مرحله‌ای اولیه از یک تحلیل با هدف نهایی ارائه کند و اتخاذ سیاست‌های لازم برای تناسب میان عوامل داخلی و خارجی باشد (Kajanus, 2000). وقتی SWOT کاملاً به کار رود، می‌تواند پایه‌ای مناسب برای فرمول‌بندی سیاست و خط مشی ارائه دهد. آنالیز قوت‌ها- ضعف‌ها (SWs) و فرصت‌ها- تهدیدها (OTs)، شکل‌بندی اهداف مقدماتی، استراتژی توسعه و یک رتبه‌بندی مقدماتی از اقداماتی را به دست می‌دهد که دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را تسهیل می‌کند (مافی و سقایی، ۱۳۸۸). شکل ۲ به صورت شماتیک چارچوب روش SWOT را نشان می‌دهد.



شکل ۲- ماتریس SWOT و نحوه تعیین استراتژی

منبع: (مافی و سقایی، ۱۳۸۸)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

لازم به ذکر است که در بیشتر تحقیقات، از این روش صرفاً به عنوان روشی تحلیلی استفاده شده و کمتر از اعداد و ارقام (SWOT کمّی) استفاده می‌شود. اما در پژوهش حاضر به‌منظور تحلیل دقیق اطلاعات و تدوین راهبردها، از روش وزن‌دهی و SWOT کمّی استفاده شده است.

۲- روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع روش ترکیبی (توصیفی- تحلیلی و پیمایشی) است. ابتدا به روش کتابخانه‌ای و میدانی، اطلاعات مورد نیاز، جمع‌آوری، سپس به‌منظور تحلیل اطلاعات از مدل SWOT استفاده شده است. نخست با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در مورد محیط داخلی و خارجی شهر مورد مطالعه و نظرخواهی از مصاحبه‌شوندگان، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، شناسایی شدند و با برخورد دو به دوی فرصت‌ها و تهدیدها با نقاط قوت و ضعف، اقدام به استخراج استراتژی‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی شد و در نهایت با توجه به مجموع امتیازات استراتژی‌های انتخاب شده، راهبردهای برتر انتخاب و راهکارهای متعاقب آن نیز پیشنهاد گردیدند.

۲-۱- معرفی محدوده مورد مطالعه

شهر مراغه، یکی از قدیمی‌ترین شهرهای ایران است که در کنار رودخانه صوفی‌چای قرار دارد و از شمال به کوه‌های قشلاق و آشان، از جنوب به باغات ورجوی، از مشرق به باغات و مزارع و از مغرب به کوه معروف رصد، محدود است و در ۳۷ درجه و ۲۳ دقیقه عرض شمالی و ۴۶ درجه و ۱۶ دقیقه طول شرقی واقع است. ارتفاع آن از سطح دریا حدود ۱۳۹۰ متر می‌باشد (مروارید، ۱۳۷۲). این شهر، مرکز شهرستان مراغه و یکی از ۱۹ شهرستان استان آذربایجان شرقی در مسیر راه‌آهن تهران- تبریز واقع شده و گستره جغرافیایی آن از شمال به جنوب است. این شهر از شمال به شهرستان تبریز و از جنوب به استان آذربایجان غربی محدود می‌شود. از شرق، شهرستان‌های بستان‌آباد، هشترود و چاروایماق، آن را محدود می‌سازد. شهرستان‌های اسکو، عجب‌شیر، بناب و ملکان نیز در غرب این شهرستان قرار گرفته‌اند (مهندسین مشاور نقش محیط، ۱۳۸۵). جمعیت شهر مراغه براساس آمار سال ۱۳۸۵، ۱۴۹۹۲۱ نفر بوده است. مساحت شهر در محدوده محاسباتی، بالغ بر ۲۵۹۷/۷ هکتار می‌شود.

شهر مراغه، یکی از شهرهای تاریخی و کهن آذربایجان و دارای پیشینه تاریخی و فرهنگی پرباری است و سابقه پایتختی را در دوره ایلخانان (هلاکوخان) دارد. همچنین این شهرستان به‌عنوان دومین شهر استان از نظر جمعیتی، به دلیل قابلیت‌های فراوان توسعه و تأثیراتی که در حوزه منطقه‌ای جنوب‌غرب استان دارد، از سطح کشش‌پذیری بالایی برخوردار است (اشرفی و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). این شهر به علت داشتن سابقه تاریخی- فرهنگی و ویژگی‌های طبیعی، وجود شبکه حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی و هوایی، جاذبه‌های گردشگری مناسبی دارد.

۳- یافته‌های پژوهش

۳-۱- جاذبه‌های گردشگری مراغه

جاذبه‌های گردشگری، عمده‌ترین عامل جذب گردشگر یا ایجاد فضای گردشگری است. جاذبه‌ها را می‌توان در دو سطح مورد شناسایی قرار داد: ۱- جاذبه‌های مهیا ۲- جاذبه‌های نامهیا.

جاذبه‌های مهیا شامل عوامل طبیعی از قبیل آب و هوای خوش، مناظر مطلوب، امکان ماهیگیری، دریانوردی، اسکی روی آب، آب‌های گرم معدنی، امکان کوهنوردی و اسکی، شکار و غیره می‌باشد.

اما جاذبه‌های نامهیا به عواملی می‌گویند که به دست بشر ساخته شده و از آنها برای جلب گردشگران استفاده می‌شود؛ مانند موزه‌ها، آثار باستانی و تاریخی، نمایشگاه‌ها، فستیوال‌ها و غیره (تقوایی و مبارکی، ۱۳۸۹).

