

# برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری کردستان بر پایه هویت رقابت‌پذیری منطقه‌ای با استفاده از تکنیک Meta-SWOT

محمد اجزاء شکوهی - دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران.  
نعمت شاکرمی<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران.  
علی محمد منصورزاده - کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۲۱

## چکیده

امروزه گردشگری به عنوان یک فعالیت پویای اقتصادی، نقش مهمی در توسعه اقتصاد جوامع انسانی ایفا می‌کند. گسترش گردشگری بر درآمد ملی، منابع ارزی، اشتغال و دیگر شاخص‌های کلان اقتصادی تأثیرگذار است. در واقع در عصر حاضر، با توجه به مقوله جهانی شدن اکثر کشورها و شهرها سعی دارند با برنامه‌ریزی‌های مناسب در محیط رقابتی به وجود آمده جایگاه رقابتی خود و متعاقب آن کیفیت زندگی اجتماعات خود را بهبود بخشند. در تحقیق حاضر اهداف زیردنبال می‌شود: ۱- تعیین جایگاه گردشگری استان کردستان با رقبای منطقه‌ای، ۲- شناسایی مهم‌ترین منابع و قابلیت‌های گردشگری کردستان که دارای ویژگی (VIRO) (نادر بودن، تکرار نشدنی، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزین) هستند و ۳- شناسایی مهم‌ترین عوامل کلان تأثیرگذار بر گردشگری کردستان. یکی از روش‌های برنامه‌ریزی در زمینه گردشگری برنامه‌ریزی راهبردی و استراتژیک با تکنیک Meta-SWOT است. تکنیک Meta-SWOT براساس رهیافت داخل به خارج و به نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع است. داده‌ها و اطلاعات موردنظر در دو بخش ابتدا از طریق مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای و سپس به صورت میدانی و نظرخواهی از ۲۵ نفر از کارشناسان متخصص در امر گردشگری که به روش هدفمند انتخاب شده‌اند، تهیه شده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل کلان تأثیرگذار بر گردشگری کردستان عبارتند از مدیریت کلان کشور، سیاست‌های خارجی دولت و تحریم‌های بین‌المللی. عدم تخصیص بودجه به امر گردشگری و عدم توجه به صنعت گردشگری در سطح کشور از دیگر عوامل اثرگذار بر گردشگری کردستان است. مهم‌ترین رقبای منطقه‌ای گردشگری کردستان در افاق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ استان‌های کرمانشاه و همدان هستند.

واژگان کلیدی: گردشگری، برنامه‌ریزی راهبردی، Meta-SWOT، کردستان.

۱۷

شماره بیست و هشتم

بهار ۱۳۹۷

فصلنامه علمی-پژوهشی

مطالعات

سفر

رقابت‌پذیری

برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری کردستان بر پایه هویت رقابت‌پذیری منطقه‌ای با استفاده از تکنیک Meta-SWOT

گردشگری با توجه به شرایط عدم ثبات موجود در این بخش و ماهیت این گونه برنامه‌ریزی می‌تواند کاربرد داشته باشد. بهره‌گیری از این نوع برنامه‌ریزی با توجه به این که اصول آن در روند تکامل خود با تعدیل نگرش و پرداختن به موضوعات نظری و شناختی، بیشتر به برنامه‌ریزی عملی و نحوه اجرای مشارکت می‌پردازد، در برنامه‌ریزی برای توسعه گردشگری قابل به‌کارگیری است (Behzadfar and Zamanian, 2009:2). علت اطلاق واژه راهبردی به این نوع از رویکرد برنامه‌ریزی این است که نگرش راهبردی عمدتاً بر اصولی استوار است که بر همبستگی و پیوستگی متقابل اهداف، برنامه‌ها، طرح‌های توسعه شهری و امکانات اجرایی آنها تأکید دارد و مراحل برنامه‌ریزی و اجرایی به‌عنوان یک فرایند پیوسته شناخته می‌شود؛ از این رو، از این رویکرد با عنوان (برنامه‌ریزی فرایندی) نیز یاد می‌شود (Hussein Zadeh Delir et al, 2011:6). در واقع با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان یک چشم‌انداز روشن و واقع‌بینانه را برای آینده گردشگری تعیین نمود و در قالب این چشم‌انداز، برنامه‌ریزی‌های مناسبی برای دستیابی به اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پایدار انجام داد (Ruhanen, 2004:274). از سال ۱۹۹۱ تاکنون اکثر تحقیقاتی که در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی برای گردشگری انجام گرفته با استفاده از مدل SWOT انجام شده است. با توجه به این نکته که اکثر روش‌ها و فنون علمی همیشه ثابت نیستند و هر پارادایم، روش و فنون علمی به‌وسیله پارادایم‌ها و روش‌های جدید به نقد کشیده شده و کنار می‌روند، مدل SWOT هم مدت‌هاست به دنبال انتقاداتی که به نتیجه‌گیری ذهنی و غیرسیستماتیکی دارد، مورد نقد قرار گرفته و برنامه‌ریزان به دنبال یک جایگزین مناسب برای آن در برنامه‌ریزی راهبردی هستند. یکی از روش‌های به کار گرفته شده از سال ۲۰۱۲ برنامه‌ریزی راهبردی و استراتژیک - Meta-SWOT است. متاسوات یک روش برنامه‌ریزی راهبردی با نگاه به درون است که به ما کمک می‌کند، با شناسایی و ارزیابی صحنه رقابت خود با دیگران و مشخص کردن منابع و قابلیت‌های محیط درون خود بتوانیم در رقابت با رقبای آینده پیروز شده و مرزهای اقتصادی یا بازارهای مشترک خود با رقبای به نفع مجموعه خود تغییر دهیم؛ بنابراین از آنجایی که کشورهای جهان سوم دارای اقتصادی تک‌بعدی هستند با سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری و با به‌کارگیری روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی کارآمد می‌توانند یک منبع جدید درآمدزا برای خود ایجاد کنند که اقتصاد خود را رونق بخشند. کشور ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست و می‌تواند با یک برنامه‌ریزی صحیح جایگاه شایسته خود را در صنعت گردشگری به دست آورد. ایران کشور پهناوری است با سابقه تاریخی و تمدن کهن که دارای جاذبه‌های طبیعی و انسانی جذاب و توریسم‌پذیر زیادی است؛ این امر سبب شده آن را جهانی در یک مرز بنامند. جاذبه‌های توریستی ایران آن قدر متنوع است که تقریباً برای هر سلیقه‌ای انگیزه کافی برای سفر بدین کشور را به وجود می‌آورد. در این بین استان کردستان با داشتن سابقه تاریخی کهن با وجود آثار ارزشمند تاریخی، فرهنگی و داشتن یک موقعیت جغرافیایی مناسب از نظر طبیعی و با داشتن آب‌وهوای معتدل

جهانی شدن اساساً جهان را به‌عنوان یک بازار رقابتی تبدیل نموده است که در آن اکثر شرکت‌ها به دنبال انتخاب سیاست‌های اقتصادی مناسب و تعیین راهبردهای کارآمد برای پاسخگویی به سئوالات نوظهور محیط رقابتی به وجود آمده و چالش‌های جدید مطرح شده در این محیط رقابتی جهانی هستند (Lengyel, 2009:14). مزایای رقابتی در اقتصاد جهانی شدیداً محلی است و از تمرکز نیروی کار متخصص، دانش، نهادها، رقبا، کسب‌وکارهای مرتبط و استفاده‌کنندگان پیشرفته ناشی می‌شود. اما بسیاری از جمله کامانی (camagni, 2002: 2395-2411) و کروگمن (krugman, 1994: 32). از منتقدان سرسخت طرح انگاشت رقابت‌پذیری در مقیاس قلمرو، بر این باورند که تحرک میان منطقه‌ای عوامل تولید شرط اصلی برای معنی‌دار شدن مفهوم مزیت رقابتی است؛ در غیر این صورت اصل مزایای نسبی همچنان اعتبار دارد. در این شرایط به وجود آمده در سطح جهان، گردشگری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی و رقابتی مطرح شده است. به طوری که امروزه گردشگری یکی از بزرگترین و متنوع‌ترین صناعت‌ها در دنیا به حساب می‌آید و این روندیست که از زمان‌های طولانی با شکل‌های متفاوت در جوامع انسانی وجود داشته و به حدی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها اثرگذار بوده است که اقتصاددانان از آن به‌عنوان صادرات نامرئی نام برده‌اند (Kostas E, 2010:112). منابع و جاذبه‌های گردشگری در تمامی بخش‌های برنامه‌ریزی و مدیریتی صنعت گردشگری از اهمیت بالایی برخوردار است. ویژگی‌ها و مشخصه‌های منابع و جاذبه‌ها در یک کشور یا منطقه اساس توسعه گردشگری را مهیا می‌سازد؛ بنابراین برای فراهم کردن بستر مناسب برای توسعه امر گردشگری، شناسایی این جاذبه‌ها در مرحله نخست برنامه‌ریزی برای توسعه آنها در مراحل بعدی امری ضروری به نظر می‌رسد. اهمیت گردشگری در تعالی فرهنگی و اقتصادی و تفاهم بین‌المللی سبب شده است که مجمع عمومی سازمان ملل متحد روز ۲۹ سپتامبر (۵ مهر) هر سال را روز جهانی جهانگردی اعلام کند. جابه‌جایی و حرکت انسان به‌جز پیشرفت فرهنگی و روحی ثمرات اقتصادی عظیمی برای مناطق و مکان‌های توریسم‌پذیر به وجود می‌آورد (Mhalati, 2001:54). گردشگری برای برنامه‌ریزان یک امر اقتصادی بسیار با اهمیت است که نیازمند ارزیابی صحنه رقابت، تعریف و تعیین هدف‌ها، داوری میان گزینه‌های مختلف در زمینه سرمایه‌گذاری و آمایش و ایجاد ساختار مناسب و تجاری، فرآورده‌های گردشگری است (Safarabadi, 2016:98). از طرف دیگر افراد، سازمان‌ها، شهرها و مناطق همواره با آینده پیچیده و نامطمئنی مواجه هستند. برنامه‌ریزی برای تغییر در آینده است و در نتیجه باید تلاش کرد، مسائل شناخته شده و ناشناخته‌ها درک یا رصد شوند (Abbott, 2005:237). یکی از روش‌های برنامه‌ریزی در زمینه گردشگری، برنامه‌ریزی راهبردی است که می‌تواند به‌عنوان یک شیوه اساسی و کارآمد در جهت پیشبرد اهداف و خلق یک چشم‌انداز روشن و شفاف برای آینده مورد استفاده قرار گیرد (Miller&footi, 2002:41). برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه

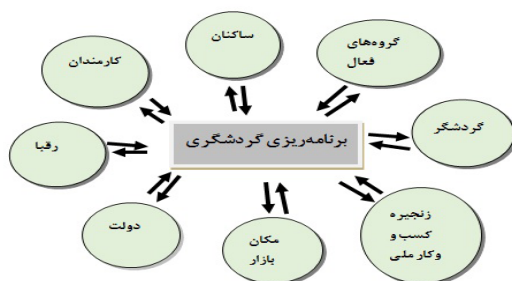
و وجود چشمه‌ها و دریاچه‌ها و همچنین با توجه به موقعیت استراتژیک آن در نقطه مرزی شمال غرب، دارای موقعیت و بستر بسیار مناسب در زمینه گردشگری تاریخی، طبیعی و تجاری است که با یک برنامه‌ریزی مناسب و راهبردی می‌توان این توانایی‌ها و قابلیت‌ها را جهت داد. به طوری که جایگاه این استان را در زمینه گردشگری ارتقا بخشید و به یکی از قطب‌های جذب گردشگر تبدیل نمود.

بنابراین با علم به این موضوعات در پژوهش حاضر، با به کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی Meta-SWOT به دنبال دستیابی به اهداف زیر هستیم: ۱- موقعیت گردشگری کردستان با رقابتی منطقه‌ای (کرمانشاه، همدان، ایلام، آذربایجان غربی، زنجان و قزوین) با ترسیم نقشه رقابتی مشخص شود، ۲- شناسایی مهم‌ترین منابع و قابلیت‌های کردستان که دارای ویژگی نادر بودن، تقلیدناپذیر بودن، تکرارنشده و غیرقابل جایگزین هستند، ۳- مشخص کردن عوامل کلان محیطی که دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر کردستان هستند و ۴- ترسیم نقشه راهبردی تناسبی که نشان دهنده میزان تناسب راهبردی بین منابع و پتانسیل‌های گردشگری کردستان با عوامل کلان محیطی و اهداف تعیین شده در سند چشم‌انداز گردشگری کردستان است.

## ۲. چارچوب نظری

با وجود پیشینه تاریخی گردشگری و انبوه مطالعات انجام گرفته در این زمینه و کاربرد اصطلاحات مربوط به آن، فقدان توافق در تعریف واژه گردشگری و اصطلاحات رایج در این حوزه مشهود است. این مشکل از یک طرف منعکس‌کننده پیچیدگی گردشگری و از طرف دیگر ناشی از این حقیقت است که اشخاص ذی‌نفع یا فعالان مختلف در این قلمرو، هر یک از دیدگاه خود به آن می‌نگرند و انتظارات خاصی دارند و بر همین اساس به تعریف گردشگری و سایر اصطلاحات مرتبط به آن می‌پردازند. گردشگری عبارت است از مجموعه فعالیت‌های انفرادی که افراد به مکان‌های خارج از محل زندگی و کار خود، به قصد استراحت و انجام امور دیگر مسافرت می‌کنند و بیش از یک سال متوالی در آن مکان‌ها نمی‌مانند (Dos wil, 2005: 19). کارشناسان، گردشگری را به‌عنوان یکی از بزرگترین و سریع‌ترین جنبه‌های رشد صنعت در جهان شناخته‌اند (Abbasi dorchen et al, 2013: 2). همچنین معتقدند که گردشگری بزرگترین صنعت جهان از لحاظ سنج‌های اقتصادی است (mrphy, 2013: 11)؛ و بخش سالم و صحیح اقتصاد جهان را با توجه به تولید کمترین میزان آلاینده‌ها و مواد آلوده‌کننده زمین و هوا تشکیل می‌دهد (hall, 1994: 2). امروزه گردشگری با توجه به دامنه تقاضا و نیازهای فضایی، رو به توسعه داشته و از اهمیت بسزایی برخوردار است (Fleischer, 2000: 44). این در حالی است که گردشگری برای به نتیجه رسیدن اهداف مورد نظر خود به پایداری و حفاظت محیط، احیا و ثبات اقتصادی جوامع و توسعه تجارت گردشگری در مقیاس کوچک به‌عنوان یک شیوه عمل وابسته است (Getz, 2001: 74). عموماً عوامل تعیین‌کننده توسعه گردشگری و موفقیت آن در سطح کلان به دو دسته درونی

(شرایط جغرافیایی، اقتصادی، اجتماعی و جزآن) و بیرونی (مانند ساختارهای کلان تصمیم‌گیری، وضعیت سیاسی و اجتماعی کشور و جزآن) قابل دسته‌بندی و تفکیک است (Faraji Rad and Kazemian, 2012: 66). برآورد این عوامل زمانی امکان‌پذیر است که یک نگرش راهبردی در زمینه گردشگری وجود داشته باشد تا با شناسایی پتانسیل‌ها و قابلیت‌های مناطق مختلف گردشگری، راهکارهای لازم در جهت توسعه گردشگری دریافت گردد. در این راستا می‌توان امکان‌سنجی گردشگری را در یک منطقه جغرافیایی که شامل تعداد زیادی از عوامل اصلی و حیاتی برای توسعه می‌باشند، در نظر گرفت که در آن جاذبه‌های بی‌ظنیری که می‌تواند تعداد مناسبی از بازدیدکنندگان غیرمحملی را جذب کند، وجود دارد (Holland, 2003: 102). گردشگری مدت‌هاست که به طور گسترده به‌عنوان یک صنعت مهم برای توسعه اقتصادی و ارتقا دهنده کیفیت زندگی انسان‌ها به وسیله درآمدزایی و اشتغالی که در این حوضه ایجاد می‌کند، بر روی آن برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد (Tichaawa it al, 2015: 2)؛ بنابراین لازم است که در مناطق مستعد گردشگری با اتخاذ اصول برنامه‌ریزی راهبردی و هدفمند، زمینه رشد و توسعه این صنعت پاک را در جهت توسعه پایدار سرزمین فراهم آوریم. فرآیند برنامه‌ریزی گردشگری دارای اجزایی است که باید در این فرآیند برنامه‌ریزی مدنظر قرار گیرند (تصویر شماره ۱).



تصویر شماره ۱: چارچوب فرایند برنامه‌ریزی گردشگری

منبع: (Yigitcanlar, 2009: 6)

در بحث هویت پذیری منطقه‌ای باید گفت که روند جهانی شدن با تغییرات در منابع، سرمایه و مردم جهان در حال افزایش است و تشدید رقابت در میان شهرها و مناطق برای سرمایه‌گذاری، کسب‌وکار، جذب بازدیدکنندگان و رویدادهای مختلف در این میان قابل توجه است (Zali et al, 2013: 213). امروزه جهان به بازار بزرگی تبدیل شده است. پیشرفت سریع جهانی شدن بدین معناست که هر کشوری، هر شهر و هر منطقه‌ای باید برای گرفتن سهم خود از مشتریان، گردشگران، سرمایه‌گذاران، دانشجویان و شرکت‌های جهانی با دیگران به رقابت بپردازند. رقابتی که شامل برگزاری رویدادهای بین‌المللی ورزشی و فرهنگی، جلب توجه و برگزاری اعتبار نزد رسانه‌های بین‌المللی می‌شود (Anholt, 2010: 15). در این میان هویت منطقه‌ای به وسیله افزایش تقاضا برای رقابت بین مناطق در عصر جهانی شدن و سرمایه‌داری جهانی مطرح

شده است (Zimmerbauer, 2011: 243) در چند دهه اخیر، هویت منطقه‌ای به عنوان یک موضوع مهم در جغرافیا مطرح است. امروزه هویت منطقه‌ای اغلب به صفات طبیعی یا فرهنگی مانند مناظر، گویش‌ها و غذاهای محلی یا نام‌های مکان و بنگاه‌هایی که هم نشان دهنده هویت و هم تجلی دهنده آن است، اطلاق می‌شود. متناوباً، هویت منطقه‌ای می‌تواند برگرفته از روایت‌های منتشر شده از طریق رسانه‌ها، اشعار و داستان‌ها، یا از طریق اجرای بازی‌ها، کنسرت‌ها و نمایشگاه‌ها باشد. مفهوم "هویت منطقه‌ای" ارز جدید به همراه ظهور "منطقه‌گرایی جدید" را از طریق به رسمیت شناخته شدن منطقه به عنوان یک کاتالیزور کلیدی برای توسعه اقتصادی، به دست می‌آورد. هویت منطقه‌ای در حال حاضر به عنوان امری حیاتی در برنامه‌ریزی و بازاریابی با استفاده از بسیج منابع انسانی و تقویت کننده رقابت‌پذیری منطقه در نظر گرفته می‌شود (Passi, 2012: 2). بدیهی است که این ایده به دنبال آن است که هر منطقه به واسطه آن بخشی از عناصر هویت ساز خود (هویت مکانی) که می‌تواند خود را متمایز از دیگران نشان دهد با بازاریابی گسترده، سرمایه‌ها را به سمت خود روانه سازد. انهولت (Aholt, 2010) برای اتخاذ هویت رقابت‌پذیر کشور (منطقه) در مسیر توسعه چرخه‌ای را مطابق تصویر شماره ۲ در نظر گرفته است. این چرخه نشان می‌دهد هویت یک کشور (منطقه) چگونه می‌تواند رقابت‌پذیر شود. این بستگی به مکان مبدأ دارد که استراتژی رقابت‌پذیر مناسب برای کشور (منطقه) داشته باشد؛ فرهنگ نوآوری را در همه بخش‌ها ایجاد کند. دولت، فرهنگ، گردشگری، تجارت، گسترش سرمایه‌گذاری، آموزش و صنعت تا کشور تولید جریان مداوم از ایده‌ای جدید را آغاز کند که همه اینها به کار گرفته می‌شود تا درستی استراتژی را به اثبات رسانند و به اهداف آن دست یابند.



