

## تحلیل عوامل موثر بر توسعه گردشگری استان کردستان با استفاده از مدل SWOT

علی موحد: استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید چمران، اهواز ایران\*  
سالار کهزادی: کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

### چکیده

تبلور یافتن گردشگری به عنوان یک نیاز، تبدیل شدن آن به عنوان بزرگترین صنعت خدماتی دنیا و تخصصی شدن گردشگری این فرصت را فراهم کرده تا هر مقصدی جهت بهره‌جستن از منافع حاصل از گردشگری امیدوار باشد. اما مسلماً این کار بدون شناسایی عوامل تأثیرگذار، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک امکان‌پذیر نخواهد بود. بر این اساس در این پژوهش سعی داریم، با توجه به قابلیت‌های بالقوه استان کردستان در زمینه گردشگری (۱۲۳۴ اثر باستانی که ۵۰۰ اثر در فهرست آثار ملی ثبت شده است، توانایی بالقوه در زمینه اکوتوریسم و گردشگری خرید)، با استفاده از مدل سوات نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی گردشگری کردستان را مورد بررسی قرار دهیم و جهت توسعه هر چه بیشتر آن راهکارهای استراتژیک ارائه دهیم. این پژوهش از نظر روش کتابخانه‌ای و پیمایشی مبتنی بر پرسشنامه است. در این راستا جهت انجام پژوهش ۶۳ نفر از کارشناسان سازمان‌های که به نحوی در تصمیم‌گیری یا فعالیت‌های گردشگری استان ذی‌نفع بودند به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند، سپس پرسشنامه‌های طراحی شده بین آن‌ها توزیع شد. بر اساس نظر این کارشناسان، تحلیل‌های حاصل از سوات نشان می‌دهد که به رغم پتانسیل گسترده کردستان در زمینه گردشگری، کمبود زیرساخت‌های کافی، ضعف فعالیت‌های بازاریابی، ضعف مدیریت گردشگری، مهمترین موانع اساسی بر سر راه توسعه گردشگری کردستان به حساب می‌آیند. از طرف دیگر، وجود جاذبه‌های طبیعی زیبا، بازارچه‌های مرزی و تمایل عمومی نسبت به توسعه گردشگری به ترتیب با امتیاز وزنی ۴۸٪، ۳۸٪ و ۲۸٪ به عنوان مهمترین نقاط قوت و افزایش تمایل به گردشگری خرید، افزایش تمایل به فعالیت‌های گردشگری و به ویژه فعالیت‌های اکوتوریستی و پیوندهای فرهنگی نزدیک کرده‌های اقلیم خودمختار کردستان عراق با کردهای کردستان ایران و افزایش تمایل آنها جهت بازدید از استان کردستان به دلیل داشتن طیف مختلف جاذبه‌ها به ترتیب با امتیاز وزنی ۵۰٪، ۵۰٪ و ۳۲٪ به عنوان مهمترین فرصت‌های گردشگری استان شناخته شد. همچنین هدفمند کردن یارانه‌ها، افزایش قیمت مواد سوختی و تأثیر سوء آن بر جریان سفر و گردشگری، افزایش تمایل به سفرهای خارجی و از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی نیز از دید کارشناسان به عنوان مهمترین تهدیدهای پیش‌روی گردشگری کردستان شناخته شدند.

