

## برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری با استفاده از مدل استراتژیک SOAR (نمونه موردی شهر تفت)

امیررضا خاوریان گرمسیر<sup>۱\*</sup>، ژاکلین ام. استاورس<sup>۲</sup>، مهدی علیان<sup>۳</sup>

- ۱- دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه یزد، یزد، ایران
- ۲- استاد دانشگاه لاورنس آمریکا، دپارتمان مدیریت، ابداع‌کننده مدل استراتژیک SOAR
- ۳- دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

دریافت: ۹۲/۲/۹ پذیرش: ۹۲/۵/۵

### چکیده

گسترش سریع شهرنشینی و تغییر در بنیادهای شیوه زندگی در دنیای معاصر، ضرورت برنامه‌ریزی و مدیریت گذران اوقات فراغت را بیش از پیش نمایان کرده است. از سوی دیگر، در بسیاری از کشورهای موفق در حوزه گردشگری، شهر پایه و اساس توسعه گردشگری است. امروزه، تجربه نشان داده است هرکجا گردشگری به طور اتفاقی و بدون برنامه‌ریزی و استراتژی مشخص توسعه یابد، مشکلات زیست‌محیطی و اجتماعی متعددی به وجود می‌آید و در درازمدت مشکلات آن بیش از فوایدش می‌شود. از مدل‌های استراتژیک مورد استفاده در توسعه گردشگری شهری، مدل سنتی «سوات» است؛ اما امروزه طی سال‌ها استفاده از این مدل کاربردی و ارزیابی آن، این نتیجه به دست آمده است که تأکید بر ضعف‌ها و تهدیدها موجب کم‌توجهی به قوت‌ها و فرصت‌ها می‌شود و به‌طور ناخودآگاه فرایند تدوین استراتژی به سمت نقاط منفی و جلوگیری از آن‌ها حرکت می‌کند. در نتیجه، اندیشمندان با ترکیب تکنیک سوات و دیدگاه مثبت‌شناسی، مدل استراتژیک SOAR را ایجاد کرده‌اند.

این پژوهش با هدف توسعه گردشگری در شهر تفت، برای نخستین بار به معرفی مدل استراتژیک SOAR در گردشگری پرداخته است. روش این پژوهش توصیفی-تحلیلی است و روش جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل اطلاعات مورد نیاز اسنادی، پیمایشی و میدانی است. برای تدوین استراتژی توسعه و تشریح قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج قابل اندازه‌گیری از تکنیک تحلیلی SOAR استفاده شده است. براساس نتایج به دست آمده، وجود فضای سبز مناسب در شهر تفت، داشتن آب‌وهوایی بهتر نسبت به شهر یزد و مزیت‌های دیگر باعث ایجاد پتانسیلی بالا در جهت توسعه گردشگری در این شهر و



نیز موجب پدید آمدن فرصت‌هایی از قبیل دست یافتن به منبع درآمد مطمئن در شهر و افزایش رغبت سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری شده است. در واقع، شهر تفت قابلیت تبدیل شدن به شهری با اقتصاد پویا و سرآمد در بخش گردشگری را داراست. بنابراین، نتایجی مانند کاهش درصد بیکاری از ۵.۵ درصد به ۲ درصد، رسیدن به سرانهٔ پارک در شهر از ۵.۷ متر به ۸ متر، برگزاری جمعه‌بازار در دو پارک شهید بنایی و پارک شهر که در آن محصولات کشاورزی و دامی و لبنیات شهر عرضه می‌شود و نیز آغاز کار مرکز بین‌المللی قلب محمد رسول الله<sup>(ص)</sup> واقع در جادهٔ تفت - یزد مورد انتظار است.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، گردشگری، مدل استراتژیک SOAR، شهر تفت.

## ۱- مقدمه

هر منطقه‌ای با توجه به پتانسیل‌ها و امکانات موجود خود می‌تواند از راه‌های مختلف در محور توسعه قرار گیرد و با توسعه در یک بخش، زمینهٔ توسعه در سایر بخش‌ها را فراهم کند. اولین قدم برای توسعهٔ منطقه، توسعهٔ اقتصادی آن است. در نتیجه، با توجه به هدف اصلی گردشگری که تولید درآمد و جذب سرمایه برای منطقه است، نقش راهبردی و کلیدی گردشگری در توسعهٔ هر منطقه‌ای نمایان می‌شود (صدراقتی و فغفوریان، ۱۳۹۰: ۱)؛ زیرا امروزه صنعت گردشگری از فرصت‌های جدید اقتصادی، اجتماعی و اکولوژیکی است که به دلیل نیازهای جهانی به شدت در حال رشد و گسترش است (بدری و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۱).

گردشگری در چارچوب الگوهای فضایی خاصی عمل می‌کند که یکی از آن‌ها، گردشگری شهری است (Timothy, 1995: 63). مراکز شهری به علت داشتن جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی بسیار (پاپلی یزدی و سقایی، ۱۳۸۵: ۱۸۸) و از سوی دیگر رشد سفرهای کوتاه‌مدت، به یکی از اصلی‌ترین مراکز گردشگری تبدیل شده است (Cooper Et al., 1998: 42). این گونه از گردشگری می‌تواند با ایجاد فرصت‌هایی برای اشتغال و کسب درآمد برای ساکنان محلی و توسعهٔ ساختارهای زیربنایی امکان توسعهٔ پایدار و یکپارچهٔ شهری را فراهم آورد (رحمانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۴). امروزه، تجربه نشان داده است هرکجا گردشگری به‌طور اتفاقی و بدون برنامه‌ریزی و استراتژی مشخص توسعه یابد، مشکلات زیست محیطی و اجتماعی متعددی به وجود می‌آورد و در درازمدت، مشکلات گردشگری بیش از فوایدش می‌شود (رکن‌الدین افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵: ۳). بنابراین، امروزه برنامه‌ریزی جامع‌تری لازم

است تا بتوان راهبردهای هماهنگ‌شده‌ای را برای توسعه سازمانی تدوین کند که با شرایط و الزامات قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی سال‌های آینده منطبق و سازگار باشد (بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۲).

