

Research Paper

**Post-crisis international tourism in Damascus: development, challenges and opportunities**

Esmail Ghaderi<sup>1</sup>, Mahmood Ziaee<sup>2</sup>, Seyyed Mojtaba Mahmoudzadeh<sup>3</sup>, Buthaina Almostafa<sup>\*4</sup>

1. Associate Professor, Department of Tourism Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
2. Full Professor, Department of Tourism Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Tourism Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
4. Ph.D. student of tourism management, Department of Tourism Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**ARTICLE INFO**

**Abstract**

**PP: 70-98**

Use your device to scan and read the article online



**Keywords:**

*international tourism, Damascus development, SWOT analysis, QSPM analysis.*

The tourism industry in Syria, like many countries involved in the crisis, has suffered heavy damages that must be repaired. This research has been conducted with the aim of investigating the current situation of tourism in Damascus, Syria after the end of the civil war and identifying its comprehensive development solutions. The results of this study, based on the opinions of experts using a descriptive-analytical method and using SWOT analysis, show that the city of Damascus, despite having natural resources, cultural heritage and a lot of tourism potential, has problems such as lack of infrastructure, lack of local awareness, weakness Investment, marketing and security challenges are faced. With the final analysis and using the QSPM technique, 19 suitable strategies were prioritized. The findings of this section also show that the development of cultural tours and the strengthening of historical attractions are the most attractive, while attracting people's participation in resource protection was ranked lower. . Therefore, it is recommended that for the comprehensive development of tourism in Damascus, Syria should focus on formulating a comprehensive plan, strengthening the infrastructure, using more information technology, increasing international interactions, ending the war and creating tourism security so that it can use tourism as a tool for economic growth and Reconstruction after the crisis, more optimal operation.

**Citation:** Ghaderi, E. , Ziaee, M. , Mahmoudzadeh, S. M. and Almostafa, B. (2026). Post-crisis international tourism in Damascus: development, challenges and opportunities. *Geography (Regional Planning)*, 15(58), 70-98.

**DOI:**10.22034/jgeoq.2025.496779.4200

\* **Corresponding author:** Buthaina Almostafa, **Email:** Buthainaalmostafa@gmail.com

Copyright © 2024 the Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Introduction

After years of internal conflict, Syria needs extensive infrastructure reconstruction and economic revival, and entering the tourism sector is considered an opportunity to develop the country's sources of income. Considering the high potential of the tourism industry in creating employment and economic growth, the development of this sector is considered one of the country's main priorities. The city of Damascus, as one of the tourism hubs and the historical and cultural capital of Syria, and despite the relative preservation of infrastructure during the crisis, plays a pivotal role in the revival of the country's tourism. However, the lack of accurate and comprehensive studies and data has made it difficult to formulate appropriate plans, strategies, and strategies in this area. Therefore, in this research, with an exploratory approach, an attempt is made to identify the most up-to-date weaknesses, strengths, opportunities, and current threats of the tourism industry in this region; and to present appropriate solutions and strategies for developing tourism and making the most of the benefits of this industry in this city. Therefore, in this study, focusing on Damascus as a case study, a model for tourism development in other regions of Syria is presented so that a small step can be taken in the revival of the country's economic, social and cultural conditions.

### Methodology

In This research is considered to be applied in nature and descriptive-analytical in terms of study method. The method of collecting data and research information is two methods of library studies and a questionnaire, through which the necessary information has been collected. The statistical population of this study includes two groups of experts (managers and economic activists in the field of tourism industry in Syria) and researchers (professors and students in the field of tourism in Syria with the criterion of authoring articles and books in the field of hotel management and tourism), of which 20 people were finally selected as a statistical sample on a purposeful basis and were asked to express their opinions in the form of a questionnaire prepared based on the Likert scale on the strengths,

weaknesses, opportunities and threats of tourism development in Iran. The reliability of the questionnaires was also confirmed by calculating Cronbach's alpha.

### Results and Discussion

According to the results obtained from evaluating the attractiveness of each of the strategic factors of the Quantitative Strategic Planning (QSPM) matrices for the comprehensive tourism development of Damascus, among the strategies developed, the highest attractiveness is related to the development of cultural and historical tours and focusing on cultural attractions to attract tourists who are looking for cultural and first-hand experiences with a final score of 11.99, and the lowest attractiveness is related to attracting public participation in the promotion, protection, and sustainable use of natural, historical-cultural resources to prevent the degradation of local culture and the weakening of indigenous values with a score of 4.83. Finally, the final result of the correspondence of each of the determined strategies with each of the three dimensions of integrated tourism development in Damascus is also presented in Table 8. This table also shows valuable points. According to this table, an important part of the proposed strategies, namely 12 strategies, is related to the important issue of community planning that must be addressed immediately. These strategies represent about 63 percent of all necessary and important measures for the tourism industry in Damascus. Sustainable tourism development with 5 strategies (27 percent) is in second place, and finally the use of information and communication technology with 2 strategies (10 percent) is in third place.

### Conclusion

A study of the tourism situation in Damascus, Syria, using the SWOT analysis method, according to the opinions of experts and experts in this field, showed that, considering internal factors (strengths and weaknesses), external factors (opportunities and threats) and the sum of their final scores, although tourism performance in both areas was acceptable (greater than 2.5), in comparison, the management of tourism activities has more weaknesses in terms of internal factors than external factors. The final result of

developing appropriate strategies to address existing problems and comprehensively develop tourism in this city showed that there are 19 appropriate strategies for action, which were prioritized according to the strategic planning matrix method. This prioritization, which was based on determining their attractiveness, showed that the most attractive among the strategies was the development of cultural tours and focusing on cultural attractions to attract tourists who are looking for cultural and first-hand experiences, and the least attractive was related to attracting public participation in the protection and sustainable use of existing resources. Therefore, it seems that in the current situation, the view of the

private sector is still not positive, and from the experts' perspective, the development of this industry apparently depends on the government sector and its actions. Naturally, in the later stages and the initial development of this industry and the greater presence of the private sector in this area, this attitude can be adjusted and improved. A final review of the determination strategies shows that in the first steps towards comprehensive tourism development in the city of Damascus, the axis of comprehensive and integrated planning with about 63 of the proposed strategies has played an important role and weight, which shows the heavy duty of the government and the organizations in charge of this matter.

## References

1. Alhamud, M. (2019). Analysis Factors of the Development of the Tourism and Hospitality Sector in Developing Countries (the Case of Syria). *Scientific Research and Development. Economics*. Volume 7, No 2.PP 9-13. [https://doi.org/10.12737/article\\_5cfcec0a61df8.62795734\\_](https://doi.org/10.12737/article_5cfcec0a61df8.62795734_)
2. Brida, J.G.; Cortes, I.; Pulina, M. Has the tourism-led growth hypothesis been validated? A literature reviews. *Curr. Issues Tour*. 2016, 19, 394–430.
3. Cárdenas-García, P.J.; Alcalá-Ordoñez, (2023). A. Tourism and Development: The Impact of Sustainability—Comparative Case Analysis. *Sustainability*, 15, 1310. PP 1-10. <https://doi.org/10.3390/su15021310>
4. Cárdenas-García, P.J. (2012). Tourism as an Economic Development Tool. An Analysis of Key Factors. Ph.D. Thesis, University of Jaen, Jaén, Spain.
5. Fennell, D.A. (1999) *Ecotourism – an Introduction*. Routledge, New York.
6. Hanon, w., Wang, E. (2020). Comparing the impact of political instability and terrorism on inbound tourism demand in Syria before and after the political crisis in 2011. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. Volume 25, Issue 6. Pages 651-661. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1752750>.
7. Kusluvan, S. & Karamustafa, K. (2001). Multinational hotel development in developing countries: An exploratory analysis of critical policy issues. *International Journal of Tourism Research*, 3(3), 179-197. <https://doi.org/10.1002/jtr.293>.
8. Makhlof, A.(2019). Modern techniques and methods to ensure the development of tourism and hotel enterprises in the syrian arab republic. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. PP 194-201. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2019-3-194-201>.
9. Moura, A. K., & Lohmann, G. (2011). Contribution on tourism and green economy in South America to the UNEP Towards a Green Economy: pathways to sustainable development and poverty eradication report. United Nations Environment Program.
10. Perez, V., Guerrero, F., Gonzalez, M., Perez, F., Caballero, R., (2013). Composite indicator for the assessment of sustainability: The case of Cuban nature-based tourism destinations. *Ecological Indicators*. Volume 29, Pages 316-324.

- <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2012.12.027>.
11. Pulido-Fernández, J. I., Andrades-Caldito, L., & Sánchez-Rivero, M. (2014). Is sustainable tourism an obstacle to the economic performance of the tourism industry? Evidence from an international empirical study. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol 62 No 3. PP 309-322. DOI:10.1080/09669582.2014.909447.
  12. Sahli, M. & Nowak, J.J. (2007). Does Inbound Tourism Benefit Developing Countries? A Trade Theoretic Approach, *Journal of Travel Research*, 45(4), 426-434. DOI:10.1177/0047287506295948.
  13. Sarwar, S., & Siddiqi, M.W. (2014). Terrorism or Political Terrorism Vs Tourism: New Evidence from Developing Countries. *International Affairs and Global Strategy*, 19, 1-9.
  14. Swarbrooke, J. (1998). Sustainable tourism management. New York: Cobi.
  15. Tachir, G., Alali, A, (2023). Improving the Syrian Coastal Area in the Context of Sustainable Tourism. *Athens Journal of Tourism* - Volume 10, Issue Pages 63-80. <https://doi.org/10.30958/ajt.10-1-4>
  16. Totah, F.M. (2020). Tourism Gentrification of the Old City of Damascus. In: Krase, J., DeSena, J. (eds) *Gentrification around the World, Volume I*. Palgrave Studies in Urban Anthropology. Palgrave Macmillan, Cham. PP 245–264. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-41337-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-41337-8_11).
  17. United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2020). *Tourism Highlights 2020 Edition*; UNWTO: Madrid, Spain.
  18. World Travel and Tourism Council (WTTC) (2022). *Economic Impact Analysis. Travel & Tourism: Economic Impact 2021*; WTTC: London, UK. <https://wtcc.org/research/economic-impact>.
  19. Zahra, A. (2018). Tourism and Patrimony in the Old Damascus, “Problems and Future Prospects”. *Journal of Tourism and Hospitality*, 7, 1-17. <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000339>.



انجمن ژئوپلیتیک ایران

## فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه‌ای)

دوره ۱۵، شماره ۵۸، بهار ۱۴۰۴

شاپا چاپی: ۶۴۶۲-۲۲۲۸ شاپا الکترونیکی: ۲۱۱۲-۲۷۸۳

Journal Homepage: <https://www.jgeoqeshm.ir/>



### مقاله پژوهشی

## گردشگری بین‌المللی پس از بحران در دمشق: توسعه، چالش‌ها و فرصت‌ها

**اسماعیل قادری** - دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
**محمود ضیایی** - استاد تمام گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
**سید مجتبی محمودزاده** - دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
**بشینه المصطفی\*** - دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>شماره صفحات: ۹۸-۷۰</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p>  <p><b>واژه‌های کلیدی:</b> گردشگری بین‌المللی، دمشق، توسعه، تحلیل SWOT، تحلیل QSPM</p>	<p>صنعت گردشگری در سوریه، همچون بسیاری از کشورهای درگیر بحران، متحمل خسارات سنگینی شده است که بایستی ترمیم شود. این پژوهش با هدف بررسی وضعیت کنونی گردشگری در دمشق سوریه پس از پایان جنگ داخلی و شناسایی راهکارهای توسعه جامع آن انجام شده است. نتایج این مطالعه که با استناد به نظرات خبرگان به روش توصیفی-تحلیلی و استفاده از تحلیل SWOT انجام یافته، نشان می‌دهد شهر دمشق به‌رغم دارا بودن منابع طبیعی، میراث فرهنگی و پتانسیل گردشگری فراوان، با مشکلاتی همچون کمبود زیرساخت‌ها، نبود آگاهی محلی، ضعف سرمایه‌گذاری و بازاریابی و چالش‌های امنیتی مواجه است. با تحلیل نهایی و استفاده از تکنیک QSPM، ۱۹ استراتژی مناسب اولویت‌بندی شدیدیافته‌های این بخش نیز نشان می‌دهد که توسعه تورهای فرهنگی و تقویت جاذبه‌های تاریخی بیشترین جذابیت را دارد، در حالی که جلب مشارکت‌های مردمی در حفاظت از منابع، در رتبه پایین‌تری قرار گرفت. لذا توصیه می‌شود که سوریه جهت توسعه جامع گردشگری در دمشق، به تدوین یک برنامه جامع، تقویت زیرساخت‌ها، استفاده بیشتر از فناوری اطلاعات، افزایش تعاملات بین‌المللی، پایان جنگ و ایجاد امنیت گردشگری تمرکز نماید تا بتواند از گردشگری به عنوان ابزاری برای رشد اقتصادی و بازسازی پس از بحران، بهره‌برداری بهینه‌تری نماید.</p>

**استناد:** قادری، اسماعیل، ضیایی، محمود، محمودزاده، سید مجتبی و المصطفی، بشینه. (۱۴۰۴). گردشگری بین‌المللی پس از بحران در دمشق: توسعه، چالش‌ها و فرصت‌ها. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه‌ای)، ۱۵(۵۸)، ۷۰-۹۸

DOI:10.22034/jgeoq.2025.496779.4200

## مقدمه

صنعت گردشگری به عنوان یکی از پویاترین و پررونق‌ترین بخش‌های اقتصاد جهانی شناخته می‌شود. این صنعت نه تنها به سرعت در حال گسترش است، بلکه نقش محوری در توسعه اجتماعی و اقتصادی بسیاری از کشورها ایفا می‌کند. به همین دلیل، در کشور سوریه نیز پژوهشگران، سیاست‌گذاران و سازمان‌های بین‌المللی به آن توجه ویژه‌ای دارند. آخرین تحقیقات سالانه شورای جهانی گردشگری (WTTC) نشان می‌دهد که در سال ۲۰۲۳، بخش مسافرت و گردشگری ۹.۱ درصد به تولید ناخالص داخلی جهانی کمک نموده و افزایش ۲۳.۲ درصدی نسبت به سال ۲۰۲۲ ایجاد شده است. ضمناً در سال ۲۰۲۳، ۲۷ میلیون شغل جدید ایجاد شده است که نشان دهنده افزایش ۹.۱ درصدی نسبت به سال ۲۰۲۲ می‌باشد. بررسی‌های این سازمان موید آن است که هزینه بازدیدکنندگان داخلی در سال ۲۰۲۳ ۱۸.۱ درصد افزایش یافته و از میزان هزینه‌ها قبل از بحران کرونا (۲۰۱۹) نیز پیشی گرفته است (شورای جهانی گردشگری، ۲۰۲۲).

