

## راهبرد پژوهی در سایه عوامل کلان محیطی در گردشگری شهری با استفاده از مدل‌های کمی و کیفی (نمونه موردی: توسعه گردشگری شهر یزد)

حسن اسماعیل زاده - استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید بهشتی  
امیررضا خاوریان گرمسیر\* - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران  
رضا کانونی - دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید بهشتی

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۸/۲۱ پذیرش مقاله ۱۳۹۳/۱۰/۲۵

### چکیده

گردشگری براساس وجود جاذبه‌های دیدارگر شکل می‌گیرد و شهرها یکی از مکان‌های پرجاذبه گردشگری هستند. گردشگری شهری یکی از عوامل مهم توسعه اقتصادی-اجتماعی و رفاهی شهر و شهرنشینان است. شهر یزد از جمله شهرهای تاریخی کشور است که ویژگی‌های لازم برای توسعه گردشگری شهری را دارد. پژوهش حاضر سعی بر این داشت که با استفاده از روش SWOT و PESTLE ضمن بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید در بخش گردشگری شهری شهر یزد، بهترین راهبردها را برای مقابله با تهدیدها و بهره‌گیری از فرصت‌ها تعیین کند. روش پژوهش توصیفی-تحلیلی است و گردآوری اطلاعات با استفاده از روش‌های مشاهده مستقیم و مصاحبه و تهیه پرسشنامه انجام گرفته است. در فرایند گردآوری اطلاعات و به‌خصوص در جمع‌آوری پرسشنامه، جامعه نمونه در سه سطح مردم، گردشگران، و مسئولان ادارات مرتبط با گردشگری شهری است. جهت نمونه‌گیری از روش خوشه‌ای استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در تدوین راهبردهای توسعه گردشگری شهری با تأکید بر عوامل خارجی باید جنبه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی، و محیط زیستی در نظر گرفته شود. در پژوهش حاضر، این عوامل دسته‌بندی شده و در نهایت با توجه به عوامل داخلی و خارجی راهبردهایی برای توسعه گردشگری شهری یزد از جمله پیش‌رفتن به سوی دولت الکترونیک و تسهیل خدمات‌رسانی به گردشگران از طریق ایجاد خدمات الکترونیک، افزایش دادن سرمایه در گردش، و خروج از رکود سرمایه در شهر از طریق تصویب قوانین تضمین سود سرمایه و در نتیجه کاهش تورم ارائه شد.

کلیدواژگان: برنامه‌ریزی راهبردی، شهر یزد، گردشگری شهری، مدل‌های کمی و کیفی.

## مقدمه

برنامه‌ریزی راهبردی نشان‌دهنده یک فرایند تصمیم‌گیری منطقی است. منطقی بودن به میزان استفاده‌ای که در یک فرایند تصمیم‌گیری از اطلاعات موجود برای انتخاب بهترین تصمیم است اشاره دارد (Jimenez 2012: 583). برنامه‌ریزی راهبردی شامل مجموعه‌ای از برنامه‌ریزی فعالیت‌هایی مانند: تعیین اهداف، اهداف در حال توسعه، شاخص‌های عملکرد، و تخصیص منابع است (Jarzabkowski 2011: 218) (Spee & Pirtea et al, (2009: 954). برنامه‌ریزی راهبردی روند تعریف برنامه‌های سازمان برای دستیابی به اهدافشان است. اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در این است که فرایندهایی را که یک سازمان باید طی کند بررسی می‌کند. در گام نخست، وضع موجود را بررسی می‌کند. بعد، ملاحظاتی را که باید برای رسیدن به آینده‌ای مطلوب لحاظ شود تدوین می‌کند. در گام سوم، برنامه‌هایی را که باید سازمان انجام دهد تعیین می‌کند و در نهایت چگونگی حرکت به سمت آینده مطلوب را مشخص می‌کند (Parker Gates 2010: 3). برنامه‌ریزی راهبردی قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد، یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دوردست ترغیب می‌کند. همچنین، چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه می‌گسترده و مدیران و مسئولان امور را در انجام‌دادن فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند (مبینی دهکردی و سلمانپور خویی ۱۳۸۵: ۱۸۸). برنامه‌ریزی راهبردی نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی اگر به‌درستی تدوین شود، به انتخاب راهبردهایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد (حسقلی‌پور و آقازاده ۱۳۸۴: ۶۵). الگوی راهبردی به‌منزله یک چارچوب ارزیابی پایداری براساس اولویت‌دهی با دیدگاه نظام‌مند، کل‌گرا، همه‌جانبه، و یک‌پارچه در مدیریت و برنامه‌ریزی پایدار استوار است. الگوی راهبردی ارزیابی پایداری پوشش‌دهنده سه مسئله بسیار مهم و اساسی است: فراگیر و جامع‌بودن، یک‌پارچه‌بودن، راهبردی‌بودن (رکن‌الدین افتخاری و همکاران ۱۳۹۰: ۸۹).

تحلیل PESTLE چارچوبی است که مشاوران راهبرد برای بررسی محیط کلان بیرونی از آن استفاده می‌کنند که سازمان در آن محیط فعالیت می‌کند (اعرابی و رزمجوی ۱۳۸۵: ۶۸). Pest عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی، و محیط زیستی مؤثر بر صنعت را شناسایی می‌کند (Nikolaou Koumparoulis 2013: 33). عوامل PESTLE در ایجاد ارزش فرصت‌های یک راهبرد نقش مهمی ایفا می‌کنند. باین‌حال، آن‌ها معمولاً از کنترل سازمان خارج بوده و به صورت طبیعی به‌منزله تهدید یا فرصت ذکر می‌شوند (اعرابی و رزمجوی ۱۳۸۵: ۶۸). براساس مدل یادشده، عوامل کلیدی موفقیت شناسایی می‌شود تا محیط کلان را با مشخصات اقتصادی، سیاسی و قانونی، اجتماعی و فرهنگی، فناوری، و محیط زیستی مطالعه کند (کاظمی و همکاران ۱۳۸۹: ۱۰۳).

شهر یزد توان‌های بالقوه و جاذبه‌های متعدد گردشگری دارد و توسعه صنعت گردشگری می‌تواند عامل مهم و تأثیرگذاری در رشد و توسعه این شهر باشد. اما دستیابی به این مزایا و مطلوبیت‌ها زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که با برنامه‌ریزی صحیح و متمرکز، بستر لازم برای این کار فراهم شود. هدف اصلی پژوهش حاضر این است که با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مدل‌های SWOT & PESTLE، ضمن شناسایی توانمندی‌ها و قوت‌های گردشگری شهر یزد، به منظور توسعه این کارکردها به ارائه راهکارها و تعیین راهبردهای کاربردی برای توسعه این صنعت پردازد.

## مبانی نظری

### برنامه‌ریزی راهبردی در گردشگری

راهبرد یک طرح و رویکرد کلی است. بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی یک برنامه‌ریزی کلی است که باعث تسهیل فرایند مدیریت شایسته می‌شود. برنامه‌ریزی راهبردی به‌طور واضح آنچه را که سازمان می‌خواهد در آینده به آن برسد نشان می‌دهد (Shapiro 2001: 3).

قابلیت راهبردی به منزله توانایی یک سازمان به موفقیت در اقدام برای توسعه بلندمدت آن سازمان تعریف می‌شود. برای شناسایی این قابلیت سه مرجع اصلی وجود دارد: ۱. روش مبتنی بر دانش برای خلق ارزش؛ ۲. ظرفیت تولید و به دست آوردن منابع؛ ۳. مدیریت کلی فناوری‌ها (Soteriou & Coccossis 2010: 193).

قدرت بازار رقابتی در مناطق مختلف از یک سو به راهبردهای گردشگری و سیاست‌های مقامات محلی و از سوی دیگر به توانایی گردشگری مناطق مختلف وابسته است. این بدان معنی است که در وهله اول باید قابلیت‌های گردشگری مناطق مختلف شناسایی و مطالعه شوند و در مرحله بعد مقامات محلی از راهبردها و طرح‌های مناسب برای توسعه گردشگری در مناطق مختلف استفاده کنند. بسیاری از مزایای اقتصادی گردشگری، کیفیت زندگی ساکنان مختلف را در زمینه‌های اشتغال، درآمد، افزایش درک از محل، به‌منزله پارامترهای مهم در توسعه افزایش می‌دهد (Kave et al 2014: 45).

