

مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای  
سال سوم، شماره نهم، تابستان ۱۳۹۰  
دریافت: ۱۳۸۹/۵/۱۲ - پذیرش: ۱۳۹۰/۱/۲۷  
صص ۵۹-۸۲

## ارزیابی و تدوین استراتژی مقصد در چارچوب توسعه پایدار گردشگری نمونه مورد مطالعه: کلان شهر مشهد

مصطفی قاسمی: استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران\*

### چکیده

هدف این تحقیق ارزیابی استراتژیک و ارائه استراتژی‌های بهینه بخش گردشگری کلانشهر مشهد در چارچوب رویکرد توسعه پایدار گردشگری است. روش تحقیق از نوع توصیفی و تحلیلی مبتنی بر مشاهدات میدانی و تهیه چک لیست و استفاده از ابزارهای تحلیلی SWOT, IEA, QSPM بوده است. در فرایند تحقیق ضمن بررسی داده‌ها و اطلاعات جمع آوری شده از منابع مختلف و بررسی‌های میدانی، مجموعه یافته‌ها با استفاده از ابزار SWOT طبقه بندی و جمع شد. سپس به منظور تعیین موقعیت استراتژیک مقصد و اولویت بندی عوامل درونی و بیرونی و تعیین نوع استراتژی‌های چهارگانه در راستای اهداف از ابزار IEA استفاده شد و در نهایت با استفاده از روش QSPM اولویت‌های استراتژیک تعیین شد. نتایج نشان می‌دهد حوزه گردشگری مشهد در راستای توسعه پایدار گردشگری با ضعف‌های عمیق تری نسبت به قوتها روبرو است. اما به لحاظ محیط بیرونی با فرصت‌های متعدد و قوی تر روبروست که در صورت اتخاذ و پیاده سازی استراتژی‌های WO به ویژه تلاش در جهت تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری می‌توان به نتایج مطلوب تری دست یافت.

واژه‌های کلیدی: توسعه پایدار گردشگری، ارزیابی استراتژیک، استراتژی مدیریت یکپارچه گردشگری، مشهد

## ۱- مقدمه

## ۱-۱- طرح مسأله

رویکرد توسعه پایدار گردشگری همسو با پذیرش جهانشمول پارادایم توسعه پایدار در مجامع علمی و تصمیم‌گیری، از دهه ۱۹۹۰ به بعد وارد ادبیات گردشگری شد (Jurowski, Uysal & Williams, 1997:3). توسعه پایدار گردشگری، یک جایجایی از رویکردهای سنتی اقتصاد نئوکلاسیک در زمینه توسعه گردشگری، به یک رویکرد کلی‌نگرتر (سیستمی‌تر) را نشان می‌دهد که در آن نه تنها نیازهای بازار مورد توجه است بلکه نیازهای (ضروریات) جامعه و محیط زیست طبیعی نیز مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد (Hawkes & Williams, 1993:V). این رویکرد در تقابل با دیدگاههای کلاسیک در عرصه گردشگری که در آن بر منافع صرفاً اقتصادی و بهره‌برداری از منابع به عنوان دارایی‌های مادی تأکید می‌شد، مطرح شد (Choi, 2003:77). توسعه پایدار گردشگری، فرآیندی است که با بهبود کیفیت زندگی میزبانان، تأمین تقاضای بازدیدکنندگان و بهمان نسبت حفاظت منابع محیطی طبیعی و انسانی در ارتباط است (Butler, 1998: 25; Hall & Lew, 1998: 24; UNCED, 1992; Hunter & Green, 1995: 22; WTO, 1996).

علی‌رغم پذیرش جهانی رویکرد توسعه پایدار به طور اعم و رویکرد توسعه پایدار گردشگری به طور اخص و تلاش گسترده بسیاری از کشورها به ویژه کشورهای پیشرفته و در عرصه گردشگری در زمینه عملیاتی سازی اصول و معیارهای توسعه پایدار گردشگری در قالب برنامه‌های بلند مدت مبتنی

بر اهداف کلان، راهبردها و سیاست‌های شفاف، این مهم در کشور ما ایران هنوز جایگاه واقعی و به عبارتی دیگر جایگاه مشخص و شفافی پیدا نکرده است. ابهام و عدم ثبات در رویکردها به موضوع گردشگری خارجی و فراموشی بازار تقاضاگردشگری داخلی، روزمره‌نگری، فقدان سند راهبردی بلند مدت و مشخص نبودن اهداف کلان توسعه گردشگری، چندگانگی تصمیم‌گیران و ارگان‌های دخیل و ...، از جمله ضعف‌ها و تهدیدهای نظام مدیریت و توسعه گردشگری در کشور است.

در این راستا، حوزه گردشگری مشهد، به عنوان دومین کلان شهر مذهبی جهان و پایتخت معنوی کشور در راستای توسعه پایدار گردشگری با چالش میان هزینه‌ها و منافع روبروست. چندگانگی در تصمیم‌گیری‌های ناشی از تعدد ارگان‌های دخیل در امر گردشگری، عدم پیروی از سند بلند راهبردی با ضمانت اجرایی و الزام به پابندی دراز مدت مدیران بدان، کیفیت پایین مدیریت تقاضای بازدیدکنندگان و نارضایتی نسبی گردشگران، فشار روزافزون به خدمات و زیرساخت‌های شهروندان بومی، ضعف قوانین در مدیریت و بهره‌برداری از خدمات و فعالیت‌های گردشگری از جمله ضعف‌ها و تهدیدهای سیستم گردشگری مشهد مقدس اند که در صورت استمرار در دراز مدت بر ظرفیت‌های توسعه گردشگری آن اثرات منفی عمیقی بر جای خواهند گذارد. مشهد مقدس در راستای توسعه گردشگری از مزیت‌های رقابتی برخوردار است از این رو بهره‌برداری بهینه از جمیع ظرفیت‌های گردشگری آن

۱-۳-۴- مجموعه استراتژی‌های مطلوب در راستای توسعه پایدار گردشگری مشهد به ترتیب اولویت کدامند؟

#### ۱-۴- روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش از نوع توصیفی-تحلیلی است. در رویکردهای استراتژیک پرداختن به سه سوال اساسی ضروری است: - کجا می‌خواهیم باشیم؟ - اکنون کجا هستیم؟ و - چگونه به آنجا می‌خواهیم برسیم؟ (Olsen, 2002:8). هدف این تحقیق، ارزیابی و برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری در کلان شهر مشهد است. از این رو با هدف دست یافتن به اصول و اهداف توسعه پایدار گردشگری، به دو سوال اکنون در چه موقعیتی هستیم و چگونه به آنجا می‌خواهیم برسیم در این تحقیق پاسخ داده می‌شود.

در این تحقیق ضمن مرور ویژگی‌های بخش عرضه و تقاضای گردشگری در مشهد، مبتنی بر مشاهدات کارشناسی (چک لیست) و بررسی اسناد حاصل از طرح‌های پژوهشی، عمرانی، اجرایی و گزارش‌های مستند ارگانها و سازمانهای مربوطه، داده‌ها و اطلاعات پایه جمع‌آوری و طبقه‌بندی شدند. سپس در راستای سوالات و هدف تحقیق از ابزار SWOT به منظور شناسایی، طبقه‌بندی و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی و بیرونی استفاده شده است. ابزار تحلیلی SWOT، یکی از روش‌های اساسی جهت ایجاد نظم و مناسبات ویژه بین مسائل استراتژیک است و از بهترین تکنیکها برای تحلیل و

در چارچوبی شفاف، بلند مدت و پایدار می‌تواند در راستای پیشبرد اهداف توسعه منطقه‌ای و ملی نقش مهمی ایفا نماید. با توجه به جایگاه مشهد در نظام شهری- گردشگری کشور و مسائل متعدد آن، هدف اصلی این تحقیق ارزیابی استراتژیک توسعه گردشگری حوزه مشهد و ارائه راهبردهای درخور می‌باشد.

#### ۱-۲- اهداف

هدف اصلی این تحقیق، ارزیابی استراتژیک ظرفیتهای توسعه گردشگری کلان شهر مشهد بر اساس چارچوب نظری توسعه پایدار گردشگری است. پس از مشخص شدن ظرفیتهای توسعه گردشگری شهر مذکور به منظور کاربردی نمودن تحقیق، استراتژی‌های بهینه با توجه به اثر گذاری جمیع عوامل درون‌زا و برون‌زا ارائه می‌شود.

#### ۱-۳- سوالات تحقیق

تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به سوالات اصلی زیر است:

۱-۳-۱- نقاط قوت و ضعف محدوده مورد

مطالعه (به عنوان دومین کلان شهر مذهبی جهان)

در راستای توسعه پایدار گردشگری چیست؟

۱-۳-۲- فرصتها و تهدیدهای محدوده مورد

مطالعه در راستای توسعه پایدار گردشگری

چیست؟

۱-۳-۳- نقش کدامیک از عوامل استراتژیک اعم

از عوامل درونی یا بیرونی در وضعیت فعلی بخش

گردشگری مشهد قوی تر خواهد بود؟

تقاضای گردشگران و کیفیت خدمات مربوطه، تاثیر گذاری بر جامعه محلی، ظرفیت‌های مقصد و مدیریت منابع گردشگری متکی بر فرایند برنامه ریزی استراتژیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و راهبردهای مناسب ارائه شد.

#### ۱-۵- محدودده مورد مطالعه

شهر مشهد با بیش از ۲/۴ میلیون نفر جمعیت به عنوان دومین کلان شهر بزرگ کشور، یکی از کانونهای مهم گردشگری مذهبی جهان و ایران سالانه بیش از ۱۵ میلیون گردشگر را به خود جلب می‌کند. گونه شناسی گردشگری مشهد از نوع گردشگری مذهبی با هدف زیارت بارگاه ملکوتی حضرت رضا (ع) است. کلان شهر مذکور علاوه بر جاذبه قوی مذهبی، از بسیاری از جاذبه‌های تاریخی، فرهنگی، تفریحی و طبیعت گردی برخوردار است. (شهرداری مشهد، ۱۳۸۴: ۴۵). بررسی ترکیب اجتماعی زائران و گردشگران وارده به مشهد نیز نشان دهنده آن است که کارمندان و فرهنگیان با ۲۷ درصد بیشترین سهم را داشته‌اند و پس از این گروه به ترتیب کارگران و کشاورزان، صاحبان مشاغل آزاد، دانش آموزان و دانشجویان قرار داشته‌اند. کمترین سهم (با ۳ درصد) نیز به کارفرمایان اختصاص داشته است. بررسی وضعیت مدت اقامت گردشگران وارده به مشهد نشان می‌دهد که متوسط اقامت گروههای مختلف گردشگر در شهر مشهد ۶/۷ شبانه روز است که بین حداقل ۲ شبانه روز تا حدود ۱۲ شبانه روز نوسان دارد (همان منبع: ۱۲۵). بیش از ۶۲ درصد از زائران و گردشگران

هدایت محیط محسوب می‌شود (al,2007: 33). این روش یک ابزار عمومی هم برای تحلیل محیط درونی (نقاط قوت و ضعف) و هم تحلیل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) است و رویکردی سیستماتیک به مسأله است که در موقعیت‌های تصمیم‌گیری کمک می‌کند (Kajanus et al, 2004:499; Kajanus, 2001:185; McDoland, 1993:143; Wheelen & Hunger, 1995:58). در ادامه تحقیق در راستای تعیین موقعیت و تصمیم‌گیری استراتژیک، نتایج SWOT، با استفاده از ابزار آنالیز درونی و بیرونی<sup>۱</sup> IEA، تجزیه و تحلیل شد. در این مدل به هریک از عوامل استراتژیک به تفکیک عوامل درونی و بیرونی دو نوع امتیاز اختصاص داده می‌شود. در نهایت خروجی مدل IEA با استفاده از ماتریس کمی سازی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM) جهت اولویت بندی استراتژی‌های پیشنهادی و انتخاب استراتژی بهینه تر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مجموعه معیارها در راستای هدایت فرایند این تحقیق بویژه در بخش ارزیابی با بهره‌گیری از رویکرد توسعه پایدار گردشگری عبارتند از: ظرفیت‌های توسعه گردشگری مقصد، کیفیت خدمات گردشگری و رضایت گردشگران، الگو و شیوه مدیریت و بهره برداری از منابع گردشگری حوزه و تطبیق بازار- محصول، تاثیر بر شرایط زندگی ساکنان محلی و کیفیت محیطی مقصد. در واقع کل فرایند تحقیق با در نظر گرفتن سه عنصر کلیدی رویکرد توسعه پایدار گردشگری صورت گرفته است. در این راستا، تامین

<sup>1</sup> -Internal& External Analysis

هتل‌های کشور حائز رتبه اول امکانات اقامتی در کشور است (همان منبع، ۱۳۸۹).