طبق آمارهای موجود در کشور سوریه نیز، تا قبل از بحران و ناآرامی حدود ۱۱ درصد از جمعیت شاغل سوریه در این صنعت فعال بودند؛ بطوریکه در سال ۲۰۱۰ درآمدهای گردشگری ۱۴ درصد از تولید ناخالص ملی را تشکیل داده است. این کشور طبق رتبه‌بندی بین‌المللی یکی از امن‌ترین کشورهای جهان بود و در سال ۲۰۰۹ رتبه نخست را در هزینه مبارزه با تروریسم سازمان یافته داشت. در سال ۲۰۱۴ هزینه سفرهای داخلی سوریه، ۵/۲۷ درصد از تولید ناخالص داخلی مستقیم صنعت سفر و گردشگری سوریه را تشکیل داد، درحالی‌که هزینه گردشگران ورودی به سوریه ۵/۷۲ درصد از تولید ناخالص داخلی مستقیم صنعت سفر و گردشگری بوده است (تارنمای سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، ۱۴۰۲).

اما با وجود تمام مزایای توریسم و گردشگری، این صنعت به شدت تحت تأثیر بحران‌ها و بلایای طبیعی و انسانی قرار می‌گیرد و تهدیدی که با آشفته‌گی سیاسی همراه است، گردشگران بالقوه را شدیدتر می‌ترساند. چنین ابهاماتی در یک اقتصاد می‌تواند جریان گردشگری را مختل نموده و تأثیرگذاری مثبت خود را از دست دهد (سرور و صدیقی، ۲۰۱۴: ۱). تحقیقات مختلفی نظیر مطالعه هانون و وانگ (۲۰۲۰) که با هدف برآورد تأثیر بی‌ثباتی سیاسی (PI) و تروریسم (TERR) بر تقاضای گردشگری ورودی به سوریه قبل و بعد از سال ۲۰۱۱ انجام شده، نشان می‌دهد که تقاضای گردشگری بیشتر تحت تأثیر بی‌ثباتی سیاسی داخلی نسبت به بی‌ثباتی خارجی قرار داشته و نسبت به بی‌ثباتی سیاسی حساس‌تر است و پس از بروز بحران سیاسی است که تأثیر بی‌ثباتی سیاسی بر تقاضای گردشگری به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد (هانون، وانگ، ۲۰۲۰: ۶۵۱).

غرب آسیا طی یک دهه گذشته با بحرانهای متعددی مواجه بوده که تأثیرات منفی زیادی بر صنعت گردشگری داشته است. در سال ۲۰۱۱ با شروع امواج اعتراضی در کشورهای عربی مانند تونس و مصر، اوضاع سیاسی سوریه نیز متلاطم شد. اگر چه شکل گیری بحران در سوریه ابتدا جنبه داخلی داشت، اما به تدریج گروه‌ها و کشورهای معارض مختلفی در آن ورود پیدا کرده و بحران آفرینی بیشتری ایجاد نمودند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۸). از سوی دیگر، به دلیل ظهور گروه‌های تروریستی مانند داعش در برخی مناطق سوریه، تصویر توریستی سوریه به شدت آسیب دیده و تأثیر منفی بر بخش گردشگری این کشور گذاشت. نتیجه این حوادث تعمیق بی‌ثباتی سیاسی، درگیری‌های مداوم و آسیب دیدن بسیاری از تأسیسات و اماکن گردشگری را بدنبال داشت و باعث شد که بخش گردشگری به دلیل کاهش ورود گردشگران به میزان ۹۸٪ آسیب ببیند (العجی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲).

لذا در کشور حال توسعه ای مانند سوریه، علیرغم وجود آب و هوای مناسب برای سرمایه گذاری گردشگری و هتلداری این کشور، به دلایل مختلف دیگری از جمله عدم حمایت مالی از سرمایه گذاری ها و یا نبود ابزار بازاریابی و تبلیغات، عدم استفاده از این پتانسیل ها وجود پرسنل واجد شرایط و آموزش دیده در زمینه گردشگری، سیاست های ناکارآمد توسعه گردشگری؛ به

<sup>3</sup> World Travel and Tourism Council (WTTC)., 2022

<sup>4</sup> Sarwar & Siddiqi., 2014

<sup>5</sup> Hanon, Wang., 2020

دلیل نگرانی های امنیتی ناشی از جنگ داخلی و تروریسم، این صنعت همچنان با چالش های متعددی دست به گریبان باشد (الحمود، ۲۰۱۹: ۹) که توسعه یکپارچه گردشگری را که بر اساس سه جنبه گردشگری پایدار، استفاده از فناوری اطلاعات و برنامه ریزی صحیح گردشگری است را دچار بحران نموده است. این سه اصل یکپارچه هستند و نمی توان آنها را از هم جدا نمود (ماخولوف، ۲۰۱۹: ۱۹۴) و لذا به نظر می رسد که بدون توجه اساسی و همزمان به تمامی این ابعاد و تدوین استراتژیهای هماهنگ؛ رونق و توسعه چندان در صنعت گردشگری سوریه اتفاق نخواهد افتاد. لذا حرکت به سمت توسعه پایدار گردشگری، به دلیل اهمیت خاص آن و تأثیرات بالقوه مثبت و منفی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و زیست محیطی که می تواند داشته باشد، بدون شناخت و نهایتاً برنامه ریزی دقیق و مناسب امکان پذیر و دست نیافتنی خواهد بود (تقوایی و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۹).

به دلیل اهمیت موضوع گردشگری و اکوتوریسم در تمامی جهان، مطالعات متعددی با توجه موضوعات مختلف مرتبط با گردشگری و اکوتوریسم و خصوصاً تدوین و شناسایی استراتژیهای توسعه گردشگری در سطح ملی، منطقه ای و محلی و با تکنیک های مختلفی از جمله تحلیل SWOT و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) انجام یافته است. از جمله مطالعات موجود در این رابطه، مطالعه موحد و همکاران (۱۳۹۳) در استان کردستان ایران می باشد که با هدف تعیین راهبردهای توسعه اکوتوریسم در این منطقه با استفاده از مدل های SOWT و ماتریس کمی سازی QSPM انجام گرفته است. نتایج این بررسی نشان می دهد که در این منطقه نقاط قوت از نقاط ضعف کمتر است. این بدان معناست که مدیریت فعالیتهای اکوتوریسم از نظر عوامل درونی دارای ضعف است. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدید و فرصت) با مجموع امتیاز ۲/۹۱ نشان دهنده آن است که در وضعیت موجود این استان، می توان با تقویت فرصتها در مقابل تهدیدها، واکنش راهبردی مناسبی نشان داد. بنابراین، راهبرد ST بهترین راهبرد جهت حرکت به سمت توسعه مطلوب اکوتوریسم در کردستان محسوب می شود. ارجمندی و همکاران (۱۳۹۹)، نیز در پژوهشی با هدف تدوین استراتژی توسعه اکوتوریسم در منطقه الموت ایران به استفاده از این دو تکنیک یاد شده نتیجه گیری نموده اند که استراتژیهای برگزاری جلسات و همایشهایی جهت بیان ارزش منطقه در سطح منطقه ای و ملی، بالا بردن فرهنگ عمومی به وسیله آموزش برای جلوگیری از تخریب محیط زیست منطقه و تاسیس هتل و اماکن رفاهی برای اکوتوریست ها در منطقه در اولویت اصلی قرار گرفته اند.

مطالعات اخیر مربوط به توسعه گردشگری در سوریه در مقام مقایسه با تمرکز می که بر سایر مناطق جهان نظیر ایران، چین، هند و... شده است بسیار محدود است و به طور کلی، ادبیات توسعه گردشگری در سوریه و خصوصاً استفاده از تکنیک های تحلیلی مناسب کمیاب است. از اینرو تمرکز بیشتر بر این کشور و انجام مطالعات بیشتر برای درک وضعیت فعلی توسعه گردشگری در سوریه و پتانسیل آن برای رشد و بهبود آن مورد نیاز است. از معدود مطالعات موجود در این زمینه میتوان به مطالعه تاجیر و آلالی<sup>۶</sup> (۲۰۲۳) اشاره نمود که با هدف بررسی چگونگی بهبود منطقه ساحلی سوریه در چارچوب گردشگری پایدار انجام شده است. نتایج این مطالعه نشان می دهد که توسعه پایدار گردشگری در سواحل سوریه می تواند رشد اقتصادی را با حفظ محیط زیست و ارزش های اجتماعی متعادل کند، فرصت های شغلی ایجاد نموده و به رشد اقتصادی کمک نماید. اما زمانی که گردشگری به صورت نامنظم و بدون انضباط برنامه ریزی شود، با تهدید منابع زیست محیطی نسل های آینده، بر محیط زیست و منابع طبیعی تأثیر منفی می گذارد. بنابراین این کشور برای ایجاد تعادل بین رشد اقتصادی از یک سو و حفاظت از منابع زیست محیطی و ارزش های اجتماعی از سوی دیگر، نیازمند توسعه گردشگری پایدار از طریق یک سری از استراتژیهای مناسب می باشد. هانون و وانگ<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) که با هدف برآورد تأثیر بی ثباتی سیاسی و تروریسم بر تقاضای

<sup>۶</sup> Alhamud., 2019

<sup>۷</sup> Makhlof., 2019

<sup>۸</sup> Tachir ,Alali., 2023

<sup>۹</sup> Hanon, Wang., 2020

گردشگری ورودی به سوریه قبل و بعد از سال ۲۰۱۱ انجام شده، است اشاره نمود. نتایج این مطالعه نشان می دهد که تقاضای گردشگری در این کشور بیشتر از بی ثباتی خارجی، تحت تأثیر بی ثباتی سیاسی داخلی قرار داشته است. توتاه<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی درباره تغییرات گردشگری در شهر دمشق، به بررسی دلایل رشد هتل های بوتیک در شهر قدیمی دمشق قبل از جنگ داخلی پرداخته است. این مقاله با استفاده از روش های تحلیل تاریخی و فرهنگی، نشان می دهد که در دهه ۱۹۹۰ و اوایل ۲۰۰۰، خانه های حیاطدار سنتی به هتل ها و فضا های مصرفی برای طبقه متوسط و بالا تبدیل شدند و گردشگری دمشق رونق زیادی یافت و پاره ای از مسایل سیاسی نادیده گرفته شد، چون این شهر قدیمی در حال تبدیل شدن به یک مقصد گردشگری بین المللی بود. این روند جدید همزمان با مقالات سفر منتشر شده در روزنامه های بزرگ بریتانیایی و آمریکایی بود که مسافران ثروتمند را تشویق نمود که فراتر از تیرها نگاه کنند و از سوریه و شهر دمشق قدیمی به عنوان یک مقصد گردشگری جهانی دیدن نمایند.

در مطالعه دیگری، الحمود<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۹) نتیجه گیری می نماید که علیرغم اینکه سوریه نیز پتانسیل مناسبی برای سرمایه گذاری در گردشگری و هتلدار و توسعه گردشگری دارد، اما با چالش هایی متعددی نظیر: عدم حمایت مالی، ابزارهای نامناسب بازاریابی، پرسنل واجد شرایط آموزش دیده، سیاست های ناکارآمد و نگرانی های امنیتی دست به گریبان می باشد. ماخلوف<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه ای با هدف شناسایی تکنیک ها و روش های مدرن برای حصول اطمینان از توسعه گردشگری و شرکت های هتلداری در جمهوری عربی سوریه، نتیجه گیری می نماید که استفاده از فناوری های نوین برای توسعه صنعت گردشگری سوریه که با چالش های سیاسی و اقتصادی متعددی روبرو است، بسیار حیاتی می باشد. نگارنده بر این باورند که با استفاده از ابزارهای دیجیتال و فناوری اطلاعات (نظیر: حضور آنلاین قوی در موتورهای جستجو مانند گوگل و کانال های معروف مانند نشنال جئوگرافیک، استفاده از چهره های مشهور برای تبلیغات مناطق گردشگری، ...) و ایجاد یک استراتژی جامع می توان به طور موثری بر چالش های ناشی از بی ثباتی سیاسی غلبه کرد و گردشگری در این کشور را رونق بخشید. زهرا<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه ای که با هدف ارائه یک استراتژی جامع برای توسعه پایدار صنعت گردشگری در دمشق قدیم انجام شده است با استفاده از روش های مختلف از جمله مصاحبه با تصمیم گیران و تحلیل SWOT، به بررسی چالش ها و فرصت های موجود در این حوزه پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که برای توسعه گردشگری در دمشق قدیم، نیاز به یک برنامه ریزی یکپارچه و مبتنی بر مشارکت همه ذی نفعان، تنوع بخشی به جاذبه های توسعه گردشگری پایدار، استفاده از یک مدل برنامه ریزی فضایی جدید (STP)، ایجاد کریدورهای سرمایه گذاری و نهایتاً استفاده از گردشگری به عنوان ابزاری برای صلح از جمله اقداماتی است که می تواند صنعت گردشگری در دمشق قدیم را احیا و توسعه دهد و آن را به یکی از موتورهای محرک رشد اقتصادی منطقه تبدیل نماید.