گردشگری در قالب الگوهای خاص فضایی به وجود می‌آید و یکی از این الگوها، گردشگری شهری است (Shapira 2001: 43).

از دهه ۱۹۷۰، شهرها در بخش فعالیت‌های اقتصادی دچار رکود شدند. همین مسئله باعث شد برنامه‌ریزان به فکر راه و روش‌های جدید برای ایجاد درآمد و اشتغال باشند. از دهه ۱۹۸۰، راهبردهای توسعه گردشگری شهری رونق گرفت. گردشگری شهری یکی از عوامل کاهش فقر در شهرها، به‌ویژه شهرهای کشورهای کمتر توسعه‌یافته است (زنگی آبادی و همکاران ۱۳۹۱: ۸۲-۸۳). گردشگری شهری ترکیب پیچیده‌ای از فعالیت‌های مختلف با ویژگی‌های محیطی، میزان توانمندی، و کشش شهر در جذب گردشگران و ارائه خدمات است (موحد و همکاران ۱۳۹۰: ۱۸). کارکرد گذران اوقات فراغت و گردشگری به‌منزله یکی از کارکردهای اصلی یک شهر مدنظر قرار گرفته می‌شود (Anuar 2011: 411). بنابراین، می‌توان گفت فضای گردشگری شهری فضایی است که منابع گردشگری در آن وجود دارد و الگوی رفتاری گردشگران تابعی از منابع گردشگری مانند جاذبه‌ها، محل اقامت، امکانات، و خدمات است (تقوایی و صفراآبادی ۱۳۸۵: ۱۹۵).

بر اساس مطالعات انجمن جهانی مسافرت و گردشگری، گردشگری یکی از صنایع بزرگ شغل‌آفرین است که در ازای هریک میلیون دلار درآمد تولیدشده در این صنعت، بیست هزار شغل جدید ایجاد می‌شود (لاندربرگ و همکاران ۱۳۸۳: ۳). گردشگران شهری از معمولی‌ترین انواع گردشگرانی‌اند که به منظور گذراندن تعطیلات خود گردشگاه‌های اطراف شهر یا دهکده‌های گردشگری یا شهرهای گردشگری را انتخاب می‌کنند. این گردشگران از دیدن مناظر، تفرجگاه‌ها، و دیدنی‌های شهری لذت می‌برند. در حال حاضر، گردشگری شهری به یکی از گردشگری‌های پردرآمد و مهم تبدیل شده است و مدیران و مسئولان شهری همواره در تلاش‌اند با ایجاد جاذبه‌های جدید و تقویت و ارتقا جاذبه‌های موجود شهرشان و همچنین معرفی شهر به جهانیان، از یکدیگر سبقت بگیرند و بر تعداد گردشگران ورودی بیفزایند (دیناری ۱۳۸۴: ۲۵۵). گردشگری شهری یکی از عوامل اصلی افزایش فعالیت‌های اقتصادی در شهرهاست و گردشگری شهری از جنبه‌های ضروری همبستگی داخلی و خواسته‌های خارجی است (Popescu & Corbos 2012: 70).

فضاهای شهری در شهرهای معاصر را، که برای گردشگران به‌منزله یک جاذبه محسوب می‌شوند، می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

- فضاهای مدرن یا جدید نظیر پارک‌ها، مراکز فروش مدرن، فرهنگسراها، میادین، و پلازاها؛
- فضاهای سنتی نظیر بازارها، امامزاده‌ها، گورستان‌ها، باغ‌ها، مساجد، و سایر اماکن تاریخی (قالیباف و شعبانی‌فرد ۱۳۹۰: ۱۵۴).

با افزایش فشارهای کاری و کاهش اوقات فراغت، جست‌وجوی پادزهری برای کاهش استرس بیشتر شده است. خرید، خوردن، نوشیدن، و سرگرمی خواسته‌های اساسی اغلب گردشگران است و بیشتر این خواسته‌ها در محیط شهری پاسخ داده می‌شوند. در رویکرد سیستمی به گردشگری شهری، عوامل کلیدی سیستم شامل موارد زیر است:

- ورودی به سیستم (عرضه محصولات و تقاضای گردشگری)
- خروجی سیستم (تجربه گردشگران از گردشگری شهری)
- عوامل خارجی (محیط تجارت، اولویتهای مصرف‌کنندگان، عوامل سیاسی، و مسائل اقتصادی) (نوربخش و اکبرپور سراسکانرود ۱۳۸۹: ۲۳).

جاذبه‌های گردشگری را می‌توان به شیوه‌های مختلف تقسیم‌بندی کرد. این تقسیم‌بندی‌ها حاصل دیدگاه‌های افراد مختلفی است که هر یک، با توجه به دیدگاه و رویکرد خاص خود، به طبقه‌بندی جاذبه‌های گردشگری پرداخته‌اند. گان معتقد است همه عناصر و اجزای نظام گردشگری به دو گروه عرضه و تقاضا تقسیم می‌شود که تقاضا شامل بازارهای داخلی و بازارهای بین‌المللی و ساکنان محلی که از جاذبه‌ها، تسهیلات، و خدمات گردشگری استفاده می‌کنند و عرضه شامل جاذبه‌ها و فعالیت‌ها، تأسیسات اقامتی، و دیگر امکانات و خدمات گردشگری می‌شود (Gunn 2002: 15).

در گردشگری باید به ارتباط گردشگری و پیچیدگی‌های موجود در محیط زیست، فرهنگ، و... توجه شود. برای اینکه این ارتباط تقویت و تأمین شده و عملکرد مؤثری داشته باشند باید به چهار عامل توجه کرد:

۱. توجه به ویژگی‌ها و شرایط جغرافیایی، محیط زیستی، فرهنگی، و اجتماعی برای جذب گردشگران؛
۲. تصمیمات سیاسی اثرگذار بر بخشی از برنامه‌ریزی راهبردی، ایجاد زیرساخت‌ها و مدیریت یک‌پارچه‌شده مقصد گردشگری؛

۳. توجه به شرکت‌های خدماتی که از سوی هسته شرکت‌ها در زنجیره تأمین گردشگری و ایجاد یک بخش کلیدی برای بهبود رقابت در مقصد گردشگری فعالیت می‌کنند؛

۴. توجه به اهداف بخش‌های تجاری که ایجاد جهت‌گیری راهبردی اهداف است (Rodriguez-Diaz & Espino- Rodriguez 2008: 369).

اگر بازیگران گردشگری فعالانه منافع همه ذی‌نفعان دیگر را در نظر بگیرند، صنعت گردشگری به‌منزله یک اصل برای به‌دست آوردن بازده درخور توجهی در بلندمدت عمل می‌کند (Rodriguez-Diaz & Rodriguez- Espino 2008: 357).

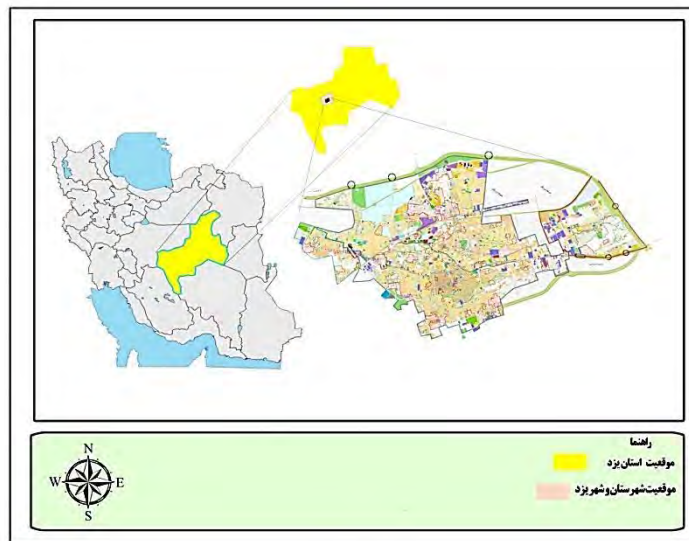
گردشگری شهری، به‌منزله یکی از مقاصد گردشگران، عمدتاً شامل چهار بعد است:

۱. ویژگی‌های فیزیکی شهرها؛
۲. عناصر جامعه شهری؛
۳. مدیریت (عرضه‌گرا)؛
۴. بازاریابی (بازدیدکننده‌گرا) (Paskaleva- Shapira, 2007: 113).