واژه‌های کلیدی: گردشگری، توسعه، کردستان، مدل سوات

## ۱- مقدمه

## ۱-۱- طرح مساله

اصولاً توسعه اقتصادی در هر کشوری نیازمند سرمایه‌گذاری در بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف اقتصادی آن کشور است و بدون سرمایه‌گذاری در طرح‌های زیربنایی و روبنایی، نمی‌توان انتظار گسترش اشتغال، تولید و رفاه اقتصادی را داشت (شاگری و سلیمی، ۱۳۸۵: ۱). از طرف دیگر، امروزه جهانگردی به عنوان گسترده‌ترین صنعت خدماتی دنیا، جایگاه ویژه‌ای در عرصه‌های اقتصادی فرهنگی اجتماعی و سیاسی به خود اختصاص داده است. صنعت گردشگری با ۲۰۰ میلیون شاغل (۸ درصد کل اشتغال دنیا) و گردش مالی سالانه در حدود ۵/۴ تریلیون دلار، به بزرگترین و متنوع‌ترین صنعت دنیا تبدیل شده، به طوری که در بیش از ۱۵۰ کشور، گردشگری یکی از پنج منبع مهم کسب ارز خارجی است و در ۶۰ کشور رتبه اول را به خود اختصاص داده است. تعداد کل گردشگران از ۲۵ میلیون نفر در سال ۱۹۵۰ به ۷۶۰ میلیون نفر در سال ۲۰۰۴ افزایش یافته و پیش‌بینی می‌شود که این تعداد در سال ۲۰۲۰ به ۱/۵۶ میلیارد نفر برسد. نرخ رشد سالانه گردشگری در دهه ۱۹۹۰ سالانه ۷ درصد و در سال ۲۰۰۴ به بیش از ۱۰ درصد رسیده است (UNWTO: ۲۰۰۱: ۱۶-۱۵-۱۶). بر خلاف گذشته که فقط افراد معدودی می‌توانست در فرآیند آن مشارکت

داشته باشد، افزایش روزافزون تعداد گردشگران، گویای تبلور یافتن گردشگری به عنوان یک نیاز است، همین امر ضریب تاثیر گذاری گردشگری را افزایش داده است. بنابراین امروزه گردشگری با توان مضاعف تری می‌تواند حیات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جوامع را تحت تاثیر قرار دهد. بر این اساس، توسعه گردشگری به عنوان مجموعه فعالیت‌های اقتصادی، تاثیر به‌سزایی در تقویت بنیان‌های اقتصادی جوامع دارد و نقش گردشگری به عنوان منبع جدیدی برای ایجاد اشتغال، کسب درآمد، درآمدهای مالیاتی بیشتر، جذب ارز و تقویت زیرساخت‌های اجتماعی که موجب رشد و توسعه سایر صنایع می‌شود، در مطالعات متعدد مورد تأیید قرار گرفته است (کاظمی، ۱۳۸۷: ۱). با توجه به این موضوع، امروزه اکثر کشورها در صدد بهره‌برداری از این موقعیت برآمده‌اند.

## ۱-۲- ضرورت تحقیق

با توجه به وابستگی شدید ایران به درآمدهای حاصل از نفت، پایان پذیر بودن این منبع و نوسان‌های قیمتی شدید آن در چند سال گذشته، لزوم تغییر در برنامه در جهت استفاده و به‌کارگیری منابع جایگزین به منظور رهایی از اقتصاد تک‌محصولی، بیش از پیش در کشور احساس می‌شود. در این راستا با توجه به تبدیل شدن صنعت گردشگری به یکی از صنایع برتر دنیا و توانایی بالقوه کشور در این

منابع بهره برداری مناسب نماید. همچنین به دلیل حجم بالای بیکاری در استان و توانایی گردشگری در اشتغال زایی، در این پژوهش سعی داریم تا در قالب مدل سوات، نقاط قوت، فرصت ها، ضعف ها و تهدیدهای پیش روی گردشگری کردستان را مورد بررسی قرار دهیم و با ایجاد دید علمی و مبتنی بر واقعیت های موجود، با ارائه راهبردهای اجرایی زمینه را برای توسعه هر چه بیشتر گردشگری فراهم کنیم.

### ۱-۳- اهداف تحقیق

- ۱-۳-۱- شناسایی و تحلیل عوامل موثر در توسعه گردشگری کردستان
- شناسایی نقاط قوت گردشگری کردستان
- شناسایی نقاط ضعف گردشگری کردستان
- شناسایی فرصت های پیش روی گردشگری کردستان
- شناسایی تهدیدهای پیش روی گردشگری کردستان
- ۱-۳-۲- تدوین استراتژیهای توسعه گردشگری کردستان

### ۱-۴- روش تحقیق

تحقیق از نوع توصیفی- تحلیلی است. برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از بررسی های کتابخانه ای و مطالعات میدانی استفاده شده است. در مرحله اول برای کسب دیدی جامع و مبتنی بر واقعیت، مصاحبه های با افراد مختلف در سازمان ها و بخش های

