

## نقش تکنیک Meta SWOT در برنامه‌ریزی راهبردی

### گردشگری شهر یزد

صفر قائدرحمتی<sup>۱\*</sup>، امیررضا خاوریان گرمسیر<sup>۲</sup>

۱- استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲- دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران، ایران

دریافت: ۹۳/۹/۳

پذیرش: ۹۴/۴/۷

### چکیده

برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ابزار جهت انجام بهتر فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف مطلوب در آینده و در راستای اهداف تعیین شده به‌کار می‌رود. برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند به‌عنوان پاسخی به مشکلات پیش‌آمده در صنعت گردشگری نیز مطرح شود. در هسته گردشگری مانند تمام فعالیت‌های تجاری دیگر باید «راهبرد گردشگری» تجسم یابد. از جمله مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی مورد استفاده در توسعه گردشگری به‌ویژه در گردشگری شهری، مدل سنتی SWOT است. امروزه پس از سال‌ها استفاده و ارزیابی از این مدل کاربردی این نتیجه حاصل شده که SWOT مبتنی بر الهامات ذهنی و غیرسیستماتیک است، (داده‌های کیفی) و از سوی دیگر از کمی‌سازی اجتناب کرده و همچنین فاقد قدرت پیش‌بینی است. مدل Meta-SWOT در یک برنامه متشکل از پنجره عنوان و هفت پنجره به‌هم پیوسته اجرا می‌شود. هدف آن رهنمون ساختن تصمیم‌گیرندگان در فرایندی یک‌پارچه از مرحله اولیه توفان مغزی به ایجاد فهرست رتبه‌بندی‌شده‌ای از اولویت‌های استراتژیک است. این ابزار بازبینی‌های نامحدود نهاده‌ها را امکان‌پذیر می‌کند، زیرا افراد تصمیم‌گیرنده ارزیابی خود را در طول یک فعالیت برنامه‌ریزی تغییر می‌دهند. این پژوهش با هدف توسعه گردشگری در شهر یزد برای نخستین بار به معرفی مدل استراتژیک Meta-SWOT در امر گردشگری شهری پرداخته است. جهت انجام این پژوهش از روش توصیفی - تحلیلی استفاده شده و روش گردآوری داده‌ها و تحلیل اطلاعات مورد نیاز به‌صورت اسنادی و پیمایشی است. جهت تدوین استراتژی توسعه و تشریح اهداف، منابع، توانایی‌ها و عوامل کلان محیطی از تکنیک تحلیلی Meta-SWOT استفاده شده است. براساس نتایج به‌دست‌آمده مهم‌ترین عامل در راستای توسعه گردشگری شهری در شهر یزد ثبات سیاسی در سطح کلان است. توجه مسئولین، نیروی انسانی مجرب در گردشگری و سرمایه‌گذاری از دیگر مواردی است که باید در راستای آن اقدامات مؤثری صورت پذیرد.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، گردشگری شهری، Meta-SWOT، شهر یزد.

## ۱- مقدمه

امروزه گردشگری به عنوان سومین بخش بزرگ اقتصادی در جهان شناخته می شود (لوزانو ایولا<sup>۱</sup> و دیگران، ۶۵۷، ۲۰۱۲) و در ۳۰ سال گذشته رشد سریع تری نسبت به تولید ناخالص داخلی در جهان داشته است (بودینو<sup>۲</sup>، ۹۰، ۲۰۰۵). این نوع از توسعه شتابان به دلیل عدم برنامه ریزی صحیح عوارض سوئی را برای جوامع محلی به همراه داشته است (فورچونی<sup>۳</sup> و همکاران، ۸۶۲، ۲۰۰۸). تجربه نشان داده هر کجا گردشگری به طور اتفاقی و بدون وجود برنامه ریزی و استراتژی مشخص توسعه یابد، مشکلات زیست محیطی و اجتماعی متعددی نیز ظهور پیدا کرده و در درازمدت مشکلات گردشگری بیش از فواید آن می شود (رکن الدین افتخاری و مهدوی، ۳، ۱۳۸۵).

در جوامع پیشرفته امروزی، یکی از شیوه های رایج در امر برنامه ریزی، برنامه ریزی راهبردی است. برنامه ریزی راهبردی به عنوان یک ابزار در مدیریت برای کمک به یک سیستم جهت انجام بهتر کارها و اطمینان از رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، به کار می رود (بریسون<sup>۴</sup>، ۲۶، ۲۰۱۱). برنامه ریزی راهبردی به دلیل فقدان برنامه ریزی صحیح در گردشگری می تواند به عنوان پاسخی به مشکلات پیش آمده مطرح شود (روهانن<sup>۵</sup>، ۲۴۵، ۲۰۰۴). در واقع در هسته گردشگری مانند تمام فعالیت های تجاری دیگر باید راهبردی گردشگری تجسم یابد. یک راهبرد فراهم آورنده چهارچوبی جهت انجام تعاریف و تعیین اهداف است (کوستا<sup>۶</sup> و جی. ام. سینتسا<sup>۷</sup>، ۲۶، ۲۰۰۹). هسته دیدگاه برنامه ریزی راهبردی در پنجاه سال گذشته ثابت باقی مانده و بیشتر فرایندهای برنامه ریزی راهبردی در برگیرنده تحلیل کلاسیک *SWOT*<sup>۸</sup> است (استاوروس<sup>۹</sup> و هینریشز<sup>۱۰</sup>، ۴، ۲۰۰۷). این تحلیل از دهه ۱۹۶۰ میلادی به عنوان ابزاری برای تسهیل فرایند برنامه ریزی راهبردی در زمینه های مختلف مطرح شد. با انتشار اثر وایریچ<sup>۱۱</sup> در سال ۱۹۸۲ این

1. Lozano-Oyola
2. Budeanu
3. Fortuny
4. Bryson
5. Ruhanen
6. Costa
7. GM Sintesa
8. Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
9. Stavros
10. Hinrichs
11. Weihrich

تکنیک به محبوبیت رسید و به جهانیان بهتر شناسانده شد (لوو<sup>۱</sup>، ۳، ۲۰۱۰)؛ امروزه در مجامع علمی در خصوص قدرت اجرایی این تکنیک شک و تردیدهایی به وجود آمده است (سیلبرت و سیلبرت<sup>۲</sup>، ۱، ۲۰۰۷). بیشتر ایرادات وارده به مدل نیز به فقدان توجه به محیط بیرونی سیستم، نداشتن نگاه رقابتی و داده‌های توصیفی و ذهنی به‌عنوان ورودی مدل، بازمی‌گردد. عموماً گردشگری در چارچوب الگوهای فضایی خاصی عمل می‌کند. یکی از این الگوهای فضایی، گردشگری شهری است (تیموتی<sup>۳</sup>، ۶۳، ۱۹۹۵)، شهرها دارای توان بالقوه و جاذبه‌های متعدد گردشگری هستند و توسعه صنعت گردشگری می‌تواند عامل مهم و تأثیرگذاری در رشد و توسعه آن‌ها باشد (کاوه و همکاران، ۴۵، ۲۰۱۴). زمانی دستیابی به این مزایا و مطلوبیت‌ها امکان‌پذیر خواهد بود که بستر لازم برای این کار با برنامه‌ریزی صحیح و متمرکز فراهم شود. هدف اصلی این پژوهش، معرفی تکنیک Meta-SWOT به‌عنوان تکنیک راهبردی و کاربردی در جهت توسعه گردشگری است. این سوال مطرح می‌شود که آیا Meta-SWOT ابزار مفیدی جهت ارائه راهبرد گردشگری شهری است یا خیر؟ راهبردهای توسعه گردشگری شهر یزد کدامند؟

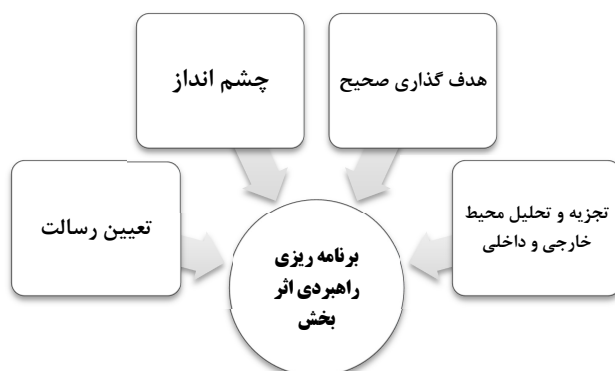
## ۲- برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری شهری