جاذبه‌های شهر مراغه را می‌توان در دو سطح مورد شناسایی قرار داد که عبارتند از:

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

الف) جاذبه‌های تاریخی- فرهنگی که در بخش جاذبه‌های نامهیا قرار می‌گیرند و خود در پنج مقوله قابل بررسی‌اند:

۱- جاذبه‌های مذهبی مانند مساجد، کلیساها، معابد، مدارس دینی، مقبره‌ها و زیارتگاه‌ها

۲- جاذبه‌های شهری مانند پل‌ها، کاروانسراها، حمام‌ها، بازارها و تکیه‌گاه‌ها

۳- جاذبه‌های نظامی مثل دژها، رزمگاه‌ها، قلعه‌ها و برج و باروها

۴- جاذبه‌های مسکونی مثل عمارت‌ها، قصرها، باغ‌ها و منازل شخصی

۵- جاذبه‌های ناملموس فرهنگی (حیدری چیانه، ۱۳۸۳).

۳-۱-۱- جاذبه‌های مذهبی مراغه

مسجد جامع مراغه، مسجد ملارستم، مسجد ملامعزالدین (سه مدرسه دینی نیز دارد)، مسجد سفید، مسجد شیخ‌بابا، مسجد ضریر، مسجد ریحان، مسجد قاضی، مجموعه حسینیه غفاریه، کلیسای هوانس، معبد مهر ورجوی، گنبد کبود (مقبره مادر هلاکوخان)، مقبره آقالار، مقبره اوحدی مراغه‌ای، امامزاده سید ابراهیم چکان و (سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری شهرستان مراغه، ۱۳۸۹).

۳-۱-۲- جاذبه‌های شهری

حمام خواجه نصیر، حمام چهارسوق، حمام حاجی غفار و حمام شیخ‌الاسلام، موزه تخصصی ایلخانی، موزه سنگ نگاره‌ها، موزه شهدا، رصدخانه مراغه، کاروانسرای خواجه ملکم، سرای متولار مراغه، سرای خامنه مراغه، یخچال باستانی مرادیان، پل محمد باقر خانقاه، پل حسام‌الدوله، مارال داغی (پارک ملت) و ... (همان).

۳-۱-۳- جاذبه‌های نظامی

گنبد سرخ، برج مدور، برج غفاریه، سئودلی قلعه.

۳-۱-۴- جاذبه‌های مسکونی

خانه خدایاری، خانه زارعی، خانه آصف، خانه قازانچای، خانه محمدی.

۳-۱-۵- جاذبه‌های ناملموس فرهنگی

این جاذبه‌ها و آثار، بخش عمده‌ای از جذابیت‌های توریستی را شامل می‌شوند که در مجموع بیانگر تنوع فرهنگی و منعکس‌کننده هویت ایرانی‌اند. این گروه از جاذبه‌ها اغلب مورد توجه مردم‌شناسان، محققان و مستشرقان قرار می‌گیرند که آداب و رسوم، سنت‌ها، مراسم ویژه، آئین‌ها، جشنواره‌های محلی، پوشش‌ها، غذاها، گویش‌ها، زبان‌های محلی، موسیقی بومی و سنتی و سایر عناصر فرهنگی مختص هر ناحیه مانند صنایع دستی، مهمترین این جاذبه‌ها را شامل می‌شوند (حیدری چیانه، ۱۳۸۳).

فرهنگ و آداب و رسوم مردم مراغه نظیر دیگر فرهنگ‌ها در ارتباط با عوامل متعدد جغرافیایی و اقتصادی، از ویژگی‌های منحصر به فردی برخوردارند. لذا از عمده‌ترین ویژگی‌های فرهنگی این شهر می‌توان به زبان آن (ترکی)، صنایع دستی از قبیل قالی، گلیم، جاجیم، تهیه ظروف سفالین، کوزه‌گری، کفش‌دوزی، صنایع چوبی، مراسم و آئین ماه محرم، بازی‌های محلی از قبیل پل آغاج و چیل آغاج، غذاهای محلی و سوغاتی‌ها، محصولات کشاورزی از جمله خشکبار، محصولات بهداشتی مانند صابون مراغه و ... اشاره کرد.

ب) جاذبه‌های طبیعی، این نوع جاذبه‌های گردشگری مبتنی‌اند بر جذابیت‌های محیط‌های طبیعی که تنوع بسیار زیادی دارند و در بخش جاذبه‌های مهیا قرار می‌گیرند. از مهمترین آنها می‌توان به دریاچه سد علویان، مسیر سرسبز رودخانه‌های صوفی چای و مردق چای، چشمه باش بلاغ، غار طبیعی هامپوئیل (کبوتر)، دامنه‌ها و دره‌های سرسبز دامنه‌های جنوبی کوه سهند، منطقه فسیلی مراغه و ... اشاره کرد.

۳-۲- تجهیزات و تسهیلات گردشگری در شهر مراغه

یکی از عوامل مهم در جذب گردشگر، وجود تجهیزات و تسهیلات گردشگری است. این تأسیسات، واحدهایی هستند که به قصد ارائه خدمات و انتفاع برای پذیرایی، اقامت و خدمات مسافرتی به مسافران یا میهمانان

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

طبق ضوابط و مقررات آئین‌نامه مربوط به تأسیسات گردشگری ایجاد می‌شوند (دیناری، ۱۳۸۴).

این امکانات و تسهیلات گردشگری در شهر مراغه عبارتند از: هتل‌ها و مهمان‌پذیرها، ارتباطات پستی و مخابراتی، دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی، شبکه‌های ارتباطی و پذیرایی بین‌راهی.

۳-۲-۱- هتل‌ها و مهمانپذیرها

شهر مراغه به علت موقعیت خاص جغرافیایی و تاریخی، یکی از شهرهای باستانی کشور است. همچنین بعد از شهر تبریز، دومین شهر بزرگ استان آذربایجان‌شرقی است که بیشتر مورد توجه گردشگران داخلی و خارجی است. ولی زیرساخت‌ها و تجهیزات لازم در این بخش که بتوانند امکانات و رفاه را برای گردشگران به‌خصوص گردشگران خارجی تأمین کنند، در حد مناسبی قرار ندارند و فقط هتل دریاها با درجه سه‌ستاره از امکانات مناسبی برخوردارند. در جدول ۱ اطلاعاتی در این خصوص ارائه گردیده است.