## ۲- مبانی نظری

تا اواخر دهه ۱۹۷۰، گردشگری به عنوان فعالیتی طلایی و بدون دود (آلودگی) معرفی و همواره بر پیامدهای مطلوب و منافع آن به ویژه منافع اقتصادی تاکید می شد (Choi, 2003: 77). از دهه ۱۹۸۰ یافته‌ها و گزارش‌های تحقیقی متعدد، پیامدهای زیست محیطی، اجتماعی و فرهنگی نامطلوب گردشگری را مورد تایید قرار دادند. در دهه مذکور پیامدهای زیست محیطی ناشی از گردشگری به تنها دغدغه محققان این حوزه مبدل شد (Butler, 1980:5). در دهه ۱۹۹۰ در راستای پارادایم توسعه پایدار، رویکردهای سنتی توسعه گردشگری به چالش کشیده و با تاکید همزمان بر پیامدهای مطلوب و نامطلوب گردشگری، حرکت از گردشگری انبوه به سوی رویکرد توسعه پایدار گردشگری آغاز شد (Jurowski, Uysal & Williams, 1997:3). رویکرد توسعه پایدار گردشگری، یک جابجایی از رویکردهای سنتی اقتصاد نئوکلاسیک در زمینه توسعه گردشگری، به یک رویکرد کلی‌نگرتر (سیستمی‌تر) را نشان می‌دهد که در این رویکرد، نه تنها نیازهای بازار مورد توجه است بلکه نیازهای (ضروریات) جامعه و محیط زیست طبیعی نیز مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد (Hawkes & Williams, 1993:V). برخی نویسندگان، گردشگری پایدار را به عنوان رویکردی که مستلزم عملکردی برای حیات و کیفیت بلندمدت

وارد به مشهد در اماکنی اقامت می‌گزینند که دارای دو ویژگی اصلی هستند: اول اینکه این واحدها عموماً ارزان قیمت و کم هزینه هستند و ثانیاً در پیرامون حرم واقع شده‌اند و ضمن سهولت دسترسی به حرم هزینه حمل و نقل را نیز بر زایر تحمیل نمی‌کنند. در مجموع می‌توان گفت نزدیک به ۸۰ درصد ترکیب جمعیتی زوار و گردشگران وارد به مشهد را اقشار کم درآمد و نسبتاً کم درآمد تشکیل می‌دهند که ترجیح آنها استفاده از اماکن اقامتی ارزان قیمت است (مهندسین مشاور عمران زاوه، ۱۳۸۴: ۸۶).

کلان شهر مشهد از بازار تقاضای گردشگری خارجی نیز بهره مند است. به طوری که بیش از ۵۰ درصد از گردشگران خارجی کشور (بالغ بر ۶۵۰ هزار نفر) به مشهد مسافرت کرده اند (سازمان میراث فرهنگی استان خراسان رضوی، ۱۳۸۹). شهر مذکور با احتساب حجم گردشگران داخلی و خارجی مهمترین مقصد گردشگری کشور است که به تنهایی بیش از مقاصد گردشگری استان مازندران، گیلان، اصفهان و شیراز، گردشگر جذب می‌کند.

بر پایه اطلاعات موجود در شهر مشهد ۹۵۷ واحد اقامتی مجاز فعالیت می‌کنند (سازمان میراث فرهنگی خراسان رضوی، ۱۳۸۹). در حوزه گردشگری مشهد ۹۷ هتل به ترتیب شامل ۳ هتل پنج ستاره، ۷ هتل چهار ستاره، ۲۹ هتل سه ستاره، ۳۰ هتل دو ستاره، و ۲۸ هتل یک ستاره فعالیت می‌کنند. همچنین ۲۴۳ مهمانپذیر و ۱۵۰۰ واحد اقامتی شخصی به گردشگران مشهد خدمات ارائه می‌دهند. بر این اساس به لحاظ استقرار هتل، مشهد با بیش از ۵۰ درصد ظرفیت

معرض خطر را بازیابی کند (Trousdale & Gentoral, 1998).

بعد محیطی پایداری به ترکیب عوامل محیطی با منابع گردشگری و اثرات متقابل آنها دلالت دارد، که نباید تحت تأثیر تغییرات اساسی آسیب بینند (Mccool, 1995:28). در گردشگری پایدار، پایداری اجتماعی - فرهنگی دلالت دارد بر توجه به هویت اجتماعی و سرمایه اجتماعی و توجه به فرهنگ جامعه و امتیازات آن و توجه به تقویت انسجام اجتماعی و عزت نفس که به ساکنان جامعه اجازه خواهد داد تا زندگی خودشان را کنترل کنند (دخالته در امور زندگی خودشان) (Choi, 2003:33). به منظور دستیابی به هدف گردشگری پایدار، مشارکت ساکنان محلی در فرایند تصمیم‌گیری یک الزام است (Gunn, 1994:48; Hart, 1998; Murphy, 1983:8; Pigram 1990:2 Mcintosh et al, 1995: 87; Ritchie, 1993: 379; Hall, 1994: 32). رضایت بازدیدکنندگان نیز به عنوان عاملی کلیدی از گردشگری پایدار در راستای کارآیی بلندمدت اقتصادی گردشگری محلی اهمیت بالایی دارد (Choi, 2003: 80). از دیدگاه گردشگران، اغلب آنها در جستجوی مقاصدی هستند که دارای سطح بالایی از کیفیت زیست‌محیطی اند، آنها دوست دارند از محیطی بازدید کنند که جذاب، تمیز باشد و آلوده و بیش از حد تراکم و شلوغ نباشد. همچنین این برای ساکنان نواحی گردشگری نیز حائز اهمیت است که از آسیب‌ها و خسارتهای محیط زیستی و مسائل و مشکلات اجتماعی در امان باشند (Inskeep, 1994: 64).

هم منابع طبیعی و هم انسانی است، تعریف می‌کنند (Bramwell & Lane, 1993:71).

برخلاف پارادایم سنتی، گردشگری پایدار می‌تواند اهداف متعادل اجتماعی - اقتصادی و زیست محیطی در سطح محلی و منطقه‌ای را برآورده سازد (Wight, 1993:9). از این رو در قالب رویکرد توسعه پایدار گردشگری، بررسی نقش گردشگری در توسعه منطقه‌ای و محلی عموماً از ابعاد اقتصادی، اجتماعی یا اجتماعی فرهنگی و محیطی صورت می‌گیرد (Mowforth & Munt, 1998:121) چراکه ابعاد گردشگری پایدار لازم و ملزوم یکدیگرند و متقابلاً یکدیگر را تقویت می‌کنند (Reid, 1995: 38). در ادبیات گردشگری موضوعات اصلی پایداری اقتصادی شامل منافع اقتصادی، متنوع‌سازی اقتصاد محلی، رشد اقتصادی کنترل شده، بهبود روابط محلی و منطقه‌ای و توزیع عادلانه منافع اقتصادی در اقتصاد محلی می‌باشد (Chamberlain, 2002:134; McIntyre, 1993:25). همچنین بعد اقتصادی پایداری گردشگری، بر درآمد مناسب، ثبات قیمت کالاها و خدمات و برابری فرصتهای شغلی در جامعه دلالت دارد (Mccool, 1995:29). در این راستا، طرفداران پارادایم سنتی گردشگری انبوه، هدف اصلی توسعه گردشگری را به حداکثرسانی منافع اقتصادی آن می‌دانند، (Whitton, 2002; McGahey, 1996) و در طرف دیگر طرفداران گردشگری پایدار معتقدند که نرخ رشد توسعه گردشگری باید در حد و سازگار با ظرفیت‌های جامعه باشد و منابع طبیعی و فرهنگی در

تعریف مرتبط دیگری چنین بیان می‌کند که گردشگری پایدار باید همه مؤلفه‌های مرتبط را در بر گیرد که عبارتند از: مدیریت بازدیدکننده، مشارکت کامل جامعه، برنامه‌ریزی و مدیریت، حمایت سطح ملی و سیاست‌ها، توزیع مناسب منافع اقتصادی و محافظت منابع جامعه (McIntyre, 1993:29). در این راستا ذینفعان می‌بایست سیستم‌هایی را به منظور کنترل و سازگاری با برنامه‌ریزی و مدیریت مقصد توسعه دهند (Sirakaya et al, 2001: 411).

یکی از چالش‌های روبروی افرادی که می‌خواهند تئوری توسعه پایدار و به دنبال آن توسعه پایدار گردشگری را برای اجرا ترجمه کنند، تعیین این بود که چه محدودیتهایی باید اعمال شود؟ چه کسی باید آنرا تضمین کند؟ و آنها در چه سطحی باید تحقق یابند؟ (Friesen, 1997:22). در این راستا چندین چارچوب مفهومی مرتبط با موضوع پایداری معرفی شدند (WTO, 1993) و بسیاری از محققان گردشگری برای توسعه و بکارگیری مفاهیم، مدل‌ها، سیستم‌های پایش و شاخص‌های گردشگری پایدار، تلاش زیادی صورت داده اند (RDC / ETB, 1993; WTO, 1993; UNCED, 1992; WTT1995; WTO1996; Sirakaya et al, 2001:411; Butler, 1992) 1993:27; Miller, 2001:351; Bramwell & Lane 1993:4; Gun, 1994:45; Inskip, 1991:25) که استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک هم از آن جمله است.

توسعه گردشگری به صورت مجزا از سایر بخشهای اقتصادی، اتفاق نمی‌افتد. نتیجتاً آن با سایر فعالیت‌های اقتصادی نیز در ارتباط متقابل است. بنابراین، در حالی که ممکن است، گردشگری برای توسعه به شکلی پایدار در تلاش باشد، آن هرگز نمی‌تواند این مهم را بدون همکاری و پیوند با سایر فعالیت‌ها انجام دهد (Hunter & Green, 1995:155).

ریس معتقد است، گردشگری پایدار، نیازمند جلوگیری از تخریب و انحطاط سیستم‌های اجتماعی، فرهنگی و اکولوژیکی جامعه میزبان است و ساکنان بومی باید از آن منفعی را کسب کنند. به منظور تحقق موفقیت‌آمیز گردشگری پایدار، این پارادایم مستلزم ترکیب چشم انداز<sup>۲</sup>، سیاست، برنامه‌ریزی، مدیریت، پایش<sup>۳</sup> و فرآیندهای یادگیری اجتماعی است (Rees به نقل از: Gunn, 1994:25). بنا به تعریف سازمان جهانی جهانگردی، توسعه پایدار گردشگری، فرآیندی است که با کیفیت زندگی میزبانان، تأمین تقاضای بازدیدکنندگان و بهمان نسبت با حفاظت منابع محیط طبیعی و انسانی در ارتباط است (Hunter & Green, 1996; WTO, 1996; 1995:22) تعریف پیشنهاد شده توسط باتلر براساس عناصر کلیدی زیر از گردشگری پایدار می‌باشد: گردشگری اجتماع محور، برنامه‌ریزی بلندمدت، مدیریت و سیاستگذاری، حفاظت از منابع طبیعی و انسانی، مقیاس قابل قبول توسعه، منافع محدود شده یا بهینه اقتصادی و نگرش اخلاقی به کل محیط زیست (Butler, 1993:27). علاوه بر این،

4 Rural Development Commission and English Tourist Board

5 World Travel & Tourism Council

6 World Tourism Organization

7 United Nations Conference on Environment & Development

2 - Vision

3 - Monitoring

### ۳- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

حوزه گردشگری مشهد تاکنون فاقد سند راهبردی مصوب بوده است. از این رو در چارچوب اهداف و اصول توسعه پایدار گردشگری تحلیل موقعیت مشهد صورت گرفت (ر. ک. مبانی نظری).

#### ۱-۳- تجزیه و تحلیل عوامل درون‌زا

عوامل درون‌زا به مجموعه عوامل درونی و ذاتی یک محیط جغرافیایی یا سازمانی اطلاق می‌شود که می‌تواند به عنوان عوامل پیشبرد (قوت) یا عوامل مانع و محدود کننده (ضعف) اهداف برنامه ریزی و تصمیم‌گیری نقش آفرینی کند.