نگاهی به تاریخ برنامه‌ریزی گردشگری در سطح جهان نشان می‌دهد که در سال ۱۹۸۰ گان<sup>۴</sup> برای نخست بار برنامه‌ریزی گردشگری را به‌عنوان ابزاری برای توسعه مناطق مقصد و همچنین وسیله‌ای برای ارزیابی احتیاجات گردشگرانی که به یک مقصد می‌رسند، دانست (اندریوتیس<sup>۵</sup>، ۶۳، ۲۰۰۰). بی تردید، این صنعت مانند سایر فعالیت‌های اقتصادی تأثیری عمیق بر محیط خود می‌گذارد. با رونق گردشگری در دهه‌های اخیر تأثیرات آن بر مناطق مختلف دنیا متفاوت بوده، به‌طوری که در برخی از مناطق سبب بازسازی و سرزندگی و تقویت هویت محلی و در برخی مناطق سبب تأثیری متقابل و منفی شده است. به‌طور کل برنامه‌ریزی گردشگری از فلسفه و روش برنامه‌ریزی مرتبط و همچنین متمایز تکامل یافته است. گردشگری از فعالیت‌هایی است که

1. Lu  
2. Silbert  
3. Timothy  
4. Gunn  
5. Andriotis

در یک منطقه باید بخشی از برنامه‌ریزی فیزیکی، زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی یا نوعی تجارت در جامعه و منطقه تلقی شود. افراد شاغل به تجارت گردشگری انواع مختلفی از فعالیت‌ها مانند بازاریابی، امکان‌سنجی، توسعه محصول، تبلیغات و غیره را درپیش می‌گیرند. اگر گردشگری به‌عنوان عضوی حیاتی برای توسعه اقتصادی و برنامه توسعه منطقه و یا شهر باشد، نیاز است هماهنگی میان فعالیت‌های توسعه و گردشگری صورت گیرد (اکوسوز<sup>۱</sup> و آریکان<sup>۲</sup>، ۳، ۲۰۰۸). بسیاری از مقاصد گردشگری در پی اقداماتی چاره‌جویانه جهت کاهش تبعات شکست به دلیل پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی رشد سریع گردشگری هستند (روهانن، ۲۴، ۲۰۰۴؛ اینسکیپ<sup>۳</sup>، ۲۲، ۱۹۹۱). گردشگری ماهیتی مجرد و مجزا از سایر عوامل و نواحی اطراف خود نیست و درحقیقت عضو کوچکی از یک مجموعه و سیستم بزرگ‌تر است. محیط طبیعی و حیات‌وحش گواه این مطلب است، و امروزه به دلیل حضور گردشگران و وسایل نقلیه آنان در مقاصد گردشگری این عناصر و موجودات رو به انحطاط هستند (رید<sup>۴</sup>، ۷۴، ۲۰۰۳). به طور کلی رابطه مستقیم و مهمی میان برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد مدیریتی یک مجموعه وجود دارد. یک مدیریت کارا در پی رسیدن به اهداف ترسیم شده خود در همه سطوح، و شناسایی و از میان برداشتن مسائل و مشکلات سر راه این اهداف است. اما این اهداف از کجا و از چه طریق ترسیم می‌شوند؟ به واقع این نقطه‌ای است که برنامه‌ریزی راهبردی به یاری مدیریت سازمانی می‌آید (پیرتی<sup>۵</sup> و همکاران، ۹۵۳، ۲۰۰۹). در این راستا عوامل و عناصر متعددی در برنامه‌ریزی راهبردی نقش دارند این عوامل در شکل ۱ مشاهده می‌شوند.

1. Akosoz
2. Arikan
3. Inskoop
4. Reid
5. Pirtea



شکل ۱ عوامل و عناصر تأثیرگذار در برنامه‌ریزی راهبردی اثربخش

(منبع: نگارندگان)

### ۳- نقاط قوت و ضعف SWOT

براساس گفته بریکر<sup>۱</sup>؛ پس از جنگ جهانی دوم نیاز به مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی بیشتر احساس شد، سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی از یک محیط به نسبت ثابت و بدون تغییر با محیطی پویاتر و با تغییرات سریع‌تر مواجه شدند. از آن پس دانشگاه هاروارد به‌عنوان صدای غالب و رهبر مطالعات استراتژیک در مکتب طراحی تفکر در برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۲</sup> با انتشار کتاب‌هایی مانند اثر ارزشمند لرنند، کریستنسن و همکاران<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۲ با عنوان «سیاست تجارت: سند و موارد» شد. ایشان مدلی را شرح دادند که بیشترین تأکید آن بر محیط داخلی و خارجی یک سیستم بود. این مدل به‌عنوان پیش‌درآمدی بر مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی بود و در ادامه زمینه شکل‌گیری مدل SWOT را فراهم کرد. از مزایای این مدل استفاده آسان و قابل فهم بودن برای همگان، قابلیت استفاده در بسیاری از بخش‌ها و جنبه‌های برنامه‌ریزی، نمایش داده‌ها به‌صورت خلاصه، اما دقیق، جلوگیری از قلم فرسایی، انعطاف‌پذیری و سرعت در انجام آن است. از سوی دیگر، امروزه از سوی جوامع علمی و سازمانی نقدهای زیادی بر این مدل وارد شده است. جدول ۱ به جمع‌بندی انتقادات وارده بر این مدل می‌پردازد.

1. Bracker
2. Design school of thought in strategic planning
3. Learned & Christensen and ET al
4. Business Policy: Text and Cases

جدول ۱ مجموعه انتقادات وارد شده بر تحلیل SWOT

صاحب نظر	نقد
Allison & Kaye, 2011; Silbert & Silbert, 2007; Stavros & Hinrichs, 2011.	ادبیات منفی و ناامید کننده سوات و تمرکز زیاد آن بر حل مشکلات و نقاط ضعف و کم توجهی به پتانسیل‌های موجود
Görener & Others: 2012; Osuna & Aranda, 2007;	فقدان بررسی دقیق عوامل و فقدان اولویت‌بندی عوامل و راهبردها
Hosseini-Nasab & Others, 2011	ابهام در تعریف استراتژی پایانی به دلیل مجاورت مناطق راهبردی در ماتریس عوامل داخلی و خارجی و در نتیجه دقیق نبودن تصمیمات
Cameron & Caza, 2004; Hill Westbrook, 1997; Karakas, 2009; & Ludema, 2012	اشکالات اساسی در روش‌شناسی مانند تأکید اندک بر حل مسئله
Stavros & Hinrichs, 2011; Stavros & Wooten, 2012	بالا به پایین بودن جهت برنامه‌ریزی
Stavros & Hinrichs, 2011	تأکید بر خلاها، کم و کاستی‌ها به جای توجه به نتایج
Stavros & Hinrichs, 2011	تأکید بر تحلیل و سپس برنامه‌ریزی بدون در نظر گرفتن قابلیت انجام
Stavros & Hinrichs, 2011	دلسردکنندگی و تقلیل‌دهنده انرژی سازمانی

(منبع: مطالعات نگارندگان)

به طور کلی پس از ناکامی سیستم‌ها در رسیدن به اهداف خود با استفاده از تحلیل SWOT، صاحبان‌نظر عرصه مدیریت استراتژیک در پی ارتقا این مدل برآمدند. در گام نخست پژوهش‌هایی جهت ترکیب آن با سایر مدل‌های تصمیم‌گیری مانند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup>، فازی<sup>۲</sup> انجام گرفت. این اقدام در جهت پاسخ‌گویی به نقص عدم بررسی دقیق عوامل و فقدان اولویت‌بندی عوامل و راهبردها بود (قاضی‌نوری و همکاران، ۹۹، ۲۰۰۷). برای نمونه تکانو<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۹ در مقاله‌ای اقدام به ترکیب مدل SWOT و تحلیل سلسله‌مراتبی برای برنامه‌ریزی راهبردی در گردشگری کرد. طلائی و همکاران، محققان ایران در سال ۲۰۰۹ به بررسی چالش‌های کاربرد GIS در کشورهای در حال توسعه با استفاده از SWOT-AHP پرداختند، مارگلس و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)

1. Analytical Hierarchy Process
2. Fuzzy
3. Takano
4. Margles and et al

در امر کاربری زمین، یوکسل و همکاران (۲۰۰۷) در صنایع بافندگی، طاهرنژاد و همکاران (۲۰۱۳) در تدوین استراتژی معادن سنگ در ایران، نیز از مدل SWOT-AHP بهره گرفتند. از جمله مقالات و کارهای پژوهشی که به ترکیب منطق فازی و تحلیل SWOT پرداخته‌اند می‌توان به امین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، لی و لین<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، ژانگ و لی (۲۰۱۴)، زاخاروا<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در زمینه‌های مکان‌یابی، بررسی‌های محیطی، تکنولوژی اطلاعات اشاره کرد. در مقابل گروهی نیز سعی در ارتقا مدل داشته‌اند.