جدول ۱- هتل‌ها و مسافرخانه‌های مراغه

	نام مجتمع	هتل	مسافرخانه و مهمان‌پذیر
۱	دریا	*	
۲	آلیانس	*	
۳	امیرکبیر		*
۴	تهران‌نو		*
۵	اسلامیه		*
۶	فردوس		*
۷	زیبا شهر		*

منبع: (میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری مراغه، ۱۳۸۹)

۳-۲-۲- کمپ‌های گردشگری

شهر مراغه با توجه به اینکه در یک منطقه کوهستانی با آب و هوای سرد واقع شده است، در فصل تابستان و به خصوص تعطیلات نوروزی، بیشترین گردشگر و جهانگرد داخلی و خارجی را پذیرا می‌باشد و به همین دلیل ایجاد کمپ‌های گردشگری در فضاهای توریستی شهر ضروری است ولی متأسفانه این مناطق فاقد کمپ‌های گردشگری مناسبند.

۳-۲-۳- پذیرایی بین راهی

مشهورترین و مرتب‌ترین رستوران‌ها و مهمان‌پذیرهای بین راهی در جاده ترانزیتی مراغه- زنجان- تهران، به علت کثرت وسایط نقلیه و مسافران داخلی و خارجی قرار دارند که می‌توان از مهمان‌پذیرهای دامنه سهند، برادران سهند و رستوران‌های غزال و قصر آبی و ... نام برد. در محور مراغه به تبریز رستوران‌های بین راهی در شهر بناب، عجب‌شیر و آذرشهر و همچنین مراغه به ارومیه، رستوران‌های بین‌راهی ملکان، میاندوآب و مهاباد قرار دارند. در مسیر سد علویان نیز می‌توان به رستوران‌های بین‌راهی از جمله صفا باغی، ائلر سون، ائلر باغی، تارابیا و ... اشاره کرد.

۳-۲-۴- شبکه‌های ارتباطی

شبکه‌های ارتباطی به‌عنوان شریان‌های حیاتی یک سرزمین می‌توانند نقش مهمی در توسعه آن منطقه داشته باشند. وجود شبکه‌های ارتباطی (زمینی، هوایی و ...) مناسب می‌تواند در جذب و رضایت شهروندان بسیار مهم باشد (تقوایی و مبارکی، ۱۳۸۹). شهر مراغه نیز شبکه‌های

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

ارتباطی مناسبی دارد که می‌توانند در توسعه توریسم این شهر مفید باشند و در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

الف) شبکه‌های ارتباطی زمینی

- جاده ارتباطی در محور مراغه- زنجان- قزوین- تهران

- جاده ارتباطی در محور مراغه- بناب- آذرشهر- تبریز

- جاده ارتباطی در محور مراغه- بناب- میاندوآب- کردستان

- جاده ارتباطی در محور مراغه- بناب- میاندوآب- مهاباد- ارومیه.

اما شبکه‌های ارتباطی درون‌شهری (خیابان‌های اصلی و فرعی)، به دلیل بافت تاریخی و فشرده شهر و همچنین به دلیل موانع طبیعی و توپوگـرافی آن، از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند و اکثر شبکه‌های ارتباطی، عرض کمی دارند.

ب) شبکه ارتباطی راه‌آهن

۱- مراغه به تبریز

۲- مراغه به میانه، زنجان، قزوین و تهران

ج) شبکه ارتباطی هوایی

از لحاظ شبکه ارتباط هوایی نیز می‌توان از فرودگاه داخلی سهند با دو پرواز رفت و برگشت هفتگی در مسیر تهران- مراغه و بالعکس نام برد. این فرودگاه در زمینی به مساحت ۴۲ هکتار بین جاده مراغه- بناب و با جابجایی ۳۷۴۰ مسافر در سال توانسته است سهم مؤثری در توسعه منطقه داشته باشد. جدول ۲ به تعداد بازدیدکنندگان آثار تاریخی شهر مراغه طی سال‌های ۸۳ تا شش ماه اول را نشان می‌دهد.

جدول ۲- تعداد بازدیدکنندگان از آثار تاریخی شهرستان مراغه

سال	آمار نوروزی	آمار داخلی	آمار خارجی	جمع کل آمار
۱۳۸۳	-	۱۶۲۳۷	۲۹۴	۱۶۵۳۱
۱۳۸۴	-	۱۷۴۹۹	۱۱۳	۱۷۶۱۲
۱۳۸۵	-	۲۷۳۰۴	۱۲۹	۲۷۴۳۳
۱۳۸۶	۱۷۱۴۰	۳۲۴۷۰	۱۴۶	۳۲۶۱۶
۱۳۸۷	۴۸۸۸۴	۹۴۹۹۹	۱۵۷	۹۵۱۵۶
۱۳۸۸	۱۰۰۰۱۹	۱۹۰۶۹۹	۳۸۷	۱۹۱۰۸۶
۱۳۸۹	۱۲۷۷۸۱	۱۸۳۷۱۵	۲۳۹	۱۸۳۹۵۴
۱۳۹۰ (۶ ماهه اول سال)	۱۵۷۱۲۰	۵۸۶۱۹	۳۳	۲۱۵۷۷۲

منبع: (میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری مراغه، ۱۳۹۱)

۳-۳- تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف گردشگری شهر مراغه با استفاده از مدل SWOT

ارزیابی درونی، تمامی جنبه‌های داخلی و در کنترل شهر، تحت عنوان نقاط قوت و نقاط ضعف و ارزیابی بیرونی، شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، تکنولوژیکی و رقابتی بیرون شهر و خارج از کنترل آن، تحت عنوان فرصت‌ها و تهدیدها، بررسی و تحلیل می‌شود و از جابجایی عوامل و اجزای SWOT ماتریس آن تشکیل شده و از ترکیب آنها، استراتژی‌های (راهبرد) مختلف ارائه می‌شوند (Dyson, 2004). برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی باید پنج مرحله به شرح زیر را طی کرد:

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

۱- پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده‌ای فهرست می‌شوند که موجد فرصت بوده یا سیستم را مورد تهدید قرار می‌دهند.