تصویر شماره ۲: چرخه فضیلت‌مندی هویت رقابتی (Anholt, 2010).

در این میان، مدل Meta-SWOT براساس رهیافت داخل به خارج و به نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع دارای این قابلیت است که راهبردهای مناسب را در رقابت با رقبای منطقه‌ای ارائه دهد. همچنان چگونگی تشخیص منابع و قابلیت‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار به عنوان یک چالش باقی است. بارنی (Barany) برای حل این مسئله چهار معیار را معرفی می‌کند. برای اثربخشی یک منبع یا قابلیت از نظر استراتژیک باید با ارزش، نادر، تقلید نشدنی و غیرقابل جایگزین باشد. چهار معیار زیر می‌تواند توان بالقوه منابع و قابلیت برای خلق یک استراتژی موفق را تعیین کند. از نظر منابع، این چهار معیار به شرایط VRIO (جدول شماره ۱) مرسوم هستند.

جدول شماره ۱: چهار ویژگی منحصر به فرد یک پتانسیل یا قابلیت برای رقابت‌پذیری - (Rezai et al, 2015: 9)

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| آیا منابع یا قابلیت شرکت را قادر به بهره‌برداری از یک فرصت محیطی می‌نماید و یا تهدید محیطی را بی‌اثر می‌سازد؟                             | Valuable<br>(بازارزش بودن)  |
| آیا این منابع یا قابلیت در حال حاضر منحصر به محیط شرکت هستند؟   | Rare<br>(نایاب)             |
| آیا این منابع و یا قابلیت قابل دسترسی و یا تولید برای رقبا هستند؟   | Inimitable<br>(تقلیدناپذیر) |
| آیا برای پشتیبانی و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های ارزشمند، نایاب و پرهزینه در برابر تقلید، سیاست و رویه‌های شرکت‌ها سازمان یافته‌اند؟ | Organize<br>(سازمان‌دهی)    |

چهار معیار VRIO به طور بالقوه از منابع و فرصت‌ها برای ایجاد استراتژی موفق تعریف می‌شوند؛ بنابراین با توجه به این راهبرد هر شرکت و سازمان باید در مرحله نخست با شناسایی منابع و توانایی‌های خود به بیرون نگاه داشته باشد و این مسئله سال‌هاست که رویه کاری شرکت‌ها و مؤسسات بوده که برای دستیابی به سود همیشه نگاه به بیرون داشته و کمتر به اوضاع درون محیط خود توجه نموده‌اند. برای رهایی از این مشکل شولتز برای نخستین بار در سال ۱۹۹۳ با راهبردی با عنوان نگاه به داخل و نگاه به بیرون پیشنهاد کرد که شرکت‌ها براساس منابع و قابلیت‌های درون، شاخص‌های رقابتی خود را سازمان‌دهی کنند و محصولی تولید کنند جذاب، جدید، مربوط و بسیار متفاوت باشد؛ با این راهبرد و استفاده از آن ما می‌توانیم جایگاه خود را ارتقا بخشیم (Thoms, 2004: 75). با توجه به معیارهای این دیدگاه، این مدل برنامه‌ریزی راهبردی یک مدل داخلی-خارجی واقعی است. در نتیجه، برنامه‌ریزی فرآیند خطی نیست، بلکه تکرار شونده است (Others, & Agarwal, 2012: 14). در Meta-SWOT، علاوه بر بررسی قابلیت‌های درونی، به بررسی مجموعه عوامل کلان (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، زیست محیطی و قانونی) تأثیرگذار خارج از کنترل سازمان می‌پردازیم و شدت تأثیرگذاری این عوامل را با توجه به نظر کارشناسان بر روی استراتژی‌های مطرح شده برای رسیدن به اهداف سنجش می‌کنیم و برای انجام این کار از روش پستل (PESTEL) استفاده می‌شود. می‌توانیم با شناسایی این عوامل و خطرات احتمالی که ممکن است برای سازمان ایجاد کنند، برنامه‌ریزی کرده تا بتوانیم اثرات آنها را از بین برده و یا حداقل کنترل نماییم (Bloomberg, 2012: 2)؛ که این مبحث در ادامه در قالب کار انجام شده بیشتر باز می‌شود. در زمینه پیشینه پژوهش باید گفت، از سال ۱۸۱۱ به بعد بحث گردشگری و برنامه‌ریزی برای کسب سود و ثروت از طریق این صنعت مطرح شد. در ایران هم با توجه به داشتن زمین‌های گردشگری، برنامه‌ریزی‌های بسیاری به منظور دستیابی به این هدف انجام گرفته و کارهای پژوهشی بسیار به وسیله محققان در اقصی نقاط ایران انجام شده است. تاکنون اکثر تحقیقات انجام گرفته با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی SWOT صورت گرفته است. به عنوان نمونه بهزادفر و زمانیان، تحقیقی با عنوان برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری در مورد

شهر نیشابور انجام دادند (Behzadfar and Zamanian, 2008). همچنین پوراحمد و همکاران، تحقیقی با عنوان اولویت سنجش راهبردی توسعه گردشگری در منطقه الموت قزوین انجام دادند (Pourahmad et al, 2012). خوزانی و همکاران، پژوهشی در ارتباط با راهبردهای توسعه گردشگری طرقله با استفاده از مدل SWOT انجام داده‌اند (Khazani, et al, 2011). همچنین ابراهیم‌زاده و همکاران با استفاده از مدل راهبردی SWOT تحقیقی در زمینه گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار انجام دادند (Ebrahimzadeh et al, 2008). خوش‌خو و نادعلی‌پور تحقیقی با عنوان ارائه الگوی مفهومی رقابت‌پذیری مقصد گردشگری در چارچوب توسعه پایدار انجام دادند که در نهایت نتایج تحقیق به ارائه الگویی برای رقابت‌پذیری مقصد گردشگری انجامید (Khoshkhalo and Nadialipoor, 2015). همان‌طور که مشخص است اکثریت این پژوهش‌ها با استفاده از مدل سوات برای برنامه‌ریزی راهبردی انجام شده است. با این وجود بسیاری از کارشناسان انتقاداتی را بر مدل سوات وارد کردند، از جمله کامرون و کازا (Kameron and Kaza, 2004) معتقدند که این مدل اشکالات اساسی در روش شناسی مانند تأکید اندک بر حل مسئله دارد. یا آگروال و همکاران، بیان می‌دارند که این مدل غیرقابل انعطاف و غیرسامانمند است و ابزاری برای پیش‌بینی و مبتنی بر ادراکات ذهنی ندارد (Aguroul et al, 2012). این گروه معتقد بودند به طور کلی تجزیه و تحلیل سوات، صرفاً نقاط قوت و ضعف موجود را با فرصت‌ها و تهدیدات موجود تطبیق می‌دهد که ممکن است دهه‌ها قبل تأثیر داشته باشند ولی دیگر نیازهای یک فضای کسب‌وکار دارای پویایی و نوسان بیشتر را برآورده نمی‌نماید. حسنی نسب و دیگران کاستی‌های این مدل را ابهام در تعریف استراتژی پایانی به علت مجاورت مناطق راهبردی در ماتریس عوامل داخلی و خارجی و در نتیجه دقیق نبودن تصمیمات می‌دانند اما پس از ناکامی مؤسسات و جوامع در رسیدن به اهداف خود با استفاده از تحلیل SWOT اندیشمندان عرصه مدیریت استراتژیک در پی ارتقای این مدل برآمدند (Badri et al, 2015:7).