از جمله تلاش‌ها در راستای اتقا تکنیک SWOT ابداع چهارچوب استراتژیک SOAR بود. این تکنیک متشکل از قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج<sup>۴</sup> است. نخستین جرقه‌های این چارچوب استراتژیک در سال ۱۹۹۹ توسط گروهی از نظریه‌پردازان مثبت‌شناسی زده شد. در سال‌های بعد پروفیسور ژاکلین استاورس این مدل را ابداع کرد. از جمله فعالیت‌های پژوهشی انجام گرفته در این زمینه می‌توان به پژوهش‌هایی مانند مسائل تجاری (استاوروس و سینت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰)، مدیریتی (سیلبرت<sup>۶</sup>، تونی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸)، موفقیت (کومار<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵) و آموزشی نیز این تکنیک کاربرد داشته و در ایران نیز پژوهش‌های قابل توجهی انجام شده است.

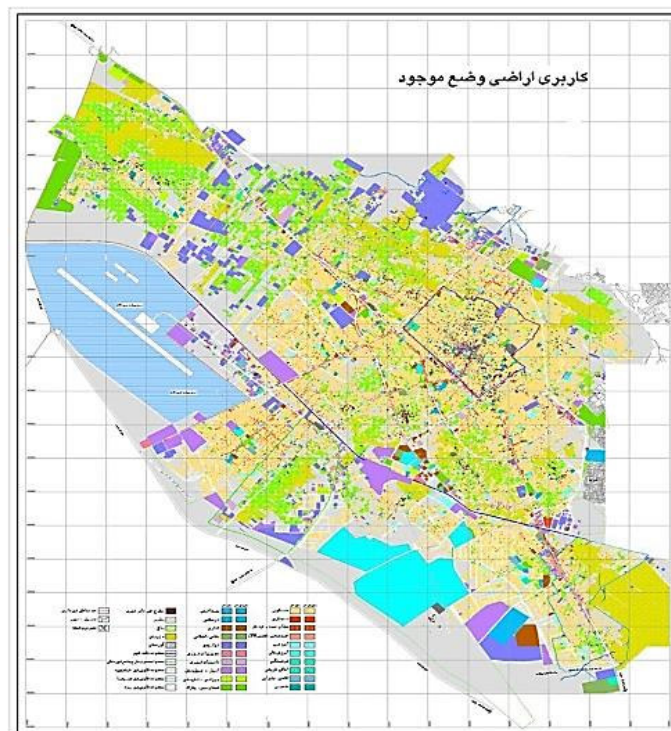
#### ۴- روش تحقیق

روش این پژوهش با توجه به ماهیت آن، توصیفی-تحلیلی است. برای تدوین چارچوب نظری تحقیق و مرور تحقیقات پیشین، از روش کتابخانه‌ای (اسنادی) بهره گرفته شد، همچنین از بررسی‌های میدانی و مصاحبه برای دسترسی به اطلاعات مورد نیاز استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق را ۳۵ نفر از مسئولان و افراد صاحب نظر در گردشگری شهر یزد تشکیل می‌دهند، جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه گردشگری شهری از مدل Meta-SWOT استفاده شده است. از آنجا که این مدل تاکنون در ایران و سایر کشورهای جهان در زمینه مطالعات گردشگری و شهری استفاده نشده است، در این پژوهش سعی بر آن است تا به معرفی

- 
1. Amin and et al
  2. Lee and Lin
  3. Zakharova
  - 4-Strengths, Opportunities, Apparitions and Results
  5. Saint
  6. Silbert
  7. Tony
  8. Kumar

این مدل و چگونگی کاربرد آن پردازد.

*Meta-SWOT* تکنیکی جدید در برنامه‌ریزی راهبردی و به نوعی نمونه‌ای تکامل یافته از تکنیک *SWOT* است. این مدل راهبردی برای نخستین بار توسط گروه سه نفره متشکل از اگروال، استادیار علوم رایانه نوربرت کالج آمریکا و دو تن از همکاران ایشان در دپارتمان مدیریت بازرگانی همان دانشگاه در سال ۲۰۱۲ معرفی شد. مقاله ایشان نخستین کار پژوهشی منتشر شده در جهان است. واحد تحلیل این پژوهش شهر یزد است؛ با وسعت معادل ۱۰۱۳۴/۳۰ هکتار در مرکز استان یزد و در مسیر راه اصفهان- کرمان قرار گرفته و دارای جمعیت معادل ۵۸۲۶۸۲ تن، براساس سرشماری سال ۱۳۹۰، است.



نقشه ۱ موقعیت فضایی شهر یزد و وضعیت کاربری اراضی شهر یزد.

(منبع: شهرداری یزد، ۱۳۹۲)



## ۵- Meta-SWOT یک ابزار برنامه‌ریزی راهبردی

امروزه با دو رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی خارج به داخل<sup>۱</sup> و داخل به خارج<sup>۲</sup> روبه‌رو هستیم. این تقسیم‌بندی به عامل به کارگرفتن یا ننگرفتن منابع و قابلیت‌ها و همچنین عوامل خرد و کلان محیطی در آغاز بستگی دارد (آگاروال<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۳، ۲۰۱۲). به نوعی دکترین علم برنامه‌ریزی راهبردی به این اجماع رسیده است که سازمان‌ها و شرکت‌های بالا و محبوب دارای توانایی‌های منحصر به فردی است که سبب شده در بازار جایگاهی داشته باشد. آن‌ها با استفاده از خلاقیت، یک رهیافت داخل به خارج رقم‌زده، بر این اساس و اتکا بر توانایی‌های درونی، خود را از دیگران متمایز کردند، به عبارت دیگر بازارهایی را به‌وجود آورده و فضای رقابتی شکل داده‌اند (میلر<sup>۴</sup> و دیگران، ۳۷، ۲۰۰۲)؛ بنابراین بینش و دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۵</sup> بر این فرض استوار است که منابع و توانایی‌های هر سازمان و گروه نخستین مزیت و عامل متمایزکننده آن‌هاست و نوعی برتری پایدار و بلند مدت را برای آن‌ها به ارمغان می‌آورد (آکیو<sup>۶</sup>، ۱۲۶، ۲۰۰۵). منظور از منابع توانایی‌ها، دارایی‌ها، ویژگی‌های مثبت، دانش و هر نوع مزیت نسبی که در اختیار یک گروه باشد، و در بهبود شرایط آینده آن‌ها مؤثر است (بارنی<sup>۷</sup>، ۱۰۰، ۱۹۹۱). مدل Meta-SWOT براساس رهیافت داخل به خارج و به نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع است. همچنان چگونگی تشخیص منابع و قابلیت‌های قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار به‌عنوان یک چالش باقی است. بارنی (۱۹۹۱) برای حل این مسئله چهار معیار را بیان می‌کند. برای اثربخشی یک منبع یا قابلیت از نظر استراتژیک باید با ارزش<sup>۸</sup>، نادر<sup>۹</sup>، تقلیدنشده<sup>۱۰</sup> و غیرقابل جایگزینی<sup>۱۱</sup> باشد. چهار معیار زیر می‌تواند توان بالقوه منابع و قابلیت برای خلق یک استراتژی موفق را تعیین کند. از نظر منابع، این چهار معیار به شرایط VRIO مرسوم هستند (بارنی، ۱۹۹۱).