۲- با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، ضمن مقایسه این عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰- ۱) به آن عامل‌ها، تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل، بیش از یک نباشند. اغلب به عواملی که موجب ایجاد فرصت می‌شود، ضریب بیشتری داده می‌شوند ولی اگر عوامل تهدیدکننده هم شدید باشند باید به آنها ضریب بالایی داد.

۳- با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت‌ها و تهدیدها، به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به فرصت‌ها) و رتبه ۲ یا ۱ (به تهدیدها) اختصاص پیدا می‌کند. عدد ۴ به معنای این است که واکنش بسیار عالی بوده است. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر فرصت پیش رو یک فرصت استثنایی باشد، رتبه ۴ و چنانچه یک فرصت معمولی باشد، رتبه ۳ و اگر تهدید پیش رو یک تهدید معمولی باشد، رتبه ۲ و چنانچه یک تهدید جدی باشد رتبه ۱ به عامل مورد نظر داده می‌شود.

۴- ضریب هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا امتیاز نهایی به دست آید.

۵- مجموع امتیازهای متعلق به هریک از متغیرها به دست آورده می‌شود تا بتوان مجموع امتیازهای سیستم را تعیین کرد. هیچ‌گاه مجموع امتیازهای نهایی برای سیستم به بیش از ۴ و این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی، فرصت‌های پیش رو بر تهدیدها غلبه خواهند کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود (اعرابی، ۱۳۸۹ و صداقتی و همکارش، ۱۳۹۰).

همچنین برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی می‌توان طی پنج مرحله اقدام کرد. جمع نمره نهایی در این ماتریس نیز بین ۱ تا ۴ خواهد بود. در این نوشتار، ابتدا عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار در گردشگری شهر مراغه را تعیین می‌کنیم و بعد به ارزیابی عوامل محیطی خارجی و داخلی می‌پردازیم.

۳-۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)[1] و عوامل خارجی (EFE)[2]

هدف از انجام این مرحله، بررسی محیط داخلی و خارجی ناحیه مورد مطالعه، شناسایی نقاط قوت، ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهایی است که با توسعه گردشگری در شهر مراغه مرتبطند.

1- Internal Factor Evaluation
2- External Factor Evaluation

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

جدول ۳- وزن‌دهی و رتبه‌بندی نقاط قوت و ضعف

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
نقاط قوت			
S_1: وجود آثار تاریخی و فرهنگی و تمدن‌های قدیمی در شهر مراغه	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
S_2: تنوع آب و هوایی و جاذبه‌های غنی طبیعی زیبا و متنوع در شهر و اطراف آن	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
S_3: تنوع جاذبه‌های فرهنگی و صنایع دستی زیبا و متفاوت و جذب منابع مالی به واسطه آنها	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
S_4: وجود محصولات متنوع کشاورزی از جمله محصولات باغی و خشکبار و بازار مناسب فروش این محصولات به گردشگران	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
S_5: قرار گرفتن در مسیر ارتباطی شمال غرب کشور با مناطق داخلی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
S_6: وجود مراکز آموزشی در سطح عالی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
S_7: داشتن فرهنگ مهمان‌نوازی در مردم منطقه و آیین و آداب و رسوم خاص شهرستان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
S_8: وجود دهکده‌های توریستی و چشمه‌های معدنی	۰/۰۵	۴	۰/۱۹
S_9: قدمت بناهای تاریخی و باستانی و ارزش معماری بناها	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
S_{10}: وجود موزه‌های مختلف (مانند، موزه ایلخانی، موزه سنگ نگاره‌ها و ...) برای جذب گردشگران	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
نقاط ضعف			
W_1: نبود برنامه‌ای جامع برای جذب گردشگر	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
W_2: کمبود زیر ساخت‌های گردشگری	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
W_3: عدم توجه به مرمت و بهسازی اماکن تاریخی و از بین رفتن آنها	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
W_4: کمبود شرکت‌ها و نهادهای توریستی در شهرستان مراغه	۰/۰۵	۲	۰/۱
W_5: نبود مدیریت واحد در امر گردشگری و نیروی متخصص و مجرب در زمینه گردشگری در سازمان‌های مرتبط با گردشگری	۰/۰۵	۲	۰/۱
W_6: تداخل وظایف سازمان‌ها و ارگان‌ها و مدیریت ناپایدار در بخش گردشگری	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
W_7: کمبودیا کیفیت پایین تأسیسات رفاهی مانند سرویس‌های بهداشتی، پارکینگ‌ها و امکانات پذیرایی در محل جاذبه‌ها (کمبود تجهیزات و تسهیلات)	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
W_8: فصلی بودن تقاضای گردشگری	۰/۰۵	۲	۰/۱
جمع	۱/۰		۲/۵۷

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با دقت در ماتریس فوق، مجموعه امتیازهای نهایی در ارزیابی عوامل داخلی برای توسعه گردشگری در شهر مراغه برابر ۲/۵۷ می‌شود. با توجه به این‌که عدد بیشتر از ۲/۵ نشانگر وجود شرایط مطلوب در این بخش است، این امر نشان می‌دهد که وضعیت شهر مراغه در ارتباط با عوامل داخلی برای توسعه صنعت گردشگری در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار داشته و نقاط قوت موجود بیشتر از نقاط ضعف داخلی‌اند. ولی با وجود این، نیاز به برنامه‌ریزی برای تقویت این نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف موجود در امر گردشگری، احساس می‌شود.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