شهر تفت دارای توان‌های بالقوه و جاذبه‌های متعدد گردشگری است 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 استراتژیک SOAR، ضمن شناسایی توانمندی‌ها و قوت‌های گردشگری شهر تفت به‌منظور توسعه این کارکردها، به ارائه راهکارها و تعیین استراتژی‌های کاربردی برای توسعه این صنعت بپردازد.

## ۲- مبانی نظری

امروزه، در کشورهای درحال توسعه مثل ایران، برای ایجاد توسعه همه‌جانبه و پایدار و همچنین جایگزینی منابع جدید کسب درآمد به جای منابع نفتی، نیازمند استفاده از تمام امکانات و قابلیت‌ها هستیم. اقتصاددانان صنعت گردشگری را پس از صنعت نفت و خودروسازی، سومین پدیده اقتصادی پویا و روبه‌رشد می‌دانند (مدهوشی و ناصرپور، ۱۳۸۲: ۲۷). از این رو، توسعه گردشگری به‌عنوان مجموعه فعالیت‌های اقتصادی در تقویت بنیان‌های اقتصادی جوامع تأثیر بسزایی دارد. نقش گردشگری به‌عنوان منبع جدیدی برای ایجاد اشتغال، کسب درآمد، دریافت مالیات بیشتر، جذب ارز و تقویت زیرساخت‌های اجتماعی که موجب رشد و توسعه سایر صنایع می‌شود، در مطالعات بسیاری مورد تأیید قرار گرفته است (Lankford & Howard, 1994: 122)؛ به‌گونه‌ای که امروزه توسعه و ارتقای گردشگری به‌طور وسیعی به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه پذیرفته شده و در دستور کار دولت‌ها قرار گرفته است (Ko & Stewart, 2002: 523).

گردشگران مقصدهای مختلفی را جهت گذران اوقات فراغت و بازدید انتخاب می‌کنند. این مقصدها شامل مناطق سکونتگاهی و یا غیرسکونتگاهی است. مناطق غیرسکونتگاهی



مانند کوه‌ها و قله‌های مرتفع، جنگل‌ها، دریاچه‌ها، مناطق ویژه زمین‌شناسی و... (سیف‌الدینی و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۸) از مهم‌ترین مقصدهای سکونتگاهی گردشگران شهرها هستند. گردشگری شهری نوعی از گردشگری است که شهروندان علاقه‌مند به جاذبه‌های مختلف مانند جاذبه‌های فرهنگی، تاریخی، مذهبی و طبیعی بخشی از اوقات فراغت خود را در این مکان‌ها می‌گذرانند (Higham & Lueck, 2002: 39).

از سوی دیگر، در جوامع پیچیده و پرشتاب کنونی برنامه‌ریزی و مدیریت سنتی دیگر معنای خود را از دست داده است. در دو سه دهه اخیر، دانش جدیدی با عنوان آینده‌پژوهی پدید آمده که به جای برنامه‌ریزی خطی و قطعی برای آینده واحد می‌کوشد با کاوش در امکانات وسیع و ناشناخته انسان و فناوری، افق بازتری را به سمت انواع آینده‌های ممکن و مطلوب پیش‌روی انسان بگشاید. در نتیجه، برنامه‌ریزی در مفهوم دنباله‌روی از گذشته یا پیش‌بینی برای آینده جای خود را به برنامه‌ریزی در مفهوم ساختن آینده یا آینده‌آفرینی داده است (مهدیزاده، ۱۳۸۹: ۱۲). برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق عمل کنند و بدین‌گونه، سرنوشت خود را رقم بزنند (بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱).

یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی که برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، تکنیک SWOT است. این تکنیک بر پایه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها استوار است. این مدل در همه سطوح مدیریتی استفاده می‌شود؛ ولی در اکثر موارد در سطوح بزرگ مدیریتی به کار می‌رود. در طرف مقابل، مدل SOAR همیشه در سطوح بالای مدیریت استفاده می‌شود و به دنبال این است تا تمام ذی‌نفعان را در همه سطوح دربرگیرد. در واقع، این مورد تفاوت کلیدی بین این دو مدل است؛ زیرا مدل SOAR آن بخش از کارمندان و ذی‌نفعان را دربرمی‌گیرد که تاکنون بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به‌شمار نمی‌آمده‌اند. از سوی دیگر، مدل SWOT و SOAR دارای بنیاد و اساس مشابه هستند؛ زیرا قوت‌ها و فرصت‌ها که بنیان و اساس SOAR به‌شمار می‌آیند، از مدل SWOT گرفته شده‌اند. در شکل زیر مقایسه تفاوت‌های این دو مدل آمده است.