1. Outside-in
2. Inside-out
3. Agarwal
4. Miller
5. Resource Based View (RBV)
6. Akio
7. Barney
8. Valuable
9. Rare
10. Inimitable
11. Non-substitutable

V (باززش): آیا منابع یا قابلیت شرکت را قادر به بهره برداری از یک فرصت محیطی می نماید و یا تهدید محیطی را بی اثر می سازد؟
R (نایاب): آیا این منبع یا قابلیت در حال حاضر تحت کنترل تنها تعداد اندکی از شرکت های رقابت کننده قرار دارد؟
I (تقلید ناپذیر): آیا شرکت ها بدون این منبع یا قابلیت در دستیابی یا توسعه ی آن با شرایط نامساعد هزینه مواجه می شوند؟
O (سازماندهی): آیا برای پشتیبانی و بهره برداری از منابع و قابلیت های ارزشمند، نایاب و پرهزینه در برابر تقلید، سیاست ها و رویه های شرکت سازمان یافته اند؟

شکل ۲ معیارهای ایجاد یک استراتژی موفق از دیدگاه مبتنی بر منابع VRIO

در مدل Meta-SWOT عوامل مرتبط با محیط سازمان به طور مستقل از عوامل داخلی شناسایی می شوند. برای این امر از روش پستل<sup>۱</sup> استفاده می شود. چارچوب بر عوامل «سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک، زیست محیطی و قانونی» استوار و عموماً واژگانی مانند پستل، استپ<sup>۲</sup> و اتپس<sup>۳</sup> بیانگر همین تحلیل است (آیسوهرانن<sup>۴</sup>، ۲۷، ۲۰۱۲). این تحلیل جهت شناسایی فرصت های پیشرو و همچنین خطرات احتمالی گسترش هر مجموعه مؤثر است، در نتیجه با کاری سازمانی اقدام به کاهش خطرات محتمل از سوی ابعاد ناشناخته محیط می کند (بلوومبرگ<sup>۵</sup>، ۲، ۲۰۱۲). عموماً این تحلیل جهت ارزیابی محیط در ابعاد کلان و همچنین ارزیابی زمان حال می پردازد (جونز<sup>۶</sup> و هیل<sup>۷</sup>، ۳۳۵، ۲۰۱۳).

## ۶- نتایج

### ۶-۱- توسعه راهبردی گردشگری شهر یزد با استفاده از تکنیک Meta-SWOT

#### ۶-۱-۱- مرحله اول: ارزیابی منابع و رقبا

در نخستین مرحله باید به ارزیابی منابع و رقبا پرداخت. دوره زمانی برنامه ریزی برای این پژوهش همگام با اسناد فرادست و منطبق با سند چشم انداز ۱۴۰۴ مشخص است. در این مرحله

1. PESTEL
2. STEP
3. ETPS
4. Isoherranen
5. Bloomberg
6. Jones
7. Hill

باید اهداف سازمانی را برشمرد و سپس به اولویت‌بندی<sup>۱</sup> این اهداف پرداخت. اولویت‌بندی در سه سطح اولویت بالا، متوسط و پایین صورت می‌گیرد. این نوع اولویت‌بندی می‌تواند با استفاده از روش دلفی (گروه نخبگان) باشد. جدول ۲ اهداف سازمانی و درجه اولویت آن‌ها را نشان می‌دهد. پس از تدوین این جدول و تعیین درجه اولویت هر اطلاعات وارد نرم‌افزار می‌شود.

جدول ۲ اهداف تعیین شده در جهت توسعه گردشگری شهر یزد در افق ۱۴۰۴

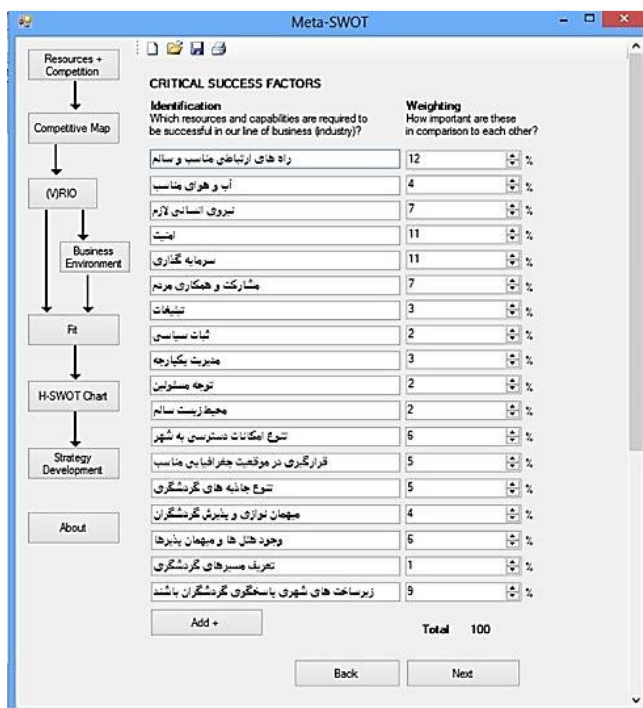
اولویت	هدف
اولویت بالا	رشد ۳ برابر ورود گردشگران خارجی
اولویت بالا	رشد ۲ برابر گردشگران داخلی
اولویت متوسط	بازگشت به نرخ بی‌کاری کمتر از ۶ درصد
اولویت متوسط	افزایش کیفیت زندگی در شهر به‌ویژه در بافت تاریخی
اولویت پایین	حفظ امنیت نسبی موجود در شهر و افزایش آن
اولویت پایین	توسعه گردشگری فرهنگی و میراث
اولویت متوسط	افزایش دو برابری تعداد تورهای گردشگری
اولویت پایین	ایجاد هماهنگی و انسجام در ساختار گردشگری شهر یزد
اولویت متوسط	افزایش چشم‌گیر اختصاصات ریالی و ارزی به گردشگری شهر یزد
اولویت پایین	رونق گردشگری الکترونیکی
اولویت متوسط	افزایش مدت زمان اقامت گردشگران در شهر
اولویت بالا	افزایش دوبرابری درآمد ناشی از گردشگری
اولویت متوسط	خروج از اقتصاد تک محصولی
اولویت متوسط	توسعه هر چه بیشتر گردشگری درمانی

(منبع: نگارندگان)

در این مرحله و در گام بعد عوامل کلیدی جهت موفقیت سازمان<sup>۲</sup> شناسایی شده‌اند. به عبارت دیگر باید به شناسایی منابع و توانایی‌هایی پرداخت که راستای موفقیت مجموعه ضروری است. از آن‌جا که این منابع و توانایی‌ها دارای وزن و اهمیت یکسانی نیستند، باید آن‌ها را وزن‌بندی کرد. مجموع اوزان تخصیص داده شده باید عدد ۱۰۰ باشد. جهت وزن‌بندی این عوامل می‌توان از روش‌ها و مدل‌های گوناگونی مانند روش دلفی، مدل تحلیل شبکه‌ای، مدل

1. Prioritize
2. Critical Success Factors

آنتروپی شانون<sup>۱</sup> و غیره بهره گرفت. در این پژوهش از تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. شکل ۳ نشان‌دهنده عوامل مؤثر در توسعه گردشگری شهر است. مطابق وزن‌دهی تحلیل سلسله‌مراتبی وزندهی شده است.



شکل ۳ عوامل مؤثر در توسعه گردشگری شهر به صورت وارد شده در محیط نرم‌افزار

(منبع: نگارندگان)

## ۶-۱-۲- مرحله دوم: شناسایی ابعاد رقابتی و تعیین واحد اندازه‌گیری

در گام بعد باید به شناسایی ابعاد رقابتی<sup>۲</sup> پرداخت. در گام پیشین دو بعدی که سبب ایجاد تمایز و تفاوت منابع و توانایی‌های شناسایی شده می‌شوند، باید شناسایی کرد و این جمله را تکمیل

1. Shannon Entropy
2. Identification of Competitive Dimensions

کرد: «در صنعت گردشگری یزد، ما در گام نخست بر سر و و رقابت می‌کنیم». تعداد گردشگر، مزایا و فوائد اقتصادی و همچنین اجتماعی از عوامل رقابت مقاصد گردشگری محسوب می‌شود. در ادامه باید واحد اندازه‌گیری تعیین کرد. در این پژوهش تعداد گردشگر به‌عنوان ملاک مورد نظر است، همچنین باید وضعیت رقبا از نظر تعداد گردشگر نسبت به مجموعه و شهر مورد مطالعه مشخص شود. در جذب گردشگر شهرهای اصفهان، شیراز، بندرعباس، کرمان، یاسوج و مشهد رقیب شهر یزد هستند. شهرهای اصفهان، شیراز، بندرعباس تعداد گردشگر بیشتری نسبت به یزد دارند، شهر کرمان نیز به طور تقریبی در یک نسبت قرار دارد. شهر یزد پذیرای گردشگران بیشتری نسبت به یاسوج است. سپس باید منابع و توانایی‌های محدوده مورد مطالعه را با رقبا مقایسه کرد. جهت انجام این قیاس از پنج سطح بسیار پایین‌تر، پایین‌تر، تقریباً برابر، فراتر و بسیار فراتر استفاده می‌شود. تصویر ۳ نشان‌دهنده مقایسه شهر یزد با رقبای خود از نظر عوامل مؤثر در توسعه گردشگری بیان‌شده در شکل ۱ است.