جدول ۴- وزن‌دهی و رتبه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدها

عوامل خارجی	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
فرصت‌ها			
O_1: کوهستانی بودن منطقه و توان جذب گردشگر در این بخش از جمله کوهنوردی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
O_2: افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری و مشارکت در بخش‌های مرتبط با گردشگری	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
O_3: افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و تفریح در بین مردم این منطقه	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
O_4: وجود قطب‌های بزرگ جمعیتی منطقه شمال غرب کشور در نزدیکی این نواحی، از جمله تبریز و ارومیه	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
O_5: قرار گرفتن در مسیر ریلی شمال‌غرب کشور به تهران و همچنین با کشورهای همسایه از جمله ترکیه و آذربایجان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
O_6: طبیعت منحصر به فرد و آب و هوای خنک در فصل تابستان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
O_7: وجود آثار تاریخی ملی ثبت شده در سازمان میراث فرهنگی	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
تهدیدها			
T_1: عدم توجه مسئولین شهری به اشتغال و درآمد زایی صنعت توریسم	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
T_2: عدم آگاهی مردم از جاذبه‌های گردشگری به دلیل اطلاع‌رسانی ضعیف در رابطه با جاذبه‌ها و اماکن تفریحی و گردشگری	۰/۱	۱	۰/۱
T_3: فرسودگی ناوگان حمل‌ونقل درون‌شهری- برون‌شهری و نبود زیرساخت‌های حمل‌ونقلی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
T_4: افزایش مشکلات زیست‌محیطی به واسطه فعالیت‌های گردشگری	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
T_5: عدم حمایت همه جانبه ارگان‌های دولتی از بخش خصوصی فعال در گردشگری و توریسم	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
T_6: افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب (مانند شهر تبریز، ارومیه و ...) و افزایش تمایل و انگیزه گردشگران برای مسافرت به این مناطق تفریحی نزدیک و رقیب	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
T_7: از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی (مانند زبان، آداب و رسوم محلی، معماری و ...) با افزایش گردشگران	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
جمع	۱/۰		۲/۵۱

منبع: (محاسبات نگارندگان)

مجموع امتیازهای نهایی عوامل خارجی برای بخش گردشگری در شهر مراغه، در ماتریس فوق ۲/۵۱ می‌شود و مبین این است که از نظر عوامل خارجی نسبت به عوامل داخلی دارای ضعف است و همچنین با وجود آن‌که ماتریس عوامل خارجی کمتر از ۲/۵ نیست ولی شهر مراغه نسبتاً نتوانسته است از عواملی که فرصت‌ها ایجاد می‌کنند، بهره ببرد یا از عواملی که موجب تهدید می‌شوند، دوری جوید.

۳- ۵- تدوین راهبردها

ماتریس SWOT، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران با استفاده از آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و به تدوین انواع راهبردهای ممکن می‌پردازند. ماتریس SWOT، یک جدول مختصات دوبعدی را شامل می‌شود که هریک از چهار بخش آن، بیانگر یک دسته راهبرد است (اعرابی، ۱۳۸۵). در چارچوب تدوین راهبردها، مرحله ارزیابی، دربرگیرنده ابزارهایی است که متکی به اطلاعات به دست آمده از

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

مرحله قبل است و فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط ضعف و قوت را با هم مقایسه می‌کند. این راهبرد، در ماتریس SWOT انجام می‌شود تا راهبردهای امکان‌پذیر، تدوین شوند.