## محدوده مطالعه شده

شهر یزد با مختصات جغرافیایی  $31^{\circ}$  و  $53^{\circ}$  عرض شمالی و  $54^{\circ}$  و  $22^{\circ}$  طول شرقی، بزرگ‌ترین واحد شهری استان یزد و مرکز اداره آن است. سابقه شهرنشینی در این مکان را به قبل از اسلام- استیلای اسکندر و حتی به عصر هخامنشی نسبت می‌دهند. مساحت محدوده قانونی شهر یزد ۱۳۴۱۵ هکتار است. توسعه شهر و جهات گسترش فیزیکی شهر یزد از دهه ۱۳۵۰ به بعد با سال‌های قبل یک تفاوت اساسی دارد و آن رشد ناپیوسته و از هم گسیخته شهر است که این امر ریشه بسیاری از مشکلات شهر شده است. سیر تحول جمعیت شهر یزد در گذر زمان همواره سریع‌تر از سایر نقاط شهری استان بوده است. این روند باعث شده سهم جمعیتی این شهر از کل جمعیت شهری شهرستان و حتی استان فزونی یابد و طی یک دوره شصت‌ساله (۱۳۳۵-۱۳۸۵) جمعیت شهر از ۶۳ هزار و ۵۰۲ به ۴۳۲ هزار و ۱۹۴ نفر رسیده و تقریباً ۷ برابر شده است (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۵). بیشترین نرخ رشد جمعیت این شهر مانند بسیاری از شهرهای کشور مربوط به دوره ۱۳۶۵-۱۳۸۵ با میزان ۵/۴ درصد بوده است؛ اما نکته درخور توجه این است که نرخ رشد جمعیت شهر از سال ۱۳۶۵ سیر

کاهنده داشته؛ به طوری که در آخرین دوره به ۲/۸ درصد رسیده است. نقشه ۱ نشان دهنده موقعیت شهر یزد در استان و کشور است.



نقشه ۱. موقعیت فضایی شهر یزد در استان و کشور

### روش تحقیق

در پژوهش حاضر، با توجه به ماهیت موضوع، رویکرد حاکم بر فضای پژوهش «توصیفی-تحلیلی» است که برای تدوین چارچوب نظری تحقیق و مروری بر تحقیقات پیشین، از روش کتابخانه‌ای (اسنادی) بهره گرفته شد. از طرف دیگر، از بررسی‌های میدانی و مصاحبه جهت دسترسی به اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق جمعیت ۴۸۶ هزار و ۱۵۲ نفری شهر یزد، گردشگران، و مسئولان اداره‌های مرتبط با گردشگری شهر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۳۲۲ نفر محاسبه شد که شامل همه افراد سنین هجده سال به بالاست. از روش خوشه‌ای برای نمونه‌گیری استفاده شد. در جدول ۱ به ارائه جزئیات بیشتری در مورد حجم نمونه پرداخته شده است.

جدول ۱. مشخصات و تعداد گروه‌های مصاحبه‌شونده

جامعه آماری				جنسیت	درصد
نفر	نفر	نفر	مردم شهر (شامل افراد عادی، نخبگان و افراد صاحب‌نظر، سرمایه‌گذاران بومی)	زن	۳۳
۸۸	گردشگران	۱۵	فروشدگان	مرد	۶۷
۱۶	مسئولان	۳	هتلداران		
			۲۰۰		

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه گردشگری شهری از مدل SWOT & PESTLE استفاده شده است. در این پژوهش، سعی بر آن است تا به معرفی این مدل و چگونگی کاربرد آن بپردازد.

### ارائه تحلیل SWOT & PESTLE

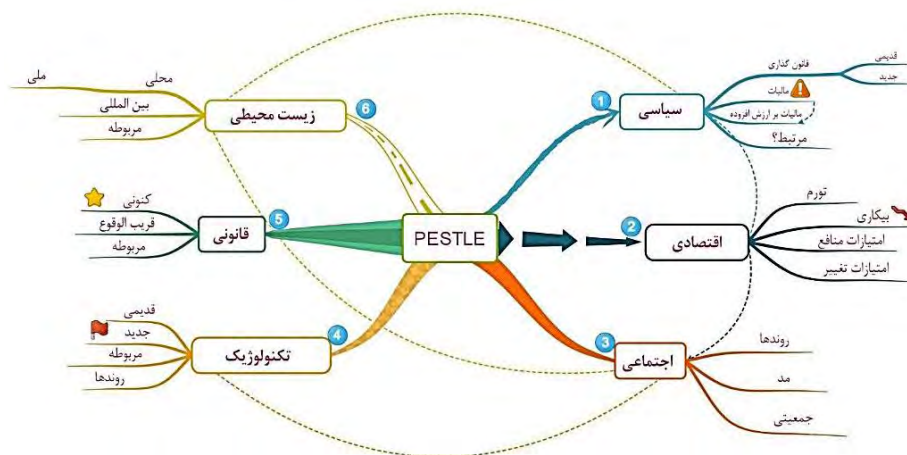
#### ۱. مدل راهبردی SWOT

مدل سوات برای نخستین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ‌التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت و رونالد کریستنسن ارائه شد. اما شاید بزرگ‌ترین موفقیت هنگامی به دست آمد که تجزیه و تحلیل با استفاده از

مدل SWOT توسط جک ولش در جنرال الکتریک در سال ۱۹۸۰ برای بررسی راهبردهای GE و افزایش بهره‌وری سازمان انجام شد (Panagiotou 2003: 8). مدل سوات شیوه‌ای نظام‌یافته برای تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌ها در خصوص شکل‌دهی رهنمود یک سیستم، کارکرد، و علل آن است (شهیدی و همکاران ۱۳۸۸: ۱۰۲). این مدل یکی از ابزارهای مهم در مدیریت راهبردی است (Sharifi 2012:1538). هدف نهایی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی توسط SWOT، توسعه و اتخاذ یک راهبرد مناسب با در نظر گرفتن عوامل داخلی و خارجی است (Kajanus et al 2004: 499). مدل SWOT تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدهاست. از طریق تجزیه و تحلیل SWOT سازمان‌ها می‌توانند عوامل داخلی (قوت و ضعف) و خارجی (فرصت و تهدید) خود را شناسایی کرده و پس از آن یک راهبرد مناسب برای توسعه سازمان انتخاب کنند (Gao & peng 2011: 796). در اصل مدل سوات به‌طور کلی به‌منزله روشی برای تجزیه و تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی سازمان به منظور دستیابی به یک رویکرد سیستماتیک و پشتیبانی تصمیم‌گیری استفاده می‌شود (Gorener (2012: 1525). همچنین، عوامل درونی و بیرونی نه تنها باید به شناسایی ویژگی‌ها یا شایستگی‌های بارز مجموعه، توانایی ویژه، منابع تحت اختیار، و روش اصلی استفاده از آن‌ها کمک کند، بلکه باید در بهره‌برداری از آن‌ها نیز راهگشا باشد (Chakravarthy et al (2008: 361).