SOAR		SWOT
<p><b>قوت‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ما در حال انجام دادن چه کارهایی به‌نحو احسن هستیم؟</li> <li>✓ افتخار ما انجام دادن چه کارهایی است؟</li> <li>✓ نقاط قوت دربارهٔ مهارت‌های ما چه می‌گویند؟</li> </ul>	←	<p><b>قوت‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ سازمان‌دهی منابع و ظرفیت‌ها</li> <li>✓ پایه و اساسی برای تفاوت‌های ایجادشده</li> </ul>
<p><b>فرصت‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ به‌طور کلی چگونه تهدیدهای خارجی را دریابیم؟</li> <li>✓ چگونه تهدیدها را دوباره شکل دهیم تا به فرصت تبدیل شوند؟</li> <li>✓ انتظار سرمایه‌گذاران از ما انجام دادن چه کاری است؟</li> <li>✓ چگونه می‌توانیم بهترین شریک برای دیگران باشیم؟</li> </ul>	←	<p><b>ضعف‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نبود قوت و ضعف در توانایی و منابع</li> <li>✓ توجه به نبود قوت و کاهش توجه به اصل مزیت رقابتی</li> </ul>
	←	<p><b>فرصت‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شرایط بیرونی که می‌توانند باعث سود و منفعت ما شوند.</li> <li>✓ آن دسته از نیازمندی‌های برآورده‌نشدهٔ گردشگران</li> <li>✓ تکنولوژی‌های مدرن و قانون‌گذاری صحیح</li> </ul>
	←	<p><b>تهدیدها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شرایط بیرونی که به منافع ما ضربه می‌زنند.</li> <li>✓ برای مثال، شهرهای رقیب که بروند درآمدزایی ما تأثیر دارند و نظم کاری مجموعهٔ ما را مختل می‌کنند.</li> </ul>
<p><b>آرمان‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قوت‌ها و فرصت‌ها را بررسی کنیم و ببینیم توانایی رسیدن به چه جایگاهی را داریم؟</li> <li>✓ چگونه توانایی‌هایی خود را به‌سمت چشم‌انداز هدایت کنیم؟</li> </ul>	+	
<p><b>نتایج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نتایج محسوس و معین ما چیست؟</li> <li>✓ چگونه ما در آنچه توانایی داریم به‌درستی انجام دهیم و در آن کار سرآمد باشیم؟</li> <li>✓ چگونه می‌توانیم به‌طور محسوس قوت‌ها، فرصت‌ها و آرمان‌های خود را به نتیجه برسانیم؟</li> </ul>	+	

شکل ۱ مقایسهٔ مدل‌های SWOT و SOAR



استراتژی SOAR با سایر استراتژی‌های توسعه دارای تفاوت‌های زیادی است. این تفاوت‌ها به علت سؤال‌هایی است که پرسیده می‌شود و همچنین آن دسته از افرادی که به این سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. چارچوب استراتژی SOAR از آنچه که مدل SWOT در ارتباط با قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی می‌پردازد، فراتر خواهد رفت.

مروری بر آثار و منابع و پژوهش‌هایی که در زمینه موضوع تحقیق نوشته شده است نشان می‌دهد تاکنون درباره برنامه‌ریزی گردشگری چهار رویکرد مهم وجود داشته است (Hall, 2008: 33): الف- دیدگاه رشدگرا؛ ب- دیدگاه فیزیکی- فضایی؛ ج- دیدگاه اجتماعی؛ د- دیدگاه پایدار (قدمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۲-۱۱۳). تاکنون، پژوهش‌های فراوانی در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری در ایران انجام شده که اکثر آن‌ها بر مبنای مدل سنتی SWOT و آزمون‌های آماری بوده است.

اما پژوهش حاضر فتح‌البابی در استفاده از مدل استراتژیک SOAR در مطالعات گردشگری است. این مدل ترکیبی از استراتژی SWOT و دیدگاه مثبت‌شناسی است که ژاکلین ام. استاورس آن را ابداع کرده است. کاربرد این مدل تاکنون در مسائل تجاری (Stavros & Saint, 2010)، مدیریتی (Silbert, 2008)، موفقیت (Kumar, 2005) و آموزشی بوده و نه در ایران نه در خارج از ایران در مسائل گردشگری به کار نرفته است.

### ۳- محدوده مورد مطالعه

محدوده مورد مطالعه این پژوهش، شهر تفت در استان یزد است. شهر تفت در جنوب غربی استان یزد و در ۲۰ کیلومتری این شهر قرار دارد. منطقه‌ای که تفت روی آن بنا شده، دره‌ای طویل است در امتداد غربی- شرقی که از سه طرف به وسیله کوه‌ها محصور است (مهندسین مشاور کریاس بنا، ۱۳۸۹: ۱). از جهت شمال غرب و جنوب نیز با رشته‌کوه‌ها محصور شده است و فقط از جهت شرق به وسیله کوهی محصور نیست و امتداد این دره به دشت‌های استان یزد منتهی می‌شود. بر اساس آمارهای رسمی، جمعیت شهر تفت در سال ۱۳۹۰ برابر با ۱۵۷۱۷ نفر (۴۵۶۴ خانوار) است (مرکز آمار ایران، سرشماری نفوس و مسکن، ۱۳۹۰).

#### 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. از بررسی‌های میدانی و مصاحبه هم برای دسترسی به اطلاعات مورد نیاز استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق جمعیت ۱۵۷۱۷ نفری شهر تفت، گردشگران و مسئولان اداره‌های مرتبط با گردشگری شهر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۳۱۶ نفر محاسبه شد که شامل همه افراد ۱۸ سال به بالاست. از روش خوشه‌ای برای نمونه‌گیری استفاده شد. در جدول شماره یک جزئیات بیشتری درباره حجم نمونه آمده است.

جدول ۱ مشخصات و تعداد گروه‌های مصاحبه‌شونده

جامعه آماری							
جنسیت	درصد	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر
زن	۳۷	۲۰۰	فروشدگان	۱۵	گردشگران	۸۶	
مرد	۶۳		هتلداران	۱	مسئولان	۱۴	

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه گردشگری شهری از مدل SOAR استفاده شد. از آنجا که این مدل تاکنون نه در ایران نه در سایر کشورهای جهان در زمینه مطالعات گردشگری و شهری استفاده نشده است، در این پژوهش به معرفی این مدل و کاربرد آن می‌پردازیم.