جدول ۳ مقایسه شهر یزد با رقبای خود از نظر عوامل مؤثر در توسعه گردشگری

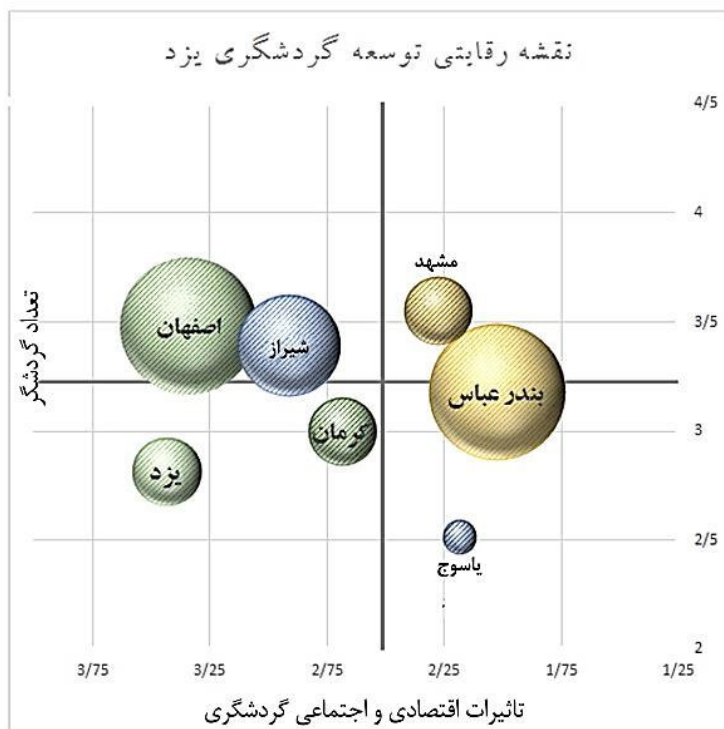
عوامل مؤثر در توسعه گردشگری	اصفهان	شیراز	بندرعباس	کرمان	یاسوج	مشهد
راه‌های ارتباطی مناسب و سالم	تقریباً برابر	فراتر	بسیار فراتر	تقریباً برابر	بسیار فراتر	بسیار فراتر
آب و هوای مناسب	پایین‌تر	پایین‌تر	بسیار فراتر	تقریباً برابر	بسیار پایین‌تر	پایین‌تر
نیروی انسانی لازم	پایین‌تر	پایین‌تر	فراتر	تقریباً برابر	فراتر	پایین‌تر
امنیت	فراتر	فراتر	فراتر	فراتر	فراتر	فراتر
سرمایه‌گذاری	پایین‌تر	تقریباً برابر	پایین‌تر	تقریباً برابر	فراتر	پایین‌تر
مشارکت و همکاری مردم	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
تبلیغات	پایین‌تر	پایین‌تر	پایین‌تر	فراتر	تقریباً برابر	بسیار پایین‌تر
ثبات سیاسی	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
مدیریت یک‌پارچه	پایین‌تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر	پایین‌تر
توجه مسئولین	پایین‌تر	پایین‌تر	پایین‌تر	تقریباً برابر	فراتر	پایین‌تر

ادامه جدول ۳

عوامل مؤثر در توسعه گردشگری	اصفهان	شیراز	بندرعباس	کرمان	ياسوج	مشهد
محیطزیست سالم	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
تنوع امکانات دسترسی به شهر	تقریباً برابر	فراتر	فراتر	تقریباً برابر	بسیار فراتر	فراتر
قرارگیری در موقعیت جغرافیایی مناسب	تقریباً برابر	فراتر	بسیار فراتر	فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر
تنوع جاذبه‌های گردشگری	پایین تر	پایین تر	پایین تر	فراتر	پایین تر	تقریباً برابر
میهمان‌نوازی و پذیرش گردشگران	تقریباً برابر	پایین تر	فراتر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر
وجود هتل‌ها و میهمان پذیرها	پایین تر	پایین تر	پایین تر	تقریباً برابر	فراتر	بسیار پایین تر
تعریف مسیرهای گردشگری	پایین تر	پایین تر	فراتر	فراتر	فراتر	تقریباً برابر
زیرساخت‌های شهری پاسخ‌گوی گردشگران باشند	تقریباً برابر	پایین تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	پایین تر

(منبع: نگارندگان)

در ادامه باید میزان ارتباط هر یک از ابعاد رقابتی با منابع و توانایی‌ها را تعیین کرد و در پایان این مرحله نقشه رقابتی ساخته خواهد شد. این نقشه بیانگر وضعیت رقبا نسبت به سازمان و هدف مورد مطالعه است.



شکل ۴ نقشه رقابتی استراتژی توسعه شهر یزد

(منبع: نگارندگان)

شکل ۴ بیانگر موقعیت و نکات مثبت رقابت است. همان‌طور که مشاهده می‌شود شهر یزد از نظر تعداد گردشگر در وضعیت پایین‌تری نسبت به سایر شهرها قرار دارد، اما اثرات اقتصادی و اجتماعی گردشگری در یزد از سایرین بارزتر است. جدول ۴ مزیت رقابتی هر یک را به تفکیک ابعاد رقابتی و به صورت مجموع و امتیاز نشان می‌دهد.

جدول ۴ مزیت رقابتی هر یک از رقبای اصلی شهر یزد در توسعه گردشگری

امتیاز	مجموع		تأثیرات اقتصادی و اجتماعی		تعداد گردشگر		شهر	
	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده		
۶	۶	۲/۳۴۰۷۰۹	۶/۵۱۲۹۸۷	۱/۱۵۳۳۹۸	۳/۵۳۵۷۱۴	۱/۱۸۷۳۱۱	۲/۹۷۷۲۷۳	اصفهان
۵	۵	۲/۲۰۲۸۳۹	۶/۱۰۵۵۱۹	۰/۰۴۲۷۱۸	۳/۱۹۶۴۲۹	۱/۱۶۰۱۲۱	۲/۹۰۹۰۹۱	شیراز
۲	۲	۱/۷۷۹۴۶۲	۵/۰۰۰۴۸۷	۰/۹۷۲۸۱۶	۲/۹۸۲۱۴۳	۰/۸۰۶۶۴۷	۲/۰۲۲۷۲۷	بندرعباس
۳	۳	۱/۹۸۴۰۴۹	۵/۴۸۵۳۸۹	۰/۹۱۴۵۶۳	۲/۸۰۳۵۷۱	۱/۰۶۹۴۴۸۶	۲/۶۸۱۸۱۸	کرمان
۱	۱	۱/۶۲۷۳۷۲	۴/۵۰۳۲۴۷	۰/۷۵۷۲۸۲	۲/۳۲۱۴۲۹	۰/۸۷۰۰۹۱	۲/۱۸۱۸۱۸	یاسوج
۴	۴	۲/۰۶۵۵۶۷	۵/۸۲۶۲۹۸	۱/۱۵۹۲۲۳	۳/۵۵۳۵۷۱	۰/۹۰۶۳۴۴	۲/۲۷۲۷۲۷	خراسان رضوی

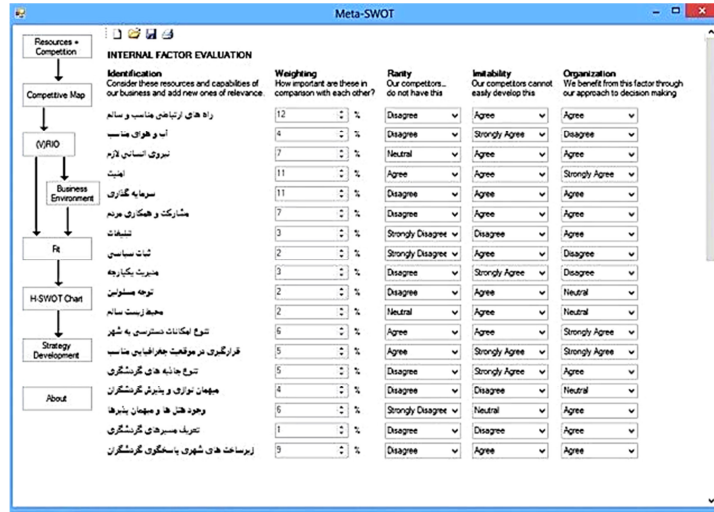
(منبع: نگارندگان)

### ۶-۱-۳- مرحله سوم: ارزیابی توانایی‌ها

برای پاسخ‌گویی به چالش «چگونگی تشخیص ایجاد مزیت رقابتی پایدار هر یک از این منابع و قابلیت‌ها» از دیدگاه مبتنی بر منابع استفاده می‌شود. بر این اساس منابع و قابلیت‌ها را از نظر باارزش بودن<sup>۱</sup>، نادر بودن<sup>۲</sup>، تقلید نشدنی<sup>۳</sup> و غیرقابل جایگزین<sup>۴</sup> بودن مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار داد. شکل ۵ به ارزیابی منابع و توانایی‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع می‌پردازد.