### ۳. روش

روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و هدف کاربردی است. تحقیق حاضر در دو فاز انجام شده است. بدین ترتیب که در فاز نخست داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای از جمله اسناد مرتبط با گردشگری و طرح توسعه استان کردستان تهیه و مطالعه گردید. سپس اهداف، استراتژی‌های مهم رسیدن به اهداف و قابلیت‌های گردشگری کردستان وارد نرم‌افزار Meta-SWOT گردید. در گام بعدی اطلاعات میدانی به روش پیمایشی (پرسشنامه و مصاحبه) با تعداد ۲۵ نفر از کارشناسان و پژوهشگران امر گردشگری جمع‌آوری گردید. از این تعداد ۱۰ نفر از اساتید و مدرسان دانشگاه‌ها و ۱۵ نفر از پژوهشگران فعال در حوزه برنامه‌ریزی شهری، منطقه‌ای و توریسم با مدارک کارشناسی ارشد و دکترا بوده است. در شیوه انتخاب افراد نمونه سعی شده است که از متخصصان و پژوهشگران استان کردستان و استان‌های

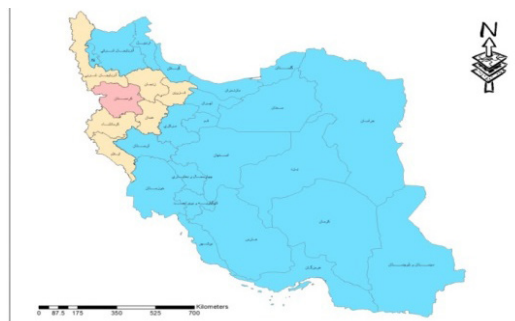
همجوار (به دلیل آشنایی که با منطقه مورد مطالعه دارند) انتخاب شوند. به طوری که تعداد ۱۰ نفر از کارشناسان و پژوهشگران از استان کردستان و ۱۵ نفر دیگر از سایر استان‌های گفته شده، انتخاب گردید. همچنین به دلیل این که پاسخگویی به سئوالات به آگاهی و تخصص کافی نیازمند بود، با استفاده از شیوه هدفمند افراد نمونه (متخصصان) انتخاب شده‌اند. در این روش برنامه‌ریزی راهبردی در تمامی مراحل از کارشناسان نظرخواهی صورت می‌گیرد و در واقع یک کار تحقیقی با کارشناسی دقیق است. به طوری که در همان مرحله نخست که اهداف را انتخاب می‌کنیم، کارشناسان نظر خود را در ارتباط با سطح‌بندی اهداف، تعیین درجه اثرگذاری استراتژی‌های مؤثر بر اهداف، رقبا و تمامی مراحل به صورت کیفی وارد می‌کنند و نقش فعالی در انجام کار دارند. به طور مثال در قسمت ارزیابی منابع و قابلیت‌ها، پاسخ‌های کارشناسان از نظر میزان موافقت با عباراتی همچون موارد زیر همراه بوده است: کمیاب (R): رقبای ما قادر به انجام این کار نیستند؟ تقلیدپذیری (I): رقبای ما قادر به تقلید این قابلیت نیستند؟ غیرقابل جایگزین (O): ما از این عامل به واسطه خط‌مشی جبران خود بهره می‌بریم؟ (Badri et al, 2015:7).

در فاز دوم بعد از وارد کردن اطلاعات (مجموعه اهداف تعریف شده در سند چشم‌انداز گردشگری استان کردستان و قابلیت‌های تعریف شده در این سند) و نظرات کارشناسان در نرم‌افزار ابتدا نقشه رقابتی گردشگری کردستان با رقبا ترسیم گردید. ابعاد رقابتی تعریف شده، در نرم‌افزار در دو بعد، یکی مربوط به تعداد گردشگران خارجی و دیگری مربوط به تأثیرات اقتصادی و اجتماعی گردشگری خارجی است. در واقع با توجه به اهداف تعیین شده در سند توسعه گردشگری استان کردستان، قابلیت‌های موجود استان، موقعیت مرزی استان کردستان و هم‌مرز بودن با استان‌های کردنشین عراق و قرار داشتن کشورهایی مانند ترکیه به دلیل دارا بودن اقوام کردنشین در نزدیکی استان و مدنظر قرار دادن این موارد، متغیرهای گردشگران خارجی و تأثیرات اقتصادی و اجتماعی آنها انتخاب گردید. در گام بعدی با شناسایی عوامل کلان محیطی تأثیرگذار بر گردشگری استان کردستان و بررسی اثرگذاری منابع و قابلیت‌های استان بر این عوامل و اهداف گردشگری استان، نقشه تناسب راهبردی گردشگری کردستان ترسیم گردید.

### ۴. محدوده مورد مطالعه

استان کردستان با مساحت ۲۸,۲۰۳ کیلومتر در غرب ایران مجاور کشور عراق بین ۳۴ درجه و ۴۴ دقیقه تا ۳۶ درجه و ۳۰ دقیقه عرض شمالی و ۴۵ درجه و ۳۱ دقیقه تا ۴۸ درجه و ۱۶ دقیقه طول شرقی از نصف‌النهار گرینویچ قرار دارد که این مساحت ۱,۷ درصد از مساحت کل کشور را شامل می‌شود و از نظر وسعت رتبه ۱۶ را در کشور داراست. از شمال به استان‌های آذربایجان غربی و قسمتی از زنجان و از جنوب به استان کرمانشاه و از شرق به استان همدان و قسمتی دیگر از استان زنجان و از غرب به کشور عراق محدود است. این استان شامل ۲۳۰ کیلومتر مرز خاکی مشترک با کشور عراق است. از لحاظ اقلیمی و طبیعی استان کردستان منطقه‌ای

کوهستانی است که دشت‌های مرتفع و دره‌های پهن نیز در پهنه منطقه گسترده شده‌اند. اختلاف ارتفاع بین بلندترین و پست‌ترین نقاط استان به حدود ۲۴۰۰ متر می‌رسد. در تصویر شماره ۳ موقعیت استان به همراه استان‌های رقیب منطقه‌ای مشخص شده است.



تصویر شماره ۳: موقعیت منطقه‌ای استان کردستان و رقبای منطقه‌ای

## ۵. بحث و یافته‌ها

### ۵.۱. تعیین اهداف

نخستین گام در مراحل برنامه‌ریزی Meta-SWOT تعیین اهداف موضوع تحقیق است، برای تعیین اهداف باید اسناد فرادست منطبق بر دوره زمانی ۱۴۰۴ را مطالعه کرده و اهداف پیش‌بینی شده در سند چشم‌انداز را وارد نرم‌افزار نماییم و با نظر کارشناسان (به روش هدفمند) این اهداف را در سه سطح بالا، متوسط و پایین رتبه‌بندی کنیم (جدول شماره ۲).

جدول شماره ۲: اهداف تعیین شده به منظور گردشگری استان کردستان

| اولویت | اهداف   |
|--------|---|
| متوسط  | افزایش میانگین اقامت گردشگران                     |
| بالا   | افزایش تعداد گردشگران داخلی به میزان دو برابر     |
| پایین  | توزیع عادلانه گردشگران میان نقاط مختلف استان      |
| بالا   | افزایش میزان اشتغال در گردشگری به دو برابر        |
| پایین  | تقویت و توسعه زیرساخت راه‌های ارتباطی             |
| متوسط  | تقویت گردشگری اکوتوریسم                           |
| متوسط  | افزایش امنیت منطقه                                |
| پایین  | داشتن برنامه‌ریزی بلندمدت در زمینه گردشگری        |
| متوسط  | تقویت و ساماندهی بازارچه‌های مرزی                 |
| متوسط  | تقویت گردشگری تاریخی فرهنگی کردستان               |
| بالا   | افزایش میزان اعتبارات اختصاص یافته به امر گردشگری |
| بالا   | افزایش تعداد گردشگران خارجی به میزان دو برابر     |
| پایین  | افزایش تبلیغات فرامنطقه‌ای در زمینه گردشگری       |
| پایین  | تقویت بنیان‌های فرهنگ بومی و محلی استان           |

منبع: سند توسعه گردشگری استان کردستان

## دلایل انتخاب مؤلفه‌های تحقیق

با توجه به این که تا به حال اکثریت مطالعات صورت گرفته در زمینه گردشگری استان کردستان همگی در ارتباط با گردشگران داخلی بوده و با وجود موقعیت مرزی استان و همجواری با کشورهای دارای اقوام کردنشین، موضوع گردشگران خارجی و تأثیرات آن بر توسعه استان بررسی نشده است، در این مقاله سعی شده تا با استفاده از یک تکنیک جدید به این موضوع پرداخته شود.

مؤلفه تأثیرات اقتصادی-اجتماعی با توجه به ارزیابی گردشگران خارجی، وجود بازارچه مرزی، آمار بالای بیکاری (به دلیل نبودن بستر شغلی مناسب و تأثیراتی که توسعه گردشگری می‌تواند بر آن داشته باشد)، نزدیک بودن فرهنگ و بستر اجتماعی مردم کردستان با اقوام کرد عراق، ترکیه و سوریه، انتخاب شده است.

با توجه به عدم توسعه‌یافتگی استان کردستان در زمینه صنعتی و سایر بخش‌های توسعه، ضرورت دارد با انجام کارهای تحقیقاتی و پتانسیل‌سنجی آن (از جمله پتانسیل بالای گردشگری) راهکارهایی مناسب برای توسعه اقتصادی و رفع معضل بیکاری استان ارائه شود.

## ۵.۲. شناسایی منابع و قابلیت‌ها

در این مرحله بعد از آن که اهداف مشخص گردید و به وسیله کارشناسان سطح‌بندی شد، منابع و قابلیت‌های منطقه که گردشگری کردستان را در رسیدن به اهداف تعیین شده یاری می‌دهند، شناسایی می‌گردد و در واقع این منابع و قابلیت‌ها همان توان و پتانسیل داخلی محیط کردستان است که باید با شناسایی و تقویت آنها هم به اهداف تعیین شده خود برسد و هم بتواند با رقبای خود رقابت کرده و به برتری برسد. در واقع این ویژگی منحصر به فرد یک (مکان) ممکن است در حال حاضر سودآور نباشد اما دارای توان بالقوه و پتانسیل ارزشمندی است که با یک برنامه‌ریزی آینده‌نگرانه می‌توان آن را نقطه قوت خود کرد. هرکدام از این منابع از نظر کارشناسان امتیازی دریافت می‌کند که باید در پایان، جمع تمام امتیازات داده شده به درصد ۱۰۰ برسد (جدول شماره ۳).