#### ۵- مثبت‌شناسی (AI)<sup>۱</sup>، نگرشی نو در استراتژی‌های توسعه

دیدگاه مثبت‌شناسی (AI) در یک برنامه‌ریزی راهبردی، به جای تمرکز بر مشکلات و ضعف‌ها و تهدیدها به شناسایی و ایجاد قوت‌های کنونی و فرصت‌های سودبخش می‌پردازد. در فرایند

۱. معادل انگلیسی این اصطلاح Appreciative Inquiry است. به سبب نامناسب بودن کاربرد معنای تحت‌لفظی این اصطلاح، پس از مراجعه به فرهنگ لغات مختلف و مکاتبه با کارشناسان خارجی، اصطلاح «مثبت‌شناسی» برگزیده شد.



سنتی برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژی SWOT به‌عنوان نمونه‌ای از آن که مشتمل بر قوت‌ها و فرصت‌ها و ضعف‌ها و تهدیدهاست) چنانچه بخواهیم به‌لحاظ نظم فکری آن را به دو بخش ۵۰/۵۰ تقسیم کنیم، باید ۵۰ درصد از زمان خود را به نقاط مثبت و ۵۰ درصد بقیه را به نقاط منفی اختصاص دهیم. انسان ذاتاً به تقویت و تمرکز بر نقاط منفی گرایش دارد. در نگرش مثبت‌شناسی، نقاط مثبت و فرصت‌ها را تا آنجا رشد می‌دهیم که بتوانیم از طریق آن ضعف‌ها و تهدیدها را پوشش دهیم (Stavros Et al., 2010: 5).

## ۶- استراتژی SOAR

استراتژی SOAR دربرگیرنده پاره‌ای مراحل است که طی آن با ایجاد برخی تغییرات، به چشم‌انداز کلی در سیستم دست خواهیم یافت. این امر میسر نمی‌شود مگر با درگیر کردن عواملی که در یک سیستم در ارتباط با هم هستند. این عوامل دربرگیرنده افراد جامعه، مسئولان، متفکران و آن دسته از افراد و اشخاص حقیقی و غیرحقیقی‌اند که به‌نوعی در جامعه و مقصد مورد برنامه‌ریزی ما دخیل هستند. این مدل تمام مشارکت‌کنندگان را به تفکر درباره محل زندگی خود- به‌عنوان سیستمی که از قسمت‌هایی تشکیل شده که متقابلاً دارای وابستگی‌اند- وامی‌دارد. این استراتژی برای سرعت دادن به برنامه‌های راهبردی، تمرکز خود را به آن دسته از عناصری معطوف می‌کند که انرژی حیاتی و انگیزه خوبی برای آینده ایجاد می‌کنند. این انرژی حیاتی در میان مردم قرار دارد و از طریق روابط و گفت‌وگو در میان افراد دارای سهم در جامعه به‌وجود می‌آید. باید توجه داشت که در اینجا با یک استراتژی برپایه نقاط قوت روبه‌رویم که طی آن، تمام افراد دارای سهم در جامعه با کمک هم به ایجاد یک چشم‌انداز مشترک اقدام می‌کنند که این فرایند باعث ایجاد انرژی و تعهد جهت دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود.

استراتژی SOAR با یک تحقیق استراتژیک آغاز می‌شود. در این تحقیق بزرگ‌ترین نقاط قوت و فرصت‌ها در جامعه از طریق افراد مشارکت‌کننده و دارای سهم کشف خواهد شد. سپس از افراد مشارکت‌کننده در این فرایند دعوت می‌شود تا خود، آرمان‌ها و آرزوهایی را



برگزینند که ترجیح می دهند در آینده به آن‌ها دست یابند. در نهایت، با برنامه‌های تشویقی و بازنگرانه نتایج مطلوب قابل اندازه‌گیری انتخاب خواهد شد.

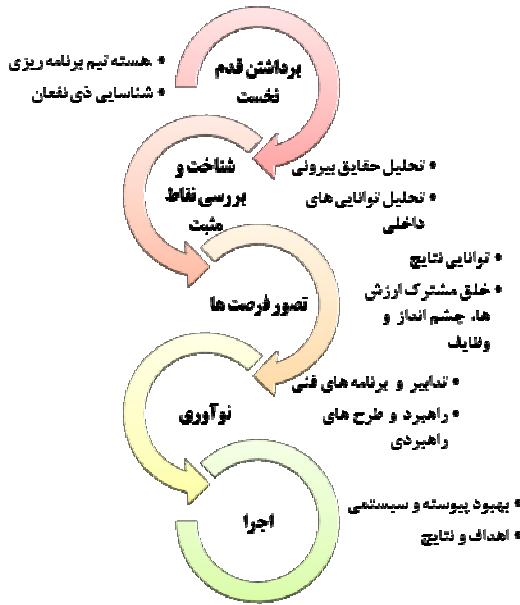
استراتژی SOAR شامل چهار بخش کلیدی است که شامل شناسایی قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج می‌شود. در جدول شماره دو این چهار مرحله مشاهده می‌شود.

جدول ۲ چهار عامل کلیدی در مدل SOAR

تحقیق استراتژیک	Strengths بزرگ‌ترین دارایی‌ها و جنبه‌های مثبت ما چیست؟	Opportunities بهترین فرصت‌های ممکن پیش‌روی ما چیست؟
تصمیم‌های مثبت	Aspirations آینده مطلوب و آرمانی ما چیست؟	Results بهترین نتایج قابل اندازه‌گیری چیست؟

البته، تهدیدها و مشکلات نادیده گرفته نخواهند شد، به آن‌ها دوباره شکل داده خواهد شد و توسط ذره‌بینی از ممکنات دیده خواهند شد. راه‌حل‌ها از طریق پاره‌ای از گفت‌وگوها درباره «آنچه می‌توانیم انجام دهیم» به جای صحبت درباره «آنچه نمی‌توانیم» کشف خواهد شد. برای مثال، برای حل مشکل تخریب محیط زیست به تحقیقی درباره «ایجاد محیط زیستی پایدار و سالم» و کشف فرصت‌هایی که بر اثر ایجاد محیط زیست پایدار پیش خواهد آمد می‌پردازیم.