1. Valuable
2. Rare
3. Inimitable
4. Non-substitutable





شکل ۵ ارزیابی منابع و توانایی‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع

(منبع: نگارندگان)

#### ۶-۱-۴- مرحله چهارم: تحلیل پستل

باید عوامل غیرقابل کنترل مستقیم سازمان و محدوده مورد مطالعه، ولی ضروری برای موفقیت مجموعه تعیین کرد. بدین منظور از تحلیل پستل استفاده می‌شود. جدول ۵ بیانگر این عوامل است. وزن این عوامل در پنج گروه مقیاس اسمی بسیار مهم، مهم، متوسط، کم‌اهمیت و بسیار کم‌اهمیت تعیین می‌شود. در ستون تأثیر باید میزان تأثیر این عوامل در موفقیت سازمان را تعیین کرد. در ستون احتمال افزایش باید درجه احتمال افزایش این عوامل در طول دوره برنامه‌ریزی تعیین کرد و در ستون درجه ضرورت، میزان اضطراری بودن رفع این مورد را مورد بررسی قرار داد.

جدول ۵ عوامل محیطی مؤثر خارج از کنترل در برنامه ریزی راهبردی گردشگری شهر یزد

عامل	وزن	تأثیر	احتمال افزایش	درجه اضطرار
اعمال تحریم‌ها علیه ایران	بسیار مهم	بسیار قوی	متوسط	بسیار فوری
قطع روابط خارجی با کشورهای دیگر	مهم	قوی	متوسط	فوری
ایجاد اختلاف بین دستگاه‌های اجرایی کشور	مهم	قوی	کم	فوری
وضع مالیات‌های سنگین‌تر و کاهش توانایی مردم برای سفر	مهم	متوسط	بالا	فوری

ادامه جدول ۵

عامل	وزن	تأثیر	احتمال افزایش	درجه اضطرار
کاهش اختصاصات ریالی و ارزی به گردشگری	متوسط	متوسط	متوسط	فوری
عدم انطباق برخی از آموزه‌های دینی و فرهنگی با برخی از عوامل رشد گردشگری	مهم	قوی	بسیار کم	نه بسیار زود
احتمال افزایش جرایم و فساد و انحرافات اجتماعی	متوسط	قوی	بالا	فوری
فرسودگی و عدم پاسخ‌گویی زیرساخت‌ها	متوسط	متوسط	بالا	فوری
محدودیت‌های قانونی	متوسط	متوسط	کم	فوری
ایجاد نشدن انسجام قانونی در کشور در زمینه گردشگری	متوسط	متوسط	متوسط	فوری
وابستگی به صنایع	کم اهمیت	ضعیف	بالا	فوری

(منبع: نگارندگان)

۶-۱-۵- مرحله پنجم: سنجش تناسب راهبردی

از آن‌جا که این مدل در پی توسعه مدل SWOT و تلاش برای ترکیب آن با یک ابزار پشتیبان تصمیم‌گیری است. معیار تناسب راهبردی<sup>۱</sup> عاملی برای دستیابی به این امر است. آن‌چه که باید از نظر دور شود تقسیم‌بندی خشک و انعطاف‌ناپذیر عوامل خارجی به فرصت‌ها و تهدیدات و عوامل داخلی به نقاط قوت و ضعف است. در گام بعد به ارزیابی میزان تأثیر پشتیبانی و تأثیرپذیری منابع و توانایی‌ها در عوامل محیطی یا همان تناسب راهبردی پرداخته شده است. از آن‌جا که مقایسات دودویی این عوامل حجم زیادی را دربرمی‌گیرد، چند مورد از آن بیان می‌شود.

جدول ۶ تناسب راهبردی

سطوح مقایسه	بسیار ضعیف	ضعیف	تأخیری	چوب	بسیار قوی	عوامل محیطی (پستل)		
						اعمال تحریم‌ها علیه ایران	قطع روابط خارجی با کشورهای دیگر	ایجاد اختلاف بین دستگاه‌های اجرایی کشور
منابع و توانایی‌ها	راه‌های ارتباطی مناسب و سالم					ضعیف	ضعیف	ضعیف
	آب و هوای مناسب					بسیار ضعیف	بسیار ضعیف	بسیار ضعیف
	نیروی انسانی لازم					تا حدودی	تا حدودی	تا حدودی
	امنیت					قویاً	ضعیف	تا حدودی

(منبع: نگارندگان)

1. Strategic fit

سپس باید میزان تأثیر منابع و توانایی‌ها بر اهداف را تعیین کرد. از آنجا که مقایسات دودویی این عوامل حجم زیادی را دربرمی‌گیرد، چند مورد از آن را بیان می‌شود.

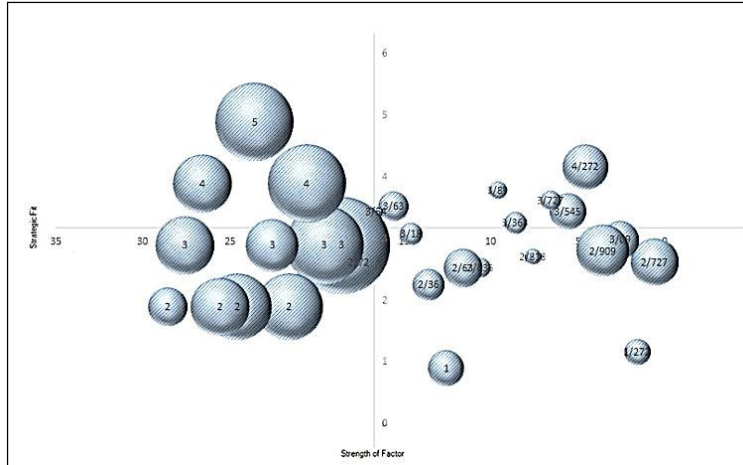
جدول ۷ تناسب منابع و توانایی‌ها با اهداف

سطوح مقایسه	بسیار ضعیف	ضعیف	تأحدودی	توان	بسیار قوی	عوامل محیطی (پستل)		
						رشد ۳ برابر ورود گردشگران خارجی	رشد ۲ برابر گردشگران داخلی	بازگشت به نرخ بی‌کاری کمتر از ۶ درصد
منابع و توانایی‌ها	راه‌های ارتباطی مناسب و سالم					بسیار قوی	بسیار قوی	تأحدودی
	آب و هوای مناسب					تأحدودی	بسیار قوی	ضعیف
	نیروی انسانی لازم					تأحدودی	تأحدودی	بسیار قوی
	امنیت					بسیار قوی	بسیار قوی	تأحدودی

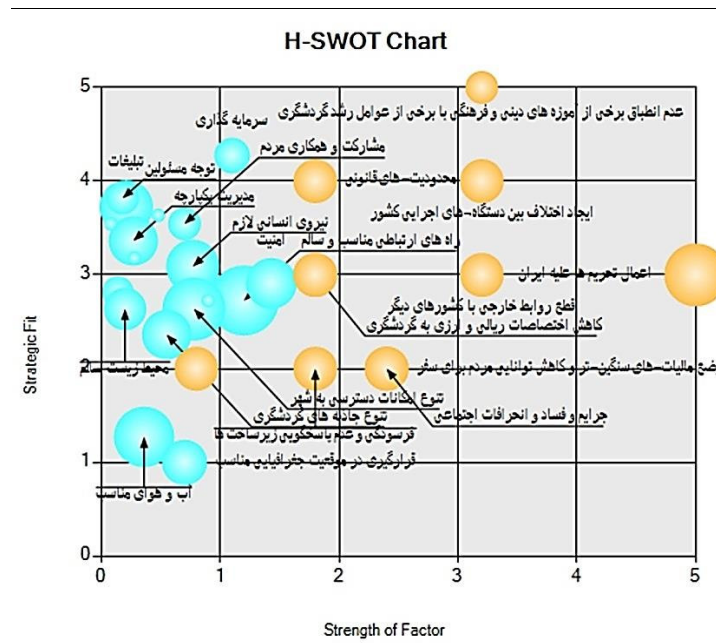
(منبع: نگارندگان)

#### ۶-۱-۶- مرحله ششم: ترسیم نقشه راهبردی

با توجه به تصمیمات و مقایسات پیشین در مرحله پنجم، اقدام به ترسیم نقشه راهبردی می‌شود. منابع و توانایی‌ها با رنگ فیروزه‌ای و عوامل کلان محیطی با رنگ نارنجی نشان داده شده است. آن‌هایی که به سمت راست متمایل، نسبتاً با ارزش، نادر، تقلیدنشده و غیرقابل جایگزین هستند و از تناسب راهبردی برخوردارند. آن دسته از عواملی که به سمت بالا متمایل، دارای درجه بالایی از تناسب راهبردی هستند. اندازه حباب‌ها بیانگر درجه تناسب آن‌ها با اهداف، اندازه حباب عوامل کلان محیطی بیانگر درجه اضطراب آن‌هاست. به‌طور کل برای هر دو دسته از حباب‌ها که بیانگر منابع و توانایی‌ها و همچنین عوامل کلان محیطی است، قرارگیری در موقعیت بالا و سمت راست بیانگر بالاترین میزان امتیاز و نمره است.