زمینه که از لحاظ جاذبه های تاریخی در رتبه ۱۰ و از لحاظ جاذبه های فرهنگی و طبیعی در بین ۵ کشور برتر دنیا قرار گرفته است (نعمتی، ۱۳۸۴: ۱۰۷)، همچنین از نظر تنوع صنایع دستی ایران جزء ۳ کشور برتر دنیا به حساب می آید. (زنگی آبادی و دیگران، ۱۳۸۵: ۱). بر این اساس می توان از گردشگری به عنوان یکی از بهترین گزینه های ممکن برای جایگزینی درآمدهای حاصل از نفت، کاهش وابستگی شدید به اقتصاد تک محصولی و حرکت به سمت توسعه مطلوب، نام برد. اما نکته ای که در این راستا باید همیشه مد نظر قرار گیرد، شناخت دقیق و علمی قابلیت و تنگناهای هر منطقه از کشور است که به واسطه آن بتوان با اتخاذ برنامه ریزی منسجم و مدیریت کارآمد به هدف مورد نظر نائل شد.

کردستان به علت دارا بودن شرایط مساعد اقلیمی و زیست محیطی، از دوران پیش از تاریخ، به عنوان یکی از استقرارگاه های بشری مورد توجه بوده و نتایج حاصل از کاوش های علمی باستان شناسی در مکان های باستانی حاکی از این مطلب است. در کردستان حدود هزار و دویست و سی و چهار اثر باستانی، شناسایی شده که پانصد اثر از آنها در فهرست آثار ملی به ثبت رسیده است. علاوه بر جاذبه های تاریخی، کردستان به لحاظ گردشگری خرید و اکوتوریسم و ویژگی های فرهنگی و فولکلوریک قابلیت منحصر به فردی دارد. اما متأسفانه به دلایل مختلف، هنوز نتوانسته متناسب با قابلیت ها، از این

به ۸۰۶ میلیون نفر رسید. پیش بینی می شود که در سال ۲۰۱۰ این رقم به ۱ میلیارد نفر و در سال ۲۰۲۰ به حدود ۱/۶ میلیارد برسد (www.unwto.org). با داشتن چنین سرعت بالا و دائمی رشد در صنعت گردشگری و سهم اقتصادی بزرگ آن در جهان، می توان گفت عجیب نیست که این صنعت در عمل و در حوزه آکادمیک به عنوان یکی از ابزارهای موثر رسیدن به توسعه محسوب شود. به همین دلیل است که حتی در کشورها و مناطق کمتر توسعه یافته و یا توسعه یافته در جهان، گردشگری یکی از عناصر مهم استراتژی های توسعه می باشد (جنکینز، ۱۹۹۱: ۶۴). سازمان جهانی گردشگری به نقش این صنعت در توسعه، در اعلامیه مانیل (فیلیپین) اشاره کرده است: گردشگری جهانی می تواند در ساخت یک اقتصاد بین المللی جدید که می تواند در کمک به از بین بردن فاصله اقتصادی بزرگ بین کشورهای توسعه یافته و کمتر توسعه یافته و در ایجاد سرعت یکنواخت پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی به خصوص در کشورهای در حال توسعه نقش مهمی ایفا کند (UNWTO، ۱۹۸۰: ۱). بر این اساس بود که انتونیو انریکز ساویناک، دبیر کل سازمان جهانی گردشگری (۱۹۹۵)، گردشگری را به عنوان نیروی محرکه توسعه جهانی معرفی کرد (گوهریان، کتابچی، ۱۳۸۴: ۲۳۳). در کل امروز نقش بالقوه گردشگری در توسعه بر کسی پوشیده نیست، صاحب نظران عمده ترین دلایل چنین نقش تاثیرگذاری را در عوامل زیر خلاصه

گوناگون مرتبط با گردشگری کردستان و بازدید های از جاذبه های کردستان صورت گرفت. در مرحله بعد، متناسب با دیدی که از مرحله اول کسب کردیم، پرسشنامه های برای کارشناسان بخش های مختلف مرتبط با گردشگری طراحی کردیم. بر اساس بررسی اولیه ۶۳ نفر از کارشناسان (فرهنگ و ارشاد اسلامی ۵ نفر، میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ۸ نفر، هتل و مراکز اقامتی ۲۰، شهرداری ۴، فرمانداری ۳ نفر، استانداری ۳ نفر و آژانس های مسافرتی ۲۰ نفر)، متناسب با موضوع تحقیق، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پس از نظر خواهی از آنها، بر اساس مدل سوات، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید های گردشگری کردستان مشخص شدند. در ادامه با توجه به نظر کارشناسان، اقدام به وزن دهی کردیم و سپس در نهایت با توجه به واقعیت موجود گردشگری کردستان سعی شد تا راهبردهای اجرایی برای برون رفت از وضع موجود ارائه شود.