شناسایی مجموعه‌هایی با عملکرد و هسته مثبت، چیزهای با ارزش و مفید و شبکه‌ها و توانایی‌ها و تفکرات خلاق و درکل هرآنچه را که ما را به سمت پیشرفت می‌کشاند، به ما می‌شناساند. به‌طور خلاصه، استراتژی مثبت‌یاب SOAR افق تازه‌ای را فراروی دیدگاه‌های سنتی برنامه‌ریزی راهبردی می‌گشاید. این افق تازه با برجسته‌سازی قوت‌ها و فرصت‌ها و آرمان‌های یک مجموعه و درگیر کردن گروه‌های مختلفی از افراد دارای سهم در جامعه همراه است. چارچوب استراتژی SOAR در شکل زیر مشاهده می‌شود:



شکل ۲ چارچوب مدل SOAR

(Source: Stavros & Saint, 2010)

## ۷- یافته‌های تحقیق

براساس شکل شماره دو، فرایند کار در مدل SOAR شامل مراحل آغاز و برداشتن قدم اول، شناخت و بررسی، تصور، نوآوری و اجراست. این مراحل را در فرایند تدوین راهبرد توسعه گردشگری شهر تفت به کار خواهیم بست.

### ۷-۱- آغاز و برداشتن قدم اول

در این مرحله، اعضای گروه رهبری و برنامه‌ریزی درباره نحوه استفاده از مدل SOAR بحث و تبادل نظر می‌کنند. در این جلسات، افراد ذی‌نفع و کسانی که به‌نحوی در توسعه و پیشرفت جامعه مورد نظر نقش دارند، شناسایی می‌شوند و در ادامه، درباره اینکه چگونه این افراد ذی‌نفع را در فرایند برنامه‌ریزی درگیر کنیم، بحث می‌شود.

در فرایند این پژوهش، در گام نخست، گروه برنامه‌ریزی از دو نفر از نویسندگان با هدایت و مشاوره دکتر ژاکلین استاورس تشکیل شد. افراد ذی‌نفع و صاحب‌نقشی که در این کار

شناسایی شدند عبارت‌اند از: ساکنان شهر تفت (به‌عنوان مجموعه‌ای که شامل زیرمجموعه‌هایی هستند: افراد عادی، نخبگان و افراد صاحب‌نظر، سرمایه‌گذاران و افرادی که توانایی سرمایه‌گذاری در طرح‌های گردشگری را دارند)، گردشگران، مسئولان سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهر تفت و استان یزد، شهرداری، فرمانداری شهرستان و بخش‌های مرکزی تفت، استانداری یزد، فروشندگان (به‌ویژه افرادی که فروشگاه آن‌ها در مکان‌های گردشگری پذیر است) و هتلداران (در شهر تفت یک هتل وجود دارد). پس از شناسایی این افراد، قرار شد طی جلساتی با آن‌ها گفت‌وگو شود.

### ۲-۷- شناخت و بررسی

این مرحله گامی است در جهت راهبردیابی از طریق بررسی و شناخت ارزش‌ها، چشم‌اندازها، نقاط قوت داخلی و محیط بیرونی به‌منظور خلق فرصت‌ها و تبدیل آن به آرمان‌ها و نتایج. در این مرحله، گروه برنامه‌ریزی افراد و زمان جلسات را تعیین کرد. در این جلسات، هریک از افراد قوت‌های گردشگری شهر و همچنین فرصت‌های پیش‌رو و آرمان‌های مطلوب خود را تشریح کردند. البته، ناگفته نماند که در ایران به‌دلیل عدم همکاری بعضی از مسئولان و افراد، انجام این فرایند با دشواری زیادی روبه‌رو است و برگزاری نشست‌ها با همه افراد ممکن نیست و باید افرادی را به‌جای آن‌ها جایگزین کرد.

### ۳-۷- تصور کردن

در جلسات و نشست‌های مراحل سوم (تصور کردن) و چهارم (ابتکار و نوآوری) مجموعه قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. جلسات و نشست‌هایی به‌منظور بررسی مجموعه قوت‌ها و فرصت‌ها و تطبیق آن‌ها با آرمان‌ها و درنهایت تدوین چشم‌انداز مشترک تشکیل می‌شود. شرکت‌کنندگان جلسات از قدرت تصور مثبت برای تصور آینده مطلوب و نتایج و اقدامات بهره می‌برند. در این مرحله، در نشست‌ها و گفت‌وگوها از افراد ذی‌نفع خواسته شد تا تصور مثبتی از آینده مطلوب گردشگری داشته باشند و در صورت اجرای طرح، به بیان نتایج قابل اندازه‌گیری و مشهود بپردازند.



## ۴-۷- نوآوری و ابتکار

در این مرحله، راهبردهای ابتکاری شناسایی و اولویت‌بندی می‌شوند. البته، ممکن است روندهای جدید و تغییر یافته در سیستم، ساختار، فرهنگ و غیره نیاز به پشتیبانی از اهداف جدید داشته باشند. این تغییرات به وسیله شناسایی قوت‌ها و فرصت‌ها به منظور دستیابی به آرمان‌ها و نتایج به وجود می‌آیند.

در این مرحله در فرایند تحقیق، مجموعه قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج بازنگری و به چالش کشیده شدند و در نهایت، تغییراتی در آن‌ها به وجود آمد. خلاصه نتیجه این چهار مرحله در جدول زیر آمده است.