شکل ۶ الترناٹیوهای راهبردی توسعه گردشگری شهر یزد



شکل ۷ نقشه راهبردی توسعه گردشگری شهر یزد

بر اساس شکل بالا، اعمال تحریم‌ها علیه ایران به‌عنوان بزرگ‌ترین مانع کلان محیطی جهت توسعه گردشگری شهر یزد محسوب می‌شود و با توجه به اندازه حباب آن نیازمند توجه است. عوامل کلان محیطی مانند قطع روابط خارجی با برخی از کشورها، اختلاف بین دستگاه‌های اجرایی، فقدان انطباق با آموزه‌های دینی در رتبه بعد به لحاظ تأثیر و ضرورت اقدام قرار دارند. در بین عوامل مؤثر جهت موفقیت و توسعه گردشگری شهر یزد، تبلیغات، مدیریت یک‌پارچه، توجه مسئولین و در صدر همه مشارکت و همکاری مردم از بالاترین تناسب راهبردی برخوردار است، یعنی به نسبت سایر عوامل با ارزش‌تر، نادرتر، تقلیدنشده‌تر و غیرقابل جایگزین‌تر است. از این روی باید به این عوامل توجه ویژه‌ای کرد، اما راه ارتباطی مناسب و همچنین تنوع دادن در امکانات دسترسی به شهر و به نوعی حل محدودیت‌های آب و هوایی باید در صدر اقدامات اجرایی قرار گیرد.

#### ۶-۱-۷- مرحله هفتم: قضاوت عوامل محیطی با منابع

در نهایت برای تدوین راه‌کارهای پایانی باید به قضاوت در مورد میزان و امکان ترکیب عوامل مهم محیطی با منابع و توانایی‌ها پرداخت. به عبارت دیگر باید تعیین کرد که آیا ترکیب این عوامل با یکدیگر در تدوین استراتژی راه‌گشا هستند، و در چه اولویتی باید قرار گیرند. بر این اساس می‌توان راهبردهای توسعه گردشگری یزد را به ترتیب اولویت، درج شده در شکل ۷ قرار داد. بر این اساس، می‌توان از مهم‌ترین اقدامات در این راستا به موارد زیر اشاره کرد.

نخست باید جهت رهایی از وابستگی به صنایع و رشد همه جانبه شهر یزد به‌ویژه در زمینه گردشگری اقدام به ایجاد تصمیمات امنیتی در کشور کرد. نکته بعدی توجه هرچه بیشتر مسئولین به گردشگری و رفع محدودیت‌های قانونی است. یکی از مشکلات عمومی در بخش گردشگری کاهش اختصاصات ریالی و ارزی است که همواره مشکلاتی را برای این بخش ایجاد می‌کند، از این روی باید به افزایش اختصاصات ریالی و ارزی گردشگری و تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص پرداخت. سپس کاهش محدودیت‌های قانونی جهت سرمایه‌گذاری است. در بخش گردشگری از نظر قانونی باید زمینه‌ای برای حمایت از سرمایه‌گذاری‌ها ایجاد کرد. در راستای خروج از اقتصاد تک‌محصولی استان و وابستگی به صنایع، ایجاد مدیریت یکپارچه و تنوع در

جاذبه‌های گردشگری شهر، افزایش روحیه میهمان‌پذیری و مشارکت مردم در امر گردشگری است.



شکل ۸ راهبردهای اساسی جهت توسعه گردشگری شهر یزد

## ۷- نتیجه‌گیری

امروزه گردشگری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع پایدار، فرصت بزرگ فرهنگی- اجتماعی و اقتصادی را برای کلان‌شهرها و مادر شهرهای جهانی از جمله کلان‌شهرهای ایران به‌وجود آورده است. با برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه گردشگری و با هدف افزایش کمی تعداد گردشگران و سپس افزایش کیفی خدمات، می‌توان به توسعه اقتصادی و فرهنگی شهرها امیدوار بود. برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان روشی نظام‌یافته برای تصمیم‌گیری و اجرای اقدامات سازنده جهت هدایت جریان توسعه یک سامانه، کارکرد و بنیاد، برنامه‌ریزان را برای رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی توسعه گردشگری یاری می‌کند. Meta-SWOT یک مدل برنامه‌ریزی راهبردی مدرن است که به رفع نواقص مدل SWOT می‌پردازد. این مدل براساس رهیافت داخل به خارج و دیدگاه مبتنی بر منابع است. هدف اصلی این پژوهش آن است که با به‌کارگیری فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، ضمن آشنایی با توانمندی‌ها و نقاط مثبت در گردشگری شهر یزد، در راستای توسعه این کارکردها به ارائه راه‌کارها و تعیین استراتژی کاربردی در جهت توسعه

گردشگری این شهر اقدام کند. مشخص کردن دوره زمانی برنامه‌ریزی اقدام به تدین اهداف مورد نظر در افق زمانی تعیین شده، سپس عوامل مؤثر بر موفقیت گردشگری شهر شناسایی شدند. در گام بعد شهرها و نواحی رقیب شناسایی و به مقایسه خود با این رقبا پرداخته شد. در نتیجه این فرایندها نقشه رقابتی ترسیم شد. در ادامه منابع و توانایی‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع مورد ارزیابی قرار گرفتند. از آنجا که همواره عوامل کلان نقشی مهم و انکارناپذیر در هر برنامه‌ریزی دارند اقدام به شناسایی آنها شد. در نهایت تناسب راهبردی هر یک از عوامل تدوین و راهبردهای مطلوب جهت توسعه گردشگری شهر یزد استخراج شد.

نتایج این پژوهش نشان‌دهنده موارد یادشده در زیر است.

- مهم‌ترین عامل در راستای توسعه گردشگری شهری در یزد ثبات سیاسی در سطح کلان است.
- باید با توسعه گردشگری وابستگی به صنایع را در یزد کاهش داد.
- مشکلاتی مانند محدودیت‌های قانونی، مشکلات ریالی و ارزی را باید مرتفع کرد.
- ایجاد نظام مدیریت یک‌پارچه در شهر از ضروریات توسعه گردشگری است.
- افزایش روحیه میهمان‌نوازی و پذیرش گردشگران در میان مردم شهر یزد امری ضروری است، این امر با آشنایی مردم از اهمیت گردشگری و نقش آنها در توسعه شهر محقق می‌شود.
- تعریف مسیرهای گردشگری امری مهم برای توسعه گردشگری شهر یزد است.
- زیرساخت‌های شهری مرتبط با امر گردشگری در شهر یزد نیازمند بازنگیری، بازسازی و نوسازی است.

## ۸- منابع

- رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا و داوود مهدوی، «راه‌کارهای توسعه گردشگری دهستان لواسان کوچک با استفاده از مدل SWOT»، فصل‌نامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، ش ۲، انتشارات دانشگاه تربیت‌مدرس، ۱۳۸۵.
- Roknedine Eftekhari, A. & D. Mahdavi, "Tourism Development Strategies of Small District of Lavasan Using SWOT", *Quarterly Modares*, No. 10(2), pp. 1-30, 2006. [In Persian]
- Agarwal, R., W. Grassl & J. Pahl, "Meta-SWOT: Introducing a New Strategic Planning Tool", *Journal of Business Strategy*, No. 33(2), pp. 12-21, 2012.