#### ۱-۳-۱- نقاط قوت<sup>۸</sup>

مهم‌ترین نقطه قوت حوزه مشهد در زمینه گردشگری، برخورداری از یکی از با نفوذترین جاذبه‌های مذهبی جهان است که سالانه بیش از ۱۵ میلیون گردشگر مذهبی را از اقصی نقاط کشور و حتی از سایر ممالک به ویژه اسلامی به خود جلب می‌کند. بنای بارگاه ملکوتی حضرت الرضا (ع) به سال ۲۰۳ ه. ق در روستای کوچک سناباد در اطراف توس، به تدریج و با استقرار حکومت‌های شیعی به ویژه از دوران صفوی مورد توجه شیعیان ایران و جهان قرار گرفت و اکنون به عنوان مزیت رقابتی مشهد در زمینه توسعه گردشگری و حتی توسعه ناحیه ای و ملی مطرح است.

پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد حجم گردشگران حوزه مشهد در سال ۱۴۰۰ به بعد به ۳۰ میلیون نفر خواهد

رسید (مهندسین مشاور عمران زاوه، ۱۳۸۲: ۸۵) و در سند چشم‌انداز مشهد ۱۴۰۴، جذب ۴۰ میلیون گردشگر مذهبی در صدر اهداف برنامه قرار گرفته است. حجم میلیونی مشتاقان زیارت حضرت رضا (ع)، طبق اعلام یونسکو مشهد را به دومین کلان‌شهر مذهبی جهان پس از مکه مبدل ساخته است.

مشهد به عنوان بزرگترین کلان‌شهر در شمال شرق کشور و همچنین در منطقه آسیای میانه و افغانستان، از موقعیت ممتازی جهت پیوند بازار تقاضای ممالک همسایه به داخل کشور برخوردار است. از طرفی آن به عنوان دومین کلان‌شهر در نظام سلسله مراتب شهری کشور، سهمی کلیدی در پخشایش منافع و دستیابی به توسعه پایدار ملی و منطقه ای داراست.

در حال حاضر شهر مذکور با داشتن بیش از ۵۰ درصد هتل‌های کشور، بیشترین تعداد هتل را در خود جای داده است. بر پایه اطلاعات موجود، در شهر مشهد ۹۵۷ واحد اقامتی مجاز فعالیت می‌کنند (سازمان میراث فرهنگی خراسان رضوی، ۱۳۸۹). تنوعی از واحدهای پذیرایی، پارک و مراکز تفریحی و سرگرمی با مساحت بیش از ۳۰۰ هکتار (مهندسین مشاور عمران زاوه، ۱۳۸۲: ۱۶)، آژانس‌های مسافرتی، شبکه حمل و نقل هوایی، ریلی و زمینی که سالانه بیش از ۳۲ میلیون نفر مسافر را جابجا می‌کنند (همان منبع، ۱۳۸۹: ۲۴؛ قاسمی، ۱۳۸۹)، از جمله ظرفیت‌های زیر ساختی گردشگری مشهد محسوب می‌شود.

علاوه بر بارگاه حضرت رضا (ع)، برخورداری از مجموعه جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی همچون

<sup>8</sup> - Strengths



گردشگری است؟ چه حجمی از گردشگران با چه ویژگی‌هایی را برای افق ۲۵ سال آینده در نظر دارد؟ مشهد در پی چه مدلی از توسعه گردشگری است؟ راهبردها و سیاست‌های بخش گردشگری آن چیست؟ و ده‌ها سؤال دیگر در مجموعه نظام مدیریت و برنامه ریزی بخش گردشگری مشهد پاسخ روشنی ندارد.

مدیریت شهری و گردشگری در کلان شهر مشهد در تامین نیازهای گردشگران به ویژه در فصول پیک که چند برابر تقاضای شهروندان محلی است از ظرفیتهای پایینی برخوردار است و اقدامات ضربتی و کوتاه مدت از جمله راهکارهای ارگان‌های مذکور در حل مسائل گردشگران بوده است (مومنی و دیگران، ۱۳۸۷؛ صالحی فرد، ۱۳۸۵). از دیگر ضعف‌هایی که مدیریت گردشگری در مشهد با آن روبروست، ضعف قوانین و مقررات و تخلف قانونی حتی از سوی ارگان‌های دولتی است. گسترش چشمگیر زائر سراها، ظرفیت گسترده حسینیه‌ها، مساجد، مدارس و خانه‌های اجاره‌ای در ارائه خدمات اقامتی به گردشگران از جمله مصادیق بارز این موضوع است که به عنوان خدمات اقامتی غیر مجاز در بخش گردشگری معرفی می‌شوند و بدون اخذ مجوز مربوطه از سوی سازمان میراث فرهنگی، سهم چشمگیری در اقامت گردشگران مشهد ایفا می‌کند. جایگاه ضعیف و کم‌رنگ بخش خصوصی در فرایند تصمیم سازی و حتی تصمیم گیری در فرایند مدیریت و برنامه ریزی گردشگری مشهد از دیگر ضعف‌هایی است که مانع از فعالیت همپوند و همسوی بخش دولتی و خصوصی در راستای ارتقاء سطح خدمات رسانی به جامعه گردشگران و جامعه محلی شده است.

آرامگاه فردوسی، باروی توس، هارونیه، مجموعه فرهنگی کلات، زیارتگاههای خواجه اباصلت، خواجه ربیع و خواجه مراد و... به عنوان مکمل، در توسعه بازار تقاضای گردشگری مشهد و همچنین در متنوع سازی فعالیت‌های گردشگران و بالا رفتن میانگین مدت زمان اقامت آنان سهم مهمی داشته اند.

از طرف دیگر نقاط قوت حوزه گردشگری مشهد، پسرانه‌های بیلاقی با ظرفیت توسعه طبیعت گردی و تکمیل نقش گردشگری است (مافی و سقایی، ۱۳۸۷؛ قاسمی، ۱۳۸۹؛ سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خراسان، ۱۳۸۱). حوزه‌های بیلاقی طرفه، شاندیز، ابرده، مایان، زشک و کنگ هم در زمینه پرکردن اوقات فراغت شهروندان مشهد و هم در زمینه ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران نقش آفرینی می‌کنند. اگر چه هنوز پسرانه‌های بیلاقی نتوانسته اند سهم چشمگیری از گردشگران مشهد را به خود جلب کنند اما پتانسیل حوزه‌های مذکور در راستای توسعه طبیعت گردی و گردشگری تفریحی چشمگیر است.

### ۳-۱-۲- نقاط ضعف

رشد و توسعه گردشگری مشهد از الگویی خودرو و خودجوش پیروی می‌کند و تاکنون بخش گردشگری مشهد فاقد برنامه و سند راهبردی توسعه گردشگری بوده است. اینکه چشم انداز توسعه گردشگری مشهد چیست، سازمان میراث فرهنگی و مجموعه ارگان‌های دیگر در امر گردشگری از چه مأموریت شفاف پیروی می‌کند و اینکه اهداف کلان و سیاست‌ها و راهبردهای توسعه گردشگری مشهد چیست، امری مبهم است. مشهد در پی چه بازارهای

گرفته و مطرح‌اند و به احتمال قوی سازمان، شهر یا منطقه مورد نظر را تحت تأثیر قرار خواهند داد. به عوامل مؤثر در پیشبرد اهداف سازمان، فرصت و به عوامل مانع و محدود کننده، تهدید اطلاق می‌شود.

### ۳-۲-۱- فرصت‌ها

در راستای دستیابی به اهداف توسعه پایدار گردشگری در مشهد یکی از مهم ترین فرصت‌ها، سازگاری گونه شناسی غالب گردشگری مشهد با آرمان‌ها، اصول و ایدئولوژی نظام جمهوری اسلامی ایران است. گردشگری مذهبی مبتنی بر بازار تقاضای شیعیان داخلی و خارجی خود در انتشار و تعمیق اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی در داخل و خارج از کشور، عامل شتاب دهنده فرهنگی است. از این رو همسویی گونه گردشگری مشهد با اصول و آرمان‌های انقلاب اسلامی در راستای توسعه بازارهای گردشگری مشهد فرصتی جدی محسوب می‌شود. اهمیت‌یابی روزافزون بخش گردشگری به عنوان فعالیتی کلیدی جهت خروج از اقتصاد تک محصولی و توسعه پایدار ملی، در محافل سیاسی، اقتصادی و علمی کشور ملموس است. از دغدغه‌های مجامع علمی و تصمیم گیری کشور رهایی از اقتصاد متکی به منابع تجدید ناپذیر نفتی بوده است. در این راستا یکی از فعالیت‌های مؤثر در توسعه اقتصادی کشور توجه به گردشگری سازگار با فرهنگ جامعه اسلامی ایران معرفی شده است. از این رو با توجه به کارکردهای گردشگری مشهد، رویکرد مثبت محافل سیاسی و علمی کشور به بخش گردشگری سازگار، از دیگر فرصت‌ها محسوب می‌شود.

علاوه بر ضعف‌ها در بخش مدیریت و برنامه‌های توسعه گردشگری، حوزه گردشگری مشهد در زمینه ارائه خدمات اقامتی به گردشگران با ضعف‌های جدی روبروست. ترافیک سنگین و آلودگی بخش مرکزی، کیفیت نامطلوب خدمات تفریحی و سرگرمی به ویژه در بخش مرکزی، ضعفها در اطلاع رسانی و هدایت گردشگران و فرسودگی و کیفیت محیطی نامطلوب بخش مرکزی مشهد از دیگر ضعفها در زمینه مدیریت تقاضای بازدیدکنندگان محسوب می‌شود (امامیان، ۱۳۸۹؛ قدمی، ۱۳۸۹: ۱۳؛ حاتمی نژاد و عمران زاده، ۱۳۸۹؛ مظلوم خراسانی، ۱۳۸۸؛ مومنی و دیگران، ۱۳۸۷؛ رهنما و فرقانی، ۱۳۸۷؛ اصغریپور، ۱۳۸۷؛ رهنما، ۱۳۸۷؛ حسینی، ۱۳۸۶؛ مرکز پژوهش‌های شورای شهر مشهد، ۱۳۸۵؛ شهرداری مشهد، ۱۳۸۵؛ شهرداری مشهد، ۱۳۸۴: ۴۵؛ شهرداری مشهد، ۱۳۸۳؛ مهندسین مشاور عمران زاوه، ۱۳۸۲: ۱۳).

علی‌رغم این که سابقه فعالیت‌های گردشگری در مشهد چند صد ساله است، آمار و اطلاعات گردشگری در مشهد متنوع است. داده‌ها و اطلاعات از پایه‌ای ترین ورودی‌ها در هر نوع تحقیق و برنامه‌ریزی محسوب می‌شوند و این مهم در حوزه گردشگری مشهد به عنوان الگویی در مقیاس ملی مورد بی توجهی است و در ارگان‌های مختلف، آمار متنوعی را در مورد حجم گردشگران مشهد ارائه می‌دهند.

### ۳-۲- عوامل برونزا

منظور از عوامل برونزا به آن دسته از عواملی اطلاق می‌شوند که خارج از محیط سازمان شکل

آن نه تنها می‌تواند به توسعه محلی و ناحیه‌ای پایدار ختم شود بلکه انتشار اثرات توسعه آن به سایر نواحی کشور در فرآیند توسعه ملی نیز قابل انتظار است.

به فرصت‌های کلیدی فوق می‌بایست وجود بازار بالفعل و بالقوه گردشگری مذهبی در کشورهای مسلمان به ویژه شیعیان را نیز افزود. تمایل مسلمانان به ویژه از کشورهای همسایه جهت سفر به ایران و مشهد، فرصتی جهت ارتقاء ظرفیت‌های گردشگری ملی و منطقه‌ای است. در حال حاضر سهم مشهد از کل بازار تقاضای گردشگری خارجی ایران بیش از ۵۰ درصد است و سالانه بیش از ۶۰۰ هزار گردشگر خارجی به مشهد وارد می‌شوند (سازمان میراث فرهنگی، خراسان رضوی، ۱۳۸۹). اگر چه رقم فوق‌الذکر در مقایسه با سایر مقاصد گردشگری دنیا رقم ناچیزی است اما این مهم دو نکته را گوشزد می‌کند: اول وجود بازار خارجی بالقوه گردشگری مذهبی و دوم ظرفیت‌های مشهد در راستای توسعه بازارهای گردشگری خارجی کشور و ارتقاء جایگاه ایران در جلب بازارهای گردشگری دنیا و کسب منافع بیشتر از فعالیت‌های گردشگری.