جدول ۵- ارائه راهبردهایی برای توسعه گردشگری شهر مراغه

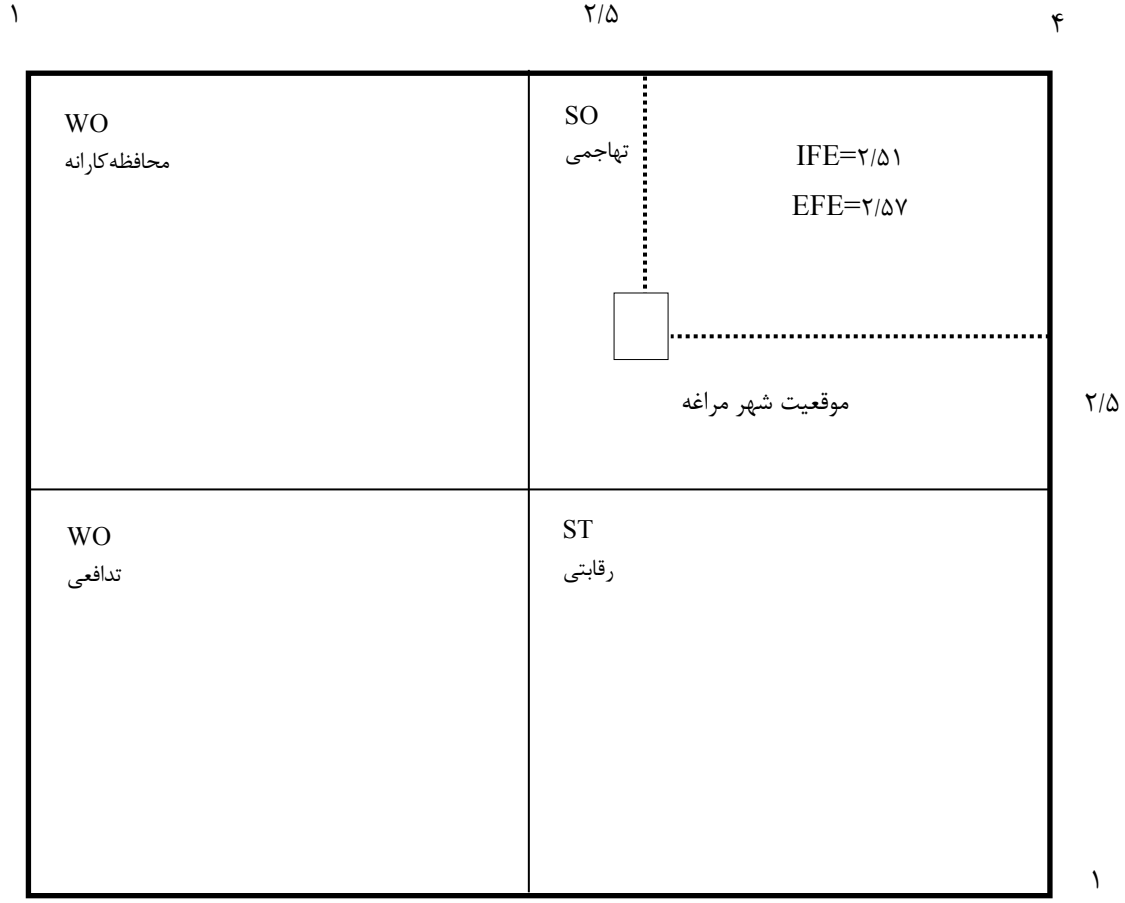
تحلیل WOT عوامل بیرونی عوامل درونی	فرصت‌ها: O_1 O_2 O_3 O_4 O_5 O_6 O_7	تهدیدها: T_1 T_2 T_3 T_4 T_5 T_6 T_7
نقاط قوت: S_1 S_2 S_3 S_4 S_6 S_7 S_8 S_9 S_{10}	راهبردهای تهاجمی(SO) ۱- ایجاد تسهیلات برای بخش‌های خصوصی در جهت سرمایه‌گذاری در زمینه‌های گردشگری ۲- معرفی ویژگی‌های طبیعی و آب و هوایی مراغه به منظور جذب گردشگر و آثار تاریخی- فرهنگی شهر ۳- تقویت زیرساخت‌های ارتباطی و استاندارد کردن ناوگان حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی و هوایی ۴- ایجاد کمپ‌های گردشگری و بهبود تسهیلات و خدمات در فضاهای توریستی و گردشگری	راهبردهای تنوع (ST) ۱- استانداردسازی شبکه‌های ارتباطی از جمله محور ارتباطی مراغه- هشترود و بهبود کیفیت حمل و نقل درون شهری و زیرساخت‌های آن ۲- استفاده از فناوری‌های نوین در فعالیت‌های بازاریابی گردشگری و اطلاع‌رسانی و معرفی آنها ۳- تدوین برنامه‌های آموزشی برای کاهش مشکلات زیست‌محیطی فعالیت‌های گردشگری ۴- حذف یا تعدیل کاربری‌های ناسازگار با کاربری‌های گردشگری در مناطق گردش‌پذیری شهر
نقاط ضعف: W_1 W_2 W_3 W_4 W_5 W_6 W_7 W_8	راهبردهای بازنگری (WO) ۱- تهیه طرح جامع گردشگری برای شهرستان مراغه و به تبع آن برنامه‌ریزی برای جذب و توسعه گردشگری پایدار ۲- ایجاد مؤسسات و آژانس‌هایی برای برگزاری تورهای گردشگری درسطح شهرستان و منطقه ۳- مرمت اماکن تاریخی مانند معبدها، برجها و خانه‌های تاریخی ۴- تنوع بخشیدن به فعالیت‌های گردشگری و در نتیجه کاهش فصلی بودن تقاضا	راهبردهای تدافعی (WT) ۱- تأسیس نشریه یا روزنامه مخصوص گردشگری برای معرفی جاذبه‌های گردشگری ۲- بهسازی و مرمت آثار تاریخی- فرهنگی به خصوص آثار تاریخی بخش مرکزی شهر ۳- حمایت از بخش خصوصی فعال، که در فضاهای گردشگری به گردشگران خدمات ارائه می‌دهند ۴- ایجاد هماهنگی بین عناصر تأثیرگذار در سیستم برنامه‌ریزی گردشگری شهر و توجه به مدیریت یکپارچه در برنامه‌ریزی گردشگری این شهر

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

نتیجه محاسبات طبق جدول‌های شماره ۳ و ۴ نشان می‌دهد که امتیاز شهر مراغه در عوامل داخلی، برابر ۲/۵۷ و در عوامل خارجی ۲/۵۱ می‌باشد. موقعیت شهر مراغه براساس این امتیازات روی نمودار ۱ مشخص شده است.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]



نمودار ۱- نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی شهر مراغه

منبع: (محاسبات نگارندگان)

شهر مراغه در موقعیت SO قرار گرفته و راهبردهای مورد استفاده، راهبردهای مبتنی بر نقاط قوت و فرصت‌ها (راهبرد تهاجمی) می‌باشد. راهبرد تهاجمی، در واقع راهبردهای رشد و توسعه را دربرمی‌گیرند؛ راهبردهایی که با اتکا به امکانات و فرصت‌های بیرونی و تمرکز بر نقاط قوت داخلی، ارتقای وضعیت موجود و رشد و توسعه را بیش از پیش مدنظر و در کانون توجه قرار می‌دهد. راهبردهای تهاجمی بیشتر به ارائه چشم‌انداز توسعه شهر می‌پردازند، تا کنش در مقابل وضع موجود. به عبارت دیگر، راهبردهای تهاجمی سعی در ارتقا و بهبود شرایط موجود دارند.

۳- ۶- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)[1]

یکی از فنون و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص کردن جذابیت نسبی راهبردها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی کمی است. در این ماتریس مشخص می‌شود که کدامیک از گزینه‌های راهبردی انتخاب شده، مناسب‌ترند و در واقع این راهبرد اولویت‌بندی می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۵). در جدول ۶ به طور کامل موضوع فوق تشریح گردیده است.