## ۲- مفاهیم

### ۱-۲- گردشگری به عنوان ابزار توسعه منطقه ای و محلی

گردشگری بدون شک یکی از مهم ترین پدیده های اقتصادی و اجتماعی دنیای مدرن محسوب می شود. تعداد گردشگران بین المللی در سال ۱۹۵۰ در حدود ۲۵ میلیون نفر بوده که این رقم در سال ۲۰۰۵

در سطح بین المللی و محلی گردشگری به عنوان وسیله ای کارا برای انتقال ثروت و سرمایه از کشورهای توسعه یافته و غنی تر به مناطق و کشورهای کمتر توسعه یافته و فقیرتر میباشد. این توزیع مجدد در ثروت در نتیجه مخارج حاصل از گردشگری در مقاصد و همچنین سرمایه های کشورهای ثروتمندتر در تسهیلات گردشگری صورت می گیرد.

#### ۲-۱-۳- عدم وجود موانع تجاری برای گردشگری

بر خلاف بسیاری از اشکال تجارت بین الملل، گردشگری معمولاً از تحمیل موانع تجاری مانند سهمیه بندی ها و تعرفه ها رنج نمی برد. به عبارت دیگر از آنجایی که بسیاری از کشورها و بلوک های تجاری مانند اتحادیه اروپا، برای حفاظت از بازارهای داخلی محدودیت هایی برای واردات قرار می دهد، کشورهای علاقه مند به گردشگری برای شهروندان خود محدودیت هایی بر حقوق آن ها برای خروج از کشور، نوع مقصد و مدت زمان سفر آن ها قرار نمی دهند. بسیاری از مقاصد دسترسی آزاد و مساوی برای دسترسی به بازارهای گردشگری را دارند. بنابراین فرض بر این است که مقاصد می توانند از میان گردشگران، آن هایی را که می خواهند و از مبدایی که دوست دارند را جذب کنند، گرچه فقدان موانع تجاری، رقابت بین المللی را حذف نمی کند. بنابراین کشورها و مناطق کمتر توسعه یافته می توانند از این

کرده اند: گردشگری از منابع اصلی ارزآوری برای کشورها محسوب می شود. به علاوه، در تراز ملی پرداخت ها نیز تاثیر گذار می باشد که از دلایل اصلی حمایت دولت ها از گردشگری می باشد. گردشگری از منابع اصلی ایجاد اشتغال و درآمد در کشورها و مناطق میباشد. برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه، با داشتن صنعتی محدود، منابع طبیعی ناچیز و وابسته به کمک های بین المللی، گردشگری شاید تنها وسیله برای کسب درآمد، ایجاد اشتغال و کسب سرمایه گذاری خارجی باشد (اوپرمن و چاون، ۱۹۹۷: ۱۰۹). علاوه بر موارد فوق، دلایل دیگری نیز برای نقش موثر گردشگری در توسعه ارائه شده، که عبارتند از:

#### ۲-۱-۱- گردشگری، صنعتی در حال رشد

تعداد کل گردشگران از ۲۵ میلیون نفر در سال ۱۹۵۰ به ۷۶۰ میلیون نفر در سال ۲۰۰۴ افزایش یافته و پیش بینی می شود که این تعداد در سال ۲۰۲۰ به ۱/۵۶ میلیارد نفر برسد. نرخ رشد سالانه گردشگری در دهه ۱۹۹۰ سالانه ۷ درصد و در سال ۲۰۰۴ به بیش از ۱۰ درصد رسیده است. بر اساس برآورد سازمان جهانی افزایش روزافزون تعداد گردشگران، گویای تبلور یافتن گردشگری به عنوان یک نیاز است. همین امر ضریب تاثیر گذاری گردشگری را در ابعاد مختلف توسعه افزایش داده است.