براین اساس، وجود بازار بالقوه گردشگری مذهبی و ظرفیت‌های مشهد جهت جلب چنین بازارهایی (حداقل از سطح منطقه خاورمیانه و آسیای میانه)، به عنوان فرصتی مهم مطرح است. موقعیت جغرافیایی و اقتصادی مشهد در منطقه شمال شرق و کشورهای آسیای میانه و افغانستان و برگزاری نمایشگاه‌های متعدد ملی و بین‌المللی در مشهد به عنوان دومین شهر فعال در زمینه‌های نمایشگاهی، فراهم بودن فرصت بهره‌برداری از ظرفیت‌های گردشگری تجاری را

مشهد دومین کلان شهر کشور و قطب مذهبی و معنوی ایران محسوب می‌شود. این جایگاه حساس به لحاظ اجتماعی-فرهنگی، برای مسئولان و نمایندگان شهر مشهد و استان خراسان رضوی، به عنوان فرصتی در خور می‌تواند در بالا بردن قدرت چانه زنی و نفوذ سیاسی و اقتصادی در محافل تصمیم‌گیری مؤثر باشد. فرصت مذکور می‌تواند در چانه‌سازی‌ها جهت جلب منابع مالی، کمک‌های دولتی، توسعه زیرساخت‌ها، خدمات اجتماعی، سرمایه‌گذاری‌های دولتی و ... مؤثر افتد. در همین راستا معرفی مشهد به عنوان دومین کلان شهر مذهبی جهان از سوی یونسکو و اعلام پایتخت معنوی کشور، ضمن جلب توجه جهانی، از طریق اخذ کمک‌ها و منابع مالی بین‌المللی و ملی، در راستای توسعه زیرساخت‌ها و بازارهای گردشگری مشهد به عنوان کانون مهم گردشگری در جهان فرصتی مغتنم محسوب می‌شود.

از دیگر فرصت‌های کلیدی مشهد، برخورداری از بازار تقاضای تضمینی گردشگری و رشد روز افزون بازار تقاضای داخلی آن است. علاقه و اشتیاق زیارت بارگاه ملکوتی حضرت الرضا (ع) سبب شکل‌گیری بازار تضمینی گردشگری داخلی شده است. بازاری که نسبت به سایر گونه‌های گردشگری، از حساسیت کمتری برخوردار است و گردشگران با ظرفیت تحمل بالاتر با پذیرش هر گونه سختی و ناملایمتی به مقصد مذکور سفر می‌کنند. از این رو، رسیدن به مراحل انتهایی در فرآیند تغییرات بر اساس مدل سیکل حیات باتلر در مورد این گونه مقاصد کم رقیب، به احتمال قوی متصور نیست. این فرصتی است که برای مقاصد انگشت شمار در جهان جاری است و بهره‌برداری از

گرد شهرداری مشهد در راستای خدمات‌رسانی به گردشگران بیش از ۳۳۸ میلیارد ریال بود. بر این اساس نسبت درآمد به هزینه شهرداری مشهد از بخش گردشگری رقم ۰/۵۳ را نشان می‌دهد (صالحی فرد، ۱۳۸۵). علاوه بر چالش منابع و منافع مالی، چندگانگی ارگان‌های تصمیم‌گیر و در عین حال فقدان ضمانت اجرایی قوی در زمینه عملیاتی سازی بسیاری از اهداف راهبردها و سیاست‌ها از جمله تهدیدهایی است که کارایی نظام مدیریت گردشگری مشهد را تحت تأثیر منفی قرار داده است. هر یک از ارگان‌های دخیل در خدمات‌رسانی به گردشگران از اولویت‌های سازمانی خود در استان و وزارتخانه مربوطه در پایتخت پیروی می‌کنند. از این رو نظام مدیریت گردشگری مشهد، در مجموعه‌ای از اقدامات و تصمیمات مقطعی و ضربتی به ویژه در ایام تعطیلات نوروز و تابستان خلاصه می‌شود.

الگوی فعلی بهره‌برداری منابع گردشگری در مشهد، الگوی تک محصولی را نشان می‌دهد. همان طور که پیشتر بحث شد، مشهد به سبب برخورداری از بارگاه ملکوتی امام هشتم شیعیان به عنوان کانون جذب قوی در مقیاس ملی، از مزیت رقابتی در بخش گردشگری (مذهبی) برخوردار است. اما تأکید و بهره‌برداری بیش از حد از تک منابع گردشگری بدون توجه به سایر قابلیت‌های مکمل، ضمن افزایش احتمال آسیب‌رسانی به منابع اصلی، راهبرد مؤثری جهت بهره‌برداری بهینه از منابع و همچنین توسعه بازارهای گردشگری محسوب نمی‌شود.

گوشزد می‌کند. همچنین تمایل مردم کشورهای همسایه و حاشیه جنوبی خلیج فارس و دریای عمان به بهره‌گیری از خدمات درمانی و پزشکی تخصصی و فوق تخصصی مشهد از دیگر فرصت‌های مطرح در زمینه توسعه گردشگری درمانی است.

### ۳-۲-۲- تهدیدها

در رابطه با حوزه گردشگری مشهد یکی از تهدیدهای جدی نظام مدیریت و برنامه‌ریزی در بخش گردشگری است که ریشه فرامحلی دارد. تداخل فعالیت چندین سازمان و ارگان در امر گردشگری و چندگانگی نقش‌ها، سبب افت کیفیت مدیریت در بخش گردشگری شده است. سازمان میراث فرهنگی، شهرداری، آستان قدس رضوی، سازمان تبلیغات اسلامی، سازمان تربیت بدنی، آموزش و پرورش، نیروی انتظامی، هلال احمر، سازمان پایانه‌ها، راه و ترابری، سازمان بهداشت و ... نمونه‌ای از پیکره گسترده مدیریت بخش گردشگری محسوب می‌شوند (مومنی و دیگران ۱۳۸۷؛ مافی و سقایی، ۱۳۸۸). شهرداری مشهد با اتکاء به منابع مالی در مقیاس محلی به سبب تقاضای حداقل ۵ تا ۶ برابر اضافه جمعیت (گردشگران) با مسأله‌ای در مقیاس ملی مواجه است. این درحالی‌ست که بخش اعظمی از منافع بخش گردشگری مذهبی مشهد به ارگان‌ها و سازمان‌هایی تعلق می‌گیرد که سهمی جدی در تأمین منابع مالی مورد نیاز مدیریت شهری بر عهده ندارند. نتایج تحقیقی در سال ۱۳۸۳ نشان می‌دهد میزان کل درآمد شهرداری مشهد از بخش گردشگری مذهبی، ۲۰ میلیارد ریال بوده است و در همان سال میزان هزینه

تقاضای گردشگران در زمینه خدمات عمومی شهری و گردشگری، شهروندان بومی مشهد را در تأمین نیازهای خود به ویژه در زمانهای پیک با مسائل و مشکلات روبرو ساخته است. به طوری که، علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته، به دلیل فشار تقاضای چند برابر ظرفیت‌های موجود، مدیریت شهری مشهد در تأمین نیازهای شهروندان بومی با محدودیت مواجه است و این امر بر سطح کلی نگرش و رضایت شهروندان نیز تأثیر منفی برجای می‌گذارد. در همین رابطه، آلودگی روزافزون فضای شهری و افت کیفیت محیطی شهر به لحاظ کارکردی (خدمات، ترافیک و ...) و کالبدی (فرسودگی نما و منظر) به ویژه در بافت قدیم و همچنین روند مهاجرت ساکنان اصلی از بافت قدیم و بخش مرکزی مشهد به اطراف و در زمینه تهی سازی بافت اجتماعی و فرهنگی اصیل از محدوده‌ی مذکور که بخش گردشگری شهر هم محسوب می‌شود، از جمله تهدیدات پیش روی توسعه پایدار گردشگری مشهد است.

### ۳-۳- ارزیابی عوامل درونی و بیرونی (IEA)

یکی از مراحل فرآیند تحلیل استراتژیک ارزیابی عوامل دورنی و بیرونی است که طی آن ضریب اهمیت نسبی هر یک از عوامل استراتژیک در قالب دو محیط جداگانه فوق‌الذکر صورت می‌گیرد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد حوزه گردشگری مشهد به لحاظ محیط درونی با ضعف‌های به مراتب عمیق‌تر نسبت به قوت‌ها برخوردار است. در این رابطه، ظرفیت پایین مدیریت شهری در پاسخگویی به چند برابر شدن

یافته‌ها نشان می‌دهد به سبب ضعف‌ها و تهدیدهای جاری در بخش مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری در مشهد، روند نارضایتی گردشگران از وضعیت خدمات بخش گردشگری مشهود است. براین اساس اطلاعات نشان از کمبود واحدهای اقامتی مناسب، گرانی، فعالیت گسترده خانه‌های اجاره‌ای نظارت نشده، ضعف اطلاع‌رسانی، ترافیک سنگین و آلودگی بافت قدیم، ضعف شبکه حمل و نقل جاده‌ای و عدم دسترسی مطلوب به خدمات تفریحی و سرگرمی و کمبود آن به ویژه در بافت قدیم و ... دارد (سازمان میراث فرهنگی، خراسان رضوی ۱۳۸۹؛ امامیان، ۱۳۸۹؛ قدمی، ۱۳۸۹: ۱۳؛ حاتمی‌نژاد و عمرانزاده، ۱۳۸۹؛ مظلوم خراسانی، ۱۳۸۸؛ مومنی و دیگران، ۱۳۸۷؛ رهنما و فرقانی، ۱۳۸۷؛ اصغرپور، ۱۳۸۷؛ رهنما، ۱۳۸۷؛ حسینی، ۱۳۸۶؛ مرکز پژوهش‌های شورای شهر مشهد، ۱۳۸۵؛ شهرداری مشهد، ۱۳۸۵؛ شهرداری مشهد، ۱۳۸۴: ۴۵؛ دیناری ۱۳۸۴؛ شهرداری مشهد، ۱۳۸۳؛ مهندسین مشاور عمران زاوه، ۱۳۸۲: ۱۳).

اگر چه گردشگران داخلی به سبب حق تعلق وافر نسبت به زیارت حضرت رضا (ع) سختی‌های زیادی را متحمل می‌شوند اما موضوع تأمین موثر نیازهای گردشگران و جلب رضایت آنان از اولین اصول مدیریت و بازاریابی گردشگری است که در صورت بی‌توجهی در درازمدت در میزان موفقیت مقصد در جلب گردشگران تأثیر منفی بر جای خواهد گذارد. در این رابطه کیفیت تأمین تقاضای بازدیدکننده در مورد گردشگران خارجی از حساسیت بالاتری برخوردار است و اثرات آن در کوتاه مدت نمایان می‌شود. فشار

پایدار گردشگری مشهد به عنوان مانع و محدودیت قلمداد می‌شوند ( $\bar{x}=2/36$ ). در مقابل، به لحاظ عوامل بیرونی یا محیطی کلان شهر مشهد با فرصت‌های قوی ( $\bar{x}=2/6$ ) چون وجود بازار تضمینی گردشگری مذهبی داخلی، رو به روست که بسترهای مناسبی جهت دستیابی به اهداف توسعه را فراهم کرده است.