1- Quality Strategic Planning Matrix

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

جدول ۶- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی در شهر مراغه

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)		ضریب اهمیت	انواع استراتژی‌های قابل اجرا							
			استراتژی SO۱		استراتژی SO۲		استراتژی SO۳		استراتژی SO۴	
			جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت
فرصت‌ها	O_1	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵
	O_2	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷
	O_3	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸
	O_4	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۴	۰/۲۸	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱
	O_5	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸
	O_6	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴
	O_7	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲
تهدیدها	T_1	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷
	T_2	۰/۱	۲	۰/۲	۴	۰/۴	۲	۰/۲	۲	۰/۲
	T_3	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲
	T_4	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۳	۰/۲۴
	T_5	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۳	۰/۲۴	۴	۰/۳۲
	T_6	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶
	T_7	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴
جمع نمرات		۱								
قوت‌ها	S_1	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲
	S_2	۰/۰۵	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱	۴	۰/۲
	S_3	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱
	S_4	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲
	S_5	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲
	S_6	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	۳	۰/۰۹	۲	۰/۰۶
	S_7	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸
	S_8	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲	۲	۰/۱	۴	۰/۲
	S_9	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲
	S_{10}	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴
ضعف‌ها	W_1	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱
	W_2	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴
	W_3	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸
	W_4	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲
	W_5	۰/۰۵	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵
	W_6	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱
	W_7	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶
	W_8	۰/۰۵	۲	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۱	۳	۰/۱۵
جمع نمرات		۱								
جمع کل امتیاز استراتژی				۵/۱۱		۵/۸۳		۵/۰۴		۵/۳۷

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۴- نتیجه‌گیری

امروزه گردشگری به ویژه گردشگری شهری به‌عنوان یکی از پایه‌های اقتصاد، سهم عمده‌ای در توسعه و پیشرفت مناطق دارد و اکثر کشورهای جهان در رقابتی تنگاتنگ و نزدیک، در پی بهره‌گیری از توانمندی‌های کشورشان هستند تا بتوانند سهم بیشتری از درآمد ناشی از صنعت گردشگری را به خود اختصاص دهند. نواحی شهری به علت آن‌که جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی بسیار

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

دارند، غالباً از مقاصد گردشگری مهم محسوب می‌شوند. شهرستان مراغه جزء ده شهر دارای بافت تاریخی منسجم در کشور است و از کهن‌ترین خاستگاه‌های شهرنشینی و مدنیت در کشور محسوب می‌شود که میراث تاریخی- فرهنگی و طبیعی بسیار غنی و گسترده آن، پتانسیل بالایی برای غنای فرهنگی و گسترش گردشگری شهری دارد. همان طور که در جدول‌های شماره ۳ و ۴ مشاهده کردید، در شهر مراغه، تعداد ۱۰ نقطه قوت داخلی در برابر ۸ نقطه ضعف داخلی و تعداد ۷ فرصت خارجی در برابر ۷ تهدید خارجی، مورد شناسایی و بررسی قرار گرفت. بدین ترتیب، در مجموع تعداد ۱۷ نقطه قوت و فرصت به عنوان مزیت و تعداد ۱۵ نقطه ضعف و تهدید به عنوان محدودیت و تنگناهای پیش روی توسعه گردشگری شهر مراغه، قابل شناسایی می‌باشد و بیانگر این موضوع است که با یک برنامه‌ریزی منسجم و هدفمند، همراه با تقویت نقاط قوت و بهره‌گیری از فرصت‌های موجود به منظور حذف ضعف‌ها و دوری از تهدیدها، می‌توان گام مؤثری در تبدیل شهر مراغه به قطب گردشگری برداشت.

با توجه به نتایج حاصل از جدول‌های شماره ۵ و ۶، بهترین راهبردها به‌منظور توسعه صنعت گردشگری در شهر مراغه، عبارت‌اند از:

SO_1: ایجاد تسهیلات برای بخش‌های خصوصی در جهت سرمایه‌گذاری در زمینه‌های گردشگری

SO_2: معرفی ویژگی‌های طبیعی و آب و هوایی مراغه به منظور جذب گردشگر و آثار تاریخی- فرهنگی شهر

SO_3: تقویت زیر ساخت‌های ارتباطی و استاندارد کردن ناوگان حمل و نقل جاده‌ای، ریلی و هوایی

SO_4: ایجاد کمپ‌های گردشگری، بهبود تسهیلات و خدمات در فضاهای توریستی و گردشگری.

بدین‌منظور با توجه به جدول برنامه‌ریزی راهبردی کمی که به تفکیک برای انواع راهبردها (SO_1، SO_2، SO_3، SO_4) تدوین شده است، راهبرد تهاجمی SO_2 با امتیاز ۵/۸۳ بهترین راهبرد برای توسعه گردشگری شهر مراغه شناخته شده است. لذا با توجه به راهبردهای تعیین شده و نیز پژوهش‌ها و مشاهده‌های عینی نگارندگان در خصوص فضاهای گردشگری شهر مراغه، راهکارهای ذیل به‌منظور توسعه گردشگری این شهر پیشنهاد شده است:

- تهیه طرح جامع مطالعات گردشگری شهرستان و شهر شامل تهیه خطوط اصلی برنامه‌ریزی، تدوین سیاست‌ها و راهکارهای توسعه گردشگری، طرح‌ها و برنامه‌های اجرایی گردشگری

- شناسایی جاذبه‌ها و فراورده‌های مختلف گردشگری شهری در مناطق مختلف و بهره‌گیری بهینه و هدفمند از آنها در جهت ایجاد اشتغال و افزایش درآمد شهرنشینان

- ارائه تسهیلات به بخش خصوصی برای جذب مشارکت و هدایت سرمایه بخش خصوصی در بخش گردشگری مراغه

- ایجاد و بهبود زیرساخت‌های اقامتی و غذاخوری‌های متناسب با استانداردها

- برگزاری جشنواره‌های موسیقی، نمایشگاه‌های صنایع، غذاهای محلی و ... به منظور کاهش فصلی بودن تقاضای گردشگری.