#### ۲-۱-۲- گردشگری و توزیع مجدد ثروت

فرصت، جهت جذب گردشگران از کشورها و مناطق مختلف بهره گیرند.

۲-۱-۴- گردشگری و استفاده آن از طبیعت به عنوان زیرساختی رایگان

جاذبه گردشگری بسیاری از کشورها و مناطق با تکیه بر منابع طبیعی آن‌ها می‌باشد مانند: دریا، سواحل، آب و هوا، کوه‌ها و... این موضوع به این نکته اشاره دارد که توسعه گردشگری بر منابع طبیعی بنا می‌گردد که رایگان یا الزاما متعلق به یک کشور است که آن‌ها مجبور به ساخت آن‌ها و تولیدشان نمی‌باشند و ارزش اقتصادی حاصل از این منابع ممکن است محدود شده باشد و یا استفاده دیگری نداشته باشد.

مثلا سایت‌ها و جاذبه‌های تاریخی که توسط نسل‌های گذشته ساخته شده اند ممکن است رایگان به حساب آیند و البته این‌ها هزینه‌هایی نیز به همراه دارند مثلا برای حفاظت از آن‌ها و مدیریتشان. نکته این جاست که وجود منابع اولیه در یک کشور برای برنامه ریزی جهت گردشگری، هزینه شروع کمتری را موجب می‌شود.

۲-۱-۵- گردشگری و تقویت روابط مشاغل و صنایع با توجه به نیاز گردشگران به طیف وسیعی از کالاها و خدمات در مقصد مانند، غذا، نوشیدنی، اقامتگاه، امکانات تفریحی، سیستم حمل و نقل محلی، سوغات و غیره، رونق گردشگری و حضور گردشگران در مقاصد گردشگری می‌تواند، به دلیل

تلاش مشاغل و صنایع محلی جهت تامین کارآمد نیاز و خواسته گردشگران و کسب منافع حاصل از آن، تقویت روابط بین آنها و در نتیجه توسعه این مشاغل و صنایع و توسعه کلی محل را به دنبال داشته باشد(شالپلر و تلفر، ۲۰۰۲: ۲۰-۱۵). بهبود زیرساخت‌ها و تامین تسهیلات که هم برای گردشگران و هم برای جامعه محلی مفید خواهند بود، توجیه حفاظت از محیط زیست مانند طراحی پارک‌های ملی و تشویق حفظ و احیاء صنایع دستی، از جمله دلایل ثانویه ای برای مطرح شدن گردشگری به عنوان ابزار توسعه می‌باشد. مجموع عوامل فوق از جمله دلایل موجهه برای هر کشور یا منطقه ای (حتی کمتر توسعه یافته‌ها) می‌باشد تا با تلاش گسترده و مدیریت و برنامه ریزی دقیق، با استفاده از گردشگری، وضعیت خود را بهبود بخشند

### ۳- کاربرد روش

#### ۳-۱- تحلیل سوات<sup>۱</sup>

تکنیک یا ماتریس سوات، ابزاری برای شناخت تهدیدها<sup>۲</sup> و فرصت‌های<sup>۳</sup> موجود در محیط خارجیو بازشناسی ضعف‌ها<sup>۴</sup> و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبردهای برای هدایت و کنترل آن سیستم است. این روش نتیجه مستقیم دانشکده تجاری هاروارد است(مرادی مسیحی، ۱۳۸۱:

1. SWOT Analysis
2. Threats
3. Opportunities
4. Weaknesses

۴۰). این تکنیک شامل یک فرآیند ۸ مرحله ای می باشد، که در نمودار ۱-۴ ارائه شده است.



شکل شماره ۱- نمودار مراحل تهیه مدل سوات

منبع: ابراهیم زاده و آقاسی زاده، ۱۳۸۸: ۱۱۵-۱۱۴

دیدگاه این مدل، یک استراتژی مناسب قوت ها و فرصت ها را به حداکثر و ضعف ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می رساند. برای این منظور، نقاط قوت و ضعف ها و فرصت ها 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:

- راهبردهای رقابتی / تهاجمی (SO)، که تمرکز آنها بر نقاط قوت درونی و فرصت های بیرونی است.  
- راهبردهای تنوع بخشی (ST)، بر نقاط قوت درونی و تهدید های بیرونی متمرکز است.