لذا همانگونه که از مطالعات موجود قابل برداشت است، سوریه پس از سال ها درگیری داخلی، نیازمند بازسازی گسترده زیرساخت ها و احیای اقتصاد خود است و ورود به حوزه های گردشگری به منزله فرصتی برای توسعه منابع درآمدی این کشور محسوب می شود که با توجه به پتانسیل بالای صنعت گردشگری در ایجاد اشتغال و رشد اقتصادی، توسعه این بخش به عنوان یکی از اولویت های اصلی کشور مطرح می شود. شهر دمشق، به عنوان یکی از قطب های گردشگری و پایتخت تاریخی و فرهنگی سوریه و با وجود حفظ نسبی زیرساخت ها در دوران بحران، نقش محوری در احیای گردشگری کشور ایفا می کند، اما کمبود مطالعات و داده های دقیق و جامع، تدوین برنامه، استراتژی و راهبردهای مناسب در این حوزه را با دشواری مواجه کرده است. از اینرو در این پژوهش با یک رویکرد اکتشافی، سعی می شود که ضمن شناسایی به روزترین نقاط ضعف، قوت،

<sup>10</sup> Totah., 2020

<sup>11</sup> Alhamud., 2019

<sup>12</sup> Makhlof., 2019

<sup>13</sup> Zahra., 2018

فرصت ها و تهدیدات فعلی صنعت گردشگری در این منطقه؛ متناسب با آنها راهکار و استراتژیهای مناسب توسعه گردشگری و استفاده بیبیشتر از منافع این صنعت در این شهر نیز ارایه گردد. لذا در این بررسی با تمرکز بر دمشق، به عنوان یک مطالعه موردی، الگویی برای توسعه گردشگری در سایر مناطق سوریه ارائه می شود تا قدمی هرچند کوچک در احیای شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور برداشته شود.

### مبانی نظری پژوهش:

#### -گردشگری و نقش آن در اقتصاد

در حال حاضر، ادبیات اقتصادی، گردشگری را به عنوان فعالیتی که قادر به رشد اقتصادی است، می شناسد. در بسیاری از کشورها، این صنعت به عنوان اولین یا دومین صنعت اقتصادی از نظر تأثیر اقتصادی و ایجاد اشتغال در نظر گرفته می شود. در واقع، گردشگری فعالیتی است که اهمیت زیادی برای بسیاری از کشورها دارد، تا جایی که به ستون مهمی از فعالیت اقتصادی برخی مناطق تبدیل شده است (بریدا، گروتس<sup>۱۴</sup>؛ ۲۰۱۶: ۳۹۵).

در این راستا، بسیاری از سازمان های بین المللی بر اهمیت گردشگری برای رشد اقتصادی را همچنان تأکید می نمایند. این فعالیت در سال ۲۰۱۹ (سال قبل از شروع همه گیری کووید-۱۹)، ۱۰.۵ درصد از تولید ناخالص داخلی جهان و ۱۰.۲ درصد از اشتغال را به خود اختصاص داده است (سازمان جهانی گردشگری سازمان ملل<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۰: ۲). پس از تأثیر بحران بهداشتی ناشی از کووید-۱۹، که به دلیل محدودیت های رفت و آمد و احساس ناامنی در میان گردشگران چالش بزرگی برای این بخش بوده است. آمارها نشان می دهد گردشگری در سال ۲۰۲۱، ۵.۸ درصد از تولید ناخالص داخلی جهان و ۵.۴ درصد از اشتغال را به خود اختصاص داده است، بنابراین اگرچه به سطح پیش از همه گیری بازنگشته است ولی از جنبه های دیگری نظیر هزینه بازدیدکنندگان نسبت به آنها سالها پیشی گرفته و به نظر می رسد که صنعت گردشگری مجدداً رو به رشد می باشد (شورای جهانی گردشگری<sup>۱۶</sup>، ۲۰۲۲). لذا به دلیل ظرفیت بالای گردشگری و ارتباط مناسب با سایر بخش های اقتصادی، ایجاد شغل، تولید ارز خارجی، رشد و نهایتاً توسعه اقتصادی، برخی از نهادهای ملی و بین المللی همچنان به دفاع از ظرفیت گردشگری برای بهبود شرایط زندگی جمعیت خود پرداخته و آنرا توصیه می نمایند (پولیدو-فرناندز و همکاران<sup>۱۷</sup>؛ ۲۰۱۴: ۳۰۹).

#### -چالش ها و محدودیت های گردشگری

اگر چه در گذشته، گردشگری به عنوان یک راه حل ساده برای مشکلات اقتصادی بسیاری از کشورها در نظر گرفته می شد. اما امروزه، تعدادی از محققان و متخصصان هم به این نتیجه رسیده اند که گردشگری نیز مانند هر پدیده دیگری، محدودیت ها و چالش هایی دارد که بایستی آنها را در نظر گرفته و راهکارها و استراتژیهای مناسبی برای آنها تعریف و اعمال نمود (پولیدو-فرناندز و همکاران<sup>۱۸</sup>؛ ۲۰۱۴: ۳۱۰). در واقع، تصور می شود که گردشگری برای تبدیل شدن به ابزاری برای بهبود شرایط اجتماعی-اقتصادی جمعیت در کشورهایی با سطوح پایین تر توسعه اقتصادی قبلی، با محدودیت های عمده ای روبرو است. این به دلیل وجود فقر شدید، همراه با ضعف منابع اقتصادی، نهادی و انسانی است که اغلب با محدودیت های جغرافیایی و محیطی پیچیده می شود (کاردناس گارسیا<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۲: ۳۴). لذا یک خط تحقیقاتی مهم شروع به توسعه کرده است که نقش گردشگری به عنوان ابزاری برای توسعه اقتصادی را زیر سوال می برد، زیرا گردشگری برای برخی کشورها یا مناطق ثابت کرده است که باعث از دست دادن کنترل بر منابع محلی، ظرفیت کشش محدود در رابطه با سایر بخش های اقتصادی می شود که به نوبه

<sup>14</sup> Brida, Cortes., 2016

<sup>15</sup> United Nations World Tourism Organization., 2021

<sup>16</sup> World Travel and Tourism Council (WTTC)., 2022

<sup>17</sup> Pulido-Fernández et al., 2014

<sup>19</sup> Cárdenas-García, 2012

خود منجر به نشت قابل توجه سود بالقوه، آسیب‌پذیری درآمدهای گردشگری و رفاه اقتصادی می‌شود (کوسلوان، کارا مصطفی؛ ۲۰۰۱: ۱۸۰؛ ساحلی و ناواک، ۲۰۰۷: ۴۲۶).

یکی دیگر از مهم‌ترین این محدودیت‌ها، این است که گردشگری باید به گونه‌ای انجام شود که به طبیعت و محیط زیست هم آسیب نرساند. یعنی باید به فکر آینده هم باشیم و نه فقط به سود کوتاه‌مدت. در چند سال اخیر، خیلی‌ها روی این موضوع تأکید کرده‌اند که گردشگری باید پایدار باشد، یعنی هم به اقتصاد کمک کند و هم به محیط زیست آسیب نرساند. از اینرو حساسیت به پایداری فرآیندهای توسعه گردشگری، موضوعی است که در دو دهه گذشته به عنصر مرکزی بحث در مورد نقش گردشگری به عنوان ابزاری برای ایجاد ثروت، اشتغال و در نهایت توسعه اقتصادی تبدیل شده است (مورا، لوهمان؛ ۲۰۱۱: ۱).

با این حال، اگر چه بیان می‌شود که گسترش گردشگری، در بسیاری از موارد، می‌تواند باعث وخامت قابل توجه اقتصادی و زیست محیطی شود و لذا تحلیل هزینه‌ها و منافع حاصل از گردشگری در مناطقی که میزبان این فعالیت هستند، ضروری است، ولی با این حال مطالعات جدیدی هم وجود دارد که نشان می‌دهد که گردشگری، اگر چه با برخی محدودیت‌ها همراه است، اما می‌تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند برای توسعه اقتصادی پیکربندی و استفاده شود (کاردناس گارسیا و همکاران؛ ۲۰۲۳: ۱). از اینرو استدلال عمومی بر این است که با توجه به این محدودیت‌ها و چالش‌ها، سیاست‌هایی بایستی در این زمینه‌ها تدوین و هماهنگ شوند تا ضمن در نظر گرفتن نقاط ضعف و قوت موجود این صنعت؛ فرصت‌ها و تهدیدات موجود را نیز در نظر گرفته و تعادل مناسبی بین مزایا و هزینه‌های ایجاد شده در توسعه توریسم و گردشگری در کشورهای در حال توسعه حاصل شود.

### – توسعه یکپارچه و جامع گردشگری

در دهه‌های اخیر، صنعت گردشگری به دلیل منافع بسیار مثبت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن به یکی از مهم‌ترین و پررونق‌ترین بخش‌های اقتصاد جهانی تبدیل شده است. رقابت شدید بین مقاصد گردشگری برای جذب گردشگر و افزایش درآمدهای حاصل از این صنعت، برنامه‌ریزان را بر آن داشته تا به دو نکته کلیدی توجه ویژه‌ای داشته باشند: اول، افزایش رضایت گردشگران و بهبود کیفیت تجربه سفر که مستلزم ارائه خدمات باکیفیت، امکانات رفاهی مناسب و ایجاد جذابیت‌های گردشگری متنوع است. دوم، حفظ منافع جوامع محلی میزبان. لذا طبیعتاً گردشگری بایستی به گونه‌ای مدیریت شود که ضمن ایجاد درآمد و اشتغال برای مردم محلی، به محیط زیست و فرهنگ آن‌ها آسیبی وارد نکند (کاظمی، ۱۳۸۵: ۲۳). لذا به همین دلیل، امروزه گردشگری و توسعه آن به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در برنامه‌ریزی توسعه‌ای کشورهای به شکی مطرح می‌شود که همزمان ابعاد مختلف کمی و کیفی را در نظر می‌گیرد. به باور بسیاری از کارشناسان برای بهره‌برداری بهینه از پتانسیل‌های گردشگری، بایستی از تمام ظرفیت‌ها و امکانات موجود در مقاصد گردشگری استفاده کرد و با مدیریت مناسب، به توسعه پایدار این صنعت کمک نمود (بیضایی، صداقتی؛ ۱۳۸۹: ۱۱۲).

لذا این برداشت از گردشگری و چگونگی توسعه آن، مفهوم جدیدی به نام «توسعه جامع و یکپارچه گردشگری» را مطرح نموده است که طی آن بطور همزمان به ابعاد مختلف گردشگری داخلی و خارجی توجه می‌شود. در این نوع از توسعه گردشگری می‌توان سه عنصر اصلی این مفهوم را شناسایی نمود. بر این اساس توسعه‌ی موفق صنعت گردشگری به سه عنصر اصلی توسعه‌ی پایدار گردشگری، برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات وابسته است. این سه عنصر

<sup>20</sup> Kusluvan & Karamustafa., 2001

<sup>21</sup> Sahli & Nowak, 2007

<sup>22</sup> Moura & Lohmann., 2011

<sup>23</sup> Cárdenas-García, 2023

در کنار هم، توسعه گردشگری را تشکیل می دهند که منجر به رشد پایدار و سودآور این صنعت می شود (ماخلوف<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۹: ۱۹۵).

### ۱- توسعه پایدار گردشگری:

طبق یکی از تعاریف، گردشگری پایدار به معنی به کارگیری ظرفیت های مناطق طبیعی برای احیا و بهره وری منابع آن در آینده، کمک به شناخت آداب و رسوم و شیوه های زندگی مردم محلی برای کسب تجربه گردشگری، پذیرش سهم عادلانه مردم محلی از سودهای گردشگر و افزایش اشتیاق و انگیزه مردم محلی است (فنل،<sup>۲۵</sup> ۱۹۹۹: ۲۰).

امروزه، پایداری به عنوان یک اصل اساسی در تمامی فعالیت های توسعه ای، از جمله گردشگری، پذیرفته شده است. در دنیایی که با چالش های محیطی و اجتماعی روبرو است، گردشگری پایدار به عنوان یک راهکار نوین برای کاهش اثرات منفی توسعه گردشگری مطرح می شود. در بسیاری از کشورها، گردشگری به عنوان یکی از مهم ترین منابع درآمد و اشتغال محسوب می شود. اما این صنعت پتانسیل ایجاد تغییرات منفی در محیط زیست و جوامع محلی را نیز دارد. به همین دلیل، توسعه گردشگری هم باید به گونه ای باشد که ضمن ایجاد منافع اقتصادی، به حفظ محیط زیست و بهبود کیفیت زندگی جوامع محلی نیز کمک نماید. بنابراین، بایستی توسعه گردشگری پایدار را دستیابی به توسعه پایدار از طریق گردشگری دانست. بدین معنی که نه تنها خود گردشگری بایستی پایدار باشد؛ بلکه به طور گسترده ای باید به خط مشیها و هدفهای وسیعتر توسعه پایدار نیز کمک نماید (صداقت، ۱۴۰۰: ۲۹۲). راهبرد گردشگری پایدار در دنیای امروز، رهیافت جامعی است که خواهان رشد بلندمدت صنعت گردشگری بدون آثار مخرب بر زیست بوم های طبیعی است (پرز و همکاران<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۳: ۳۱۶). از اینرو توسعه پایدار گردشگری به گونه ای مطرح می شود که هم به نفع نسل حاضر و هم به نفع نسل های آینده باشد و به محیط زیست و منابع طبیعی آسیبی وارد نکند.