## ۲. تحلیل PESTLE

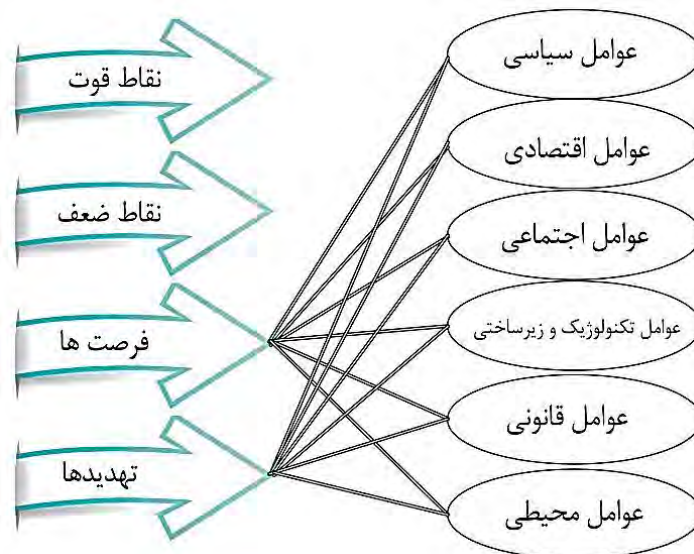
امروزه استقبال گسترده‌ای از مدل‌ها و تحلیل‌های راهبردی در مطالعات گردشگری و شهری شده است. این نوع از تحلیل‌ها همانند SWOT و SOAR و ... عموماً از مدیریت کسب و کار<sup>۱</sup> برخاسته‌اند و هدف آن‌ها رونق و توسعه بازار و بنگاه‌های اقتصادی است. یکی از تحلیل‌های مهمی که امروزه در این عرصه در زمینه ارزیابی جایگاه و موقعیت و رشد بازار استفاده می‌شود تحلیل PEST یا PESTLE است (Chapman 2010). این تحلیل جهت شناسایی فرصت‌های پیش رو و همچنین خطرهای احتمالی گسترش هر مجموعه مؤثر است. در نتیجه، با یک کار سازمانی به کاهش خطرهای محتمل از سوی ابعاد ناشناخته محیط اقدام می‌کند (Bloomberg 2012: 2). عموماً این تحلیل به ارزیابی محیط در ابعاد ماکرو و کلان و همچنین ارزیابی زمان حال می‌پردازد (Jones and Hill 2013: 335)، زیرا عوامل کلان این توانایی را دارند تا تغییرات اساسی را در محیط و مجموعه ایجاد کنند. برای مثال، یک بنگاه اقتصادی ممکن است از تدابیر سیاستی جدید و قوانین مالیاتی تازه وضع شده تحت تأثیر قرار گیرد، درحالی‌که آن بنگاه تأثیری در اتخاذ این تصمیمات نداشته است (Gillespie 2007; Husso, 2011: 7). چارچوب PESTLE براساس عوامل «سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک، زیست‌محیطی، و قانونی» استوار است. عموماً واژگانی همچون ETPS، STEP، و PESTLE بیانگر همین تحلیل‌اند (Isoherranen 2012: 27). شکل ۱ نمودار نقشه ذهنی این تحلیل را نشان می‌دهد. نقشه ذهنی آخرین ابزار سازمان‌دهی شده برای فکر کردن و رسیدن به هدف در دنیاست که توسط تونی بازان<sup>۲</sup> ابداع شده است.



شکل ۱. نمودار نقشه ذهنی تحلیل PESTLE، منبع: Elinor (2014)

با توجه به مسائل و نمودار ارائه شده می توان در هر بعد مواردی مرتبط را بررسی کرد. در بعد «سیاسی» می توان مواردی همچون سیاست های دولت، مدت زمان تغییر دولت، سیاست های بازرگانی، گروه های فشار، سرمایه گذاری، کمک های مالی و اقدامات، جنگ و درگیری و... توجه کرد. در بعد «اقتصادی»، مواردی همچون وضعیت اقتصاد و روندها، اقتصاد خارجی و روندهای آن، مالیات عمومی، مسائل فصلی و آب و هوا، چرخه بازار و تجارت، عوامل صنعت، مسیرهای بازار و روند توزیع، نرخ بهره و ارز، تجارت بین المللی و مسائل پولی انتظار داشت. در بعد «اجتماعی»، می توان مواردی همچون روند شیوه زندگی، جمعیت شناسی، نگرش ها و نظریات مصرف کننده، نمایش های رسانه ای، تغییرات قانون مؤثر بر عوامل اجتماعی، الگوهای خرید مصرف کننده، مدل های مد و نقش آن ها، رویدادهای مهم و تأثیر آن ها، عوامل قومی و مذهبی، آگاهی و تبلیغات را بررسی کرد. در بعد «تکنولوژیک و زیرساختی»، مواردی همچون رقابت در توسعه فناوری، پیشرفت فناوری، پژوهش و بودجه توسعه، تکنولوژی جایگزین و راه حل آن، بلوغ در فناوری، بلوغ ساخت و ظرفیت، اطلاعات و ارتباطات، مکانیسم های خرید مصرف کننده، فناوری، صدور مجوز، اختراع ثبت شده مسائل مربوط به مالکیت معنوی، ارتباطات جهانی بررسی خواهند شد. در بعد «قانون گذاری»، قوانین فعلی، قوانین آینده، قوانین بین المللی، بدنه، و فرایندهای تنظیم مقررات می توانند بررسی شوند. در نهایت، در بعد «زیست محیطی» عواملی همچون قوانین زیست محیطی، آگاهی عمومی از مسائل زیست محیطی، دستور کار سیاسی بر محیط زیست، الگوهای خرید مصرف کننده، مسئولیت اجتماعی شرکت ها، و آگاهی از انتظارات قابل بررسی خواهند بود.

اما فواید و نقاط ضعف تحلیل SWOT کاملاً مشخص اند. فایده آن در این است که به طور ساده و راحت به صورت لیستی از عوامل که در آینده مؤثر خواهند بود مطرح می شوند، اما در مقابل عوامل کلان محیطی مورد غفلت قرار خواهند گرفت. آینده نگری با توجه به نتایج هر عامل کافی نخواهد بود. برای موفقیت یک تحلیل SWOT انجام دادن تحلیل هایی فراتر از تهدیدات محتمل ضروری است. تحلیل PESTLE به طور دقیق و جامعی عوامل کلان محیطی را بررسی می کند. ترکیب این دو تحلیل ایده ای مناسب است و می توان از این طریق به تحلیلی جامع تر دست یافت. مناسب ترین اقدام در این راستا تحلیل PESTLE در گام نخست و در ادامه استفاده از این نتایج در نقاط تهدید و فرصت در تحلیل SWOT است. شکل ۲ شمای کلی از مدل پیشنهادی را نشان می دهد.



شکل ۲. شمای کلی مدل SWOT & PESTLE

منبع: Nishadha (2012)

## بحث و نتیجه‌گیری

### توسعه گردشگری شهر یزد با استفاده از مدل SWOT & PESTLE

به منظور ارائه راهکارها و سیاست‌های توسعه گردشگری در شهر یزد، شناخت عوامل چهارگانه مدل SWOT در جهت رفع ضعف‌ها و تهدیدها، بهبود قوت‌ها، و فرصت‌ها امری اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود که در ادامه مطالعه شده است:

#### عوامل داخلی مؤثر بر گردشگری شهر یزد

ساده‌ترین راه برای آغاز بررسی فرایند تجزیه و تحلیل یک مجموعه، بررسی نقاط قوت و ضعف آن مجموعه است. عوامل داخلی عواملی هستند که مربوط به درون سازمان‌اند و برخلاف عوامل خارجی در کنترل مدیریت سازمان‌اند (اعرابی و همکاران ۱۳۸۹: ۲۷). هدف این مرحله سنجش محیط داخلی ناحیه مطالعه‌شده برای شناسایی نقاط قوت و ضعف است. این بخش از مدل دقیقاً همانند مدل SWOT است. جنبه‌هایی که در راه دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی و اجرای تکلیف‌های آن زمینه مساعد یا بازدارنده دارد، مدنظر است. از این‌رو، در این قسمت، سه مقوله راهبردهای موجود، عملکردها، و منابع بررسی شده و با عنوان نقاط قوت و نقاط ضعف و در چارچوب ابعاد توسعه گردشگری شهری شهر یزد به شرح جدول‌های ۳ و ۲ تقسیم‌بندی شد.