منابع

اشرفی، یوسف؛ ملک‌زاده، علی، (۱۳۸۹). چشم‌اندازسازی مشارکتی در فرایند راهبردی توسعه شهری، نمونه مورد مطالعه: شهر مراغه، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۵، ص ۱۸۶- ۱۶۹.

اعرابی، سیدمحمد، (۱۳۸۹). درسنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.

پاپلی یزدی، محمدحسین؛ سقایی، مهدی، (۱۳۸۵). گردشگری (ماهیت و مفاهیم)، تهران: انتشارات سمت.

تقوایی، مسعود؛ مبارکی، امید، (۱۳۸۹). بررسی و تحلیل توریستی شهر تبریز به‌منظور برنامه‌ریزی توریسم در آن، نشریه علمی- پژوهشی جغرافیا و برنامه‌ریزی، دانشگاه تبریز، شماره ۳۳، ص ۸۲- ۵۹.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

تولایی، سیمین، (۱۳۸۶). مروری بر صنعت گردشگری، تهران: انتشارات دانشگاه تربیت معلم.

حیدری چیانه، رحیم، (۱۳۸۳). ارزیابی برنامه‌ریزی صنعت توریسم در ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تبریز.

دیناری، احمد، (۱۳۸۴). گردشگری در ایران و جهان، انتشارات واژگان خرد، مشهد، چاپ اول.

رحمانی، بیژن و همکاران، (۱۳۸۹). امکان‌سنجی توسعه پایدار گردشگری در شهر ملایر با استفاده از مدل SWOT، فصلنامه جغرافیا و مطالعات محیطی، سال اول- شماره سه.

صداقتی، عاطفه؛ غفوریان، مهسا، (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه صنعت گردشگری راهی برای توسعه اقتصاد شهرها: نمونه موردی شهر نیشابور، اولین کنفرانس اقتصاد شهر ایران، مشهد.

صدر موسوی، میرستار؛ دخیلی کهنمویی، جواد، (۱۳۸۳). درآمدی بر برنامه‌ریزی تفریح‌گاه‌های توریستی، نشریه دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، شماره ۱۷، دانشگاه تبریز.

کاظمی، مهدی، (۱۳۸۶). مدیریت گردشگری، انتشارات سمت، تهران.

مایکل هال، کالین؛ جنکینز، جان ام. (۱۳۷۸). سیاست‌گذاری جهانگردی؛ ترجمه اعرابی، سید محمد و ایزدی، داود؛ نشر انجمن ایرانیان.

مافی، عزتا...؛ سقایی، مهدی، (۱۳۸۸). کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری مطالعه موردی: کلان‌شهر مشهد، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۱۴، ص ۵۰- ۲۷.

مدهوشی، مهرداد؛ ناصرپور، نادر، (۱۳۸۲). ارزیابی موانع توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۲۸، صص ۵۸-۲۵.

مراغه، (۱۳۸۹). سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری شهرستان مراغه، باغ شهر و گنجینه فرهنگی، تاریخی و طبیعی.

مروارید، یونس، (۱۳۷۲). مراغه، افرازه رود از نظر اوضاع طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، تاریخی، چاپ دوم، انتشارات پیام.

مشکینی، ابوالفضل؛ حیدری، تقی، (۱۳۹۰). ارزیابی توسعه گردشگری شهر زنجان با استفاده از مدل SWOT، نمونه موردی: منطقه زنجان‌رود، فصلنامه فضای جغرافیایی، شماره ۳۵، صص ۶۳- ۳۷.

مصلایی، محمدرضا، (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی استراتژیک رهیافتی به سوی تعالی سازمانی، نشریه مدیریت، شماره۳۹.

معصومی، مسعود، (۱۳۸۸). گردشگری و برنامه‌ریزی منطقه‌ای، نشریه ساخت‌وساز، شماره ۱۱.

مهندسان مشاور نقش محیط، (۱۳۸۵). طرح توسعه و عمران شهر مراغه، مرحله اول: بررسی و شناخت شهر، جلد اول و دوم، وزارت مسکن و شهرسازی.

وارثی، حمیدرضا و همکاران، (۱۳۸۹). امکان‌سنجی پتانسیل‌های گردشگری در شهر سقز با استفاده از مدل SWOT، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، سال دوم- شماره سوم.

هادیانی، زهره و همکاران، (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری براساس تحلیل SWOT، مطالعه موردی: شهر شیراز، نشریه جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، شماره ۳.

Butler, R. W., Nelson, J.G., Wall, G., 1993. Tourism-an Evolutionary Perspective, In Tonrism and Sustainable Development: Monitoring, planning, managing, eds. Department of Geography, University of Waterloo, No. 1, P. 27-44.

Dyson, R., G., 2000. Strategy, Performance and Operational Research. *Journal of the Operational Research Society , Vol. 51,* No. 1, P. 5-11.

Hom-Haacke, L., (2001). Using SWOT for Project Planning Sessions, West Scotland, MSc Thesis, Napier University.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]

Inskeep, Edward, 1994. National and Regional Tourism Palning: Methodologies and Case Studies (World Tourism Organization). published by Chapman & Hall.

Kajanus, M., 2000. A model for creating innovative strategies for an enterprise and its application to a rural enterprise. *Management Decision, Vol. 33,* No. 10, P. 711-722.

Mc Kercher, B., 1993. Some Fundamental Truths about Tourism: Understanding tourism social snd environmental impacts. *Journal of Sustainable Tourism, Vol. 1*, No. 1, P. 6-16.

Nilsson. M., 2004. Research and advice on strategic environmental assessment. Stockholm Environment Institute Publications.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1391.1.1.6.8]