برای رسیدن به توسعه پایدار در صنعت گردشگری، نیازمند شناخت و سپس برنامه ریزی دقیق و جامع هستیم که با در نظر گرفتن ویژگی های خاص هر منطقه و مشارکت فعال جوامع محلی تدوین شود. این برنامه ریزی بایستی بر اساس تحلیل دقیق شرایط موجود و نیازهای آینده منطقه صورت گیرد و اهداف مشخص و قابل سنجشی را دنبال کند. توسعه گردشگری پایدار باید به گونه ای باشد که ضمن ایجاد فرصت های اقتصادی، به حفظ محیط زیست و تقویت فرهنگ محلی نیز کمک نماید. در این راستا، برنامه ریزی باید انعطاف پذیر بوده و بتواند خود را با شرایط متغیر تطبیق دهد. همچنین، پذیرش ریسک و نوآوری در این فرایند از اهمیت بالایی برخوردار است. در نهایت، باید به یاد داشت که توسعه گردشگری پایدار، فرایندی مشارکتی است که نیازمند همکاری همه ذینفعان از جمله دولت، بخش خصوصی و جوامع محلی می باشد (جاودان و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۴۷).

### ۲- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات

صنعت گردشگری، یکی از پدیده های مهم هزاره سوم، طی نیم قرن گذشته با رشد تصاعدگونه خود تأثیر بسزایی در رشد و پویایی اقتصادی و تبادل فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی کشورها داشته است، به طوریکه بسیاری از صاحب نظران، قرن حاضر را «قرن گردشگری» نام نهاده اند (اشرف زاده و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۴). در قرن گردشگری که از گردشگری به عنوان «گذرگاه توسعه» یاد می شود (سواربروک<sup>۲۷</sup>، ۱۹۹۸: ۲۸)، فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان پیشروترین گرایش جهانی بر تمام بخشها و ابعاد زندگی بشر نقش اساسی به عهده دارد. فناوری اطلاعات پارادیم جدیدی است که به عنوان بزرگترین انقلاب

<sup>24</sup> Makhoulf., 2019

<sup>25</sup> Fennell., 1999

<sup>26</sup> Perez et al., 2013

<sup>27</sup> Swarbrooke

تکنولوژیک بعد از انقلاب صنعتی مطرح شده است که نقش مهمی را در توسعه تمام جنبه های زندگی انسان ها اعم از اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی ایفا می کند، بطوریکه امروزه نیز یکی از معیارهای سنجش توسعه یافتگی کشورها از سوی سازمانهای بین المللی و اقتصاد جهانی، میزان دستیابی و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات می باشد (شاهپوندی، محمدی، ۱۳۹۰: ۱).

یکی از کاربرهای مهم فناوری اطلاعات و ارتباطات، صنعت گردشگری است. این فناوری باعث تغییر و تحولاتی مهم در زیرساخت ها، جریان گردشگری در مقصد، بازارها و سرمایه گذاری های گردشگری شده است و با ایجاد تبلیغات و بازاریابی، به جذب بیشتر گردشگر پرداخته و باعث رشد و توسعه صنعت گردشگری شده است (ته و کابانبان، ۲۰۰۷: ۷۴). امروزه در گردشگری، استفاده از اینترنت، شبکه های داخلی و شبکه های خارجی از جمله سه کاربرد مهم آی سی تی<sup>۲۹</sup> است که کمک بسیار فراوانی در توسعه گردشگری دارد (پروانه و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۴۴). در گردشگری امروزی، اینترنت های با پهنای باند زیاد و شبکه های ملی پرسرعت، مهمترین ابزاری هستند که بستر ارتباطی بین گردشگر، سایت های گردشگری و سازمان های گردشگری الکترونیکی را برای نظارت بر ارائه خدمات غیرالکترونیکی و الکترونیکی چندرسانه ای با کیفیت بالای تولید شده توسط آژانس ها، هتلها و سایر نهادهای مورد نیاز گردشگران فراهم می کنند (رجبی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳).

بطور کلی در ادبیات پژوهشی موجود، نقش فناوری اطلاعات در توسعه صنعت گردشگری از دو بعد اصلی اطلاع رسانی و ارائه خدمات گردشگری و نهایتاً گردشگری مجازی قابل بررسی است. لذا این فناوری نه تنها به ارائه اطلاعات جامع و دقیق درباره مقاصد گردشگری و خدمات مرتبط کمک می کند، بلکه به ایجاد تجربیات جدید و تعاملی برای گردشگران از طریق گردشگری مجازی نیز می پردازد. با بهره گیری از فناوری اطلاعات، صنعت گردشگری قادر است زیرساخت های خود را تقویت کند، خدمات بهتری ارائه دهد و در نهایت به رشد و توسعه خود کمک کند. از طرفی، گردشگران نیز می توانند با استفاده از ابزارهای فناوری، به راحتی و سرعت برنامه های سفر خود را برنامه ریزی کرده و از سفر خود لذت بیشتری ببرند. به طور خلاصه، فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار قدرتمند، صنعت گردشگری را متحول کرده و آینده ای روشن تر را برای این صنعت رقم زده است (راو دراد، حاجی محمدی، ۱۳۸۹: ۱۶).

استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در صنعت گردشگری، نظیر گردشگری مجازی و الکترونیکی، بازاریابی الکترونیکی در شبکه های اجتماعی، رزرو آنلاین هتل، فروش بلیت آنلاین، و استفاده از داده های بزرگ برای بهبود تصمیم گیری ها و... از جمله کاربردهایی است که در گردشگری امروزی بسیار حیاتی شمرده می شوند که بستر اصلی و مطمئن توسعه گردشگری می باشند.

### ۳- برنامه ریزی جامع در صنعت گردشگری و هتلداری

صنعت گردشگری امروزه به یکی از مهم ترین و پررونق ترین صنایع جهان تبدیل شده است. به گونه ای که بودجه ای که پاره ای از کشورها برای سفر و تفریح اختصاص می دهند، سه برابر بودجه نظامی آن ها است. این آمار نشان می دهد که گردشگری جایگاه ویژه ای در استراتژی توسعه کشورهای مختلف پیدا کرده است. با توجه به رشد روزافزون این صنعت، ضرورت دارد تا با نگاهی نظام مند و علمی به مدیریت گردشگری پرداخته شود. به عبارت دیگر، برای بهره برداری بهینه از پتانسیل های این صنعت و توسعه پایدار آن، نیازمند برنامه ریزی و اجرای روش های مدیریتی مناسب هستیم (ضرابی و همکاران، ۱۳۹۹: ۷).

صنعت گردشگری، فعالیتی پیچیده و چند وجهی است که نیازمند مشارکت بخش های مختلف جامعه و هماهنگی گسترده است. به همین دلیل، گردشگری بدون برنامه ریزی دقیق و جامع و اجرای قوانین مناسب، به جای رشد و توسعه، می تواند به تخریب محیط زیست و منابع طبیعی منجر شود. برنامه ریزی در صنعت گردشگری، صرفاً به هماهنگی بخش های مختلف این

<sup>28</sup> Teh & Cabanban., 2007

<sup>29</sup> ICT

صنعت محدود نمی‌شود، لذا بایستی گردشگری را در چارچوب برنامه‌های توسعه کلان کشور یا منطقه قرار داد. به عبارت دیگر، باید به دنبال یکپارچه‌سازی گردشگری با سایر سیاست‌های توسعه‌ای باشیم. با این رویکرد می‌توان از پتانسیل‌های گردشگری برای توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بهره‌برداری کرد و در عین حال از آثار مخرب آن بر محیط زیست و جامعه جلوگیری نمود (سازمان جهانی جهانگردی، ۱۳۷۹: ۱۶).

برنامه‌ریزی، همچون یک راهنمای دقیق و علمی، به فعالان صنعت گردشگری کمک می‌کند تا بهترین مسیر را برای توسعه پایدار این صنعت در یک منطقه مشخص کنند. این برنامه‌ریزی، با در نظر گرفتن سایر بخش‌های اقتصادی، به ایجاد هماهنگی و توسعه همه‌جانبه کمک می‌کند. نکته قابل توجه در این فرآیند، پویایی و انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی است. به این معنا که برنامه‌ریزی گردشگری یک فرآیند ثابت و یکجا نیست، بلکه با توجه به تغییرات شرایط و کسب اطلاعات جدید، نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی مداوم است (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱: ۴۲).

طبیعیست که وجود جاذبه‌های متنوع شهری و روستایی، همراه با برنامه‌ریزی‌های مدون ملی و محلی، می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری و رشد صنعت گردشگری ایفا نماید. توسعه برنامه ریزی شده زیرساخت‌های گردشگری، نوسازی بافت‌های تاریخی و ایجاد فضاهای تفریحی مناسب، نه تنها به رونق گردشگری کمک می‌کند بلکه به توسعه پایدار شهری و روستایی نیز منجر می‌شود. لذا برای دستیابی به توسعه پایدار گردشگری، باید به نیازهای گردشگران نیز توجه شود و با مشارکت بخش خصوصی و جامعه محلی، بسترهای لازم برای جذب گردشگر فراهم شود. تبلیغات مؤثر، توسعه زیرساخت‌های فرهنگی، آموزش نیروی انسانی متخصص و تغییر نگرش مسئولان و مردم نسبت به گردشگری، از جمله عوامل کلیدی موفقیت در این حوزه هستند. همچنین، ارائه خدمات مناسب، کنترل مشکلات و مسائل مربوط به گردشگران و اطلاع‌رسانی دقیق و جامع به آن‌ها، از دیگر الزامات توسعه پایدار گردشگری به شمار می‌رود که تماماً نیازمند برنامه‌ریزی‌های جامع و مدونی است که تمامی ابعاد این صنعت را در نظر بگیرد (اکبریان هدشی، ۱۴۰۲: ۱).

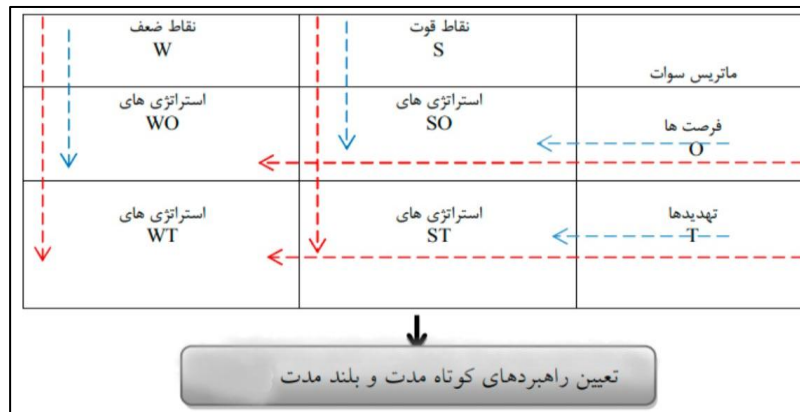
### روش شناسی پژوهش:

این تحقیق از نظر ماهیت کاربردی و از نظر روش مطالعه، توصیفی-تحلیلی محسوب می‌شود. روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات تحقیق از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه‌ای می‌باشد که طی آن اطلاعات لازم جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل دو گروه کارشناسان (مدیران و فعالین اقتصادی حوزه صنعت گردشگری در کشور سوریه) و پژوهشگران (اساتید و دانشجویان حوزه گردشگری در کشور سوریه با معیار تألیف مقاله و کتاب در حوزه هتلداری و گردشگری) است که در نهایت ۲۰ نفر از آنها به عنوان نمونه آماری به صورت هدفمند انتخاب و در قالب پرسش‌نامه تهیه شده مبتنی بر مقیاس لیکرت از آنها خواسته شد تا در زمینه نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای توسعه گردشگری ایران نظرات خود را بیان نمایند. پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت.

برای تدوین استراتژی جهت توسعه گردشگری در شهر تاریخی دمشق، از بین روشهای تحلیلی موجود، روش تحلیل SWOT انتخاب و مورد استفاده قرار گرفته است. پس از تعیین فاکتورهای تاثیرگذار درونی و بیرونی یعنی نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌های پیش‌رو، از طریق تحلیل سوات استراتژیهای مختلف مدیریتی جهت توسعه گردشگری در این شهر تاریخی شناسایی و استخراج شد. سپس برای الویت بندی این استراتژیها از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک QSPM استفاده گردیده و در نهایت پیشنهاداتی برای سهولت اعمال این استراتژیها مطرح گردید.

تکنیک و یا ماتریس SWOT اصولاً ابزاری برای بازشناسی ضعفها و قوت‌های داخلی و شناخت تهدیدها و فرصتهای موجود در محیط خارجی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین استراتژی و راهبردهایی برای هدایت و کنترل آن سیستم است. این روش نتیجه مستقیم دانشکده تجاری هاروارد است (موحد، کُهادی: ۱۳۸۹، ۹۱). از دیدگاه این مدل، یک استراتژی مناسب قوتها و فرصتها را به حداکثر و ضعفها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور، نقاط قوت و ضعفها

و فرصتها و تهدیدها در چهار حالت کلی SO،WO،ST،WT به صورت زیر پیوند داده می شوند و گزینه های استراتژی از بین آنها انتخاب می شود. بر این اساس، چهارچوب ماتریس تحلیلی SWOT را می توان در شکل ۱ خلاصه نمود.