جدول ۲. خلاصه تجزیه عوامل داخلی قوتها و ضعفها

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	نقاط قوت		
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	مستعدبودن و آمادهبودن منطقه جهت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری	S <sub>۱</sub>	۱
۰/۳	۳	۰/۱	برخورداری از امکانات و تأسیسات زیربنایی	S <sub>۲</sub>	۲
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	آژانس و وسایل نقلیه مسافربری	S <sub>۳</sub>	۳
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	نیروی انسانی لازم در بخش گردشگری	S <sub>۴</sub>	۴
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	ثبت جاذبه‌ها و مرمت آنها	S <sub>۵</sub>	۵
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	صنایع دستی	S <sub>۶</sub>	۶
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	تنوع سازندهای زمین‌شناسی	S <sub>۷</sub>	۷
۱/۰۸	۲	۰/۰۴	تنوع آداب و رسوم و مظاهر فرهنگی ویژه	S <sub>۸</sub>	۸
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	ضریب امنیت بالای شهر	S <sub>۹</sub>	۹
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	وجود روحیه تعاون و همبستگی میان افراد جامعه	S <sub>۱۰</sub>	۱۰
۰/۴	۴	۰/۱	قرارگیری در ایران مرکزی و موقعیت مناسب جغرافیایی	S <sub>۱۱</sub>	۱۱
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	قرارگیری در مسیر ارتباطی قطب‌های مهم گردشگری کشور همچون اصفهان، بندرعباس، و شیراز	S <sub>۱۲</sub>	۱۲
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	جاذبه‌های تاریخی و غنای اکوتوریستی (کوبری- کوهستانی) به‌عنوان بستر مناسب و مکمل گردشگری	S <sub>۱۳</sub>	۱۳
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	نزدیکی به مبدأهای بزرگ گردشگرفرست داخل کشور	S <sub>۱۴</sub>	۱۴
۰/۴	۴	۰/۱	برخورداری از یک بافت تاریخی غنی و حفظ‌شده	S <sub>۱۵</sub>	۱۵
۲/۹۳		۱	جمع		
<b>ضعفها</b>					
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	عدم استفاده بهینه از سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده	W <sub>۱</sub>	۱
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	کمبود امکانات اقامتی- پذیرایی و تفریحی	W <sub>۲</sub>	۲
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	نامناسب‌بودن راه ارتباطی برخی از جاذبه‌ها	W <sub>۳</sub>	۳
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	نوسان بالای دمای حرارتی روزانه و سالانه	W <sub>۴</sub>	۴
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	جریان بادهای نامطلوب (ریزگردها) در برخی از ماه‌های سال	W <sub>۵</sub>	۵
۰/۱	۲	۰/۰۵	پراکنده‌بودن جاذبه‌ها	W <sub>۶</sub>	۶
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	همجواری کاربری‌های ناسازگار با برخی از جاذبه‌ها	W <sub>۷</sub>	۷
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	کم‌رنگ شدن آداب و رسوم و سنن محلی	W <sub>۸</sub>	۸
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	عدم تسلط اهالی به زبان‌های بین‌المللی	W <sub>۹</sub>	۹
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	ضعف تبلیغات مناسب	W <sub>۱۰</sub>	۱۰
۰/۲	۲	۰/۱	کمبود دفاتر گردشگری	W <sub>۱۱</sub>	۱۱
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	شرایط نامساعد آب‌وهوایی	W <sub>۱۲</sub>	۱۲
۰/۴	۴	۰/۱	کوتاه‌بودن مدت زمان اقامت گردشگران در شهر	W <sub>۱۳</sub>	۱۳
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	نبود متولی و نهادی یک‌پارچه در جهت اداره گردشگری در شهر و اقدامات موازی	W <sub>۱۴</sub>	۱۴
۰/۳	۳	۰/۱	نبود ثبات در سیاست‌های گردشگری استان	W <sub>۱۵</sub>	۱۵
۲/۷۳		۱	جمع		

## شناسایی و تلفیق عوامل خارجی

در این مرحله، با توجه به عناصر مطرح شده در تحلیل PESTLE عوامل خارجی مؤثر در مدل SWOT ارزیابی و تحلیل می شوند.

جدول ۳. خلاصه تجزیه عوامل خارجی فرصت‌ها و تهدیدها

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	عوامل اصلی خارجی	بخش	ردیف
۰/۲	۴	۰/۰۵	جلب حمایت و توجه بیشتر مسئولان کلان کشور به شهر یزد	سیاسی	PO <sub>۱</sub>
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	ایجاد و ترمیم نقش و جایگاه گردشگری در توسعه روابط خارجی		PO <sub>۲</sub>
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	توسعه روابط سیاسی کشور با سایر کشورها از طریق توسعه گردشگری		PO <sub>۳</sub>
۰/۰۴	۳	۰/۰۲	ایجاد یک سیستم پاسخگو در جهت بررسی میزان عمل پذیری تصمیمات		PO <sub>۴</sub>
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	پیگیری طرح‌ها و برنامه‌های کلان گردشگری شهر در دوره‌های قبلی		PO <sub>۵</sub>
۰/۲	۴	۰/۰۵	خروج از اقتصاد تک محصولی کشور و استان	اقتصادی	EO <sub>۱</sub>
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	اختصاص اعتبارات ارزی و ریالی کافی		EO <sub>۲</sub>
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	ایجاد مشوق‌هایی در راستای تضمین گسترش سرمایه گذاری بخش خصوصی		EO <sub>۳</sub>
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	ایجاد فرصت‌های اشتغال متنوع تر و پایدارتر در شهر		EO <sub>۴</sub>
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	افزایش تولید ناخالص		EO <sub>۵</sub>
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	رونق عرضه و تقاضا		EO <sub>۶</sub>
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	بازسازی و احیای نواحی فقیر	اجتماعی	SO <sub>۱</sub>
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	حفظ و احیای آداب و رسوم و صنایع دستی محلی		SO <sub>۲</sub>
۰/۱	۲	۰/۰۵	برقراری عدالت در توزیع عادلانه نقش‌ها بین زن و مرد و پیر و جوان		SO <sub>۳</sub>
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	تبادلات فرهنگی		SO <sub>۴</sub>
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	افزایش کیفیت زندگی		SO <sub>۵</sub>
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	توسعه عدالت اجتماعی		SO <sub>۶</sub>
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	افزایش هزینه‌های تحقیقاتی در زمینه گردشگری شهری	تکنولوژیک و زیرساختی	TO <sub>۱</sub>
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	تقویت تکنولوژی در صنعت گردشگری استان و ایران		TO <sub>۲</sub>
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	رفاه گردشگران با ایجاد تکنولوژی‌های مدرن		TO <sub>۳</sub>
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	تقویت تبلیغات رسانه‌ای در رسانه‌های متعدد		TO <sub>۴</sub>
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	توسعه زیرساخت‌های مرتبط با گردشگری		TO <sub>۵</sub>
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	ارتقای سطح اینترنت در استان و شهر یزد		TO <sub>۶</sub>
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	دستیابی به یک نوع وفاق و اجماع کلان در مقاصد و قوانین گردشگری	قانونی	LO <sub>۱</sub>
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	خروج از خلأ مقررات و دستورالعمل‌های روشن و کارآمد		LO <sub>۲</sub>
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	ارتقای قوانین و مقررات گردشگری		LO <sub>۳</sub>
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	تصویب قوانینی عملیاتی در توسعه گردشگری		LO <sub>۴</sub>
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	فرهنگ‌سازی در راستای حفظ محیط زیست توسط گردشگران	زیست محیطی	EnO <sub>۱</sub>
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	کاهش وابستگی به صنایع مضر برای محیط زیست		EnO <sub>۲</sub>
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	حفظ و توسعه پوشش گیاهی و افزایش سرانه فضای سبز		EnO <sub>۳</sub>
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	افزایش توجه به حفظ و بقای نسل گونه‌های جانوری در حال انقراض		EnO <sub>۴</sub>
۲/۴۴		۱	جمع		