حجم تقاضای خدماتی گردشگران به ویژه در فصول پیک، ظرفیت پایین بخش گردشگری در فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی، اقدامات مقطعی و ضربتی در برنامه‌ریزی خدمات‌رسانی به گردشگران صرفاً در فصول پیک، فقدان طرح و برنامه راهبردی در زمینه توسعه گردشگری، کیفیت نامطلوب خدمات اقامتی از جمله کلیدی‌ترین ضعف‌هاست که در راستای توسعه

جدول ۱- ضریب اهمیت نسبی عوامل استراتژیک بیرونی توسعه گردشگری کلان شهر مشهد ۱۳۸۹

فرصتها	عوامل بیرونی	ضریب اهمیت	وزن نسبی	ضریب اهمیت نسبی
برخورداری از بازار تقاضای تضمینی گردشگری داخلی و رشد روزافزون تقاضای گردشگری مشهد		۰.۲۵	۴	۱
سازگاری کارکردهای گردشگری مشهد با آرمانها، اصول و ایدئولوژی نظام جمهوری اسلامی ایران		۰.۰۵	۴	۰.۲
وجود بازار بالقوه و بالفعل گردشگری مذهبی در کشورهای مسلمان همسایه و سازگاری فرهنگی جامعه میزبان		۰.۰۵	۴	۰.۲
قدرت چانه زنی سیاسی و اقتصادی مدیریت شهری و منطقه‌ای مشهد به عنوان دومین کلان شهر کشور و قطب مذهبی و معنوی ایران		۰.۰۳	۳	۰.۰۹
برگزاری نمایشگاههای متعدد ملی و بین المللی در مشهد به عنوان دومین شهر فعال نمایشگاهی و فراهم بودن فرصت بهره برداری از ظرفیت‌های گردشگری تجاری		۰.۰۳	۴	۰.۱۲
تمایل به بهره گیری از خدمات درمانی و پزشکی شهر مشهد در کشورهای همسایه و کشورهای حاشیه جنوبی خلیج فارس		۰.۰۳	۴	۰.۱۲
معرفی مشهد به عنوان دومین کلان شهر مذهبی جهان از سوی یونسکو و پایتخت معنوی ایران		۰.۰۱۵	۳	۰.۰۴۵
اهمیت یافتن بخش گردشگری بویژه گردشگری داخلی در محافل سیاسی و تصمیم گیری کشور		۰.۰۱	۳	۰.۰۳
بالا بودن متوسط مدت زمان اقامت گردشگران مذهبی در مشهد ( نزدیک به ۶/۶ شب		۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱
تهدیدها				
نظام چندگانه مدیریت و برنامه ریزی بخش گردشگری و فقدان نظام مدیریت یکپارچه مدیریت گردشگری. تداخل فعالیت سازمانها و ارگانهای مختلف دولتی در بخش گردشگری		۰.۲۵	۱	۰.۲۵
روند مشهد نارضایتی گردشگران داخلی و حساسیت گردشگران خارجی		۰.۱	۲	۰.۲

## ادامه جدول ۱- ضریب اهمیت نسبی عوامل استراتژیک بیرونی توسعه گردشگری کلان شهر مشهد ۱۳۸۹

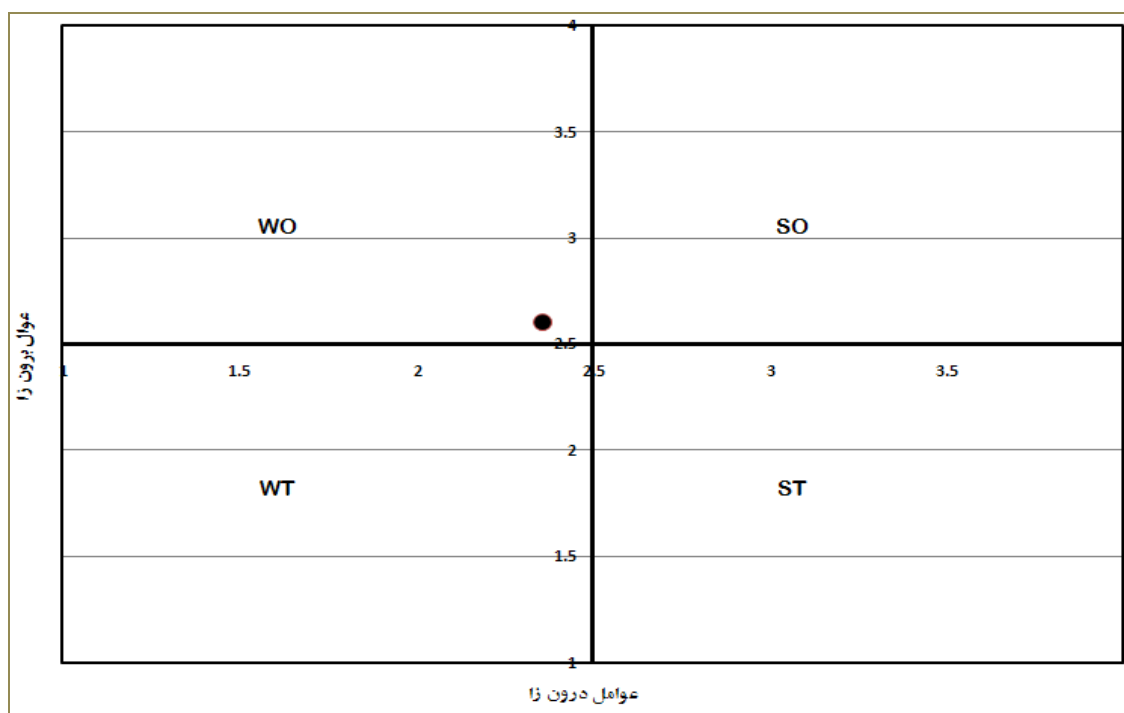
۰.۰۸	۱	۰.۰۸	آلودگی روزافزون فضای شهری و روند تنزل کیفیت محیطی در زمینه‌های اجتماعی، کالبدی و کارکردی
۰.۱	۲.۵	۰.۰۴	کاهش دسترسی مردم محلی به خدمات اجتماعی و رفاهی شهر بویژه در فصول پیک
۰.۱	۲.۵	۰.۰۴	روند مهاجرت از بافت قدیم و بخش مرکزی مشهد به اطراف و تهی سازی بافت اجتماعی و فرهنگی اصیل
۰.۰۶	۳	۰.۰۲	گردشگری تک محصولی. علی رغم داشتن پتانسیل‌های توسعه گردشگری تجاری، درمانی، طبیعت گردی و تفریحی و سرگرمی
۲.۶۰۵		۱	جمع کل امتیاز عوامل بیرونی

مأخذ: محاسبات نگارنده

## جدول ۲- ضریب اهمیت نسبی عوامل استراتژیک درونی توسعه گردشگری کلان شهر مشهد ۱۳۸۹

ضریب اهمیت نسبی	وزن نسبی	ضریب اهمیت	عوامل درونی	قوتها
۱	۴	۰.۲۵	استقرار بارگاه ملکوتی حضرت الرضا (ع) در مشهد	
۰.۲	۴	۰.۰۵	بزرگترین کلان شهر در منطقه و کشورهای همسایه آسیای میانه و افغانستان و دومین کلان شهر مذهبی و دومین کلان شهر کشور	
۰.۰۹	۳	۰.۰۳	روند توسعه زیرساخت‌های گردشگری	
۰.۰۹	۳	۰.۰۳	برخوردراری از مجموعه جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی دیگر	
۰.۰۴	۲	۰.۰۲	برخوردراری از پسرکانه‌های بیلابقی با ظرفیت توسعه طبیعت گردی	
			ضعفها	
۰.۱	۱	۰.۱	ظرفیت پایین مدیریت شهری در پاسخگویی به چند برابر شدن حجم تقاضای خدماتی گردشگران بویژه در فصول پیک (کمبود منابع ملی، کمبود نیروی انسانی و ...)	
۰.۱	۱	۰.۱	ظرفیت پایین مدیریت گردشگری در فرایند مدیریت و برنامه ریزی گردشگری	
۰.۱	۲	۰.۰۵	اقدامات مقطعی و ضربتی در برنامه ریزی خدمات رسانی به گردشگران صرفا در فصول پیک	
۰.۰۸	۱	۰.۰۸	فقدان طرح و برنامه راهبردی و جامع در زمینه توسعه گردشگری	
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	ضعف قوانین و مقررات در زمینه تاسیس و بهره برداری از خدمات گردشگری و گستردگی تخلفات حتی از سوی ارگانهای دولتی	
۰.۰۸	۱	۰.۰۸	کیفیت نامطلوب خدمات اقامتی	
۰.۰۹	۳	۰.۰۳	کیفیت نامطلوب سایر خدمات گردشگری پذیرایی، سرگرمی و تفریحی و ...	
۰.۱	۲	۰.۰۵	کیفیت نامطلوب سیستم حمل و نقل عمومی و ترافیک درون شهری	
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	کیفیت محیطی نامطلوب بافت قدیم	
۰.۰۹	۳	۰.۰۳	فقدان داده و اطلاعات دقیق و بهنگام از بخش گردشگری مشهد بویژه در بخش تقاضا	
۲.۳۶		۱	جمع کل	

مأخذ: محاسبات نگارنده



شکل ۱- ارزیابی عوامل درونی و بیرونی توسعه گردشگری در کلان شهر مشهد ۱۳۸۹

کلان شهر مشهد در راستای توسعه پایدار گردشگری، استراتژی‌های WO قابل طرح عبارت‌اند از:  
 - استراتژی تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری از طریق تشکیل شورای مدیریت شهری- گردشگری در کلان شهر مشهد؛ (با هدف هماهنگ سازی و شفاف سازی اهداف، سیاستها و اقدامات بخش‌های مختلف اجرایی در بخش گردشگری و حرکت همسو و همپوند در مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری در کلان شهر مشهد).

- رفتار استراتژیک سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری؛ (پیروی از سند شفاف استراتژیک توسعه گردشگری مشهد با مشارکت همه ذینفعان در تامین ضمانت اجرایی قوی اهداف، راهبردها و

بر اساس نتایج ارزیابی عوامل درونی و بیرونی و شکل (۱)، مناسب‌ترین نوع استراتژی‌های توسعه گردشگری مشهد می‌باید از نوع WO باشد. در استراتژی‌های WO، تلاش اصلی تصمیم‌گیران در جهت استفاده از فرصت‌های پیش رو از طریق رفع ضعف‌ها و محدودیت‌ها است و یا مرتفع سازی ضعف‌ها و تنگناها از طریق بهره‌گیری از فرصت‌های پیش رو.

### ۳-۴- تصمیم‌گیری با ماتریس QSPM

با توجه به تأیید استراتژی‌های WO به عنوان استراتژی مناسب در راستای اهداف تحقیق (ر. ک. IEA)، و با توجه به مجموعه ضعف‌ها و فرصت‌های



منظر شهری با توجه به کارکرد اصلی شهری، جلب حمایت‌ها و مشارکت مردمی و ...).

یکی از مشکلات بسیاری از طرح و تحقیقات گردشگری به ویژه در ایران ارائه لیست بلندی از استراتژی‌ها و راهکارها جهت حل مسائل است. این در حالیست که سازمان‌ها و ارگان‌ها مجری طرح، همواره با محدودیت‌های بیشماری در زمینه اجرایی (مالی، فنی، حقوقی و قانونی، زمانی و ...) رو به رو هستند و عملاً در اجرای راهبردها و راهکارها با محدودیت مواجه‌اند. از این رو، اولویت‌بندی راهبردهای مؤثر به لحاظ میزان اثر بخشی مفروض در زمان تحلیل موقعیت و انتخاب استراتژی بهینه، مسیر روشن‌تر و ساده‌تری را برای اجرای پیشنهادات و انجام اقدامات مؤثر فراهم می‌سازد. از این رو در این تحقیق از ماتریس کمی سازی برنامه‌ریزی استراتژیک (Quantity Strategic Planning Matrix) استفاده شده است. با در نظر گرفتن میزان جذابیت و اثر بخشی هر یک از ۵ استراتژی پیشنهادی (WO) در رابطه با همه عوامل دورن‌زا و برون‌زا در کلان شهر مشهد، استراتژی تلاش در جهت شکل‌گیری مدیریت یکپارچه گردشگری (۷/۵۶)، مناسب‌ترین استراتژی توسعه گردشگری پایدار در کلان شهر مشهد پیشنهاد می‌شود.

سیاست‌های مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری کلان شهر مشهد).

- جلب حمایت سازمان‌های بین‌المللی و ملی جهت تقویت و توسعه کارکردهای گردشگری مذهبی مشهد؛ (جایگاه مشهد به عنوان دومین کلان شهر مذهبی جهان، پایتخت معنوی ایران، کانون مهم و مذهبی شیعیان جهان امکان بهره‌گیری از حمایت‌های همه جانبه نهادهای بین‌المللی چون یونسکو، سازمان جهانی جهانگردی، سازمان کنفرانس اسلامی، و نهادهای وابسته به قوه مجریه و مقننه را فراهم کرده است).

- جلب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی با هدف ارتقاء کیفیت خدمات گردشگری کلان شهر مشهد در راستای تمایلات بازار تقاضای گردشگری بالقوه و بالفعل؛ (ایجاد و توسعه یک بسته خدمات گردشگری جامع و هم پیوند مبتنی بر استانداردها و حجم بازار گردشگری داخلی و خارجی مشهد و بسترسازی و فراخوان سرمایه‌گذار داخلی و خارجی در راستای اهداف فوق الذکر).