### شکل ۱. چهارچوب ماتریس تحلیلی SWOT (افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۴)

بعد از تعیین استراتژیهای مناسب توسعه گردشگری در شهر دمشق، جهت الویت بندی و استفاده بهتر از استراتژیهای شناسایی شده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک QSPM، استفاده به عمل می آید. این ماتریس یک روش تحلیلی دقیق و کمی است که برای ارزیابی و مقایسه جذابیت نسبی راهبردهای مختلف به کار می رود. این ابزار ارزشمند، به سازمانها (مراکز تصمیم گیری) کمک می کند تا با اطمینان بیشتری، بهترین استراتژی را برای دستیابی به اهداف خود انتخاب کنند. اساس کار ماتریس QSPM بر این پایه استوار است که با استفاده از اعداد و وزن ها، به طور عینی و کمی، جذابیت هر یک از راهبردها سنجیده شود.

مراحل اجرای ماتریس QSPM به شرح زیر است: ابتدا، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت ها و تهدیدها) سازمان شناسایی و به هر یک وزنی متناسب با اهمیت آن در موفقیت سازمان اختصاص داده می شود. سپس، راهبردهای شناسایی شده در ماتریس SWOT در بالای ماتریس QSPM لیست می شوند. در مرحله بعد، برای هر ترکیب از عامل و راهبرد، نمره ای بین ۱ تا ۴ به عنوان جذابیت تعیین می شود که نشان دهنده میزان تاثیرگذاری آن عامل در انتخاب آن راهبرد خاص است. در نهایت، با ضرب وزن هر عامل در نمره جذابیت و جمع بندی نتایج برای هر راهبرد، نمره کل جذابیت آن راهبرد محاسبه می شود. راهبردی که بالاترین نمره کل جذابیت را داشته باشد، جذاب ترین و بهترین گزینه برای اجرا است. **مزایای استفاده از این تکنیک بسیار متنوع است.** این روش، با کمی کردن فرآیند انتخاب، تصمیم گیری را عینی تر و دقیق تر کرده و امکان مقایسه مستقیم همه راهبردها را فراهم می آورد. همچنین، این ماتریس به طور همزمان به عوامل داخلی و خارجی سازمان توجه کرده و شفافیت و قابل فهم بودن بالایی دارد (موحد، کهزادی، ۱۳۹۳: ۱۹۵).

اکنون با توجه به رویکرد معرفی شده، مدل مفهومی تحقیق را می توانیم به صورت شکل ۲ نشان دهیم که طی آن در پایان، برنامه ریزیهای کمی استراتژیک و راهبرد های مناسب توسعه گردشگری یکپارچه شهر دمشق مشخص می گردد.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

#### یافته ها:

#### –ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۳۰</sup> و داخلی<sup>۳۱</sup> و مراحل آن

اصولا برنامه ریزان استراتژیک با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی و غیره را مورد ارزیابی قرار داده و در عین حال با استفاده از ماتریس ارزیابی داخلی روابط بین موضوعات مختلف را شناسایی، ارزیابی و راه حلهایی را برای آنها ارائه نمایند.

بعد از جمع آوری داده و اطمینان از پایایی آنها از طریق محاسبه آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۹، نوبت انجام تحلیل ها و تعیین رتبه و وزن هر یک از مولفه های عوامل داخلی و خارجی می رسد. برای تهیه و ساخت جدولی از عوامل داخلی و خارجی و چگونگی تأثیرگذاری آنها بر توسعه گردشگری شهر دمشق و تحلیل آن، مراحل پنجگانه زیر انجام گرفته است:

۱. در ستون اول، مهمترین عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدات) فراروی سیستم را تدوین می نمائیم.
۲. در ستون دوم، به هر یک از عوامل داخلی و خارجی بر اساس اثر احتمالی آنها وزنی داده می شود. در این موقعیت هرچقدر وزن بیشتر باشد، تأثیر آن بر موقعیت کنونی و آینده آن سیستم بیشتر خواهد بود. در تصمیم گیری استراتژیکی فعلی سیستم، وزنی از ۱ (مهمترین) تا صفر (بی اهمیت ترین) می دهیم. در واقع هر چقدر وزن بیشتر باشد، تأثیر آن بر موقعیت کنونی و آینده آن سیستم بیشتر خواهد بود.
۳. در ستون سوم، به هر یک از عوامل داخلی و یا خارجی بررسی شده، براساس اهمیت و موقعیت کنونی سیستم، به آن عامل خاص درجه ای از ۴ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف) می دهیم. این رتبه بندی، نحوه موقعیت هر عامل توسط سیستم را ارزیابی می نماید.

<sup>30</sup> External Factor Evaluation Matrix (EFEM)

<sup>31</sup> Internal Factor Evaluation Matrix (IFEM)

۴. در ستون چهارم هر یک از عوامل داخلی و خارجی و وزن هر عامل را در درجه بندی آنها ضرب می کنیم تا بدین وسیله امتیاز وزنی آن به دست آید.

۵. سرانجام امتیازهای وزنی موجود در ستون چهارم را به طور جداگانه با یکدیگر جمع کرده و امتیاز وزنی هر کدام از عوامل خارجی و داخلی را محاسبه کرده ایم. امتیاز وزنی کل نشان می دهد که یک سیستم چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط درونی یا بیرونی اش پاسخ می دهد (ابراهیم زاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۸). اساسا در ماتریس ارزیابی، هیچگاه مجموع امتیازهای نهایی سیستم به بیش از ۴ و هیچگاه به کمتر از ۱ نمی رسد. میانگین استاندارد این جمع ۲/۵ است. چنانچه بالاتر از آن باشد، اهمیت آن بیشتر و اگر کمتر از آن باشد از اهمیت و تأثیرگذاری کمتری برخوردار می باشد. در ماتریس عوامل داخلی گردشگری شهر دمشق (جدول ۱)، نمره نهایی این عوامل، برابر ۳.۰۶ محاسبه شده است. این موضوع نشان می دهد که صنعت گردشگری در شهر دمشق در بعد عوامل داخلی عملکرد قابل قبولی داشته است. اما نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی نیز ۳/۴۹ می باشد که ضمن مناسب بودن آن، در مقام مقایسه با عوامل داخلی، صنعت گردشگری شهر دمشق در زمینه استفاده از فرصت ها و مقاله با تهدیدات، عملکرد بهتری داشته است و همانطور که در مطالعات پیشین این شهر نیز آمده است، مشکلات گردشگری در سوریه بیشتر از عوامل داخلی نشات می گیرد.

جدول ۱. ماتریس عوامل داخلی (IFEM) توسعه گردشگری شهر دمشق

رتبه	امتیاز وزنی موزون	درجه بندی	وزن	عوامل راهبردی داخلی
<b>نقاط قوت:</b>				
	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	S1: پتانسیل بالا در ایجاد تورهای فرهنگی و تاریخی
۸	۰.۱۰	۲	۰.۰۵	S2: تجربه موفق و البته قدیمی در همکاری با نهادهای بین المللی گردشگری
۸	۰.۱۰	۲	۰.۰۵	S3: تنوع بالای زیستی و طبیعی در منطقه
۹	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	S4: نرخ بالای بازدید مجدد گردشگران
۲	۰.۳۶	۴	۰.۰۹	S5: میراث فرهنگی و تاریخی ارزشمند
۱	۰.۴۰	۴	۰.۱۰	S6: امکان ارائه گردشگری مذهبی به گردشگران خارجی
۴	۰.۲۴	۳	۰.۰۸	S7: وجود بازارهای سنتی و محلی جذاب برای گردشگران
۵	۰.۲۱	۳	۰.۰۷	S8: سنت میهمان نوازی و فرهنگ میهمان دوستی عامه مردم
۸	۰.۱۰	۲	۰.۰۵	S9: امکان گردشگری در طول سال
<b>نقاط ضعف:</b>				
۳	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	W1: کمبود منابع مالی و سرمایه گذاری برای توسعه زیرساختها

۷	۰.۱۲	۲	۰.۰۶	W2: ضعف در برنامه ریزی کلان و جامع گردشگری
۸	۰.۱۰	۲	۰.۰۵	W3: کمبود برنامه‌های آموزشی و مهارتی برای نیروی انسانی بومی
۳	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	W4: تاثیرپذیری زیاد از شرایط سیاسی و جنگ داخلی
۹	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	W5: کمبود سیستم‌های ایمنی و بهداشت عمومی
۶	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	W6: عدم آگاهی کافی محلی از اهمیت گردشگری
۳	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	W7: ضعف در بازاریابی، تبلیغات و فناوری اطلاعات
-	۳.۰۶	-	۱	جمع کل:

### جدول ۲ ماتریس عوامل خارجی (EFEM) توسعه گردشگری شهر دمشق

رتبه	امتیاز وزنی موزون	درجه بندی	وزن	عوامل راهبردی خارجی
<b>فرصت ها:</b>				
۱	۰.۳۶	۴	۰.۰۹	O1: بهره‌گیری از تحولات اقتصادی منطقه‌ای برای رشد گردشگری
۳	۰.۲۴	۳	۰.۰۸	O2: رشد تقاضا برای تجربیات فرهنگی و دست‌اول
۱	۰.۳۶	۴	۰.۰۹	O3: استفاده حد اکثری از نمایشگاه های بین المللی و ارایه پکیج های گردشگری
۲	۰.۳۲	۴	۰.۰۸	O4: امکان جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در گردشگری
۳	۰.۲۴	۴	۰.۰۶	O5: رشد و توسعه فناوری‌های دیجیتال برای بازاریابی و جذب گردشگر
۱	۰.۳۶	۴	۰.۰۹	O6: رشد تقاضای جهانی برای تجربه فرهنگی و تاریخی
۵	۰.۲۱	۳	۰.۰۷	O7: افزایش توجه جهانی به گردشگری پایدار
<b>تهدید ها:</b>				
۲	۰.۳۲	۴	۰.۰۸	T1: تهدیدات خارجی، بی‌ثباتی سیاسی و شرایط امنیتی
۶	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	T2: رقابت با کشورهای همسایه در جذب گردشگران

۳	۰.۲۴	۳	۰.۰۸	T3: افزایش هزینه‌های سفر به دلیل شوک های جهانی
۶	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	T4: محدودیت منابع آبی و چالش های اقلیمی
۷	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	T5: تهدیدات امنیت سایبری در ارائه خدمات آنلاین
۷	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	T6: تضعیف و تحلیل فرهنگ محلی و سنتی
۶	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	T7: افزایش مشکلات زیست محیطی به واسطه فعالیتهای گردشگری
-	۳.۴۹	-	۱	جمع کل

### ماتریس استراتژیها و اولویتهای اجرایی SWOT

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی استفاده میشود. چنانچه در ماتریس چهار خانه ای، نمرات ماتریس عوامل داخلی و خارجی هر دو کمتر از ۲/۵ باشد سازمان در خانه ۳ جدول و موقعیت تدافعی خواهد داشت. اگر نمرات هر دو ماتریس نمرات بالاتر از ۲/۵ باشد سازمان در خانه ۲ و موقعیت تهاجمی قرار خواهد گرفت. اگر نمره ماتریس عوامل داخلی بیشتر از ۲/۵ و نمره ماتریس عوامل خارجی کمتر از ۲/۵ باشد سازمان در موقعیت رقابتی و نهایتا اگر امتیازات بر عکس این مورد باشد، سازمان در موقعیت محافظه کارانه قرار می گیرد (دهقانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۰۵).

نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی (IFE)				۴	نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۱	۲/۵	۳/۲۲	۴		
محافظه کارانه (۱)			تهاجمی (۲)	۳/۲۲	تدافعی (۳)
			رقابتی (۴)	۲/۵	

شکل ۴. ماتریس چهار خانه ای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

جدول ۳. ماتریس راهبردها و راهکارهای توسعه گردشگری شهر دمشق سوریه

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	عوامل داخلی
W1: کمبود منابع مالی و سرمایه گذاری برای توسعه زیرساختها	S1: پتانسیل بالا در ایجاد تورهای فرهنگی و تاریخی	
W2: ضعف در برنامه ریزی کلان و جامع گردشگری	S2: تجربه موفق و البته قدیمی در همکاری با نهادهای بین المللی گردشگری	
W3: کمبود برنامه های آموزشی و مهارتی برای نیروی انسانی بومی	S3: تنوع بالای زیستی و طبیعی در منطقه	
W4: تاثیرپذیری زیاد از شرایط سیاسی و جنگ داخلی	S4: نرخ بالای بازدید مجدد گردشگران	