فرصت‌ها

ادامه جدول ۳. خلاصه تجزیه عوامل خارجی فرصتها و تهدیدها

ردیف	بخش	عوامل اصلی خارجی	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
PT <sub>۱</sub>	سیاسی	اقدام دولت‌های خارجی به وضع تحریم‌ها و تبلیغات سوء بیشتر	۰/۰۵	۴	۰/۲
PT <sub>۲</sub>		مشارکت نکردن دولت در انجام دادن و به پایان رساندن طرح‌ها	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
PT <sub>۳</sub>		قطع روابط خارجی با کشورهای دیگر	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
PT <sub>۴</sub>		ناتمام ماندن طرح‌ها در نتیجه تغییر دولت‌ها	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
PT <sub>۵</sub>		ایجاد اختلاف بین دستگاه‌های اجرایی کشور	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
ET <sub>۱</sub>	اقتصادی	وضع مالیات‌های سنگین تر و کاهش توانایی مردم برای سفر	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
ET <sub>۲</sub>		ادامه روند افزایش تحریم‌ها و کاهش قدرت خرید مردم	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
ET <sub>۳</sub>		کاهش اختصاصات ریالی و ارزی به گردشگری	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
ET <sub>۴</sub>		ایجاد بیکاری‌ها به علت فصلی شدن گردشگران به علت شرایط آب‌وهوایی	۰/۰۵	۲	۰/۱
ET <sub>۵</sub>		وابستگی اقتصادی صرف به گردشگری و روی آوردن به اقتصاد تک‌محصولی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
ET <sub>۶</sub>		ایجاد تورم به علت افزایش تقاضا در نتیجه رشد گردشگری در مقصد	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
ST <sub>۱</sub>	اجتماعی	عدم اعتماد و تمایل به سفر در قالب تورهای گردشگری	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
ST <sub>۲</sub>		عدم انطباق برخی از آموزه‌های دینی و فرهنگی با برخی از عوامل رشد گردشگری	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
ST <sub>۳</sub>		تهاجم فرهنگی در مقصد	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
ST <sub>۴</sub>		از بین رفتن آداب و رسوم به تبدیل شدن به یک نمایش فولکلوریک	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
ST <sub>۵</sub>		افزایش میزان جرایم و فساد و انحرافات اجتماعی	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
ST <sub>۶</sub>		عدم پذیرش گردشگران و اهمیت گردشگری در مقصد	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
TT <sub>۱</sub>	تکنولوژیک و زیرساختی	فرسودگی و عدم پاسخگویی زیرساخت‌های مقصد	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
TT <sub>۲</sub>		عدم توانایی در به وجود آوردن شرایط برای توسعه تکنولوژی‌های جدید	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
TT <sub>۳</sub>		ایجاد عوارض ثانویه بر اثر توسعه فناوری در مقصد	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
LT <sub>۱</sub>	قانونی	برخورد با محدودیت‌های قانونی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
LT <sub>۲</sub>		فراموش شدن گردشگری در تصویب قوانین	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
LT <sub>۳</sub>		عدم حمایت قانون از برگشت سرمایه برای سرمایه‌گذاران	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
LT <sub>۴</sub>		ایجاد نشدن انسجام قانونی در کشور در زمینه گردشگری	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
EnT <sub>۱</sub>	زیست محیطی	تخریب پوشش گیاهی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
EnT <sub>۲</sub>		افزایش آلودگی‌های صوتی و هوا	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
EnT <sub>۳</sub>		برهم خوردن تعادل اکوسیستم منطقه	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
EnT <sub>۴</sub>		عدم رعایت حریم میراث طبیعی توسط گردشگران	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
		جمع	۱		۲/۲۷

بعد از فهرست کردن همه نقاط قوت، ضعف، فرصت، و تهدید، راهبردهای مورد نظر از برخورد این عوامل تدوین شد. به‌طور کل، در پایان کار چهار راهبرد ST، WO، SO و WT تدوین خواهند شد. در ادامه، با توجه به این عوامل راه‌های گسترش گردشگری شهر یزد تدوین خواهد شد.

### راهبرد SO

در این راهبرد، سیستم در تلاش است تا درحالی که از نقاط قوت داخلی استفاده می‌کند حداکثر بهره را از فرصت‌های خارجی ببرد. در این زمینه، موارد زیر پیشنهاد می‌شود.

- به رسمت شناختن روش‌های جدید سرمایه‌گذاری خارجی همچون تأمین مالی پروژه‌ای (Financing Project) ترتیبات بیع متقابل (Buy Back) و انواع روش‌های ساخت بهره‌برداری و واگذاری (BOT)؛
- کوتاه‌تر کردن فرایند درخواست پذیرش و تصویب سرمایه‌گذاری خارجی در هیئت سرمایه‌گذاری خارجی از جمله مزیت‌های قانون جدید تشویق و حمایت سرمایه‌گذاری خارجی است. در حوزه تأمین مالی خارجی (فاینانس)، براساس قانون تشکیل سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری؛
- گسترش اقسام مختلف گردشگری در شهر از قبیل گردشگری تاریخی و فرهنگی، گردشگری مذهبی، و گردشگری سلامت و اکوتوریسم؛
- پیش‌رفتن به سوی دولت الکترونیک و تسهیل خدمات‌رسانی به گردشگران از طریق ایجاد خدمات الکترونیک؛
- ایجاد زمینه اشتغال برای همه افراد جامعه از قبیل زن و مرد، افراد معلول و سالم و در نتیجه افزایش کیفیت زندگی در جامعه؛
- بهره‌گیری از روحیه تعاون و همکاری مردم محلی جهت حفظ و بهبود محیط زیست؛
- بهره‌گیری از کمک‌های سرمایه‌گذاران و فعالان صنعتی در راستای افزایش تبلیغات گردشگری؛
- ایجاد تسهیلات و امکانات رفاهی برای مسافران بین‌راهی و تشویق آن‌ها برای بازدید از شهر یزد.

### راهبرد ST

در این راهبرد، سیستم در تلاش است تا در عین استفاده از نقاط قوت مقابل تهدیدات خارجی مقابله کند. در این زمینه، موارد زیر پیشنهاد می‌شود.

- غنیمت‌شمردن گردشگران خارجی وارد شده جهت آشنایی آنان با آداب و رسوم، فرهنگ ایرانیان و ایجاد زمینه‌ای مساعد جهت توسعه روابط با کشورهای خارجی؛
- افزایش دادن سرمایه در گردش و خروج از رکود سرمایه در شهر از طریق تصویب قوانین تضمین سود سرمایه و در نتیجه کاهش تورم؛
- جلوگیری از رواج ناامنی در شهر و به نوعی تقویت وضع موجود از طریق آموزش صحیح قوه نظامی و امنیت شهر به شکلی مطلوب؛
- جلوگیری از تخریب بافت تاریخی غنی شهر با تعریف مسیرهای پیاده‌گردشگری و جلوگیری از ورود وسایل نقلیه گردشگران؛
- استفاده از روحیه تعاون و همکاری مردم و ترغیب آن‌ها جهت ایجاد NGOهایی در راستای حفاظت محیط زیست مانند گروه‌های رفتگران طبیعت؛
- استفاده از توجه خاص مسئولان فرادست جهت هماهنگی در نهادهای پایین و جلوگیری از برخورد با محدودیت‌های قانونی احتمالی؛
- برگزاری سلسله‌جلساتی در راستای توجیه مسئولان و مردم در زمینه گردشگری و فواید و اثرات مثبت آینده آن برای جامعه؛
- شناسایی و جلوگیری آن دسته از اقدامات نامطلوب که بر محیط زیست و اکوسیستم تأثیر منفی دارند.

### راهبرد WO

گاهی موارد، فرصت‌های مناسبی در بیرون از محیط وجود دارند که به علت وجود برخی ضعف‌های داخلی نمی‌توان از آن‌ها بهره برد. هدف از راهبرد WO استفاده از فرصت‌های کنونی است تا بر ضعف‌های داخلی غلبه کرد. در این زمینه موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- با جلب توجه مسئولان می‌توان تضمینی برای سرمایه‌گذاران فراهم آورد و از این وضعیت کم‌رغبتی سرمایه‌گذاران خارج شد.
- گردشگری می‌تواند به‌منزله عاملی در راستای توسعه روابط خارجی باشد و به‌عنوان یک عامل برای خروج از تشنج کنونی در روابط خارجی استفاده شود.
- از آنجا که تکنولوژی و زیرساخت‌ها مورد نیاز توسعه در هر بخش است، می‌توان با مد نظر قراردادن ضرورت تکنولوژی و زیرساخت‌ها برای سایر بخش‌ها به بخش گردشگری نیز کمک کرد. شرکت پیشگامان کویر یزد یکی از آن دسته از شرکت‌هاست که می‌تواند به توسعه گردشگری کمک مؤثری کند.
- توسعه گردشگری و توجیه مسئولان در راستای توسعه موجب برچیده شدن برخی از صنایع مضر و آلاینده خواهد شد و نیروی کار آزادشده حاصل از آن را می‌توان در بخش گردشگری استفاده کرد.
- با استفاده از فرصت حاصل از توسعه تبلیغات گردشگری می‌توان احساس خوبی را برای مردم محلی در مورد آداب و رسوم خود فراهم آورد. به نوعی تبلیغات و اقدامات رسانه‌ای باید آداب و رسوم و هویت محلی را تقویت کند و موجب جلوگیری از فراموشی هویت جامعه شود.
- از آنجا که توسعه گردشگری و بودجه‌های حاصله از آن موجب افزایش سطح سواد و تسلط مردم محلی برای زبان‌های خارجی می‌شود و در پیرو آن توسعه در سایر زمینه‌ها را نیز فراهم خواهد آورد، پس باید از این فرصت استفاده و مردم محلی را به فراگیری علم و زبان‌های خارجی ترغیب کرد.