## ۵.۳. تعیین ابعاد رقابتی و رقبا

در ادامه متغیرهایی را که گردشگری کردستان باید بر سر دستیابی به آنها با رقبای خود رقابت کند و همچنین اسامی رقبای گردشگری کردستان وارد نرم‌افزار می‌گردد. در واقع در اینجا مشخص می‌شود که کردستان بر سر کدام یک از متغیرهای گردشگری با رقبای خود رقابت دارد. بنابراین با توجه به بسیاری از موارد کارشناسی شده، استان‌های کرمانشاه، ایلام، آذربایجان غربی، قزوین، همدان و زنجان رقبای کردستان هستند. برای انجام این مقایسه از پنج سطح خیلی بالا، بالا، متوسط، پایین و خیلی پایین استفاده شده است. نتایج این مقایسه در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۳: منابع و قابلیت‌های مؤثر در توسعه کردستان وارد شده در نرم‌افزار

| منابع و قابلیت‌ها             | وزن‌ها |
|-------------------------------|--------|
| داشتن بناهای تاریخی           | ۸      |
| مستعد بودن منطقه برای گردشگری | ۶      |
| مشارکت                        | ۱      |
| سرمایه‌گذاری بخش خصوصی        | ۵      |
| امنیت                         | ۷      |
| ثبات مدیریت                   | ۲      |
| آداب و رسوم محلی              | ۴      |
| نیروی انسانی تحصیل کرده       | ۵      |
| سابقه تاریخی شهر              | ۶      |
| وجود زیرساخت‌های مناسب        | ۷      |
| مهمان‌نوازی مردم              | ۵      |
| تنوع آب‌وهوایی                | ۱۰     |
| موقعیت جغرافیایی              | ۸      |
| برنامه‌ریزی بلندمدت           | ۲      |
| راه‌های ارتباطی               | ۳      |
| اکوتوریسم                     | ۱۰     |
| وجود بازارچه‌های مرزی         | ۱۱     |

منبع (سندگردشگری استان کردستان)

جدول شماره ۴: متغیرهای رقابتی و رقبای وارد شده در محیط نرم‌افزار

| ابعاد رقابتی                      |          |
|-----------------------------------|----------|
| گردشگری خارجی                     |          |
| تأثیرات اقتصادی و اجتماعی گردشگری |          |
| سطح رقابتی                        | رقبا     |
| خیلی بالا                         | کرمانشاه |
| پایین                             | ایلام    |
| خیلی بالا                         | همدان    |
| متوسط                             | ارومیه   |
| متوسط                             | قزوین    |
| پایین                             | زنجان    |

۵٫۴ نقشه رقابتی

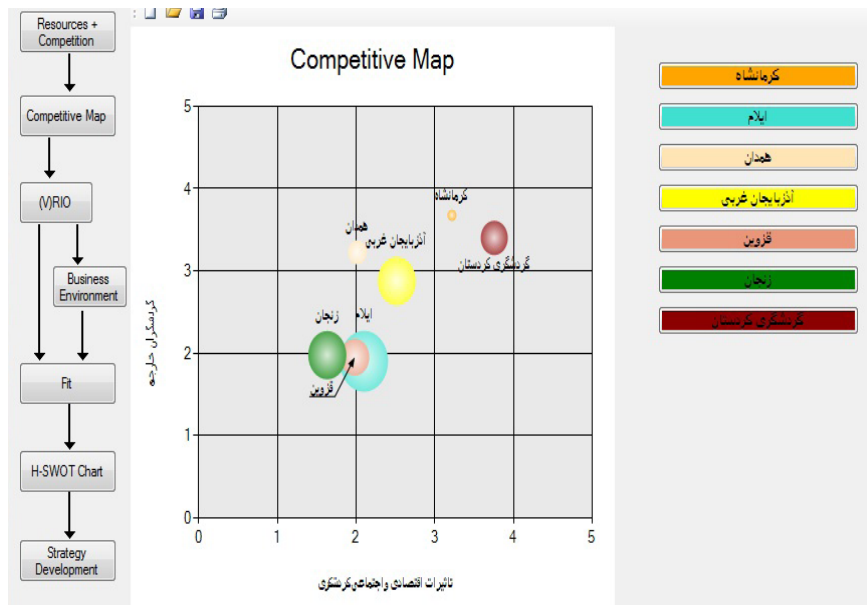
در ادامه میزان ارتباط هر یک از ابعاد رقابتی با منابع و قابلیت‌ها تعیین و در پایان نقشه رقابتی ترسیم خواهد شد. این نقشه بیانگر وضعیت هر یک از رقبا نسبت به استان کردستان در زمینه هدف مورد مطالعه خواهد بود (تصویر شماره ۴).

تصویر بالا، نقشه رقابتی بین گردشگری کردستان و سایر استان‌های رقیب را در زمینه مورد مطالعه یعنی گردشگری نشان می‌دهد. همان‌طور که در نقشه مشخص است، وضعیت کردستان از لحاظ جذب گردشگر خارجی در موقعیت فشرده‌ای نسبت به رقبا در سال هدف چشم‌انداز قرار خواهد داشت که با توجه به این موضوع برای رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده در سند چشم‌انداز باید منابع، قابلیت‌ها و استراتژی‌هایی را که مشخص شدند و به وسیله کارشناسان بیشتترین امتیازات را کسب کرده‌اند، تقویت شده و به‌عنوان راهبردهای قوی و پیشرو مدنظر قرار گیرند. موقعیت گردشگری کردستان از لحاظ پذیرش گردشگران خارجی (محور Y) با امتیاز ۳/۲۵ از ۵ امتیاز ممکن در سال ۱۴۰۴ در بین رقبای خود بعد از کرمانشاه که با امتیاز ۳/۸۰ در بالاترین رتبه است و نزدیک به همدان که با (امتیاز ۳/۱۰) بعد از کرمانشاه و کردستان قرار گرفته است؛ که البته با توجه به موقعیت مرزی این استان با کشور عراق و نزدیکی به کشور ترکیه به دلیل داشتن اقوام کرد، این جایگاه قابل توجیه و دست‌یافتنی خواهد بود. همان‌طور که براساس گزارش مرکز آمار ایران، گردشگران خارجی این استان هرساله بیشتر از کردستان عراق و ترکیه هستند.

در نمودار X مشخص است که جایگاه کردستان نسبت به رقبای خود در زمینه تأثیرات اقتصادی و اجتماعی گردشگران خارجی در سال هدف در موقعیت بالاتری خواهد بود؛ یعنی با نظر کارشناسان از ۵ امتیاز ممکن در محور X دارای امتیاز ۳/۷۰ است که این مورد خود باز بر می‌گردد به موقعیت مرزی این استان و همجواری با استان‌های کردنشین عراق و ترکیه و نتیجتاً تأثیراتی که از این

جدول شماره ۵: مقایسه کردستان با رقبای منطقه‌ای

| عوامل تأثیرگذار در گردشگری    | زنجان         | قزوین         | ایلام         | آذربایجان غربی | همدان         | کرمانشاه      |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| داشتن بناهای تاریخی           | بالاتر        | تقریباً برابر | بالاتر        | بالاتر         | پایین‌تر      | پایین‌تر      |
| مستعد بودن منطقه برای گردشگری | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر  | بالاتر         | بالاتر        | تقریباً برابر |
| امنیت                         | پایین‌تر      | پایین‌تر      | پایین‌تر      | تقریباً برابر  | پایین‌تر      | پایین‌تر      |
| ثبات مدیریت                   | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر  | تقریباً برابر | تقریباً برابر |
| آداب و رسوم محلی              | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر  | بالاتر        | بالاتر         | بالاتر        | تقریباً برابر |
| سرمایه‌گذاری بخش خصوصی        | بالاتر        | بالاتر        | بالاتر        | تقریباً برابر  | پایین‌تر      | پایین‌تر      |
| نیروی تحصیل کرده              | تقریباً برابر | بالاتر        | بالاتر        | بالاتر         | تقریباً برابر | تقریباً برابر |
| سابقه تاریخی شهرها            | بالاتر        | بالاتر        | پایین‌تر      | بالاتر         | تقریباً برابر | تقریباً برابر |
| وجود زیرساخت مناسب            | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | بالاتر         | پایین‌تر      | پایین‌تر      |
| مهمان‌نوازی مردم              | بالاتر        | بالاتر        | تقریباً برابر | تقریباً برابر  | بالاتر        | تقریباً برابر |
| تنوع آب‌وهوا                  | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر  | بالاتر         | بالاتر        | بالاتر        |
| موقعیت جغرافیایی              | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر  | بالاتر         | بسیار بالاتر  | بالاتر        |
| برنامه‌ریزی بلندمدت           | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر  | تقریباً برابر | تقریباً برابر |
| راه‌های ارتباطی               | پایین‌تر      | پایین‌تر      | تقریباً برابر | تقریباً برابر  | پایین‌تر      | پایین‌تر      |
| اکوتوریسم                     | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر   | بالاتر        | بالاتر        |
| وجود بازارچه مرزی             | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر  | بسیار بالاتر   | بسیار بالاتر  | بالاتر        |
| مشارکت                        | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر  | تقریباً برابر | تقریباً برابر |



تصویر شماره ۴: نقشه رقابتی گردشگری کردستان با رقبا

بازرزش بودن، نادر بودن، تقلیدناپذیر بودن و بدون جایگزین بودن باشد. برای انجام این کار منابع براساس یک طیف پنج‌تایی (خیلی موافقم، موافقم، خنثی، مخالفم، خیلی مخالفم) و براساس نظر کارشناسان موردسنجش قرار می‌گیرد (جدول شماره ۷). معیار بازرزش بودن (V) در این مرحله مورد سنجش قرار نمی‌گیرد؛ فقط زمانی می‌توان این مورد را سنجید که در مقایسه با عوامل خارجی باشد.

کشورهای هم‌مرز می‌پذیرد. در این بعد رقابتی، شهرستان‌های کرمانشاه، همدان و آذربایجان غربی مهم‌ترین رقبای گردشگری کردستان هستند. در گام بعدی بعد از ترسیم نقشه رقابتی نرم‌افزار جدولی را ترسیم می‌کند که در واقع نشان‌دهنده مزیت رقابتی هر یک از رقبا به تفکیک هر یک از ابعاد رقابتی و به صورت مجموع و امتیاز است (جدول شماره ۶).