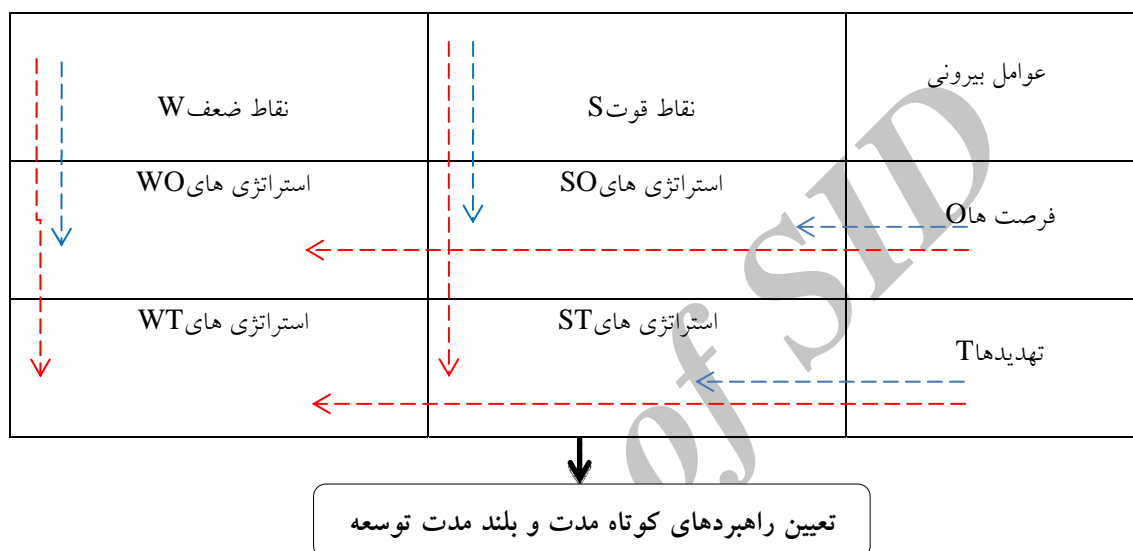
به طور اجمالی می توان گفت که این تکنیک ابزاری برای تحلیل وضعیت و تدوین راهبرد است، که از طریق:

- بازشناسی و طبقه بندی قوت ها و ضعف های درون سیستم  
- بازشناسی و طبقه بندی فرصت ها و تهدیدهای موجود در محیط خارج سیستم  
- تکمیل ماتریس سوات و تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم در آینده، صورت می گیرد (گلکار، ۱۳۸۴: ۴۹).

به عبارت دیگر، مدل SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت ها و تهدیدات بیرون سیستمی است. از

ضعف‌های درونی و تهدیدهای بیرونی ارائه می‌شود  
بر این اساس، چهارچوب ماتریس تحلیلی SWOT را می‌توان در نمودار ۲ خلاصه کرد.

- راهبردهای بازنگری (WO)، که ضمن تاکید بر نقاط ضعف درونی، سعی بر بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف می‌باشد  
- راهبردهای تدافعی (WT)، که برای مقابله با



شکل شماره ۲- نمودار چهارچوب ماتریس تحلیلی SWOT

منبع: افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۴: ۹

کارشناسان سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با گردشگری استان کردستان، اقدام به وزن دهی به هر یک از آنها کردیم. در نهایت با محاسبه و تحلیل آنها، اولویت‌ها مشخص شد، سپس با توجه به اولویت‌ها، جهت برطرف نمودن یا تقلیل نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت نقاط قوت و فرصت‌های موجود در ارتباط با توسعه گردشگری استان کردستان، در فصل نتایج و راهکارها، استراتژی‌های بدین منظور ارائه شد.