### راهبرد WT

هدف از این راهبرد به حداقل رساندن آثار منفی ناشی از تهدیدات و ضعف‌هاست. در این زمینه، می‌توان موارد زیر را ترسیم کرد:

- نظارت هرچه بیشتر مسئولان بر بازار و برخورد با عاملان تحریم و احتکار به‌ویژه در بخش گردشگری؛
- از آنجا که استفاده از هر نوع از فناوری نیازمند فرهنگ خاص خود است و عدم توجه به این مورد موجب اثرات منفی بلندمدتی در آینده خواهد شد، باید توجه کرد که تمرکز صرف بر روی گردشگری و عدم توجه به سایر بخش‌ها موجب آثار و عوارض کنونی خواهد شد و به نوعی مجدداً وارد اقتصاد تک‌محصولی خواهد شد؛
- تعریف مسیرهای گردشگری و جلوگیری از پراکندگی جاذبه‌های گردشگری، زیرا پراکندگی جاذبه‌های گردشگری سبب هدر رفتن انرژی و افزایش هزینه‌های گردشگران خواهد شد؛
- به نوعی می‌توان نتیجه گرفت که ثبات عاملی مؤثر در توسعه گردشگری است و این ثبات به‌ویژه در سیاست‌هاست.

### نتیجه‌گیری

امروزه، گردشگری شهری را یکی از عوامل مهم توسعه اقتصادی-اجتماعی و رفاهی شهر و شهرنشینان می‌دانند و به همین دلیل مسئولان امور گردشگری و شهر در پی ارتقا و گسترش آن برآمده‌اند. با توجه به آثار و فواید بسیار صنعت

گردشگری، پرداختن به گردشگری شهری می‌تواند در کاهش بسیاری از مشکلات نظیر بیکاری، رکود صنایع محلی به‌ویژه صنایع دستی، و... مؤثر بوده و به نظام مدیریت شهرها برای افزایش توان اقتصادی شهر و به تبع آن افزایش درآمد سازمان‌های اداره‌کننده شهر منجر شده و آن‌ها را در اجرای درست و به هنگام طرح‌های توسعه شهری یاری رساند. ضمن اینکه از بعد فرهنگی- اجتماعی نیز به احیا یا تقویت هویت ملی، انسجام فرهنگی، تبادل فرهنگی و تعامل فرهنگی، و حفاظت از ارزش‌های فرهنگی در شهرها کمک کند. با توجه بررسی‌های صورت‌گرفته از طریق مشاهده مستقیم، مصاحبه، و پرسشنامه، عوامل مؤثر در توسعه گردشگری شهری یزد شناسایی شد که شامل عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت و تهدید) است. در این زمینه، عوامل درونی توسط مدل SWOT شناسایی شد که شامل نقاط قوت که می‌توان به مواردی از جمله مستعد بودن و آماده بودن منطقه جهت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری، برخورداری از امکانات و تأسیسات زیربنایی، آژانس و وسایل نقلیه مسافربری، نیروی انسانی لازم در بخش گردشگری، ثبت جاذبه‌ها و مرمت آن‌ها و نقاط ضعف شامل مواردی همچون عدم استفاده بهینه از سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده، کمبود امکانات اقامتی- پذیرایی و تفریحی، نامناسب بودن راه ارتباطی برخی از جاذبه‌ها، نوسان بالای دمای حرارتی روزانه و سالانه، پراکنده بودن جاذبه‌ها، و جریان بادهای نامطلوب (ریزگردها) در برخی از ماه‌های سال اشاره کرد. در تحلیل عوامل خارجی، که در پژوهش حاضر نیز تأکید بر عوامل بیرونی است، نقاط فرصت و تهدید از جنبه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی، و محیط زیستی مورد تأکید قرار گرفت که این عوامل توسط مدل PESTLE شناسایی و مشخص شدند که از آن جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد. در نقاط فرصت در ابعاد سیاسی: PO1 ایجاد و ترمیم نقش و جایگاه گردشگری در توسعه روابط خارجی، PO2 جلب حمایت و توجه بیشتر مسئولان کلان کشور به شهر یزد، اقتصادی: EO1 خروج از اقتصاد تک‌محصولی کشور و استان، EO2 اختصاص اعتبارات ارزی و ریالی کافی، اجتماعی: SO1 حفظ و احیای آداب و رسوم و صنایع دستی محلی، SO2 بازسازی و احیای نواحی فقیر، فناوری: TO1 افزایش هزینه‌های تحقیقاتی در زمینه گردشگری شهری، TO2 تقویت تکنولوژی در صنعت گردشگری استان و ایران، قانونی: LO1 دستیابی به یک نوع وفاق و اجماع کلان در مقاصد و قوانین گردشگری، LO2 خروج از خلأ مقررات و دستورالعمل‌های روشن و کارآمد، محیط زیستی: EnO1 فرهنگ‌سازی در راستای حفظ محیط زیست توسط گردشگران، EnO2 کاهش وابستگی به صنایع مضر برای محیط زیست. در نقاط تهدید در ابعاد سیاسی: PT1 اقدام دولت‌های خارجی به وضع تحریم‌ها و تبلیغات سوء بیشتر، PT2 عدم مشارکت دولت در انجام‌دادن و به پایان رساندن طرح‌ها، اقتصادی: ET1 وضع مالیات‌های سنگین‌تر و کاهش توانایی مردم برای سفر، ET2 ادامه روند افزایش تحریم‌ها و کاهش قدرت خرید مردم، اجتماعی: ST1 عدم اعتماد و تمایل به سفر در قالب تورهای گردشگری، ST2 عدم انطباق برخی از آموزه‌های دینی و فرهنگی با برخی از عوامل رشد گردشگری، فناوری: TT1 فرسودگی و عدم پاسخگویی زیرساخت‌های مقصد، TT2 عدم توانایی در به‌وجود آوردن شرایط برای توسعه تکنولوژی‌های جدید، قانونی: LT1 برخورد با محدودیت‌های قانونی، LT2 فراموش شدن گردشگری در تصویب قوانین، محیط زیستی: EnT1 تخریب پوشش گیاهی و باغات، EnT2 افزایش آلودگی‌های صوتی و هوا. نتایج نشان می‌دهند که شهر یزد ظرفیت لازم برای تبدیل شدن به قطب گردشگری را دارد و در این مورد فقط باید با استفاده از فرصت‌ها در پی کاهش تهدیدها برآمد تا بتوان تهدیدهای وارده از بیرون را تعدیل و به فرصت تبدیل کرد. راهبردهای مطرح‌شده در پژوهش حاضر، با توجه به نقاط قوت و ضعف درونی و نقاط فرصت و تهدید بیرونی، با تأکید بر ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و زیرساختی، قانونی، و محیط زیستی تدوین شده‌اند و می‌توانند در صورت توجه و اجرای آن‌ها گردشگری شهری یزد را توسعه دهند و از آثار مثبت گسترش آن به سود مردم و شهرنشینان بهره ببرند.