#### ۵/۶. شناسایی عوامل کلان

در یک سازمان، زمانی که برنامه‌ریزی برای آینده آن انجام می‌گیرد، باید به این نکته توجه کرد که همیشه یک سری عوامل کلان (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، طبیعی و تکنولوژی) وجود دارند که این عوامل در درون محیط سازمان نیست و خارج از محیط آن قرار دارند ولی دارای تأثیرگذاری قوی بر روی سازمان هستند و وجود آنها برای موفقیت سازمان امری ضروری و حیاتی است. چراکه این عوامل کلان این توانایی را دارند که در محیط و مجموعه، تغییرات اساسی ایجاد کنند (Hasso, 2011: 216)؛ بنابراین در برنامه‌ریزی راهبردی باید مورد توجه قرار گیرند (جدول شماره ۸)

#### ۵/۵. ارزیابی منابع و قابلیت‌ها

در این مرحله، منابع و قابلیت‌های گردشگری کردستان که برای رسیدن به اهداف تعیین شده در سند چشم‌انداز ضروری است، تعیین می‌گردد. در واقع تعیین می‌گردد که کدام یک از منابع و قابلیت‌های درون کردستان دارای توانایی و پتانسیل قوی‌تر و یا دارای مزیت رقابتی پایدارتری است که سازمان‌های مسئول (میراث فرهنگی، شهرداری و استانداری) با برنامه‌ریزی و تقویت آنها (همان نگاه به درون) با رقبای گردشگری کردستان رقابت کرده و بازار گردشگری منطقه را به نفع خود جهت‌دهی کنند. برای تعیین این قابلیت باید به این نکته توجه کرد که یک منبع و قابلیت قوی باید دارای چهار شاخصه یا ویژگی (VIRO) از جمله

جدول شماره ۶: مزیت رقابتی هریک از رقبا با گردشگری استان کردستان

| اسامی استان‌ها | گردشگران خارجی |       | تأثیرات اقتصادی و اجتماعی |       | مجموع |       | امتیاز |       |
|----------------|----------------|-------|---------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
|                | مطلق           | نرمال | مطلق                      | نرمال | مطلق  | نرمال | مطلق   | نرمال |
| کرمانشاه       | ۳/۶۰           | ۱/۲۵  | ۲/۵۰                      | ۱/۱۹  | ۵/۱۶  | ۲/۴۶  | ۶      | ۶     |
| همدان          | ۲/۲۲           | ۱/۸۴  | ۲/۰۹                      | ۱/۱۶  | ۴/۰۶  | ۲/۰۹  | ۵      | ۵     |
| زنجان          | ۱/۵۴           | ۰/۷۷  | ۲/۰۳                      | ۰/۹۲  | ۳/۸۴  | ۱/۷۰  | ۱      | ۱     |
| قزوین          | ۱/۹            | ۰/۹۵  | ۲/۱۳                      | ۰/۸۵  | ۴/۰۳  | ۱/۸۱  | ۲      | ۲     |
| ارومیه         | ۲/۱            | ۱/۰۵  | ۲/۴۲                      | ۱/۰۳  | ۴/۶۶  | ۲/۰۸  | ۴      | ۴     |
| ایلام          | ۲              | ۱/۰۰  | ۲/۰۷                      | ۰/۸۲  | ۴/۶۳  | ۱/۸۴  | ۳      | ۳     |



### جدول شماره ۷: ارزیابی منابع و قابلیت‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع

| منابع و قابلیت‌ها             | وزن‌ها | تکرارناپذیر | تقلیدناپذیر | سازماندهی    |
|-------------------------------|--------|-------------|-------------|--------------|
| داشتن بناهای تاریخی           | ۸      | خیلی بالا   | خیلی بالا   | ضعیف         |
| مستعد بودن منطقه برای گردشگری | ۶      | خیلی بالا   | بالا        | خیلی بالا    |
| مشارکت                        | ۱      | ضعیف        | ضعیف        | ضعیف         |
| سرمایه‌گذاری بخش خصوصی        | ۵      | متوسط       | بالا        | ضعیف         |
| امنیت                         | ۷      | بالا        | بالا        | تقریباً بالا |
| ثبات مدیریت                   | ۲      | خیلی ضعیف   | خیلی ضعیف   | ضعیف         |
| آداب و رسوم محلی              | ۴      | خیلی بالا   | خیلی بالا   | متوسط        |
| نیروی انسانی تحصیل کرده       | ۵      | متوسط       | متوسط       | خیلی ضعیف    |
| سابقه تاریخی شهر              | ۶      | خیلی بالا   | خیلی بالا   | ضعیف         |
| وجود زیرساخت‌های مناسب        | ۷      | خیلی ضعیف   | خیلی ضعیف   | خیلی ضعیف    |
| مهمان‌نوازی مردم              | ۵      | خیلی بالا   | خیلی بالا   | بالا         |
| تنوع آب‌وهوایی                | ۱۰     | بالا        | بالا        | بالا         |
| موقعیت جغرافیایی              | ۸      | خیلی بالا   | خیلی بالا   | متوسط        |
| برنامه‌ریزی بلندمدت           | ۲      | ضعیف        | ضعیف        | خیلی ضعیف    |
| راه‌های ارتباطی               | ۳      | متوسط       | متوسط       | متوسط        |
| اکوتوریسم                     | ۱۰     | خیلی بالا   | خیلی بالا   | ضعیف         |
| وجود بازارچه‌های مرزی         | ۱۱     | خیلی بالا   | خیلی بالا   | متوسط        |

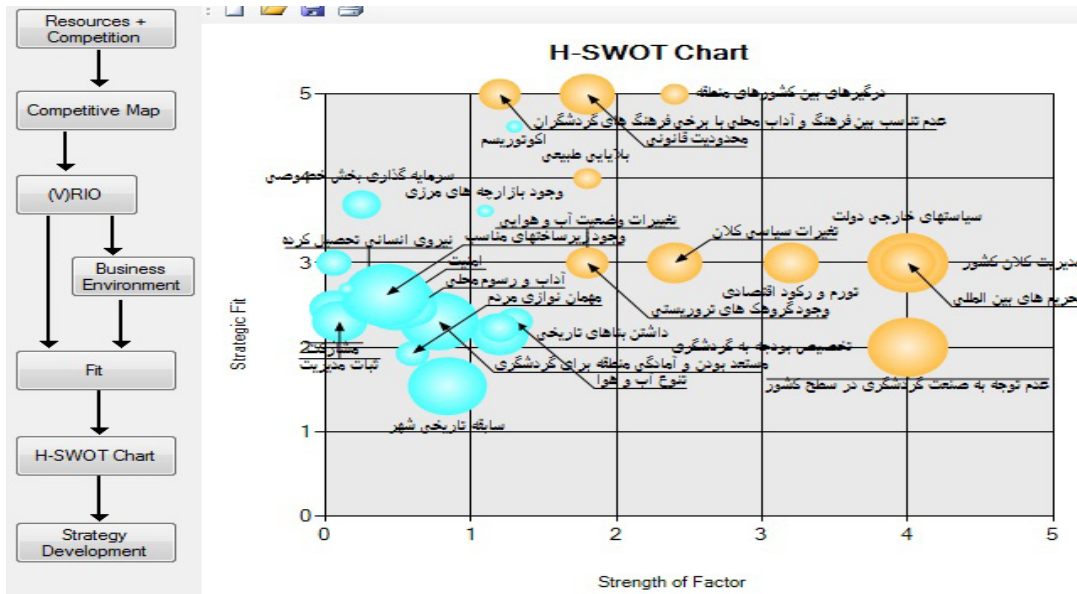
### جدول شماره ۸: عوامل کلان تأثیرگذار بر گردشگری کردستان

| عوامل  | وزن        | تأثیر      | احتمال افزایش | درجه اضطراب |
|--|------------|------------|---------------|-------------|
| سیاست‌های خارجی دولت                               | بسیار مهم  | بسیار قوی  | بسیار زیاد    | فوری        |
| تورم و رکود اقتصادی                                | بسیار مهم  | قوی        | متوسط         | زود         |
| درگیری بین کشورهای منطقه                           | بسیار مهم  | متوسط      | خیلی ضعیف     | خیلی دور    |
| بلایای طبیعی                                       | خیلی پایین | متوسط      | ضعیف          | خیلی دور    |
| مدیریت کلان کشور                                   | بسیار مهم  | بسیار قوی  | بسیار زیاد    | فوری        |
| تحریم‌های بین‌المللی                               | بسیار مهم  | قوی        | متوسط         | زود         |
| عدم توجه به گردشگری در سطح کشور                    | بسیار مهم  | قوی        | زیاد          | فوری        |
| عدم تناسب بین فرهنگ محلی و برخی فرهنگ‌های گردشگران | متوسط      | ضعیف       | خیلی پایین    | خیلی دور    |
| تغییرات سیاسی کلان                                 | متوسط      | قوی        | متوسط         | دور         |
| تغییرات آب‌وهوایی                                  | خیلی پایین | ضعیف       | خیلی پایین    | خیلی دور    |
| کمبود زیرساخت‌های مناسب                            | خیلی مهم   | بسیار زیاد | زیاد          | فوری        |
| محدودیت قانونی                                     | بسیار مهم  | مهم        | متوسط         | زود         |
| وجود گروهک‌های تروریستی                            | مهم        | مهم        | متوسط         | زود         |