- Tokuda, A., "The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management", *International Affairs*, No. 3, pp. 125-150, 2005.
- Aksoz, O. & I. Arikan, *An Approach for Sustainable Tourism Development at the Destination: Buyukada (Prinkipo) Istanbul*, pp. 1-15, 2008.
- Allison, M. & J. Kaye, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. John Wiley & Sons, 2011.
- Amin, S. H., J. Razmi & G. Zhang, "Supplier Selection and Order Allocation Based on Fuzzy SWOT Analysis and Fuzzy Linear Programming", *Expert Systems with Applications*, No. 38(1), pp. 334-342, 2011.
- Andriotis, K., *Local Community Perceptions of Tourism as a Development Tool: The Island of Crete*, Doctoral Dissertation, Bournemouth University, 2000.
- Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120, 1991.
- Bloomberg, *SWOT, PESTEL, Porter's 5 Forces and Value Chain*. pp. 1-16, <http://cfcdn.ivoryresearch.com/wp-content/uploads/2013/04/Bloomberg-Business-sample1.pdf>, 2012.
- Bracker, J. "The Historical Development of the Strategic Management Concept", *Academy of Management Review*, No. 5(2), pp. 219-224, 1980.
- Bryson, J. M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Vol. 1, John Wiley & Sons, 2011.
- Budeanu, A. "Impacts and Responsibilities for Sustainable Tourism: A Tour Operator's Perspective", *Journal of Cleaner Production*, No. 13(2), pp. 89-97, 2005
- Cameron, K. S. & Caza, A., "Introduction Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship", *American Behavioral Scientist*, No. 47(6), pp. 731-739, 2004.
- Costa, A. & G. M. S. Peninsula, "Government in Tourism", *North Sulawesi Tourism Information (What's Happening)*, Autumn Vol. 17, Issue 1, 2009.
- Fortuny, M., R. Soler, C. Cánovas & A. Sánchez, "Technical Approach for a



- Sustainable Tourism Development. Case Study in the Balearic Islands”, *Journal of Cleaner Production*, No. 16(7), pp. 860-869, 2008.
- Ghazinoory, S., A. Esmail Zadeh & A. Memariani, “Fuzzy SWOT Analysis”, *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems*, No. 18(1), pp. 99-108, 2007.
  - Görener, A., K. Toker & K. Uluçay, “Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. 58, pp. 1525-1534, 2012.
  - Gunn, C. A., “Amendment to Leiper the Framework of Tourism”, *Annals of Tourism Research*, No. 7(2), pp. 253-255, 1980.
  - Hill, T. & R. Westbrook, “SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall”, *Long Range Planning*, No. 30(1), pp. 46-52, 1997.
  - Hosseini-Nasab, H., A. Hosseini-Nasab & A. S. Milani, “Coping with Imprecision in Strategic Planning: A Case Study Using Fuzzy SWOT Analysis”, *I-Business*, No. 3(1), 2011.
  - Husso, M. “Analysis of Competition in the Mobile Phone Markets of the United States and Europe”, 2011.
  - Inskip, Edward, *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*, New York: John Wiley and Sons, 1991.
  - Isoherranen, V., *Strategic Analysis Frameworks for Strategic Orientation and Focus*, University Of Oulu, Oulu, 2012.
  - Jones, G. & C. Hill, “Strategic Management Theory: An Integrated Approach”, 2013.
  - Karakas, F. “New Paradigms in Organizational Development in the 21st Century: Positivity, Spirituality, and Complexity”, *Organization Development Journal*, No. 27(1), 2009.
  - Kave, A., G. R. Miri & M. Saghaei, “Assessment and Analysis of Spatial Patterns and Tourism Species in Mashhad Metropolis”, 2014.
  - Khavarian-Grmsir, A. R. & S. M. Zare, “SOAR Framework as a New Model for the Strategic Planning of Sustainable Tourism”, *Tourism Planning & Development*, DOI: 10.1080/21568316.2014.960595, 2014.

- Kumar, A. *SOARing to Success – A Process Model for Integrated Personal, Social and Career Development*. University of Bedfordshire, 2005.
- Lahman, M., “Appreciative Inquiry: Guided Reflection to Generate Change in Service-Learning Courses”, *Communication Teacher*, No. 26(1), pp.1-4, 2012.
- Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Andrews, K. R. & W. D. Guth, *Business policy: Text and cases*, Homewood, IL: RD Irwin, 1969.
- Lee, K. L., & S. C. Lin, “A Fuzzy Quantified SWOT Procedure for Environmental Evaluation of an International Distribution Center”, *Information Sciences*, No. 178(2), pp. 531-549, 2008.
- Lozano-Oyola, M., F. J. Blancas, M. González & R. Caballero, “Sustainable Tourism Indicators as Planning Tools in Cultural Destinations”, *Ecological Indicators*, No. 18, pp. 659-675, 2012.
- Lu, W., “Improved SWOT Approach for Conducting Strategic Planning in the Construction Industry”, *Journal of Construction Engineering and Management*, No. 136(12), 2010.
- Margles, S. W., M. Masozera, L. Rugyerinyange & B. A. Kaplin, “Participatory Planning: Using SWOT-AHP Analysis in Buffer Zone Management Planning”, *Journal of Sustainable Forestry*, No. 29(6-8), pp. 613-637, 2010.
- Miller, D., R. Eisenstat & N. Foote, “Strategy from the Inside Out”, *California Management Review*, No. 44(3), pp. 37-54, 2002.
- Osuna, E. E., & A. Aranda, “Combining SWOT and AHP Techniques for Strategic Planning”, in *Proceedings of the 9th International Symposium on the Analytic Hierarchy Process (August 2-6 2007, Viña del Mar, Chile)*. <http://chile2007.isahp.Org>, 2007.
- Pirtea, M., C. Nicolescu & C. Botoc, “The Role of Strategic Planning in Modern Organizations”, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, No. 2(11), 2009.
- Reid, D. G., *Tourism, Globalization and Development: Responsible Tourism Planning*, London: Pluto Press, 2003.
- Ruhanen, L., “Strategic Planning for Local Tourism Destinations: An Analysis of

- Tourism Plans”, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, No. 1(3), pp. 239-253, 2004.
- Silbert, H. & T. Silbert, “SOARing from SWOT: Four Lessons Every Strategic Plan Must Know”, *International Journal of Appreciative Inquiry*, pp. 1-4, 2007.
  - Silbert, T., “Rapid Strategy Development Get Engagement and Results Quicker”, *Management Forum Series, 2008-2009*, 2008.
  - Stavros, J. M. & G. Hinrichs, *The Thin Book of SOAR: Building Strengths-Based Strategy*, Thin Book Publishing, 2011.
  - Stavros, J. M. & L. Wooten, “Positive Strategy. Creating and Sustaining Strengths-Based Strategy that SOARs and Performs”, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, No. 825-839, 2012.
  - Stavros, J. & G. Hinrichs, “SOARing to New Heights of Strategic Planning to Execution”, *Ai Practitioner*, No. 3, pp. 4-9, 2007.
  - Stavros, J. & G. Saint, “SOAR: Linking Strategy and OD to Sustainable Performance”, in *W.J. Rothwell, J.M. Stavros, R. Sullivan, & A. Sullivan (Eds.), Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change (pp. 377-394)*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
  - Tahernejad, M. M., R. Khalokakaie & M. Ataei, “Determining Proper Strategies for Iran’s Dimensional Stone Mines: A SWOT–AHP Analysis”. *Arabian Journal of Geosciences*, No. 6(1), pp. 129-139, 2013.
  - Takano, S. E., “Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism”, *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, No. 8, 2009.
  - Taleai, M., A. Mansourian & A. Sharifi, “Surveying General Prospects and Challenges of GIS Implementation in Developing Countries: A SWOT–AHP Approach”, *Journal of Geographical Systems*, No. 11(3), pp. 291-310, 2009.
  - *Techniques for Analyzing Business Competition*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
  - Timothy, D. J. & G. Wall, “Tourist Accommodation in an Asian Historic City”,



- Journal of Tourism Studies*, No. 6(2), pp. 63-73, 1995.
- Wehrich, H., "The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, No. 15(2), pp. 54-66, 1982.
  - Xiang, Y. & J. Li, "Evaluation of EHR in Health Care in China: Utilizing Fuzzy AHP in SWOT Analysis", in *Frontier and Future Development of Information Technology in Medicine and Education*, pp. 2715-2719, Springer Netherlands, 2014.
  - Yüksel, İ. & M. Dagdeviren, "Using the Analytic Network Process (ANP) in a SWOT Analysis—A Case Study for a Textile Firm", *Information Sciences*, No. 177(16), pp. 3364-3382, 2007.
  - Zakharova, A. A., "Fuzzy Swot Analysis for Selection of Bankruptcy Risk Factors", *Applied Mechanics and Materials*, No. 379, pp. 207-213, 2013.