## منابع

۱. ابطحی، سید حسین؛ موسوی، سید محمد (۱۳۸۸). «تدوین راهبردهای منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، س ۱، ش ۳، ص ۱-۲۳.
۲. اعرابی، سید محمد؛ «رزمجوی، محرم (۱۳۸۵). «الگوهای مناسب در یک پارچه‌سازی مدل‌های مدیریت راهبردی و تأمین اهداف سند چشم‌انداز»، نشریه مطالعات دفاعی راهبردی، ش ۲۸، ص ۶۳-۸۴.
۳. اعرابی، سید محمد؛ آقازاده، هاشم؛ نظامی‌وند چگینی، هوشنگ (۱۳۸۹). «دستنامه برنامه‌ریزی راهبردی»، چ ۳، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. تقوایی، مسعود؛ صفربادی، اعظم (۱۳۸۵). «مدیریت گردشگری شهری با تأکید بر برنامه‌ریزی فضاهای شهری جاذب گردشگر، مطالعه موردی شهر کرمانشاه»، فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، س ۱، ش ۴، ص ۱۸۵-۲۱۰.
۵. حسینی‌پور، طهمورث؛ آقازاده، هاشم (۱۳۸۴). «برنامه‌ریزی راهبردی برای مؤسسات کوچک و متوسط»، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ش ۳۵، ص ۶۵-۱۰۰.
۶. دیناری، احمد (۱۳۸۴). «گردشگری شهری در ایران و جهان»، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی.
۷. رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا؛ سجاسی قیداری، حمدالله؛ صادقلو، طاهره (۱۳۹۰). «سنجش پایداری روستایی با استفاده از الگوی راهبردی (مطالعه موردی: روستاهای شهرستان خدابنده)»، فصلنامه برنامه‌ریزی و آمایش فضا، دوره ۱۵، ش ۱، ص ۸۵-۱۰۴.
۸. زنگی‌آبادی، علی؛ عبداله‌زاده، مهدی؛ مبارکی، امید؛ پورعیدی‌وند، لاله (۱۳۹۱). «بررسی و تحلیل فضاهای گردشگری شهر ارومیه»، فصلنامه فضای جغرافیایی، س ۱۲، ش ۳۹، ص ۷۷-۹۳.
۹. شهیدی، محمدشریف؛ اردستانی، زهرالسادات؛ گودرزی سروش، محمد مهدی (۱۳۸۸). «بررسی تأثیرات توریسم در برنامه‌ریزی نواحی روستایی»، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی انسانی، ش ۶۷، ص ۹۹-۱۱۳.
۱۰. قالیباف، محمدباقر؛ شعبانی‌فرد، محمد (۱۳۹۰). «ارزیابی و اولویت‌بندی جاذبه‌های گردشگری برای توسعه گردشگری شهری براساس مدل‌های تصمیم‌گیری چندمتغیره (مطالعه موردی: شهر سنندج)»، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، س ۲۶، ش ۲، ص ۱۴۷-۱۷۲.
۱۱. کاظمی، علی؛ صنایعی، علی؛ رنجبریان، بهرام؛ آذربایجانی، کریم (۱۳۸۹). «شناسایی مزیت‌های رقابتی در صنعت گردشگری به منظور جذب گردشگران خارجی (مطالعه موردی: استان اصفهان)»، فصلنامه مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، ش ۵، ص ۹۳-۱۱۰.
۱۲. لاندبرگ، دانلد؛ کریشنا، مورتی؛ ام، استاونکا (۱۳۸۳). اقتصاد گردشگری، ترجمه محمدرضا فرزین، تهران: انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۱۳. مبینی دهکردی، علی؛ سلمانپور خویی، مجید (۱۳۸۵). «درآمدی بر برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی»، نشریه راهبرد یاس، س ۲، ش ۶، ص ۱۸۷-۲۰۲.
۱۴. مرکز آمار ایران (۱۳۸۵). سالنامه آماری استان یزد، دفتر برنامه‌ریزی استانداری.
۱۵. موحد، علی؛ امانپور، سعید؛ نادری، کاوه (۱۳۹۰). «بازاریابی گردشگری شهری براساس برندیابی با مدل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) مطالعه موردی: شهر کرمانشاه»، نشریه برنامه‌ریزی فضایی، س ۱، ش ۳، ص ۱۷-۳۶.
۱۶. نوربخش، سید مرتضی؛ اکبریپور سراسکانرود، محمد (۱۳۸۹). «نقش گردشگری شهری در توسعه اقتصادی کلان‌شهرها»، نشریه اقتصاد شهر، س ۲، ش ۱، صص ۲۰-۳۴.
17. Anuar, A.N. A., Jaini, N., Kamarudin, H. and Nasir, R. A. (2011). Effectiveness evaluation of Safe City Programme in relation to the tourism industry, *Procedia Engineering*, 42, 407–414.
18. Bloomberg (2012). *SWOT, PESTEL, Porter's 5 Forces and Value Chain*.1-18.

- <http://cfcdn.ivoryresearch.com/wp-content/uploads/2013/04/Bloomberg-Business-sample1.pdf>
19. Chakravarthy, k., Rav-Kumar, C.H, and Deepthi, K. (2008) SWOT Analysis on Medical Tourism, Presented at the Conference on Tourism in India-Challenges Ahead, 15-17 May,IIMK
  20. Chapman, Alan (2010), *Pest market analysis tool PEST analysis method and examples, with free PEST template*, 14, <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm> (Accessed 02,2014).
  21. Elinor. (2014). *PESTLE analysis with Mind Mapping*. ThinkBuzan. <http://blog.thinkbuzan.com/imindmap/pestle-analysis-with-mind-mapping>.
  22. Formica, Sandro and Kothari, Tanvi H. (2008) Strategic Destination Planning: Analyzing the Future of Tourism, *Journal of Travel Research*, Vol 46, pp 355-367
  23. Gao, Chang-Yuan and Peng, Ding-Hong (2011) Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information, *Journal of Knowledge-Based Systems*, Vol 24, pp 796–808
  24. Gillespie, A. (2007), *Foundations of Economics - Additional chapter on Business*
  25. Gorener, ali., Toker, Kerem., Ulucay, Korkmaz (2012) Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm, *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 58, pp 1525 – 1534
  26. Gunn, Clare A. andTurgut Var (2002), "Tourism Planning, Basics, Concepts, Cases ", Fourth Edition, Routledge ,New York
  27. Husso, M. (2011). Analysis of competition in the mobile phone markets of the United States and Europe.
  28. Isoherranen, Ville. (2012). *STRATEGIC ANALYSIS FRAMEWORKS FOR STRATEGIC ORIENTATION AND FOCUS*. UNIVERSITY OF OULU, OULU 2012.
  29. Jimenez, Benedict S. (2012) Recession Strategic Planning and the Fiscal Performance of City Governments during the Great, *Journal of The American Review of Public Administration*, Vol 43, NO 5, pp 581 –601
  30. Jones, G., & Hill, C. (2013). Strategic management theory: an integrated approach.
  31. Kajanus, Miika., Kangas, Jyrki., Kurttila, Mikko (2004) The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management, *Journal of Tourism Management*, Vol 25, pp 499–506
  32. Kave, Amir, Miri, Gholam Reza, Saghaii, Mehdi (2014) Assessment and analysis of spatial patterns and tourism species in Mashhad metropolis, *American Journal of Engineering Research*, Volume-03, Issue-04, pp-45-53
  33. Kumar, Arti (2005). *SOARing to Success – a process model for integrated personal, social and career development*. University of Bedfordshire.
  34. Minton, Gabe (2010) Using a SWOT Analysis, Mortgage Banking, Available Online At [www.mortgagebankingmagazine.com/digitaledition](http://www.mortgagebankingmagazine.com/digitaledition).
  35. Nikolaou Koumparoulis, Dimitrios (2013) PEST Analysis: The case of E-shop, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, Vol 2, NO 2, pp 31-36
  36. Nishadha. (2012). *SWOT Analysis Vs. PEST Analysis and When to Use Them*. <http://creately.com/blog/diagrams/swot-analysis-vs-pest-analysis/>
  37. Panagiotou, George (2003) Bringing SWOT into focus, , *Journal of Business Strategy Review* Volume 14, Issue 2, pp 8-10
  38. Parker Gates, Linda (2010) Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework, Technical Report, Softeare Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
  39. Paskaleva-Shapira, Krassimira A. (2007) New Paradigms in City Tourism Management: Redefining Destination Promotion, *Journal of Travel Research*, Vol 46, pp 108-114



40. Pirtea, Marilen., Nicolescu, Cristina., Botoc, Claudiu (2009) The Role Of Strategic Planning In Modern Organizations, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Vol 11 (2), pp 953-957
41. Popescu, Ruxandra Irina and Corbos, Răzvan-Andrei (2010) The Role Of Urban Tourism In The Strategical Development Of Brasov Area, *Journal of Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Vol 7, pp 69-85
42. Rodríguez-Díaz, Manuel and Espino-Rodríguez, Tomás F.(2008) A Model of Strategic Evaluation of a Tourism Destination Based on Internal and Relational Capabilities, *Journal of Travel Research*, Vol 46, pp 368-380
43. Shapiro, Janet (2001) Strategic Planning, CIVICUS, South Africa, , Available Online At <http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf>
44. Sharifi, Azita (2012) Islamic Azad University function Analysis with Using the SWOT Model in order to provide Strategic Guidelines (Case Study: Faculty of Humanities), *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 58, pp 1535 – 1543
45. Soteriou, Evi C. and Coccossis, Harris (2010) Integrating Sustainability into the Strategic Planning of National Tourism Organizations, *Journal of Travel Research*, Vol 49, pp 191-205
46. Spee, A. Paul and Jarzabkowski, Paula (2011) Strategic planning as communicative process, *Journal of Organization Studies*, Vol 32, NO 9, pp 1217 –1245
47. Thi Tuyet Mai, Nguyen., Rahtz, Don R. and Shultz II, Clifford J. (2014) Tourism as Catalyst for Quality of Life in Transitioning Subsistence Marketplaces: Perspectives from Ha Long, Vietnam, *Journal of Macromarketing*, Vol 34, pp 28-44.
48. Xiang, Y., & Li, J. (2014). 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.