راهبردی در واقع یک تناسب برنامه‌ریزی و کارشناسی شده است برای مقابله با تأثیرات منفی عوامل کلان و در بحث رقابت‌پذیری با رقبا که توانایی بیشترین سازگاری و انعطاف‌پذیری با شرایط پیش‌آمده از تأثیرات عوامل کلان و اثرات رقابتی را داراست. گاهی ممکن است یک اثر پیش‌بینی نشده مانند تحریم بین‌المللی پیش بیاید که اگر ما در برنامه‌ریزی راهبردی یک تناسب برای انعطاف در مقابل اثرات این عامل نداشته باشیم، با شکست مواجه خواهیم شد؛ بنابراین حباب‌های فیروزه‌ای که به سمت بالا متمایل باشند، دارای بیشترین تناسب راهبردی هستند. اندازه حباب‌ها بیانگر درجه تناسب با اهداف است. اندازه عوامل کلان محیطی بیانگر درجه اضطرابی آنهاست (تصویر شماره ۵)

با توجه به نقشه ترسیم شده، در میان عوامل کلان محیطی (حباب‌های قهوه‌ای) سه عامل مدیریت کلان کشور، تحریم‌های بین‌المللی و سیاست خارجی دولت با توجه به موقعیت قرارگیری

در گام آخر، با توجه به تحلیل PETSEL و مقایساتی که بین منابع با اهداف و منابع با عوامل کلان انجام می‌شود، نقشه تناسب راهبردی ترسیم می‌گردد. رنگ فیروزه‌ای در نقشه نشان‌دهنده منابع و قابلیت‌ها و رنگ قهوه‌ای نشان‌دهنده عوامل کلان محیطی است. در تحلیل نحوه قرارگیری حباب‌ها باید گفت حباب‌های فیروزه‌ای که در بالا و به سمت راست متمایل شده‌اند، در واقع همان منابع و قابلیت‌های درونی گردشگری کردستان هستند که دارای ویژگی‌های بارز رشد، نادر بودن، تقلید نشدنی و بدون جایگزین هستند. در واقع منابع و قابلیت‌هایی که در این موقعیت قرار می‌گیرند، همان پتانسیل و مزیت محیطی گردشگری کردستان هستند که می‌توان با تقویت‌شان در بحث رقابت‌پذیری منطقه‌ای از آنها استفاده کرد. این منابع و قابلیت‌ها دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با عوامل کلان هستند. در یک تعریف علمی و تخصصی می‌توان گفت که این تناسب



تصویر شماره ۵: نقشه راهبردی گردشگری کردستان

به این دو عامل توجه ویژه داشته باشد و بر روی زیرساخت‌های گردشگری از جمله هتل‌ها، راه‌ها و دیگر عوامل سرمایه‌گذاری کند. در ارزیابی و مقایسه نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات مشابه می‌توان گفت، نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر با نتایج تحقیق قائد رحمتی و خاوریان که تحقیقی با عنوان "نقش تکنیک متاسوات در برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری یزد"، انجام داده‌اند، در برخی موارد از جمله نقش تحریم‌های بین‌المللی و مدیریت کشوری در توسعه گردشگری همخوانی دارد (Qaid Rahmati and Khavarian-Garmsir, ۲۰۱۵). همچنین نتایج و ابعاد رقابتی تحقیق حاضر با تحقیقی که بدری و همکاران با عنوان "متاسوات، ابزاری استراتژیک برای گردشگری پایدار، مطالعه موردی روستای میغان" انجام داده‌اند، همخوانی ندارد، به طوری که ابعاد رقابتی انتخابی در تحقیق حاضر، گردشگران خارجی و تأثیرات توسعه اقتصادی-اجتماعی گردشگری انتخاب شده ولی در تحقیق بدری و همکاران ابعاد انتخابی اکوتوریسم و توسعه گردشگری فرهنگی-اجتماعی انتخاب شده است. همچنین نتایج تحقیق بیان شده بر تأثیرگذاری عوامل نیروی متخصص و حفظ آداب و رسوم به عنوان متغیرهای کلان تأثیرگذار بر توسعه گردشگری منطقه ذکر شده تأکید داشت؛ در حالی که نتایج تحقیق حاضر مؤید تأثیر عوامل کلان بین‌المللی از جمله تحریم‌ها و مدیریت کشوری بر توسعه گردشگری کردستان بوده است (Badri et al, ۲۰۱۵:۷).

#### ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتیجه‌گیری به دست آمده از این پژوهش می‌توان گفت برنامه‌ریزی راهبردی با استفاده از تکنیک Meta-SWOT کمک می‌کند که در آینده هم موقعیت گردشگری کردستان نسبت به رقبا، شناسایی و پیش‌بینی گردد و هم با به دست آوردن یک تناسب راهبردی بین منابع درون و عوامل کلان محیط، بهترین تناسب راهبردی برای رسیدن به اهداف گردشگری کردستان در

( $X=4, Y=3$ ) توأمان دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر گردشگری کردستان هستند. البته با توجه به اندازه حساب‌ها، عوامل مدیریت کلان کشور و سیاست خارجی دولت بیشترین میزان امتیاز و نیازمند بررسی فوری هستند. همچنین حساب مربوط به تخصیص بودجه به امر گردشگری و عدم توجه به صنعت گردشگری در سطح کشور از عوامل اثرگذار بر گردشگری کردستان هستند. با توجه به بزرگی اندازه حساب‌ها، این دو عامل از لحاظ درجه اضطراری دارای امتیاز بالا هستند که برای بهبود وضعیت گردشگری کردستان باید فوراً مدنظر قرار گیرند. عوامل بلایای طبیعی و گروهک‌های تروریستی با توجه به موقعیت قرارگیری در نقشه دارای کمترین میزان اثرگذاری بر گردشگری کردستان هستند. همچنین درگیری بین کشورهای منطقه و بلایای طبیعی با توجه به اندازه حساب دارای کمترین درجه امتیاز از لحاظ اضطراری بودن هستند. اما در بین منابع و قابلیت‌های گردشگری کردستان (حساب‌های فیروزه‌ای)، اکوتوریسم کردستان و بازارچه‌های مرزی استان کردستان با توجه به موقعیت قرارگیری در روی نقشه دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با عوامل کلان هستند؛ یعنی در واقع این دو منبع یا قابلیت در استان کردستان دارای چهار ویژگی (VIRO) یعنی نادر بودن، تقلیدناپذیری، کمیاب بودن و تکرارناپذیر بودن در میان رقبای منطقه‌ای کردستان در زمینه گردشگری هستند؛ بنابراین می‌طلبید که مسئولان امر و کارشناسان برنامه‌ریزی گردشگری با توجه به این منابع و قابلیت‌ها در زمینه تقویت و توانا ساختن بیشتر این موارد اقدام نمایند تا در آینده گردشگری منطقه به وضعیت مطلوب نسبت به رقبا برسند. همچنین با توجه به اندازه حساب‌های فیروزه‌ای رنگ دو قابلیت سابقه تاریخی شهر و وجود زیرساخت‌های مناسب دارای بیشترین میزان تناسب با اهداف گردشگری کردستان هستند؛ بنابراین استان کردستان برای دستیابی به اهداف تعیین شده آینده گردشگری خود باید

افق سند چشم‌انداز تعیین گردد. به طوری که در ابتدا نتایج به دست آمده از این تحقیق با توجه به نقشه رقابتی نشان می‌دهد که وضعیت گردشگری کردستان از لحاظ جذب گردشگر خارجی در موقعیت رقابتی فشرده‌ای نسبت به رقبای یعنی استان‌های کرمانشاه، همدان و آذربایجان در سال هدف چشم‌انداز قرار خواهد داشت که برای رسیدن به این هدف تعیین شده باید منابع و قابلیت‌ها و استراتژی‌هایی را که مشخص شدند و به وسیله کارشناسان بیشترین امتیازات را کسب کرده‌اند، تقویت شده و به عنوان راهبردهای قوی و پیشرو مدنظر قرار گیرند. در نقشه رقابتی، کردستان از لحاظ پذیرش گردشگران خارجی دارای امتیاز ۳/۲۵ از ۵ امتیاز ممکن (محور Y) در بین رقبای خود است که البته با توجه به موقعیت مرزی این استان با کشور عراق و نزدیکی به کشور ترکیه به دلیل داشتن اقوام کرد، این جایگاه قابل توجهی و دست یافتنی خواهد بود؛ همان طور که براساس گزارش مرکز آمار ایران بیشتر گردشگران خارجی این استان هر ساله از کردستان عراق است. در میان رقبای گردشگری کردستان، کرمانشاه با امتیاز ۳/۸۰ (محور Y) از مجموع ۵ امتیاز در زمینه جذب گردشگران خارجی و امتیاز ۲/۵ (محور X) از مجموع ۵ امتیاز تأثیرپذیری اقتصادی و اجتماعی از گردشگران خارجی به عنوان مهم‌ترین رقیب گردشگری کردستان شناسایی شد که این موضوع با توجه به موقعیت مرزی کرمانشاه و داشتن منابع و پتانسیل‌هایی نزدیک به کردستان قابل توجهی است. استان همدان هم به عنوان دیگر رقیب جدی بعد از کرمانشاه شناسایی شد. در نمودار X مشخص است که جایگاه کردستان نسبت به رقبای خود در زمینه تأثیرات اقتصادی و اجتماعی گردشگران خارجی در سال هدف در موقعیت بالاتری خواهد بود؛ یعنی با نظر کارشناسان از ۵ امتیاز ممکن دارای امتیاز ۳/۷۰ است که این مورد هم بر می‌گردد به موقعیت مرزی این استان و وجود بازارچه‌های مرزی در درون استان کردستان و همجواری با استان‌های کردنشین عراق و ترکیه و در نتیجه تأثیراتی که از این کشورهای هم‌مرز می‌پذیرد. همچنین نتایج حاصل از نقشه تناسب راهبردی نشان می‌دهد که در میان عوامل کلان محیطی سه عامل، مدیریت کلان کشور، تحریم‌های بین‌المللی و سیاست خارجی دولت با توجه به موقعیت قرارگیری در یک نقطه از نقشه (محور = ۳Y محور = ۴X) دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر گردشگری کردستان هستند. عوامل مدیریت کلان کشور و سیاست خارجی دولت، از لحاظ درجه اضطرار دارای بیشترین میزان امتیاز هستند. همچنین عوامل تخصیص بودجه به امر گردشگری و عدم توجه به صنعت گردشگری در سطح کشور از دیگر عوامل اثرگذار بر گردشگری کردستان با رتبه پایین‌تر هستند. عوامل بلایای طبیعی و گروهک‌های تروریستی با توجه به موقعیت قرارگیری در نقشه، دارای کمترین میزان اثرگذاری بر گردشگری کردستان هستند؛ بنابراین نتایج به دست آمده مؤید این مطلب است که کردستان با توجه به منابع و قابلیت بسیار مهم یعنی موقعیت طبیعی (گردشگری اکوتوریسم) و موقعیت مرزی (گردشگری تجاری) و سابقه تاریخی دارای پتانسیلی بالقوه برای سرمایه‌گذاری و توسعه گردشگری است.