جدول ۳ نتایج چهار مرحله

	Strengths قوت‌ها	Opportunities فرصت‌ها
STRATEGIC INQUIRY	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود بخش عظیمی از فضای سبز و باغات در این شهر؛</li> <li>دارا بودن آب‌وهوایی بهتر نسبت به شهر یزد؛</li> <li>وجود ییلاقات روستایی متعدد در اطراف این شهر؛</li> <li>وجود جاذبه‌های فرهنگی و تاریخی در این شهر؛</li> <li>وجود نیروهای ماهر و تحصیل کرده در شهر؛</li> <li>قرارگیری مراسم تاسوعا و عاشورای این شهر در فهرست آثار ملی (طی سال‌های گذشته)؛</li> <li>وجود پتانسیل بالای گردشگری در این شهر؛</li> <li>وجود چشم‌اندازهای زیبا و منحصر به فرد به همراه فضای سبز و باغات در شهر؛</li> <li>قرارگیری استان یزد در ایران مرکزی؛</li> <li>تنوع جاذبه‌های گردشگری.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رشد و توسعه تفت بر اساس اصول توسعه پایدار؛</li> <li>ایجاد اشتغال و افزایش سطح درآمد سرانه مردم؛</li> <li>بهبود زیرساخت‌ها و تأسیسات شهر؛</li> <li>شناساندن شهر تفت به مردمان داخل و خارج کشور؛</li> <li>ایجاد محیط زیست سالم و افزایش سرانه فضای سبز؛</li> <li>معرفی فرهنگ و آداب رسوم مردم شهر تفت؛</li> <li>جذب سرمایه‌گذاران بومی و غیربومی؛</li> <li>معرفی محصولات و تولیدات شهر تفت و بازاریابی آن‌ها؛</li> <li>دست یافتن به منبع درآمد مطمئن در شهر؛</li> <li>افزایش جذابیت و گردشگرپذیری شهر؛</li> <li>نزدیکی به مرکز استان؛</li> <li>افزایش رغبت سرمایه‌گذاران جهت سرمایه‌گذاری.</li> </ul>
	Aspirations آرمان‌ها	Results نتایج
APPRECIATIVE INTENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>شهر تفت قطب گردشگری در ایران مرکزی؛</li> <li>شهر تفت بزرگ‌ترین و مجهزترین مرکز توریسم درمانی و سلامت در کشور و منطقه؛</li> <li>شهر تفت یکی از مقاصد مهم برای تیم‌های ورزشی جهت برپایی اردوها در کشور و منطقه؛</li> <li>شهر تفت باغ‌شهری با محیط زیست و آب‌وهوای سالم؛</li> <li>اشتغال همه افراد جوانی کار در شهر؛</li> <li> مطرح شدن شهر تفت به عنوان شهر نمونه گردشگری؛</li> <li>ایجاد شهری با مناظر زیبا؛</li> <li>افزایش انگیزه سرمایه‌گذاران جهت سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری شهر؛</li> <li>شهر تفت تفرجگاه اصلی استان یزد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش درصد بیکاری از ۵۰٫۵ درصد به ۲ درصد؛</li> <li>رسیدن به سرانه پارک در شهر از ۵٫۷ متر به ۸ متر؛</li> <li>رسیدن به سرانه فضای سبز ۳۰ متر.</li> <li>افزایش ۲۰ مرکز خدماتی رستوران، هتل و مراکز پذیرایی؛</li> <li>آغاز به کار دو هتل باغ در میان باغات دو محله سدره و باغ گلابدان و گرمسیر شهر تفت؛</li> <li>نمایشگاه بزرگ محرم و فرهنگ مردمان تفت در ایام محرم؛</li> <li>برگزاری جمعه‌بازار در دو پارک شهید بنایی و پارک شهر که در آن محصولات کشاورزی و دامی و لبنیات شهر عرضه می‌شود؛</li> <li>آغاز به کار مرکز بین‌المللی قلب محمد رسول‌الله(ص) واقع در جاده تفت- یزد؛</li> <li>رسیدن به تعداد ۵ میلیون گردشگر داخلی و خارجی در سال.</li> </ul>

## ۷-۵- اجرا

مرحله اجرا گام پایانی در این مدل استراتژیک است و به نوعی یک حرکت به سمت اجرایی کردن برنامه‌هاست. افراد گروه‌های مختلف برنامه‌ریزی در طرح‌هایی که مربوط به رسیدن به اهداف و نتایج تعیین شده است، با یکدیگر ارتباط می‌یابند. مردم و افراد ذی‌نفع در هر جا که علاقه و توانایی دارند، مشغول می‌شوند. در واقع، افراد در جلسات آغازین با آنچه که باید انجام دهند و چگونگی انجام‌دادن آن آشنا شده‌اند. این گام، گامی اجرایی است و فراتر از اختیارات و امکانات یک پژوهش است و اجرای آن پس از تصویب طرح است.

## ۸- نتیجه‌گیری

امروزه، گردشگری به عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع توسعه پایدار، فرصت بزرگ فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی را برای کلان‌شهرها و مادرشهرهای جهانی، از جمله کلان‌شهرهای ایران به وجود می‌آورد. بنابراین، با برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه گردشگری، با هدف افزایش کمی تعداد گردشگران و سپس افزایش کیفی خدمات، می‌توان به توسعه اقتصادی و فرهنگی شهرها امیدوار بود. برنامه‌ریزی راهبردی روشی نظام‌یافته برای تصمیم‌گیری و اجرای اقدامات سازنده جهت هدایت جریان توسعه گردشگری است و کارکرد و بنیاد برنامه‌ریزان را در جهت نیل به اهداف برنامه‌ریزی توسعه گردشگری هدایت می‌کند.