عوامل خارجی	S5: میراث فرهنگی و تاریخی ارزشمند S6: امکان ارائه گردشگری مذهبی به گردشگران خارجی S7: وجود بازارهای سنتی و محلی جذاب برای گردشگران S8: سنت میهمان نوازی و فرهنگ میهمان دوستی عامه مردم S9: امکان گردشگری در طول سال	W5: کمبود سیستم‌های ایمنی و بهداشت عمومی W6: عدم آگاهی کافی محلی از اهمیت گردشگری W7: ضعف در بازاریابی، تبلیغات و فناوری اطلاعات
فرصت‌ها (O)	راهبردهای رقابتی / تهاجمی (SO)	راهبردهای تنوع (ST)
<p>O1: بهره‌گیری از تحولات اقتصادی منطقه‌ای برای رشد گردشگری</p> <p>O2: رشد تقاضا برای تجربیات فرهنگی و دست‌اول</p> <p>O3: استفاده حد اکثری از نمایشگاه‌های بین المللی و ارائه پکیج‌های گردشگری</p> <p>O4: امکان جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در گردشگری</p> <p>O5: رشد و توسعه فناوری‌های دیجیتال برای بازاریابی و جذب گردشگر</p> <p>O6: رشد تقاضای جهانی برای تجربه فرهنگی و تاریخی</p> <p>O7: افزایش توجه جهانی به گردشگری پایدار</p>	<p>۱- توسعه تورهای فرهنگی و تاریخی و تمرکز بر جاذبه‌های فرهنگی برای جذب گردشگرانی که به دنبال تجربه‌های فرهنگی و دست‌اول هستند.</p> <p>۲- استفاده از فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های آنلاین برای جذب بازدیدهای مکرر.</p> <p>۳- ارائه پکیج‌های گردشگری مذهبی و فرهنگی در نمایشگاه‌های بین‌المللی و جلب سرمایه‌گذاری خارجی برای افزایش تنوع و تعداد تورها در طول سال.</p> <p>۴- همکاری با نهادهای بین‌المللی توریسی.</p> <p>۵- افزایش تنوع زیستی و طبیعی با تمرکز بر ارائه خدمات بوم گردی و طبیعت گردی.</p> <p>۶- توسعه برنامه‌های ویژه‌ای برای جذب گردشگرانی که به گردشگری تاریخی و میراثی علاقه‌مندند.</p>	<p>۱- تقویت و ایجاد تنوع انواع گردشگری و کاهش رقابت با کشورهای همسایه.</p> <p>۲- ارائه پکیج‌های مقرون به صرفه و تبلیغ سنت میهمان‌نوازی برای جذب گردشگرانی که به دنبال کاهش هزینه‌های سفر و تجربه‌های بومی هستند.</p> <p>۳- توسعه گردشگری پایدار و حفاظت از منابع طبیعی و فرهنگی دمشق برای جلوگیری از تحلیل فرهنگ محلی و مشکلات زیست‌محیطی.</p> <p>۴- ایجاد بسترهای امن سایبری و دیجیتالی برای ارائه خدمات آنلاین و کاهش تهدیدات اینترنتی.</p> <p>۵- برگزاری نمایشگاه‌های گردشگری بین‌المللی برای احیای تاریخچه فرهنگی و تبلیغ صلح و آرامش برای مخاطبین بالقوه و بالفعل.</p>
تهدیدها (T)	راهبردهای باز نگری (WO)	راهبردهای تدافعی (WT)
<p>T1: تهدیدات خارجی، بی‌ثباتی سیاسی و شرایط امنیتی</p> <p>T2: رقابت با کشورهای همسایه در جذب گردشگران</p>	<p>۱- جذب سرمایه‌گذاری خارجی برای توسعه زیرساخت‌ها و ارائه آموزش‌های حرفه‌ای به نیروی انسانی بومی.</p>	<p>۱- افزایش منابع مالی و بهبود سیستم‌های ایمنی برای مقابله با چالش‌های امنیتی و شوک‌های اقتصادی.</p>

۲-تدوین برنامه‌های جامع برای توسعه پایدار گردشگری و همگام شدن با تحولات اقتصادی جهان.	۲-پیاده‌سازی برنامه‌های جامع توسعه پایدار برای مقابله با چالش‌های اقلیمی و کاهش مشکلات زیست‌محیطی.	T3: افزایش هزینه‌های سفر به دلیل شوک‌های جهانی
۳-افزایش آگاهی محلی از اهمیت گردشگری و افزایش استانداردهای بهداشتی- خدماتی و هتلداری.	۳-جلب مشارکتهای مردمی در ترویج، حفاظت و بهره‌مندی پایدار از منابع طبیعی، تاریخی- فرهنگی برای جلوگیری از تحلیل فرهنگ محلی و ضعیف ارزش‌های بومی.	T4: محدودیت منابع آبی و چالش‌های اقلیمی
۴-تعامل و همفکری بیشتر بخش دولتی و بخش خصوصی در تمامی مراحل برنامه ریزی گردشگری.	۴-بهبود شرایط سیاسی و رفع سایه جنگ از کشور	T5: تهدیدات امنیت سایبری در ارائه خدمات آنلاین
		T6: تضعیف و تحلیل فرهنگ محلی و سنتی
		T7: افزایش مشکلات زیست محیطی به واسطه فعالیتهای گردشگری

پس از تعیین استراتژیها و تهیه فهرست آنها، این استراتژیها با استفاده از ماتریس QSPM نمره دهی شده و میزان اولویت اجرای هر کدام با توجه به امتیاز جذابیت (AS) و نمرات جذابیت کل (TAS) آنها مشخص شد که در جداول ۴ الی ۷ قابل مشاهده می باشند.

جدول ۴- ماتریس QSPM (SO)

SO6		SO5		SO4		SO3		SO2		SO1		امتیاز موزون	عوامل استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	قوت‌ها
0.36	۲	0.36	۲	0.72	۴	0.54	۳	0.54	۳	0.72	۴	۰.۱۸	S1
0.2	۲	0.1	۱	0.2	۲	0.1	۱	0.2	۲	0.2	۲	۰.۱۰	S2
0.1	۱	0.3	۳	0.1	۱	0.1	۱	0.1	۱	0.1	۱	۰.۱۰	S3
0.08	۱	0.16	۲	0.08	۱	0.08	۱	0.16	۲	0.16	۲	۰.۰۸	S4
1.44	۴	0.72	۲	1.44	۴	1.08	۳	1.44	۴	1.44	۴	۰.۳۶	S5
1.2	۳	0.8	۲	1.6	۴	1.6	۴	1.6	۴	1.6	۴	۰.۴۰	S6
0.48	۲	0.24	۱	0.72	۳	0.48	۲	0.48	۲	0.72	۳	۰.۲۴	S7
0.21	۱	0.21	۱	0.21	۱	0.21	۱	0.21	۱	0.21	۱	۰.۲۱	S8
0.1	۱	0.2	۲	0.2	۲	0.3	۳	0.2	۲	0.3	۳	۰.۱۰	S9
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	فرصت‌ها
0.72	۲	1.08	۳	1.44	۴	1.44	۴	0.72	۲	1.08	۳	۰.۳۶	O1
0.72	۳	0.48	۲	0.72	۳	0.72	۳	0.48	۲	0.96	۴	۰.۲۴	O2
1.08	۳	1.08	۳	0.72	۲	1.44	۴	1.44	۴	1.08	۳	۰.۳۶	O3
0.64	۲	0.64	۲	0.64	۲	0.96	۳	0.64	۲	0.96	۳	۰.۳۲	O4
0.72	۳	0.72	۳	0.48	۲	0.72	۳	0.96	۴	0.96	۴	۰.۲۴	O5
0.72	۲	1.08	۳	1.08	۳	0.72	۲	0.72	۲	1.08	۳	۰.۳۶	O6
0.63	۳	0.42	۲	0.63	۳	0.42	۲	0.63	۳	0.42	۲	۰.۲۱	O7
۹.۴		۸.۵۹		۱۰.۹۸		۱۰.۹۱		۱۰.۵۲		۱۱.۹۹			جمع کل

جدول ۵- ماتریس QSPM (WO)

W04		W03		W02		W01		امتیاز موزون	عوامل استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	ضعف ها
0.84	۳	0.56	۲	0.56	۲	1.12	۴	۰.۲۸	W1
0.24	۲	0.24	۲	0.48	۴	0.24	۲	۰.۱۲	W2
0.2	۲	0.2	۲	0.3	۳	0.2	۲	۰.۱۰	W3
0.56	۲	0.84	۳	0.84	۳	0.56	۲	۰.۲۸	W4
0.16	۲	0.24	۳	0.16	۲	0.16	۲	۰.۰۸	W5
0.15	۱	0.45	۳	0.15	۱	0.3	۲	۰.۱۵	W6
1.12	۴	0.56	۲	0.84	۳	0.84	۳	۰.۲۸	W7
-	-	-	-	-	-	-	-	-	فرصت ها
0.72	۲	0.72	۲	1.08	۳	0.72	۲	۰.۳۶	O1
0.48	۲	0.48	۲	0.48	۲	0.48	۲	۰.۲۴	O2
1.08	۳	0.72	۲	1.08	۳	0.72	۲	۰.۳۶	O3
0.96	۳	0.64	۲	0.64	۲	1.28	۴	۰.۳۲	O4
0.48	۲	0.48	۲	0.72	۳	0.48	۲	۰.۲۴	O5
0.36	۱	0.72	۲	0.72	۲	0.72	۲	۰.۳۶	O6
0.42	۲	0.42	۲	0.21	۱	0.42	۲	۰.۲۱	O7
۷.۷۷	/	۷.۲۷	/	۸.۲۶	/	۸.۲۴	/		جمع کل

جدول ۶- ماتریس QSPM (ST)

ST5		ST4		ST3		ST2		ST1		امتیاز موزون	عوامل استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	قوت ها
0.72	۴	0.36	۲	0.36	۲	0.54	۳	0.54	۳	۰.۱۸	S1
0.3	۳	0.1	۱	0.1	۱	0.3	۳	0.2	۲	۰.۱۰	S2
0.1	۱	0.1	۱	0.3	۳	0.1	۱	0.2	۲	۰.۱۰	S3
0.16	۲	0.08	۱	0.16	۲	0.16	۲	0.16	۲	۰.۰۸	S4
1.08	۳	0.72	۲	0.72	۲	0.72	۲	1.08	۳	۰.۳۶	S5
0.8	۲	0.8	۲	0.8	۲	1.2	۳	1.2	۳	۰.۴۰	S6
0.48	۲	0.24	۱	0.48	۲	0.72	۳	0.72	۳	۰.۲۴	S7
0.42	۲	0.21	۱	0.21	۱	0.21	۱	0.42	۲	۰.۲۱	S8
0.2	۲	0.2	۲	0.1	۱	0.2	۲	0.2	۲	۰.۱۰	S9
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تهدیدها
0.96	۳	0.64	۲	0.32	۱	0.96	۳	0.96	۳	۰.۳۲	T1
0.54	۳	0.36	۲	0.36	۲	0.54	۳	0.54	۳	۰.۱۸	T2
0.48	۲	0.24	۱	0.48	۲	0.72	۳	0.48	۲	۰.۲۴	T3
0.18	۱	0.18	۱	0.54	۳	0.18	۱	0.36	۲	۰.۱۸	T4

0.3	۲	0.6	۴	0.15	۱	0.3	۲	0.3	۲	۰.۱۵	T5
0.3	۲	0.15	۱	0.3	۲	0.45	۳	0.45	۳	۰.۱۵	T6
0.36	۲	0.18	۱	0.72	۴	0.36	۲	0.54	۳	۰.۱۸	T7
۷.۳۸	/	۵.۱۶	/	۶.۱	/	۷.۶۶	/	۸.۳۵	/	جمع کل	

جدول ۷- ماتریس QSPM (WT)

WT4		WT3		WT2		W21		امتیاز موزون	عوامل استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	ضعف ها
0.84	3	0.56	۲	0.56	۲	1.12	۴	۰.۲۸	W1
0.24	2	0.12	۱	0.48	۴	0.24	۲	۰.۱۲	W2
0.30	3	0.3	۳	0.3	۳	0.2	۲	۰.۱۰	W3
1.12	4	0.56	۲	0.84	۳	0.56	۲	۰.۲۸	W4
0.24	3	0.08	۱	0.08	۱	0.16	۲	۰.۰۸	W5
0.30	2	0.45	۳	0.3	۲	0.15	۱	۰.۱۵	W6
1.12	4	0.56	۲	0.28	۱	0.28	۱	۰.۲۸	W7
-	-	-	-	-	-	-	-	-	تهدیدها
1.28	4	0.64	۲	0.64	۲	0.32	۱	۰.۳۲	T1
0.72	4	0.36	۲	0.36	۲	0.36	۲	۰.۱۸	T2
0.72	3	0.24	۱	0.48	۲	0.48	۲	۰.۲۴	T3
0.60	4	0.15	۱	0.3	۲	0.3	۲	۰.۱۵	T5
0.45	3	0.45	۳	0.3	۲	0.3	۲	۰.۱۵	T6
۰.۳۶	۲	0.18	۱	0.18	۱	0.18	۱	۰.۱۸	T7
۸.۶۵	/	۴.۸۳	/	۵.۴۶	/	۵.۰۱	/	جمع کل	

با بررسی امتیازات نهایی مربوط به جذابیت و ارجحیت هر کدام از استراتژیهای چهارگانه SO: تبدیل فرصت ها به نقطه قوت؛ WO: تبدیل نقاط ضعف به فرصت؛ ST: تبدیل تهدیدها به فرصتها؛ WT: رفع نقاط ضعف و تهدیدها؛ مجموعاً ۱۹ استراتژی به ترتیب الویت و ارجحیت جهت توسعه گردشگری جامع شهر دمشق سوریه پیشنهاد می شود که با توجه به مقدار امتیاز کسب شده انتخاب می شوند. معمولاً از میان استراتژیها، ۱۰ استراتژی اول کاربردی تر می باشد و بیشتر مورد توجه قرار می گیرد. این استراتژیها به ترتیب امتیاز کسب شده عبارتند از:

۱- توسعه تورهایی فرهنگی و تمرکز بر جاذبه های فرهنگی برای جذب گردشگرانی که به دنبال تجربه های فرهنگی و دست اول هستند.

۲- همکاری با نهادهای بین المللی توریسی.

۳- ارائه پکیج های گردشگری مذهبی و فرهنگی در نمایشگاه های بین المللی و جلب سرمایه گذاری خارجی برای افزایش تنوع و تعداد تورها در طول سال.

۴- استفاده از فناوری های دیجیتال و پلتفرم های آنلاین برای جذب بازدیدهای مکرر.

۵- توسعه برنامه های ویژه ای برای جذب گردشگرانی که به گردشگری تاریخی و میراثی علاقه مندند.

۶- بهبود شرایط سیاسی و رفع سایه جنگ از کشور.