بنابراین نتایج پژوهش نشان‌دهنده موارد زیر است:

- در نقشه تناسب راهبردی نتایج نشان می‌دهد که اکوتوریسم و بازارچه‌های مرزی، دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با عوامل کلان محیطی هستند؛ و در بحث رقابت‌پذیری منطقه‌ای، مهم‌ترین پتانسیل و قابلیت کردستان برای در دست گرفتن بازار گردشگری منطقه هستند.
- سابقه تاریخی استان و وجود زیرساخت‌های مناسب برای گردشگری دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با اهداف تعیین شده در سند گردشگری کردستان هستند.
- با توجه به این که لازمه اصلی برای رسیدن به اهداف تعیین شده در گردشگری، فراهم‌سازی زیرساخت‌های مناسب برای گردشگران است، بنابراین کردستان در این زمینه باید وضعیت خود را نسبت به رقبای منطقه‌ای خود یعنی کرمانشاه و همدان بهبود بخشد و با توسعه هتل‌ها و بهبود مسیرهای گردشگران، خود را به عنوان مقصد گردشگری معرفی کند.
- مهم‌ترین عوامل اثرگذار در توسعه گردشگری کردستان مدیریت کلان کشور، تحریم‌های بین‌المللی و سیاست خارجی دولت است؛ بنابراین ثبات سیاسی در کشور به بهبود وضعیت کردستان در جذب گردشگران خارجی خواهد انجامید.
- وجود فرهنگ غنی و بومی مردم در مهمان‌نوازی از عوامل مهم در توسعه گردشگری کردستان است و این موضوع نیازمند آشناسازی و آموزش همگانی مردم در برخورد با گردشگران خارجی است.

#### References:

- Agarwal, R. Grassl, W. & Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 12-21.
- Andriotis, K. (2005). "Community groups' perceptions of and preferences for tourism development: Evidence from Crete." *Journal of Hospitality & Tourism Research* 29(1): 67-90.
- Anhalt, S. (2011). *Competitive Identity (New Brand Management for Nations, Cities, and Regions)*. Translators; Akbari Motlagh, M. Shakeri, M. Sharifi, M. (Specialized Publications of Architecture and Urban Development), Mashhad. [In Persian]
- Badri, S. Rezvani M. Torabi .Z. & Malekan.A (2015). Meta SWOT, A Strategic Tool for Sustainable Tourism Planning (Case Study: Mighan Village). *Journal of Barnamehrizi va Towseh Gardeshgari*, Fourth Year, No. 13, Summer 2014. [In Persian]
- Bloomberg, L. D., & Volpe, M. (2012). *Completing your qualitative dissertation: A road map from beginning to end*. Sage Publications.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained

- of Modiriyate Share Towse Gardeshgari, Volume 7, pp. 96-77. [InPersian]
- M., R., et al. (2013). "Strategic Planning of Spatial Small Towns Using Meta-SWOT model Case study of Taft city in Yazd province." *Pazhoohashhaye Goghrafia Barnamehrizi Shahri*, 3: 486-467.
  - Miller, D., et al. (2002). "Strategy from the inside out: Building capability-creating organizations." *California Management Review* 44(3): 37-54.
  - Murphy, P. E. (2013). *Tourism: A community approach (RLE Tourism)*, Routledge.
  - Murphy, P. E. and A. E. Murphy (2004). *Strategic management for tourism communities: Bridging the gaps*, Channel View Publications.
  - Paasi, A. (2013). "Regional planning and the mobilization of 'regional identity': from bounded spaces to relational complexity." *Regional Studies* 47(8): 1206-1219.
  - Poor. A. Hosseini. A. Oruji.H. and Mohammad. A. (2012). Priority of Measuring Tourism Development Strategies in the Alamut Area of Qazvin. *Pazhoohashhaye Goghrafiyaye Ensani*, Volume 45, Issue 3, pp. 17-1. [InPersian]
  - Qaiderahmati, s. and A. Khavarian-Garmsir (2015). "the role of Meta-Swot Technique in Strategic Tourism Planning in Yazd." *Journal of Barnamehrizi va Amayesh Faza* 20: 180-206.
  - Rabieh, M. & Khajoei, M. (2013), Explaining Competitiveness Strategies in Tehran, *Motaleat Modiriyat Rahbordi*, No. 15, pp. 56-37. [InPersian]
  - Rezaei. M. Khavarian. A. and Cheraghi. R. (2013). Strategic Planning of Spatial Small Towns Using Meta-SWOT model Case study of Taft city in Yazd province, *Pazhoohashhaye Goghrafia Barnamehrizi Shahri*, Volume 3, Issue 4, Winter 2013, p. 486-467. [InPersian].
  - Ruhanen, L. (2004). "Strategic planning for local tourism destinations: An analysis of tourism plans." *Tourism and Hospitality Planning & Development* 1(3): 23. ۲۰۳-۹
  - Safarabadi. A. Majidi. D. Hakimeh, Z. Ali and Shah Zaidi, S. (2014). Urban tourism development with an emphasis on the role of border markets (case study of Pave city), *Journal of Barnamehrizi va Towse Gardeshgari* Year 5, No. 16, Spring, competitive advantage." *Journal of management* 17(1): 99-120.
  - Behzadfar, M & Zamanian, R. (2008). Strategic planning of tourism development based on product sector Case study: Neishabour city, *International Journal of Olum Mohandesi Danehgah Elmo va Sanat Vizhenameh Mohandesi Memari va Shahrzazi*, Vol. 19, No. 6, 2008, pp. 103-89. [InPersian]
  - Dos Weil, R, 2005, (Ghassabzade and Ghaffari Touchaie 2014), *Nashre Pazhooheshhaye Farhangi*, Tehran. [InPersian]
  - Ebrahimzadeh, J & Aghassizadeh,A, (2009). Analysis of Factors Affecting the Development of Tourism in Chabahr Beach Region Using SWOT Strategy Model, *Motale va Pazhoohesh Shahri va Mantaghehie*, Vol. 108-108.[InPersian]
  - Faraji Rad, K. Kazemian. G. (2000). *Local and Regional Development from an Institutional Approach*, Tehran, Jahad Publishing Organization. [InPersian]
  - Fleischer, A. and D. Felsenstein (2000). "Support for rural tourism: Does it make a difference?" *Annals of tourism research* 27(4): 1007-1024.
  - Getz, D. (1991). *Festivals, special events, and tourism*, Van Nostrand Reinhold.
  - Ghassabzade, M. and F. Ghaffari Touchaie (2014). "Persian Gulf economy persisting on tourism development in Persian Gulf and regional correlation." *Journal of Turism Hospitality Research* 2(4): 81-90.
  - Hall, C. M. and A. A. Lew (2009). *Understanding and managing tourism impacts: An integrated approach*, Routledge.
  - Holland, J., et al. (2003). "Tourism in poor rural areas: Diversifying the product and expanding the benefits in rural Uganda and the Czech Republic".
  - Husso, M. (2011). "Analysis of competition in the mobile phone markets of the United States and Europe".
  - Khavarian, A. and Qaiderahmati, S. (2015), The role of meta-swot technique in the strategic planning of tourism in Yazd, *Planning and assembly of space*, Volume 20, Number 1, Spring 2015.[InPersian]
  - Khorani, M . (2009). An Analysis of Tourism Strategies in Torqabeh with Swot Model, *Journal*

2014. [InPersian].

- Thoms, B. (2004). *Outsourcing: Inside Out and Outside in*, Stevens Institute of Technology.
- Tichaawa, T. M. and M. O. Mhlanga (2015). "Residents" perceptions towards the impacts of tourism development: the case of Victoria Falls, Zimbabwe." *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 4(1): 1-15.
- Ujang, N. (2012). "Place attachment and continuity of urban place identity." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 49: 156-167.
- Urtasun, A. and I. Gutiérrez (2006). "Tourism agglomeration and its impact on social welfare: An empirical approach to the Spanish case." *Tourism Management* 27(5): 901-912.
- Yigitcanlar, T. (2009). Augmenting competitiveness of cities through tourism planning: The role of collaborative decision support systems. *Proceedings of the Cities as Creative Spaces for Cultural Tourism Conference*.
- Zali, N & Zaminpour, M. (2013). System Analysis of Strategic Variables of Regional Development in Scenario Planning (Case Study: Mazandaran Province), *Quarterly Journal of Amayesh Sarzamin*, Seventh, No 1, Spring and Summer 1394 Pages 28-1. [InPersian]
- Zimmerbauer, K. (2011). "From image to identity: building regions by place promotion." *European planning studies* 19(2): 243-260.