۳-۱-۲- شناسایی عوامل داخلی موثر بر گردشگری استان کردستان

۳-۱-۱- تجزیه و تحلیل سوات در ارتباط با وضعیت گردشگری استان کردستان  
همان‌طور که در قسمت مواد و روش‌ها بیان شد، تحلیل سوات به منظور شناسایی و بررسی عوامل درونی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و عوامل تاثیرگذار بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات) بر گردشگری استان کردستان مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این راستا ابتدا با سنجش محیط داخلی و محیط خارجی، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مطرح برای گردشگری استان تهیه شد، سپس با نظر سنجی از



بازدارنده ایفاء کنند. مهمترین نقاط قوت و ضعف استان کردستان در ارتباط با توسعه گردشگری در جدول (۱) ارائه شده است.

هدف از این مرحله سنجش محیط داخلی استان کردستان، جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت ها می باشد؛ یعنی جنبه های که در راه دستیابی به هدف توسعه گردشگری استان، می توانند نقش مساعد یا

جدول شماره ۱- عوامل داخلی موثر بر گردشگری استان کردستان

ردیف	عوامل داخلی
۱	قوت ها: S <sub>1</sub> : وجود جاذبه های طبیعی زیبا
۲	S <sub>2</sub> : وجود جاذبه های تاریخی و باستانی متعدد
۳	S <sub>3</sub> : ویژگی های فرهنگی غنی و منحصر به فرد
۴	S <sub>4</sub> : بازارچه های مرزی
۵	S <sub>5</sub> : تمایل عمومی نسبت به توسعه گردشگری
۶	ضعف ها: W <sub>1</sub> : کیفیت پایین سیستم حمل و نقل در استان کردستان
۷	W <sub>2</sub> : کمبود تاسیسات اقامتی
۸	W <sub>3</sub> : پایین بودن سطح امنیت در استان کردستان برای گردشگران
۹	W <sub>4</sub> : برخورد نامناسب افراد محلی با گردشگران
۱۰	W <sub>5</sub> : کمبود نیروهای متخصص و مجرب در زمینه گردشگری در بخش ها، سازمان ها و نهادهای مرتبط با گردشگری استان کردستان
۱۱	W <sub>6</sub> : ضعف فعالیت های بازاریابی
۱۲	W <sub>7</sub> : کمبود یا کیفیت پایین تاسیسات رفاهی مانند سرویس های بهداشتی، پارکینگ ها و امکانات پذیرایی در محل جاذبه ها

منبع: نگارندگان

کردستان می باشد. بر اساس مطالعات انجام شده و بررسی محیط پیرامون استان، مجموع فرصت ها و تهدیدهای موجود بر سر راه توسعه گردشگری شناسایی شد که در جدول (۲) زیر ارائه شده است.

۳-۱-۳- شناسایی عوامل خارجی موثر بر گردشگری استان کردستان  
هدف از انجام این مرحله از پژوهش، کنکاش در محیط خارجی استان کردستان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات موجود در راه توسعه گردشگری استان

## جدول شماره ۲- عوامل خارجی موثر بر گردشگری استان کردستان

ردیف	عوامل خارجی
۱	فرصت ها: O <sub>1</sub> : افزایش تمایل فعالیت های گردشگری و به ویژه فعالیت های اکوتوریستی و قابلیت بالقوه استان کردستان در این زمینه
۲	O <sub>2</sub> : افزایش تمایل بخش خصوصی برای مشارکت در طرح ها و برنامه های مرتبط با گردشگری
۳	O <sub>3</sub> : افزایش تمایل به گردشگری خرید و پتانسیل بالقوه استان کردستان در این زمینه
۴	O <sub>4</sub> : بازارچه های مرزی بینویندهای فرهنگی نزدیک کردهای اقلیم خودمختار کردستان عراق با کردهای کردستان ایران و افزایش تمایل آنها جهت بازدید از استان کردستان به دلیل داشتن طیف مختلف جاذبه ها
۵	تهدیدها: T <sub>1</sub> : افزایش تمایل به سفرهای خارجی
۶	T <sub>2</sub> : هدفمند کردن یارانه ها، افزایش قیمت بنزین و تاثیر سوء آن بر جریان سفر و گردشگری
۷	T <sub>3</sub> : از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی
۸	T <sub>4</sub> : افزایش مشکلات زیست محیطی به واسطه فعالیت های گردشگری
۹	T <sub>5</sub> : تعارض بین جامعه محلی و گردشگران
۱۰	T <sub>6</sub> : افزایش جرم و جنایت و در نتیجه شکل گیری دید منفی نسبت به توسعه گردشگری در بین افراد محلی
۱۱	T <sub>7</sub> : جذب شدن هر چه بیشتر گردشگران به مقاصد نزدیک استان، مانند کرمانشاه و همدان، به دلیل ارائه تاسیسات و امکانات بهتر به گردشگران