- ساماندهی کالبدی و کارکردی بافت قدیم مشهد با محوریت حرم مطهر امام رضا (ع)؛ (در راستای ارتقاء کیفیت محیط کالبدی، خدمات عمومی، روان و ایمن سازی ترافیک درون شهری، توسعه سیستم حمل و نقل عمومی، خدمات اطلاع رسانی، ارتقاء کیفیت

جدول ۳- ماتریس کمی سازی برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه پایدارگردشگری کلان شهر مشهد ۱۳۸۹

عوامل استراتژیک درونی و بیرونی موثر بر توسعه پایدار گردشگری کلان شهر مشهد /// استراتژی	ضریب اهمیت عامل	گردشگری یکپارچه مدیریت	فرهنگی	سازمان میراث فرهنگی	رفتار استراتژیک سازمان ملی	جلب حمایت سازمانهای بین المللی و ملی	جلب حمایت سازمانهای بین المللی و ملی	گذار داخلی و خارجی	جلب سرمایه	قدیم مشهد	کارکردی بافت	ساماندهی کالبدی
برخورداری از بازار تقاضای تضمینی گردشگری داخلی	۰.۲۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰.۷۵			
سازگاری کارکردهای گردشگری مشهد با آرمانها، اصول و ایدئولوژی نظام جمهوری اسلامی ایران	۰.۰۵	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۱۵	۰.۱۵			
وجود بازار بالقوه و بالفعل گردشگری مذهبی خارجی	۰.۰۵	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۲			
قدرت چانه زنی سیاسی و اقتصادی مدیریت شهری و منطقه‌ای	۰.۰۳	۰.۱۲	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۹	۰.۰۹	۰.۰۳	۰.۰۳			
دومین شهر فعال نمایشگاهی و فراهم بودن فرصت بهره برداری از ظرفیت‌های گردشگری تجاری	۰.۰۳	۰.۰۹	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۱۲			
تمایل به بهره گیری از خدمات درمانی و پزشکی شهر	۰.۰۳	۰.۰۹	۰.۰۹	۰.۰۹	۰.۰۹	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۱۲			
معرفی مشهد به عنوان دومین کلان شهر مذهبی جهان از سوی یونسکو و پایتخت معنوی ایران	۰.۰۱۵	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶			
اهمیت یافتن بخش گردشگری بویژه گردشگری داخلی در محافل سیاسی و تصمیم گیری کشور	۰.۰۱	۰.۰۴	۰.۰۴	۰.۰۴	۰.۰۴	۰.۰۳	۰.۰۳	۰.۰۴	۰.۰۴			
بالا بودن متوسط مدت زمان اقامت گردشگران مذهبی	۰.۰۰۵	۰.۰۱۵	۰.۰۱۵	۰.۰۱۵	۰.۰۱۵	۰.۰۱۵	۰.۰۱۵	۰.۰۲	۰.۰۲			
نظام چندگانه مدیریت و برنامه ریزی بخش گردشگری	۰.۲۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰.۷۵			
روند روزافزون ناراضی‌گری گردشگران	۰.۱	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳	۰.۲	۰.۲	۰.۳	۰.۳			
آلودگی روزافزون فضای شهری و روند تنزل کیفیت محیطی	۰.۰۸	۰.۳۲	۰.۳۲	۰.۳۲	۰.۳۲	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۳۲	۰.۳۲			
کاهش دسترسی مردم محلی به خدمات اجتماعی و رفاهی	۰.۰۴	۰.۱۶	۰.۱۶	۰.۱۶	۰.۱۶	۰.۰۴	۰.۰۴	۰.۱۶	۰.۱۶			
روند مهاجرت از بافت قدیم و بخش مرکزی مشهد به اطراف	۰.۰۴	۰.۰۸	۰.۰۸	۰.۰۸	۰.۰۸	۰.۰۴	۰.۰۴	۰.۱۲	۰.۱۲			
گردشگری تک محصولی	۰.۰۲	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۸	۰.۰۸			
استقرار بارگاه ملکوتی حضرت الرضا (ع) در مشهد	۰.۲۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰.۷۵			

## ادامه جدول ۳- ماتریس کمی سازی برنامه ریزی استراتژیک توسعه پایدار گردشگری کلان شهر مشهد ۱۳۸۹

۰.۱۵	۰.۲	۰	۰.۱۵	۰.۲	۰.۰۵	بزرگترین کلان شهر در منطقه و کشورهای همسایه آسیای میانه
۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۰۹	۰.۱۲	۰.۰۹	۰.۰۳	توسعه زیرساخت‌های گردشگری
۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۰۹	۰.۰۳	برخوردار از مجموعه جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی
۰	۰.۰۶	۰.۰۴	۰.۰۸	۰.۰۹	۰.۰۲	پسکرانه‌های بیلاقی با ظرفیت توسعه طبیعت گردی
۰.۴	۰.۴	۰.۴	۰.۱	۰.۴	۰.۱	ظرفیت پایین مدیریت شهری در پاسخگویی به چند برابر شدن حجم تقاضای خدماتی گردشگران
۰.۲	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۴	۰.۱	ظرفیت پایین مدیریت گردشگری در فرایند مدیریت و برنامه ریزی گردشگری
۰	۰	۰	۰.۲	۰.۲	۰.۰۵	اقدامات مقطعی و ضربتی در برنامه ریزی خدمات رسانی به گردشگران صرفاً در فصول پیک
۰	۰	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۳۲	۰.۰۸	فقدان طرح و برنامه راهبردی در زمینه توسعه گردشگری
۰	۰	۰.۱۵	۰.۱	۰.۲	۰.۰۵	ضعف قوانین و مقررات در زمینه تاسیس و بهره برداری از خدمات گردشگری و گستردگی تخلفات
۰.۱۶	۰.۳۲	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۳۲	۰.۰۸	کیفیت نامطلوب خدمات اقامتی
۰.۰۶	۰.۱۲	۰.۰۹	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۰۳	کیفیت نامطلوب سایر خدمات گردشگری پذیرایی، سرگرمی و
۰.۲	۰.۱۵	۰.۲	۰.۰۵	۰.۱۵	۰.۰۵	کیفیت نامطلوب سیستم حمل و نقل عمومی و ترافیک درون شهری
۰.۲	۰.۱	۰.۱۵	۰.۰۵	۰.۱۵	۰.۰۵	کیفیت محیطی نامطلوب بافت قدیم
۰	۰	۰.۱۲	۰.۱۲	۰.۰۹	۰.۰۳	فقدان داده و اطلاعات دقیق و بهنگام از بخش گردشگری مشهد بویژه در بخش تقاضا
۴.۹۳۵	۵.۱۱	۵.۶۴	۵.۷۱	۷.۶۰۵		جمع کل امتیازات

مأخذ: نگارنده

نحوه امتیاز دهی به هر استراتژی بر اساس میزان جاذبه یک در رابطه با هر عامل استراتژیک از ۰ تا یک می‌باشد.

## ۴- نتیجه گیری

فرصت‌های به مراتب قوی‌تری از تهدیدها رو به روست. اما موقعیت استراتژیک مشهد از موضع عوامل درون‌زا، با مجموعه ضعف‌های متعدد و روزافزون، در شرایط نامطلوبی قرار دارد.

اصلی‌ترین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد نقش گردشگری حوزه مذکور در رابطه با عوامل برون‌زا و محیطی در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد و با

برنامه‌ریزی گردشگری این کلان شهر مهم مذهبی ایران و جهان، بهینه‌ترین است. بی تردید استقرار مدیریت یکپارچه گردشگری از طریق مدیریتی منسجم و مشارکتی، مبتنی بر چشم انداز، مأموریت و اهداف کلان واحد به واسطه ایجاد وحدت رویه در فعالیت‌های سازمان‌های مرتبط در امر گردشگری و جلوگیری از اتلاف منابع مالی و زمانی و فنی، با ارائه خدمات مطلوب‌تر به گردشگران، تأمین نیازهای شهروندان و حفاظت و توسعه منابع، نقش موثرتری در جهت دستیابی به اهداف توسعه پایدار گردشگری کلان شهر مشهد ایفا خواهد کرد. نکته مهم در این راه فراهم سازی بسترهای قانونی این استراتژی به پشتوانه جایگاه ملی و جهانی دومین کلان شهر مذهبی جهان و پایتخت معنوی ایران است.

بر این اساس به نظر میرسد مدیریت یکپارچه گردشگری کسب منافع بیشتر اقتصادی و پخشایش آن در سطح محلی تا ملی، بهبود شاخص‌های اجتماعی و فرهنگی، کسب منافع سیاسی ناشی از تحکیم روابط جهان اسلام و در نهایت توسعه پایدار محلی، ناحیه‌ای و حتی ملی را از طریق گردشگری پاک ترغیب خواهد کرد.

#### ۵- پیشنهادها

در رابطه با تمامی عوامل دورنزا و برونزا در کلان شهر مشهد، استراتژی تلاش در جهت شکل‌گیری مدیریت یکپارچه گردشگری (۷/۵۶)، مناسب‌ترین استراتژی توسعه گردشگری پایدار در کلان شهر مشهد پیشنهاد می‌شود.

برخورداری از بازار تضمینی گردشگری داخلی و رشد روزافزون آن به پشتوانه وجود بارگاه ملکوتی حضرت رضا(ع)، سازگاری گونه‌شناسی گردشگری با اصول و ایدئولوژی نظام حکومت ایران، وجود بازار بالقوه حجیم در کشورهای همسایه مسلمان و موقعیت جغرافیایی و اقتصادی و سیاسی در منطقه آسیای میانه و افغانستان از جمله فرصت‌ها و قوت‌های کلیدی در ارتقاء موفقیت استراتژیک کلانشهر مشهد در راستای توسعه پایدار گردشگری است.

اما از طرف دیگر این کلانشهر مذهبی جهانی و پایتخت معنوی ایران علی‌رغم برخورداری از فرصت‌های استراتژیک و مزیت‌های رقابتی منحصر به فرد، با تهدیدها و ضعف‌های جدی در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری رو به روست. نظام چندگانه مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری و فقدان ضمانت اجرایی قوی، روند روزافزون نارضایتی گردشگران داخلی، ظرفیت پایین مدیریت شهری و گردشگری، تصمیمات مقطعی و اضطراری بدون اتکا به سند‌های راهبردی از جمله ضعف‌ها و تهدیدهای جدی در این رابطه‌اند. دستیابی به اهداف توسعه پایدار گردشگری مستلزم فرایند مستمر پایش و تحلیل موفقیت استراتژیک کلان شهر مشهد و فرمول‌بندی استراتژی‌های درخور است. نتایج ارزیابی استراتژیک موفقیت فعلی مشهد با افق ۲۵ ساله نشان می‌دهد مناسب‌ترین استراتژی‌های توسعه گردشگری مشهد، استراتژی WO است و در بین ۵ استراتژی آلترناتیو، استراتژی استقرار مدیریت یکپارچه گردشگری با هدف هماهنگ‌سازی و شفاف‌سازی اهداف، سیاست‌ها و اقدامات بخش‌های مختلف اجرایی در بخش گردشگری و حرکت همسو و هم‌پیوند در مدیریت و

امامیان، آرمان، (۱۳۸۹)، تامین فضای اقامتی مناسب برای مسافران و زائران، مجموعه مقالات کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری، مشهد.

حاتمی نژاد، حسین، و بهزاد عمرانزاده، (۱۳۸۹)، بررسی، ارزیابی و پیشنهاد سرانه فضای سبز شهری: نمونه مورد مطالعه کلانشهر مشهد، مجله جغرافیا (اجمن جغرافیایی ایران) دوره جدید، سال هشتم، شماره ۲۵.

حسینی، کمال الدین، (۱۳۸۶)، بررسی میزان رضایتمندی شهروندان از عملکرد شهرداری، آشنایی با مدیریت شهری (تجارب جهانی)، شماره ۱۱، مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر مشهد. دیناری، احمد، (۱۳۸۴)، گردشگری شهری در ایران و جهان، انتشارات واژگان خرد، مشهد.

رهنما، محمدرحیم، (۱۳۸۷)، اثرات اجرای طرح‌های بهسازی و نوسازی مرکز شهر مشهد بر محله پایین خیابان، جغرافیا و توسعه، شماره ۱۱.