- ۷- افزایش تنوع زیستی و طبیعی با تمرکز بر ارائه خدمات بوم‌گردی و طبیعت‌گردی.
- ۸- تقویت و ایجاد تنوع انواع گردشگری و کاهش رقابت با کشورهای همسایه.
- ۹- جذب سرمایه‌گذاری خارجی برای توسعه زیرساخت‌ها و ارائه آموزش‌های حرفه‌ای به نیروی انسانی بومی.
- ۱۰- تدوین برنامه‌های جامع برای توسعه پایدار گردشگری و همگام شدن با تحولات اقتصادی جهان.
- ۱۱- تعامل و همفکری بیشتر بخش دولتی و بخش خصوصی در تمامی مراحل برنامه ریزی گردشگری.
- ۱۲- ارائه پکیج‌های مقرون به صرفه و تبلیغ سنت میهمان‌نوازی برای جذب گردشگرانی که به دنبال کاهش هزینه‌های سفر و تجربه‌های بومی هستند.
- ۱۳- برگزاری نمایشگاه‌های گردشگری بین‌المللی برای احیای تاریخچه فرهنگی و تبلیغ صلح و آرامش برای مخاطبین بالقوه و بالفعل.
- ۱۴- افزایش آگاهی محلی از اهمیت گردشگری و افزایش استانداردهای بهداشتی- خدماتی و هتلداری
- ۱۵- توسعه گردشگری پایدار و حفاظت از منابع طبیعی و فرهنگی دمشق برای جلوگیری از تحلیل فرهنگ محلی و مشکلات زیست‌محیطی.
- ۱۶- پیاده‌سازی برنامه‌های جامع توسعه پایدار برای مقابله با چالش‌های اقلیمی و کاهش مشکلات زیست‌محیطی.
- ۱۷- ایجاد بسترهای امن سایبری و دیجیتالی برای ارائه خدمات آنلاین و کاهش تهدیدات اینترنتی.
- ۱۸- افزایش منابع مالی و بهبود سیستم‌های ایمنی برای مقابله با چالش‌های امنیتی و شوک‌های اقتصادی.
- ۱۹- جلب مشارکتهای مردمی در ترویج، حفاظت و بهره‌مندی پایدار از منابع طبیعی، تاریخی- فرهنگی برای جلوگیری از تحلیل فرهنگ محلی و ضعیف ارزش‌های بومی.
- با توجه به نتایج بدست آمده از ارزیابی میزان جذابیت هریک از عوامل راهبردی ماتریس‌های برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) توسعه گردشگری جامع شهر دمشق نشان می‌دهد از بین راهبردهای تدوین شده بالاترین جذابیت مربوط به توسعه توره‌های فرهنگی و تاریخی و تمرکز بر جاذبه‌های فرهنگی برای جذب گردشگرانی که به دنبال تجربه‌های فرهنگی و دست‌اول با نمره نهایی ۱۱/۹۹ است و پایین‌ترین جذابیت به جلب مشارکتهای مردمی در ترویج، حفاظت و بهره‌مندی پایدار از منابع طبیعی، تاریخی- فرهنگی برای جلوگیری از تحلیل فرهنگ محلی و ضعیف ارزش‌های بومی با نمره ۴/۸۳ تعلق دارد. در پایان، نتیجه نهایی حاصل تطابق هر کدام از استراتژیهای تعیین شده با هریک از ابعاد سه‌گانه توسعه یکپارچه گردشگری در شهر دمشق نیز در جدول ۸ ارایه می‌شود. این جدول نیز نکات ارزنده‌ای را نشان می‌دهد. طبق این جدول، بخش مهمی از استراتژیهای پیشنهاد شده، یعنی تعداد ۱۲ استراتژی با موضوع مهم برنامه ریزی جامعه مرتبط است که بایستی سریعاً بدان پرداخته شود. این استراتژیها حدود ۶۳ درصد از کل اقدامات مورد نیاز و مهم صنعت گردشگری در شهر دمشق را نشان می‌دهد. توسعه پایدار گردشگری با ۵ استراتژی (۲۷ درصد) در جایگاه دوم و نهایتاً استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات با ۲ استراتژی (۱۰ درصد) در جایگاه سوم قرار می‌گیرد.

#### جدول ۸. تطابق استراتژیها با ابعاد سه‌گانه توسعه یکپارچه گردشگری شهر دمشق

الویت استراتژی	خلاصه استراتژی	ابعاد توسعه یکپارچه گردشگری
۱	توسعه توره‌های فرهنگی و تمرکز بر جاذبه‌های فرهنگی- هنری	برنامه ریزی جامع
۲	همکاری با نهادهای بین‌المللی توریستی	برنامه ریزی جامع
۳	ارائه پکیج‌های مذهبی، ارایه نمایشگاه‌ها	برنامه ریزی جامع

فناوری اطلاعات و ارتباطات	استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای جذب بازدیدهای مکرر	۴
برنامه ریزی جامع	توسعه برنامه‌های ویژه گردشگری تاریخی و میراثی	۵
توسعه پایدار گردشگری	افزایش تنوع زیستی و طبیعی با تمرکز بر خدمات بوم‌گردی	۶
برنامه ریزی جامع	بهبود شرایط سیاسی و رفع سایه جنگ از کشور	۷
توسعه پایدار گردشگری	ایجاد تنوع انواع گردشگری و کاهش رقابت با کشورهای همسایه	۸
برنامه ریزی جامع	جذب سرمایه‌گذاری خارجی و آموزش نیروی انسانی بومی	۹
برنامه ریزی جامع	تدوین برنامه‌های جامع برای توسعه پایدار	۱۰
برنامه ریزی جامع	تعامل بخش دولتی و خصوصی در برنامه‌ریزی گردشگری	۱۱
برنامه ریزی جامع	ارائه پکیج‌های مقرون‌به‌صرفه و تبلیغ سنت میهمان‌نوازی	۱۲
برنامه ریزی جامع	برگزاری نمایشگاه‌های گردشگری جهانی برای احیای فرهنگ صلح	۱۳
برنامه ریزی جامع	افزایش آگاهی محلی و استانداردهای بهداشتی-خدماتی و هتلداری	۱۵
توسعه پایدار گردشگری	توسعه گردشگری پایدار و حفاظت از منابع طبیعی و فرهنگی	۱۶
توسعه پایدار گردشگری	پیاپیاده‌سازی برنامه‌های توسعه پایدار و کنترل چالش‌های اقلیمی	۱۶
فناوری اطلاعات و ارتباطات	ایجاد بسترهای امن سایبری و دیجیتالی و ارائه خدمات آنلاین	۱۷
برنامه ریزی جامع	افزایش منابع مالی و مقابله با چالش‌های امنیتی و اقتصادی	۱۸
توسعه پایدار گردشگری	جلب مشارکت‌های مردمی در حفاظت و بهره‌برداری پایدار از منابع	۱۹

#### بحث:

با توجه به نتایج به دست آمده، می‌توان دریافت که شهر دمشق دارای پتانسیل قابل توجهی در حوزه گردشگری، به ویژه در زمینه‌های فرهنگی و تاریخی است. دمشق با داشتن منابع طبیعی، تنوع زیستی و میراث فرهنگی غنی، می‌تواند به مقصدی جذاب برای گردشگران بین‌المللی تبدیل شود. اما برای دستیابی به این اهداف، با چالش‌های مختلفی از جمله عوامل داخلی مواجه است، مواردی همچون کمبود زیرساخت‌های مناسب، مشکلات مالی، عدم آگاهی محلی و مسائل امنیتی. همچنین نیاز به همکاری و هم‌افزایی بین بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی و جلب مشارکت‌های مردمی بسیار مشهود است. اگرچه

پتانسیل‌های قابل توجهی برای جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و استفاده از فناوری‌های دیجیتال وجود دارد، اما این شهر هنوز در زمینه بازاریابی و ایجاد بسترهای مناسب سایبری و دیجیتالی برای ارائه خدمات گردشگری نیازمند توسعه و توجه ویژه است. همانطور که مشخص شد این شهر از قابلیت‌های بالایی برای جذب گردشگران برخوردار است و نقاط قوت زیادی برای توسعه این صنعت را در خود دارا می‌باشد. بنابراین شناسایی این نقاط قوت و تبدیل آنها به فرصت‌هایی برای توسعه این صنعت مهمترین قدم در جذب گردشگران به این شهر می‌باشد. که در پاره‌ای از مطالعات پیشین نیز به اشکال مختلف بدانها اشاره شده است. از اینرو یافته‌های این مطالعه همپوشانی مناسبی با پژوهش الحمود<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۹) دارد که در آن نیز عنوان شده بود که کشور سوریه نیز، علیرغم داشتن آب و هوای مناسب برای سرمایه‌گذاری در گردشگری و هتلداری، با چالش‌ها و نقاط ضعفی همچون: عدم حمایت مالی از سرمایه‌گذاری‌ها و یا نبود ابزار بازاریابی و تبلیغات، عدم استفاده از این پتانسیل‌ها، نبود پرسنل واجد شرایط و آموزش دیده در زمینه گردشگری، نگرانی‌های امنیتی ناشی از جنگ داخلی و تروریسم روبرو می‌باشد. بخش دیگری از یافته‌های این مطالعه با پژوهش هانون و وانگ<sup>۳۳</sup> (۲۰۲۰) نیز هماهنگ است که نشان داده‌اند، تأثیر بحران‌های سیاسی و تروریسم و جنگ بر تقاضای گردشگری سوریه بسیار مهم است که در مطالعه ما نیز به عنوان یکی از نقاط ضعف موجود صنعت گردشگری شناسایی شده است که بایزوی از رویکردهای مناسب، افزایش تعامل و همکاری با همسایه‌گان و جهان اطراف می‌تواند بر طرف شود. پژوهش دیگری که همپوشانی مناسبی با یافته‌های تحقیق حاضر دارد، مطالعه زهرا<sup>۳۴</sup> (۲۰۱۸) است. در این مطالعه نیز، نیاز به یک برنامه‌ریزی یکپارچه و مبتنی بر مشارکت همه ذی‌نفعان، تنوع‌بخشی به جاذبه‌های توسعه گردشگری پایدار، استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی نوین و نهایتاً جذب سرمایه‌گذاری و استفاده از گردشگری به عنوان ابزاری برای صلح از جمله اقداماتی است که همگی در پژوهش حاضر در چارچوب استراتژی‌های منتخب معرفی و توصیه شده است.

### نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف شناسایی وضعیت گردشگری بین المللی پس از بحران در شهر دمشق سوریه و شناسایی نقاط قوت، چالش‌ها و فرصت‌های موجود جهت توسعه جامع گردشگری این شهردر دوره پس‌بحران به انجام رسیده است. توسعه جامع گردشگری که درواقع به معنای مدیریت آگاهانه و درست تمامی منابع اطلاعاتی، تکنولوژیکی و طبیعی کشور و برنامه‌ریزی‌های جامع مدیریتی با هدف پایدارکردن گردشگری است، برای کشور جنگ‌زده‌ای نظیر سوریه که سالها درگیر بحران‌های نظامی و جنگ بوده است بسیار حیاتی می‌باشد که می‌تواند به عنوان موتور رشد اقتصادی، کمک بسیار موثری در بهبود شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور داشته باشد. بررسی وضعیت گردشگری در شهر دمشق سوریه با روش تحلیل SWOT با توجه به نظر خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه نشان داد که با توجه به عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت)، و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و جمع‌نمرات نهایی آنها، اگر چه عملکرد گردشگری در هر دو حوزه قابل قبول بوده است (بزرگتر از ۲/۵) ولی در مقام مقایسه، مدیریت فعالیتهای گردشگری از نظر عوامل درونی دارای ضعف بیشتری نسبت به عوامل خارجی دارد. نتیجه نهایی تدوین استراتژی‌های مناسب جهت رفع مشکلات موجود و توسعه جامع گردشگری در این شهر نشان داد که تعداد ۱۹ استراتژی مناسب جهت اقدام وجود دارد که با توجه به روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک، الویت بندی اجرایی آنها مشخص گردید. این الویت بندی که بر مبنای تعیین میزان جذابیت آنها انجام گرفت نشان داد که بیشترین جذابیت در میان استراتژی‌ها، توسعه تورهای فرهنگی و تمرکز بر جاذبه‌های فرهنگی برای جذب گردشگرانی که به دنبال تجربه‌های فرهنگی و دست‌اول هستند، بوده و کمترین جذابیت مربوط به جلب مشارکت‌های مردمی در حفاظت و بهره‌برداری پایدار از منابع موجود می‌باشد و لذا چنین

<sup>32</sup> Alhamud., 2019

<sup>33</sup> Hanon, Wang., 2020

<sup>34</sup> Zahra., 2018

به نظر می رسد که در شرایط فعلی، نگاه به بخش خصوصی همچنان مثبت نبوده و از منظر خبرگان، توسعه این صنعت ظاهراً به بخش دولتی و اقدامات آنها وابسته است که طبیعتاً در مراحل بعدی و توسعه اولیه این صنعت و حضور بیشتر بخش خصوصی در این حوزه، این نگرش می تواند تعدیل و بهبود یابد. بررسی پایانی مربوط به استراتژیهای تعیین نشان می دهد که در اولین اقدامات جهت توسعه جامع گردشگری در شهر دمشق، محور برنامه ریزی جامع و یکپارچه با حدود ۶۳ استراتژیهای پیشنهادی، نقش و وزن مهمی داشته است که وظیفه سنگین دولت و سازمان های متولی این امر را نشان می دهد.