از مدل‌های مورد استفاده برای تدوین راهبردهای توسعه گردشگری، دیدگاه مثبت‌شناسی (AI) و مدل SOAR است. دیدگاه‌های مثبت‌شناسی و SOAR در یک برنامه‌ریزی استراتژیک پتانسیل و انرژی زیادی را برای موفقیت مجموعه ایجاد می‌کنند که در دیدگاه‌های سنتی مثل SWOT این پتانسیل‌ها نادیده گرفته می‌شدند. در یک برنامه‌ریزی راهبردی، با استفاده از این دیدگاه، به جای تمرکز بر مشکلات و ضعف‌ها و تهدیدها به شناسایی و ایجاد نقاط قوت کنونی و آن دسته از فرصت‌های سودبخش پرداخته می‌شود. در این مدل استراتژیک، بر نقاط مثبت تمرکز می‌شود تا از این راه نقاط منفی پوشش داده شود. البته، تمرکز بر نقاط مثبت به معنای بی‌توجهی به نقاط منفی نیست؛ بلکه باید به نقاط منفی به‌عنوان فرصت نگاه کرد. SOAR- برخلاف مدل‌های گذشته- از یک روند برنامه‌ریزی پایین به بالا پیروی می‌کند. چارچوب استراتژی SOAR از چهار عامل مهم قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج تشکیل



شده است. در این پژوهش برای نخستین بار، از دیدگاه مثبت‌شناسی و مدل استراتژیک SOAR در برنامه‌ریزی‌های گردشگری و شهری استفاده شده است.

هدف اصلی پژوهش حاضر این است که با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، ضمن آشنایی با توانمندی‌ها و نقاط مثبت در گردشگری شهر تفت، به‌منظور توسعه این کارکردها، راهکارها و استراتژی‌های کاربردی در جهت توسعه گردشگری این شهر معرفی شود. بدین منظور، با توجه به ماهیت استراتژی SOAR پس از گفت‌وگوهای متعدد با افراد و گروه‌های مختلف که در گردشگری این شهر نقش داشتند، نقاط مثبت و فرصت‌ها و آرمان‌های بخش گردشگری این شهر تعیین شد. نتایج مورد انتظار در توسعه گردشگری شهر تفت عبارت‌اند از:

- کاهش درصد بیکاری از ۵,۵ درصد به ۲ درصد؛
- رسیدن به سرانه پارک‌ها در شهر از ۵,۷ متر به ۸ متر؛
- رسیدن به سرانه فضای سبز ۳۰ متر؛
- افزایش ۲۰ کارگاه خدماتی رستوران، هتل و مراکز پذیرایی؛
- آغاز به کار دو هتل باغ در میان باغات دو محله سرده و باغ گلابدان و گرمسیر شهر تفت؛
- نمایشگاه بزرگ محرم و فرهنگ مردمان تفت در ایام محرم؛
- برگزاری جمعه‌بازار در دو پارک شهید بنایی و پارک شهر که در آن محصولات کشاورزی و دامی و لبنیات شهر عرضه می‌شود؛
- آغاز به کار مرکز بین‌المللی قلب محمد رسول‌الله(ص) واقع در جاده تفت- یزد؛
- رسیدن به تعداد ۵ میلیون گردشگر داخلی و خارجی در سال.

## ۹- منابع

- امیری، «اصفهان و توسعه گردشگری»، نشریه نما، ش ۲۳، صص ۱۶۷-۱۶۹، اصفهان، ۱۳۸۷.
- بدری، سیدعلی، خلیل رحمانی، مجید سجاسی قیداری و امید حسن‌پور، «راهبردهای توسعه اکوتوریسم در شهرستان مریوان»، فصلنامه پژوهش‌های روستایی، ش ۲، صص ۳۱-۵۴. ۱۳۹۰.

- بهرامی، حسین، علیرضا نادری خورشیدی و تقی کثیری‌نژاد، «چستی و چرایی برنامه‌ریزی راهبردی و بررسی الگوهای رایج آن»، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، س ۷، ش ۳۳، صص ۱۱-۳۲، ۱۳۸۹.
- پاپلی یزدی، محمدحسین و مهدی سقایی، *گردشگری ماهیت و مفاهیم*، تهران: سمت، ۱۳۸۵.
- رحمانی، بیژن، مجید شمس و ساناز حاتمی‌فر، «امکان‌سنجی توسعه پایدار گردشگری در شهر ملایر با استفاده از مدل SWOT»، *فصلنامه جغرافیا و مطالعات محیطی*، ش ۳، صص ۱۳-۲۵، ۱۳۸۹.
- رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا و داوود مهدوی، «راهکارهای توسعه گردشگری دهستان لواسان کوچک با استفاده از مدل SWOT»، *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ۱۰۵، ش ۲، صص ۱-۳۰، ۱۳۸۵.
- سیف‌الدینی، فرانک، محمد شعبانی‌فرد، علی حسینی و مصطفی رشیدی، «سنجش کیفیت ظرفیت گردشگری شهری براساس الگوی رفتاری گردشگران و جامعه میزبان نمونه موردی: شهر اصفهان»، *پژوهش‌های جغرافیای انسانی*، ش ۷۱، صص ۶۷-۸۸، ۱۳۸۹.
- صداقتی، عاطفه و مهسا فغفوریان، «برنامه‌ریزی راهبردی توسعه صنعت گردشگری راهی برای توسعه اقتصادی شهرها- نمونه موردی شهر نیشابور» در *اولین کنفرانس اقتصاد شهری ایران*، مشهد، ۱۳۹۰.
- قدمی، مصطفی، سیمین تولایی و سید محمد مهدی فاطمی، «ارزیابی استراتژیک قابلیت‌های گردشگری: مطالعه موردی شهر فریدونکنار»، *نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی*، ج ۱۶، ش ۱۹، صص ۱۱۱-۱۲۸، ۱۳۸۹.
- مدهوشی، مهرداد و نادر ناصرپور، «ارزیابی موانع توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان»، *فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی*، ش ۲۸، صص ۲۵-۵۸، ۱۳۸۲.
- مرکز آمار ایران، *سرشماری نفوس و مسکن شهرستان تفت*، ۱۳۹۰.
- مهدیزاده، جواد، «برنامه‌ریزی سناریویی گامی نو در برنامه‌ریزی راهبردی»، *فصلنامه جستارهای شهرسازی*، س ۹، ش ۱۲، صص ۲۱-۳۲، ۱۳۸۹.
- مهندسین مشاور کریاس بنا، طرح توسعه و عمران (جامع) شهر تفت، ۱۳۸۹.