رهنما، محمدرحیم، حجت فرقانی، (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی دسترسی به اتوبوس در ایران: شهر مشهد، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۲، شماره دوم.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خراسان، (۱۳۸۱)، طرح جامع گردشگری طرنبه و شاندریز.

سازمان میراث فرهنگی، (۱۳۸۹)، در دسترس است در

آدرس: [www.chto-khr.ir](http://www.chto-khr.ir)

شهرداری مشهد، (۱۳۸۳)، آمار پارکها و فضای سبز مشهد، سازمان آمار، اطلاعات و خدمات کامپیوتری.

پیاده سازی استراتژی مذکور، فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری مشهد را به دلایل زیر کارآمدتر خواهد ساخت:

۱-۵- ایجاد هماهنگی در چشم انداز، مأموریت و اهداف و سیاست‌های توسعه گردشگری - شهری؛

۲-۵- ایجاد وحدت رویه در فعالیت ارگان‌های درگیر در امر گردشگری از طریق تعریف و تنظیم مجدد نقش‌ها و نظارت متمرکز بر فعالیت‌ها؛

۳-۵- بهینه‌سازی هزینه کرد منابع مالی و زمانی و جلوگیری از اتلاف منابع؛

۴-۵- بهینه‌سازی خدمات‌رسانی به جامعه گردشگران داخلی و خارجی؛

۵-۵- امکان جلب حمایت‌های بین‌المللی و ملی در زمینه‌های مالی، فنی، حقوقی، سیاسی و ...؛

۶-۵- افزایش منافع اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی توسعه گردشگری مذهبی.

**تشکر و قدردانی:** بدین وسیله از حمایت‌ها و

زحمات مسئولان بخش گردشگری جهاد دانشگاهی دانشگاه فردوسی مشهد، که نگارنده را در دستیابی به منابع و اطلاعات محلی یاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی را دارد.

## منابع

اصغری‌پور، احمدرضا، (۱۳۸۷)، مشارکت اجتماعی شهروندان در امور مربوط به شهرداری و عوامل موثر بر آن، مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر مشهد.

مطالعه موردی: کلان شهر مشهد، مجله جغرافیا و توسعه ی ناحیه ای، شماره دهم، بهار و تابستان. مافی، عزت‌اله، و مهدی سقایی، (۱۳۸۸)، کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری، مطالعه موردی: کلان شهر مشهد، مجله جغرافیا و توسعه ، شماره ۱۳، تابستان.

مرکز پژوهش‌های شورای شهر مشهد، (۱۳۸۵)، سیمای فرهنگی شهر مشهد در یک نگاه، مشهد. مظلوم خراسانی، (۱۳۸۸)، سنجش میزان رضایت زائران از مجاورین خدمات رسان در شهر مشهد و عوامل موثر بر آن، آشنایی با مدیریت شهری (تجارب جهانی)، شماره ۴۶، مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر مشهد.

مومنی، مصطفی، مظفر صرافی و محمد قاسمی خورانی، (۱۳۸۷)، ساختار و کارکرد گردشگری مذهبی- فرهنگی و ضرورت مدیریت یکپارچه در کلان شهر مشهد، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۱۱، بهار و تابستان، ۱۳-۳۸

مهندسین مشاور عمران زاوه، (۱۳۸۴)، طرح جامع گردشگری مشهد، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان خراسان رضوی.

شهرداری مشهد، (۱۳۸۴)، معاونت فرهنگی اجتماعی، بررسی شاخص‌های ورود خروج زائر به شهر مقدس مشهد.

شهرداری مشهد، (۱۳۸۵)، آمار پارکها و فضای سبز مشهد، سازمان آمار، اطلاعات و خدمات کامپیوتری.

قاسمی، محمد، (۱۳۸۹)، ساختار گردشگری مذهبی- فرهنگی کلان شهر مشهد، مجموعه مقالات کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری، مشهد.

قاسمی، مریم، (۱۳۸۹)، کاهش بار گردشگری کلان شهر مشهد از طریق تقویت قابلیت‌های گردشگری حوزه نفوذ آن، مجموعه مقالات کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد.

قدمی، مصطفی، رحمان صالحی، (۱۳۸۹)، بررسی نگرش گردشگران در چارچوب توسعه پایدار گردشگری، نمونه مورد مطالعه، کلان شهر مشهد، سلسه نشست های تخصصی گردشگری جهاد دانشگاهی مشهد تیر ۱۳۸۹.

مافی، عزت‌اله، و مهدی سقایی، (۱۳۸۷)، تحلیلی بر گردشگری روستایی در پیرامون کلان شهر ها،

Bramwell, B., & lane, B. (1993). Sustainable tourism: an evolving global approach, journal of sustainable tourism, 1 (1), 1-5.

Butler, R. W. (1980). The concept of tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. Canadian Geographer. 24, 5-12.

Butler, R, W, (1993). Tourism: an evolutionary perspective. In J. G. nelson, R. Butler & G wall (Eds), Tourism & sustainable development: monitoring, planning, & managing (pp. 27-43). Dept,

of geography publication series No. 37. Waterloo, Ontario: university of waterloo.

Butler, R. W. (1998). Sustainable tourism – looking backwards in order to progress? In C. M. Hall & A. A. lew (Eds), sustainable tourism: Geographical perspectives (PP. 25-34). New York : Addison Wesley Longman ltd.

Chamberlain, K. (2002). Asia pacific. In A. Lockwood A & S. Medlik (Eds), Tourism & hospitality in the 21st

- century (pp. 134-53). Boston, M.A: Butterworth Heinemann.
- Choi, S.Hwan. (2003). Measurement of Sustainable Development progress for Managing Community Tourism, Dissertation for PHD) Texas A&M University
- Friesen, s.Susan; (1997), Sustainable Tourism Development; A master's Degree Project, the university of Calgary, Faculty of Environmental Design(planning)
- Gunn, C. A. (1994) Tourism planning: Basics, concepts, cases, 3rd ed. Washington DC: Taylor & Frances.
- Hall, C. M. & Lew, A. A (1998). The geography of sustainable tourism development: introduction. In C. M. Hall & A. A. Lew (Eds), sustainable tourism: geographical perspectives (pp. 1-24). New York: Addison Wesley Longman Ltd.
- Hall, C.M, 1994: Tourism and politics: policy, Power and Place. Chichester: Wiley.
- Hart, M. (1998). Indicators of sustainability. <http://www.subjectmatters.com/indicators>, accessed, July 14, 2000.
- Hawkes, S., & Williams, P. (1993). From principles to practice : A casebook of best environmental practice in tourism. Burnaby, BC: Centre for Tourism policy
- Hunter, C, & H.Green, (1995). Tourism and the environment: A sustainable relationship? London and New York: Routledge.
- Inskeep, E. L. (1991). Tourism planning: An integrated & sustainable development approach. New York: van no strand Reinhold.
- Inskeep, E. (1994). National and regional tourism planning: methodologies and case studies. London: Routledge.
- Jurowski, C., Uysal, M. & Williams, D. R. (1997). A theoretical analysis of host community resident reactions to tourism. *Journal of tourism research*. 36 (2), 3-11.
- Kajanus, M. (2001). Strategy and innovation model for the entrepreneur – neurial forest owner. Academic Dissertation in forest planning, University of Joensuu.
- Kajanus, M., Jyrki kangas, Mikko Kurttila , (2004). The use of value focused thinking and the A' WOT hybrid method in tourism management, *Tourism Management*, Vol25, 499-506.
- McCool, S. F. (1995). Linking tourism the environmental, and concepts of sustainability: setting the stage. In S. F. McCool, & A. E. Watson (Eds), comps. *Linking tourism, the environment at, and sustainability*. Gen. Tech. Rep. INNNT – GTR – 323. Ogden, UT : USDA, Forest service, intermountain Research
- McDonald, M. H. B. (1993). The marketing planner. Oxford : butter worth Heinemann, pp.143
- McGahey, S. (1996). Tourism: the multiplier effect & leakage. <http://www.uog.edu/sbdc/journals>, accessed April 28, 2003
- McIntosh, R. W., Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (1995) *tourism principles, practices, and philosophies*, 7th ed. New York: John Willey & Sons.
- McIntyre, G. (1993). Sustainable tourism development: guide for local planners. Madrid world tourism organization.
- Miller, G. (2001). The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism of tourism researchers. *Tourism management*, 22, 351-362.
- Mowforth, A., & Munt, I. (1998). *Tourism & sustainability: New tourism in the third world*. London : Rutledge.
- Murphy, P.E. (1983); Perceptions and Attitudes of Decision Making Groups in Tourism Centers ,*Journal of Travel Research*, 21(3)

- Olsen, J. E and Haslett, T (2002): Strategic Management in Action, Systemic Practice and Action Research, Vol. 15, No. 6, December 2002.
- Pigram, J. J. (1990). Sustainable tourism – policy considerations. *Tourism, studies*, 1 (2) 2-9.
- Reid, D. (1995). Sustainable development: An introductory guide. London: Earth scans Publications.
- Ritchie, J. R. B. (1993). Crafting a destination vision: putting the concept of resident responsive tourism into practices. *Tourism Management*, 12, 379-389.
- Rural development commission (RDC) / English tourism board (ETB) (1992) the green light: Guide to sustainable tourism development. London, UK: RDC / ETB.
- Sirakaya, E., Jamal, t., & choi, H. S. (2001). Developing tourism indicators for destination sustainability. In D. B. Weaver (Ed)., the encyclopedia of ecotourism (pp, 411-32). New York: CAB International
- Trousdale, W., & Gentoral, F. (1998). Trouble in paradise: Moving island towards sustainable tourism development, the Urban century, 1(4), <http://www.canurb.com/ipo/feb98-1htm>, accessed November 5, 2002
- United Nations Conference on Environment & Development (UNCED) (1992). Rio Declaration on Environment & Development. Rio de Janeiro, Brazil : (UNCED).
- Wheelen, T. L., & Hunter, J. D. (1995). Strategic management and business policy (5th ed). Reading, MA : Addison – Wesley.
- Whitton, T. (2002). The contribution of tourism to the national economy. National tourism summit, 2nd Aug, 2002, warsick, fiji, <http://internetfiji.com/tes/warwick.html>, accessed March 26, 2003.
- Wight, P. (1993). Ecotourism: Ethics or eco – sell? *Journal of travel research*, 31 (3), 3-9
- World tourism organization (WTO). (1993). Sustainable tourism development: Guide for local planners. Madrid : world Tourism Organization.
- World tourism organization (WTO). (1996). A practical guide to the development & use of indicators of sustainable tourism, 2nd ed. Madrid: WTO
- World travel & tourism council (WTTC), world tourism organization (WTO), & Earth Council. (1995). Towards environmentally sustainable development. Madrid: world tourism organization.
- WTO (The World Tourism Organization). (1996). What tourism managers need to know: a practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism. Madrid, Spain: the world tourism organization.
- Yuksel, I and ~deviren, M. D. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm, *Information Sciences*, no 177. pp440-458.



## **Assessment and Strategy formulation of destination in the framework of Tourism sustainable development (case study the city of Mashhad)**

**M. Ghadami**

Received: 3 August 2010 / Accepted: 16 April 2011, 11-14 P

### **Extended abstract**

#### **1- Introduction**

Mashhad as the second religious metropolis in the world and as the country's spiritual capital, is encountered with cost and benefit challenges towards sustainable tourism development. If the present condition continues, all the weaknesses and threats of Mashhad tourism system, will profoundly affect its abilities towards tourism sustainable development in long-term, while the city has competitive advantages in tourism development. So optimum exploitation of its all tourism abilities in a long-term, clear and sustainable framework, can play a noticeable role towards national and regional development goals. According to situation of Mashhad in country's tourism and urban system and its numerous problems, this research aimed To assess the tourism development model of Mashhad metropolitan area and offering proper strategies.

#### **2- Theoretical Bases**

Tourism sustainable development approach shows a turn from traditional neoclassic approaches in tourism to a holistic and more systematic approach in which, not only the market needs are respected but also social and environmental necessities are emphasized (Hawkes & Williams, 1993: V). Some authors define sustainable tourism as an approach, which involves long-term lifetime and quality for either natural resource or human resource (Bramwell & Lane, 1993:71). Tourism sustainable development is the process of improving the host quality of life, supplying the guest needs, and as well natural and human resource conservation. (Butler, 1998: 25; Hall & Lew, 1998: 24; UNCED, 1992; Hunter & Green, 1995: 22; WTO, 1996).