در پایان با توجه به تحلیل های انجام شده و به منظور توسعه پایدار و جامع صنعت گردشگری در دمشق، پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

۱. **سرمایه گذاری بر توسعه پایدار:** با اجرای برنامه های جامع برای حفاظت از منابع طبیعی و فرهنگی، می توان تاثیرات منفی گردشگری بر محیط زیست و فرهنگ محلی را کاهش داد. همچنین، توسعه تورهای بوم گردی و طبیعت گردی می تواند یکی از راه های جذب گردشگر و توسعه پایدار باشد.
۲. **افزایش تعاملات بین المللی:** ایجاد و تقویت همکاری ها با سازمان ها و نهادهای بین المللی گردشگری و حضور فعال در نمایشگاه های گردشگری می تواند به جذب گردشگران بین المللی و افزایش درآمدهای ارزی کمک کند.
۳. **تقویت فناوری و بازاریابی دیجیتال:** ایجاد بسترهای امن سایبری و استفاده از فناوری های دیجیتال برای بازاریابی و فروش پکیج های گردشگری، امکان جذب گردشگران جدید و افزایش بازدیدهای مجدد را فراهم می کند. بهره گیری از پلتفرم های آنلاین برای بازاریابی و فروش نیز توصیه می شود.
۴. **آموزش و توسعه منابع انسانی بومی:** ارائه برنامه های آموزشی و مهارتی به نیروی انسانی بومی می تواند کیفیت خدمات ارائه شده در صنعت گردشگری را بهبود بخشد و از این طریق جذب گردشگران بیشتری را ممکن سازد.
۵. **توسعه و بهبود زیرساخت ها:** جذب سرمایه گذاری های خارجی برای توسعه زیرساخت های گردشگری مانند هتل ها، مراکز اقامتی و جاده ها، نقش موثری در بهبود تجربه گردشگری خواهد داشت.
۶. **جلب مشارکت مردمی و افزایش آگاهی محلی:** افزایش آگاهی جامعه محلی از اهمیت اقتصادی و فرهنگی گردشگری و جلب مشارکت آن ها در حفاظت و بهره برداری پایدار از منابع طبیعی و فرهنگی می تواند به رشد پایدار صنعت گردشگری کمک کند.
۷. **افزایش امنیت و مقابله با تهدیدات امنیتی و جنگی:** با توجه به موقعیت جغرافیایی و چالش های امنیتی دمشق، تقویت سیستم های امنیتی و رفع سایه جنگ از کشور و ایجاد بسترهای امن برای خدمات آنلاین ضروری است تا نگرانی های امنیتی گردشگران کاهش یابد. طبیعتاً در کشوری که درگیر جنگ های خونین و ناآرامی های سیاسی باشد، صحبت از گردشگر و رونق صنعت گردشگری نا مفهوم خواهد بود.

### حامی مالی

این اثر حامی مالی نداشته است

### سهام نویسندگان

در پژوهش حاضر نویسندگان در تمام مراحل و بخش های انجام پژوهش سهم برابر داشتند.

### تضاد منافع

نویسندگان اعلام می دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند. **تقدیر و تشکر** نویسندگان از همه کسانی که در انجام این پژوهش یاری رساندند، به ویژه کسانی که کار ارزیابی کیفیت مقالات را انجام دادند، تشکر و قدردانی می نمایند.

### منابع:

ابراهیم زاده، عیسی؛ آقاسی زاده، عبدالله. (۱۳۸۸). تحلیل عوامل موثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT، فصلنامه مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، ص ۱۲۸-۱۰۷.

ارجمندی، رضا؛ صائب، کیوان؛ جوزی، سید علی؛ رضایی، شیما. (۱۳۹۹). تدوین استراتژی توسعه اکوتوریسم در منطقه الموت به روش SWOT. فصلنامه پایداری، توسعه و محیط زیست، دوره اول، شماره ۴. ص ۳۱-۱۷.

اشرف زاده، م؛ مددی، ح؛ خادمی، ن؛ بنیادی، ص. (۱۳۸۹). ارزیابی آثار محیط زیستی پروژه‌های گردشگری ساحلی، مطالعه موردی شهر جهانگردی بین‌المللی خلیج فارس. پژوهش‌های محیط زیست. ۱ (۱۱). ص ۹۲-۸۳.

العجی، حسان؛ حاجی پور، بهمن؛ عزیزی، شهریار. (۱۴۰۱). شناسایی و تبیین مؤلفه‌های بازآفرینی برند ملی سوریه در حوزه گردشگری، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴۹. ص ۱۷-۱.

اکبریان هدشه، فزه. (۱۴۰۲). برنامه ریزی و مدیریت گردشگری شهری با رویکرد توسعه پایدار. پنجمین کنفرانس بین‌المللی و ششمین کنفرانس ملی عمران، معماری، هنر و طراحی شهری.

افتخاری، رکن‌الدین؛ مهدوی، داوود. (۱۳۸۴). راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل سوات: دهستان لواسان کوچک، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس. ص ۳۰-۱.

تارنمای سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی. (۱۴۰۲). تحلیلی بر توسعه گردشگری سوریه در سال ۲۰۲۳. تاریخ درج خبر: ۱۴۰۲/۱۲/۷، شماره خبر: ۲۳۴؛ لینک دسترسی به خبر: <https://www.icro.ir>

بیضایی، میترا؛ صداقتی، عاطفه. (۱۳۹۸). برنامه ریزی توسعه گردشگری پایدار: شناسایی عناصر پایه و ارزیابی وضعیت. مطالعه موردی: شهرستان بجنورد. جغرافیا و برنامه ریزی محیطی. سال ۳۰، پیاپی ۷۳. شماره ۱، ص ۱۳۶-۱۱۱.

پروانه، ب؛ عامری سیاهویی، ح؛ تقوی گودرزی، س. (۱۳۸۸). گردشگری الکترونیک؛ راهکاری نوین در توسعه کانون‌های شهری استان هرمزگان (مطالعه موردی شهر فین). فصلنامه جغرافیایی چشم انداز زاگرس. ۱ (۲). ص ۱۰۸-۸۹.

دهقانی، م؛ جوزی، ع؛ شکرزاده، ق. (۱۳۸۸). برنامه ریزی منطقه حفاظت شده جزیره فارو جهت توسعه اکوتوریسم، همایش ملی مدیریت و رویکردهای جغرافیایی در بهره‌برداری بهینه از منابع.

راوودراد، ا؛ حاجی محمدی، ع. (۱۳۸۹). تفاوت شناخت حاصل از گردشگری واقعی و گردشگری مجازی بر پایه نظریه روایت. فصلنامه تحقیقات فرهنگی، ۳ (۱۰). ص ۸۱-۶۱.

رجبی، آ؛ صندوقدار، ا؛ ترابی، م؛ رنجبر، ر. (۱۳۹۰). تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات در صنعت گردشگری، اولین همایش بین‌المللی مدیریت گردشگری و توسعه پایدار. دانشگاه آزاد اسلامی مرو دشت.

جاودان، مجتبی؛ فیروزی، معصومه؛ ادیبی، زهرا؛ پاوای، سعیده. (۱۳۹۳). ارزیابی سیاستها و برنامه‌های توسعه گردشگری ایران در چارچوب رهیافت توسعه پایدار گردشگری، اولین همایش بین‌المللی علمی راهبردی توسعه گردشگری جمهوری اسلامی ایران، چالش‌ها و چشم‌انداز. جهاد دانشگاهی، پژوهشکده گردشگری.

سازمان جهانی جهانگردی (۱۳۷۹)، برنامه ریزی ملی و منطقه‌ای جهانگردی (ترجمه محمود عبدالله زاده)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

شاهپوندی، ا؛ وارثی، ح؛ محمدی، م. (۱۳۹۰). ارزیابی فضایی شاخص‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در مناطق چهارده گانه شهرداری اصفهان، فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۷ (۱۰)، ص ۸۸۷-۹۰۶.

صادقی، سید شمس‌الدین؛ اخوان کاظمی، مسعود؛ لطفی، کامران. (۱۳۹۴). بحران سوریه و مناقشه ژئوپلیتیکی قدرت‌های منطقه‌ای. مطالعات سیاسی جهان اسلام، دوره ۴، شماره ۴، (پیاپی ۴)، ص ۱۰۷-۱۲۸.

صداقت، مریم. (۱۴۰۰). مدل جامع توسعه پایدار گردشگری جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی-پژوهشی برنامه ریزی و توسعه گردشگری. دوره ۱۰، شماره ۳۶، صفحات ۳۱۶-۲۸۸.

ضرابی، اصغر؛ محمدی، جمال؛ فیروزی، محمد علی؛ گودرزی، مجید. (۱۳۹۰). برنامه ریزی توسعه گردشگری با استفاده

از مدل Swot، مطالعه موردی: شهرستان نورآباد ممسنی. مجله تخصصی برنامه ریزی فضایی. سال اول، شماره دوم، ص ۲۴-۱.

کاظمی، مهدی. (۱۳۸۵). مدیریت گردشگری، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت.  
مرادی مسیحی، وراز. (۱۳۸۱)، برنامه ریزی استراتژیک در کلان شهرها، به ضمیمه استراتژیک شهر لندن، نشر شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری.

موحد، علی، کهزادی سالار؛ عابدین زاده، فریناه. (۱۳۹۳). راهبردهای توسعه اکوتوریسم استان کردستان با استفاده از مدل SWOT و QSPM. نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی سال چهاردهم، شماره ۳۲، بهار. ص ۱۸۱-۲۰۴.

موحد، علی و کهزادی، سالار. (۱۳۸۹). تحلیل عوامل موثر بر توسعه گردشگری استان کردستان با استفاده از مدل سوات، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی شهری، شماره دوم، ص ۸۵-۱۰۲.

Alhammud, M. (2019). Analysis Factors of the Development of the Tourism and Hospitality Sector in Developing Countries (the Case of Syria). *Scientific Research and Development Economics*. Volume 7, No 2. PP 9-13. [https://doi.org/10.12737/article\\_5ccfcec0a61df8.62795734](https://doi.org/10.12737/article_5ccfcec0a61df8.62795734).

Brida, J.G.; Cortes, I.; Pulina, M. Has the tourism-led growth hypothesis been validated? A literature reviews. *Curr. Issues Tour*. 2016, 19, 394-430.

Cárdenas-García, P.J.; Alcalá-Ordoñez, (2023). A. Tourism and Development: The Impact of Sustainability—Comparative Case Analysis. *Sustainability*, 15, 1310. PP 1-10. <https://doi.org/10.3390/su15021310>

Cárdenas-García, P.J. (2012). Tourism as an Economic Development Tool. An Analysis of Key Factors. Ph.D. Thesis, University of Jaen, Jaén, Spain.

Fennell, D.A. (1999) Ecotourism – an Introduction. Routledge, New York. Government of Yukon (1997) DRAFT Wilderness Tourism Licensing Act. Draft Government Policy Document. Whitehorse, Yukon.

Hanon, w., Wang, E. (2020). Comparing the impact of political instability and terrorism on inbound tourism demand in Syria before and after the political crisis in 2011. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. Volume 25, Issue 6. Pages 651-661. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1752750>.

Kusluvan, S. & Karamustafa, K. (2001). Multinational hotel development in developing countries: An exploratory analysis of critical policy issues. *International Journal of Tourism Research*, 3(3), 179-197. <https://doi.org/10.1002/jtr.293>.

Makhlouf, A. (2019). Modern techniques and methods to ensure the development of tourism and hotel enterprises in the syrian arab republic. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. PP 194-201. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2019-3-194-201>.

Moura, A. K., & Lohmann, G. (2011). Contribution on tourism and green economy in South America to the UNEP Towards a Green Economy: pathways to sustainable development and poverty eradication report. United Nations Environment Program.

Perez, V., Guerrero, F., Gonzalez, M., Perez, F., Caballero, R., (2013). Composite indicator for the assessment of sustainability: The case of Cuban nature-based tourism destinations. *Ecological Indicators*. Volume 29, Pages 316-324. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2012.12.027>.

Pulido-Fernández, J. I., Andrades-Caldito, L., & Sánchez-Rivero, M. (2014). Is sustainable tourism an obstacle to the economic performance of the tourism industry? Evidence from an international empirical study. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol 62 No 3. PP 309-322. DOI:10.1080/09669582.2014.909447.

Sahli, M. & Nowak, J.J. (2007). Does Inbound Tourism Benefit Developing Countries? A Trade Theoretic Approach, *Journal of Travel Research*, 45(4), 426-434. DOI:10.1177/0047287506295948.

Sarwar, S., & Siddiqi, M.W. (2014). Terrorism or Political Terrorism Vs Tourism: New Evidence from Developing Countries. *International Affairs and Global Strategy*, 19, 1-9.

- Swarbrooke, J. (1998). *Sustainable tourism management*. New York: Cobi.
- Tachir, G., Alali, A. (2023). Improving the Syrian Coastal Area in the Context of Sustainable Tourism. *Athens Journal of Tourism* - Volume 10, Issue Pages 63-80. <https://doi.org/10.30958/ajt.10-1-4>
- Total, F.M. (2020). Tourism Gentrification of the Old City of Damascus. In: Krase, J., DeSena, J. (eds) *Gentrification around the World, Volume I*. Palgrave Studies in Urban Anthropology. Palgrave Macmillan, Cham. PP 245–264. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-41337-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-41337-8_11).
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2020). *Tourism Highlights 2020 Edition*; UNWTO: Madrid, Spain.
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2022). *Economic Impact Analysis. Travel & Tourism: Economic Impact 2021*; WTTC: London, UK. <https://wttc.org/research/economic-impact>.
- Zahra, A. (2018). Tourism and Patrimony in the Old Damascus, “Problems and Future Prospects”. *Journal of Tourism and Hospitality*, 7, 1-17. <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000339>.