**Reference:**

- Amiri, Sh., "Esfahan and the development of tourism ", Journal of Nema, No. 23, pp. 167-169, Isfahan, 2008 [In Persian].
- Badri, A., Kh., Rahmani, Sajasy Gheidari, M., & Hasan poor, O. "Strategies for ecotourism development in the city of Marivan" Rural Research Quarterly, No. 2, pp. 31-54. 2011[In Persian].
- Bahrami, H., A.R. Naderi Khorshidi and Kasiri Nejad, T. "What and why strategic planning, and study of it's and common patterns. Police Humana Development Bimonthly, Year 7, No. 33. Pp. 11-32, 2010 [In Persian].
- Cooper, C., J. Fletcher, D. Gilbert, S. Wanhill & R. Shepherd, *Tourism: Principles and Practice*, 2<sup>nd</sup> Ed. New York: Longm, 1998.
- Cooperrider, D.L. & S. Srivastva, "Appreciative Inquiry in Organizational Life" in R. Woodman & W. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, Pp. 129-169, 1987.
- Eftekhari, R., & D. Mahdavi, " Tourism development strategies of the small district of Lavasan using SWOT», Quarterly of Modares, P. 10, No. 2, pp. 1-30, 2006[In Persian].
- Ghadami, M., S.Tavalaie, & M.M. Fatemi, " Strategic assessment of tourism potential: A case study of Fereidoon'kenar ", Journal of Geographical Sciences and Applied Research , Vol.16 , No. 19, pp. 111-128 , 2010[In Persian].
- Hall, C.M., *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Pearson Education, 2008.
- Higham, J. & M. Lueck, "Urban Ecotourism: A Contradiction in Terms?" *Journal of Ecotourism*, 1, Pp. 36-59, 2002.
- Ko, D.W. & W.P. Stewart, "A Structural Equation Model of Residents' Attitudes for Tourism Development", *Tourism Management*, 23(5), Pp.



521-530, 2002.

- Kumar, A., *Personal, Academic and Career Development in Higher Educaiton: Soaring to Success*, Taylor & Francis, 2007.
- Lankford, S.V. & D.R. Howard, "Developing a Tourism Impact Attitude Scale", *Annals of Tourism Research*, 21(1), Pp. 121-139, 1994.
- Madhoosi, M. & N., Naser-poor, "Assessing the barriers to the development of the tourism industry in Loretan province," *Business Research Quarterly*, No. 28, pp. 25-58, 2003[In Persian].
- McKenna, C., J. Daykin, B. Mohr & T. Silbert, "Strategic Planning with Appreciative Inquiry: Unleashing the Positive Potential to SOAR", *AI Practitioner*, Yr. 1, No. 5, 2007.
- Mehdizadeh , J. , " Scenario planning, A new step to strategic planning, Quarterly of Jostarhaie Shahrsazi , Year 9 , No. 12 , pp. 21-32 , 2010 [In Persian].
- Papoly Yazdi, MH, & Saghaei. M., *Nature and Implications of Tourism*. Tehran: SAMT, 2006 [In Persian].
- Rahmani, B., & M. Shams, Hatami-far, S. " Feasibility of sustainable tourism development in Malayer using SWOT», *Quarterly of Geography and Environmental Studies*, No. 3, pp. 13-25, 2010 [In Persian].
- Sedaghati, A., & M. Faghforian, " Application of strategic planning tourism development as a path for economic development of cities; Case study: The city of Nishapur ", *The Conference of Urban Economics , Mashhad 2011*[In Persian].
- Seifodini, F., M., Shabani-fard, A. Hosseini & M. Rashidi, " Measuring the quality and capacity of tourism behavior of urban tourists and the host community (Case study: Isfahan city)," *Human Geography Studies*, No. 71. Pp. 67-88, 2010 [In Persian].
- Silbert, J.H. & T. Silbert, "SOARing from SWOT: Four Lessons Every



- Strategic Plan Must Know", *AI Practitioner*, Yr. 1, No. 4, 2007.
- Silbert, T., "Rapid Strategy Development... Get Engagement and Results Quicker", *Management Forum Series*, 2008-2009, Yr. 1, No. 10, 2008.
  - Statistics Center of Iran, Census of Population and Housing of Taft city, 2011 [In Persian].
  - Stavros, J. & J. Sprangel, "Applying Appreciative Inquiry to Deliver Strategic Change: Orbseal Technology Center" in J. Passmore, S. Lewis & S. Castore (Eds.), *Appreciative Inquiry for Change Management Philadelphia*, PA: Kogan Page Publishers, Pp. 210-224, 2008.
  - Stavros, J., "Capacity Building using a Positive Approach to Accelerate Change", *Unpublished Dissertation, Case Western Reserve University, Cleveland, OH*. 1998.
  - Stavros, J., & G. Hinrichs, *Thin Book of SOAR: Building Strengths-Based Strategy*, Bend, OR: Thin Book Publishers, 2009.
  - 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*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Change, Pp. 377-394, 2010.
  - Stavros, J., D.L. Cooperrider & D.L. Kelley, "Strategic Inquiry Appreciative Intent: Inspiration to SOAR, A New Framework for Strategic Planning", *AI Practitioner*, November, 10, 17, 2003.
  - Sutherland, J. & J. Strauss, "Heart of Appreciative Strategy", *Ai Practitioner*, Yr. 5, No. 9, 2003.
  - The Keryas Consulting Engineers, Inclusive Project Development of Taft, 2010 [In Persian].
  - Timothy, D.J. & G. Wall, "Tourist Accommodation in an Asian Historic City", *Journal of Tourism Studies*, 6(2), Pp. 63-73, 1995.