#### **3- Discussion**

In this analysis, while tourism supply and demand of Mashhad have been reviewed, SWOT technique and Internal-

---

**M. Ghadami** (✉)

Assistant professor of Geography and urban planning, University of Mazandaran, Babolsar, Iran  
e-mail : ghadami56@gmail.com

External Analysis (IEA), and QSPM have been utilized in the line of research questions and objectives.

The main results show that Mashhad, as a touristic area, has deep and serious weaknesses compared to its strengths based on the internal factors. Although, the area enjoys strong opportunities as guaranteed religious domestic tourism market, which will provide proper basis in achieving development goals.

There is an unexpected point. While Mashhad is counted as one of the main tourism destination in the world, it is faced with key weaknesses in tourism services supply because of low abilities of urban and tourism management system. In this regard, the lack of tourism strategic plans and reliance on fitful and short time actions in destination's tourism management process are also added to the problems. These weaknesses will interrupt exploitation of current opportunities, which is not sustainable manner in long-term period. This analysis has confronted to some financial-temporal restrictions so the followed affairs are suggested to next researchers: participating analysis methods, feasibility study on establishing the integrated tourism management strategies, respect for tourists attitude to tourism management in the destination.

#### 4- Conclusion

The main results of the analysis regarding the internal and external factors show that the destination's tourism sector confronts to some more strong opportunities and weaknesses than threats and strengths.

Enjoying the guaranteed domestic tourism market and its growing rate and adapted typology of its tourism market to government ideological principles are counted as some key factors to improving

Mashhad strategic situation towards tourism sustainable development.

Nevertheless, on the other hand, the world religious metropolitan area faces some serious weaknesses and threats in the field of tourism management. Multiplex tourism management system, poor executive system, growing trend of dissatisfaction of domestic tourists, low ability of urban and tourism management system, and short term and emergency decision making without reliance on strategic plans are some of the key threats and weaknesses.

#### 5- Suggestions

Strategic assessment results of present situation of Mashhad metropolitan area show that in a 25 years perspective, WO strategies seems to be suitable tourism development strategies. Establishment of integrated tourism management strategy - among five kinds of alternative WO strategies - aimed to harmonize and clarify of goals, policies, and acts of different executive tourism sectors and encouragement of coordinated and aligned movement in the metropolitan tourism management system sounds optimum.

**Key Words:** Tourism sustainable development, strategic assessment, integrated tourism management Strategy, Mashhad.

#### References

- Amanian, A. (2008). providing proper facility accommodations for visitors and pilgrims. Proceedings of urban planning and management conference. Mashhad. . (In Persian)
- Asgharpour, A. (2008). citizen's participation in municipality's affairs and it's affecting factors, research center of Mashhad's Islamic council. (In Persian).
- Bramwell, B., & lane, B. (1993). Sustainable tourism: an evolving global approach, journal of sustainable tourism, 1 (1), 1-5.

- Butler, R. W. (1993). Tourism: an evolutionary perspective. In J. G. nelson, R. Butler & G wall (Eds), *Tourism & sustainable development: monitoring, planning, & managing* (pp. 27-43). Dept. of geography publication series No. 37. Waterloo, Ontario: university of waterloo.
- Butler, R. W. (1980). The concept of tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*. 24, 5-12.
- Butler, R. W. (1998). Sustainable tourism – looking backwards in order to progress? In C. M. Hall & A. A. lew (Eds), *sustainable tourism: Geographical perspectives* (PP. 25-34). New York: Addison Wesley Longman ltd.
- Chamberlain, K. (2002). Asia pacific. In A. Lockwood A & S. Medlik (Eds), *Tourism & hospitality in the 21st century* (pp. 134-53). Boston, M. A: Butterworth Heinemann.
- Choi, S. Hwan. (2003). Measurement of Sustainable Development progress for Managing Community Tourism, Dissertation for PHD Texas A&M University
- Dinari. A. (2005). urban tourism in Iran and the world, Vajegane khor ,Mashhad. (In Persian)
- Friesen, s. Susan. (1997). Sustainable Tourism Development; A master's Degree Project, the university of Calgary, Faculty of Environmental Design(planning)
- Ghadami, M. and r. Salehi. (2010). investigation of tourists attitudes in the framework of tourism sustainability, a case of Mashhad, jahade – daneshgahi- Mashhad. (In Persian).
- Ghasemi, M. (2010). reduction of Mashhad tourism force by improving the tourism abilities of it's hinterlands Proceedings of urban planning and management conference. Mashhad. (In Persian).
- Ghasemi. M. (2010). cultural and religious structure of Mashhad metropolitan area, Proceedings of urban planning and management conference. Mashhad. (In Persian).
- Gunn, C. A. (1994). *Tourism planning: Basics, concepts, cases*, 3rd ed. Washington DC: Taylor & Frances.
- Hall, C. M. & lew, A. A. (1998). The gcography of sustainable tourism development: introduction. In C. M. Hall & A. A. lew (Eds), *sustainable tourism: geographical perspectives* (pp. 1-24). New York: Addison Wesley Longman Ltd.
- Hall, C. M. (1994). *Tourism and politics: policy, Power and Place*. Chichester: Wiley.
- Hart, M. (1998). Indicators of sustainability. <http://www.subjectmatters.com/indicators>, accessed, July 14, 2000.
- Hataminejd. H. & Omranzadeh, B. (2009), Investigation and suggestion on urban green space percapita, A case of Mashhad, *Geography (Iran's geography Society)*, Year 8, No. 25. . (In Persian)
- Hawkes, S., & Williams, P. (1993). *From principles to practice: A casebook of best environmental practice in tourism*. Burnaby, BC: Centre for Tourism policy
- Heritage, Handy craft and Tourism Organization of Khorasan Province. (2010). Available at: [www.chto-khr.ir](http://www.chto-khr.ir) (In Persian)
- Hossini, K. (2007). Investigation on citizen's satisfaction on municipality performances, A case of Mashhad, Introducing with urban management, research center of Mashhad's Islamic council. No. 11. (In Persian)
- Hunter, C., & Green, H. (1995). *Tourism and the environment: A sustainable relationship?*. London and New York: Routledge.
- Inskeep, E. (1994). *National and regional tourism planning: methodologies and case studies*. London: Routledge.
- Inskeep, E. L. (1991). *Tourism planning: An integrated & sustainable development approach*. New York: van no strand Reinhold.
- Jurowski, C., Uysal, M., & Williams, D. R. (1997). A theoretical analysis of host community resident reactions to tourism. *Journal of tourism research*. 36 (2), 3-11.
- Kajanus, M. (2001). Strategy and innovation model for the entrepre – neurial forest owner. Academic Dissertation in forest planning, University of joensuu.
- Kajanus. M., Jyrki kangas, Mikko Kurttila. (2004). The use of value focused thinking and the A' WOT hybrid method in tourism management, *Tourism Management*, Vol25, 499-506.
- Khorasani. M. evaluation of pilgrim's satisfaction and it's important factors, Introducing with urban management, research center of Mashhad's Islamic council. No. 46.
- Mafi. E. M. saghaei (2008) analyzing of rural tourism in metropolis's hinterlands A case of Mashhad, *Geography and regional development*, No. 10. spring and summer. (In Persian).
- Mafi. E. M. saghaei. (2009). implication of MS-SWOT model in tourism management analyzing A case of Mashhad, *Geography and Development*, No. 13. summer. (In Persian).
- Management and planning organization of Khorasan province. (2002). tourism Master plan of Torghabe and Shandiz. (In Persian)
- McCool, S. F. (1995). Linking tourism the environmental, and concepts of sustainability: setting the stage. In S. F. McCool, & A. E. Watson (Eds)., comps. *Linking tourism, the environment at, and sustainability*. Gen. Tech. Rep. INNNT – GTR – 323. Ogden, UT: USDA, Forest service, intermountain Research
- McDonald, M. H. B. (1993). *The marketing planner*. Oxford: butter worth Heinemann, pp. 143
- McGahey, S. (1996). *Tourism: the multiplier effect & leakage*. <http://www.uog.edu/sbdc/journals>, accessed April 28, 2003

- McIntosh, R. W. , Goeldner, C. R. , & Ritchie, J. R. B. (1995). *tourism principles, practices, and philosophies*, 7th ed. New York: John Willey & Sons.
- McIntyre, G. (1993). *Sustainable tourism development: guide for local planners*. Madrid world tourism organization.
- Miller, G. (2001). The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism of tourism researchers. *Tourism management*, 22, 351-362.
- Momeni, M. M. Sarafi and M. Ghasemi. (2008). structure and function of religious and cultural tourism and necessities to integrated management in Mashhad metropolitan area, *Geography and Development*. No. 11. spring and summer. (In Persian).
- Mowforth, A., & Munt, I. (1998). *Tourism & sustainability: New tourism in the third world*. London: Rutledge.
- Municipality of Mashhad. (2004). statistics on green spaces and parks in Mashhad, Statistic and Compure services Organization. (In Persian)
- Municipality of Mashhad. (2005). investigation on incoming and outcomming of pilgrams to Mashhad, Department social and culcural. (In Persian).
- Municipality of Mashhad. (2006). statistics on green spaces and parks in Mashhad, Statistic and Compure services Organization. (In Persian)
- Murphy, P. E. 1983; Perceptions and Attitudes of Decision Making Groups in Tourism Centers ,*Journal of Travel Research*,21(3)
- Olsen, J. E and Haslett, T. (2002). *Strategic Management in Action, Systemic Practice and Action Research*, Vol. 15, No. 6, December 2002.
- Omran Zaveh Consult. (2005). master paln of Mashhad, Heritage, Handy craft and Tourism Organization of Razavi Khorasan Province. (In Persian).
- Pigram, J. J. (1990). Sustainable tourism – policy considerations. *Tourism, studies*, 1 (2) 2-9.
- Rahnema, M. R. (2008), impacts of Renovation and improvement of Mashhad CBD (a Case of: Mahale paeen khyaban),*Geography and development*, No. 11. (In Persian)
- Rahnema, M. R. (2008). planning in accessibly to bus station in Iran, *Modares(Human science)*. Vol 12. No. 2.
- Reid, D. (1995). *Sustainable development: An introductory guide*. London: Earth scans Publications.
- research center of Mashhad's Islamic council. (2006).cultural attributes of Mashhad in a view (In Persian).
- Ritchie, J. R. B. (1993). Crafting a destination vision: putting the concept of resident responsive tourism into practices. *Tourism Management*, 12, 379-389.
- Rural development commission (RDC) / English tourism board (ETB). (1992). *the green light: Guide to sustainable tourism development*. London, UK: RDC / ETB.
- Sirakaya, E., Jamal, t., & choi, H. S. (2001). Developing tourism indicators for destination sustainability. In D. B. Weaver (Ed). , *the encyclopedia of ecotourism* (pp, 411-32). New York: CAB International
- Trousdale, W., & Gental, F. (1998). Trouble in paradise: Moving island towards sustainable tourism development, *the Urban century*, 1(4), <http://www.canurb.com/ipo/feb98-1.htm>, accessed November 5, 2002
- United Nations Conference on Environment & Development (UNCED). (1992). *Rio Declaration on Environment & Development*. Rio de Janeiro, Brazil: (UNCED).
- Wheelen, T. L. , & Hunter, J. D. (1995). *Strategic management and business policy* (5th ed. ). Reading, MA: Addison – Wesley.
- Whitton, T. (2002). The contribution of tourism to the national economy. National tourism summit, 2nd Aug, 2002, warsick, fiji, <http://internetfiji.com/tes/warwick.html>, accessed March 26, 2003.
- Wight, P. (1993). Ecotourism: Ethics or eco – sell? *Journal of travel research*, 31 (3), 3-9
- World tourism organization (WTO). (1993). *Sustainable tourism development: Guide for local planners*. Madrid: world Tourism Organization.
- World tourism organization (WTO). (1996). *A practical guide to the development & use of indicators of sustainable tourism*, 2nd ed. Madrid: WTO
- World travel & tourism council (WTTC), world tourism organization (WTO), & Earth Council. (1995). *Towards environmentally sustainable development*. Madrid: world tourism organization.
- WTO (The World Tourism Organization). (1996). *What tourism managers need to know: a practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism*. Madrid, Spain: the world tourism organization.
- Yuksel, I and ~deviren, M. D. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm, *Information Sciences*, no 177. pp440-458.