منبع نگارندگان

توسعه گردشگری استان کردستان قابل شناسایی است. مجموع عوامل و معیارهای سوات که در بالا بیان گردیدند، به منظور اولویت سنجی و وزن دهی در پرسشنامه مربوط به کارشناسان لحاظ شدند. معیار سنجش و درجه بندی برای هر یک از عوامل بدین صورت بود، که برای عامل، دامنه ایی که از (خیلی زیاد) تا (خیلی کم)، درجه بندی شده بود، ارائه شد. سپس بر اساس اطلاعات و داده های گردآوری شده، درجه بندی، وزن دهی و امتیاز وزنی هر یک از عوامل، تعیین شدند. در نهایت بر اساس امتیاز وزنی

### ۳-۲- تجزیه تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای پیش روی توسعه گردشگری استان کردستان

همان طور که در جداول (۲و۱) می بینید، در استان کردستان، تعداد ۵ نقطه قوت داخلی در برابر ۷ نقطه ضعف داخلی و تعداد ۴ فرصت خارجی در برابر ۷ تهدید خارجی، مورد شناسایی و بررسی قرار گرفته است. بدین ترتیب در مجموع تعداد ۹ نقطه قوت و فرصت به عنوان مزیت و تعداد ۱۴ ضعف و تهدید به عنوان محدودیت و تنگناهای پیش روی

کسب شده هر یک از عوامل، نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها اولویت بندی شدند. در جداول (۳) و (۴) می توان وزن، درجه بندی و امتیاز وزنی هر یک از عوامل مطرح در تحلیل سوات را مشاهده کرد.

جدول شماره ۳- وزن دهی و رتبه بندی نقاط قوت و ضعف

ردیف	عوامل داخلی	وزن	رتبه	امتیاز وزنی
۱	قوت ها: S <sub>1</sub> : وجود جاذبه های طبیعی زیبا	٪۱۲	۵	٪۶۰
۲	S <sub>2</sub> : وجود جاذبه های تاریخی و باستانی متعدد	٪۶	۲	٪۱۲
۳	S <sub>3</sub> : ویژگی های فرهنگی غنی و منحصر به فرد	٪۸	۳	٪۲۷
۴	S <sub>4</sub> : بازارچه های مرزی	٪۱۲	۵	٪۶۰
۵	S <sub>5</sub> : تمایل عمومی نسبت به توسعه گردشگری	٪۱۰	۴	٪۴۴
۶	ضعف ها: W <sub>1</sub> : کیفیت پایین سیستم حمل و نقل در استان کردستان	٪۱۱	۵	٪۵۵
۷	W <sub>2</sub> : کمبود تاسیسات اقامتی	٪۶	۲	٪۱۲
۸	W <sub>3</sub> : پایین بودن سطح امنیت در استان کردستان برای گردشگران	٪۲	۱	٪۲
۹	W <sub>4</sub> : برخورد نامناسب افراد محلی با گردشگران	٪۲	۱	٪۲
۱۰	W <sub>5</sub> : کمبود نیروهای متخصص و مجرب در زمینه گردشگری در بخش ها، سازمان ها و نهادهای مرتبط با گردشگری استان کردستان	٪۶	۳	٪۱۸
	W <sub>6</sub> : مدیریت ضعیف گردشگری کردستان	٪۹	۴	٪۳۶
	W <sub>7</sub> : ضعف در نظارت بر واحدهای گردشگری	٪۵	۳	٪۱۵
۱۱	W <sub>8</sub> : ضعف فعالیت های بازاریابی	٪۹	۴	٪۳۶
۱۲	W <sub>9</sub> : کمبود یا کیفیت پایین تاسیسات رفاهی مانند سرویس های بهداشتی، پارکینگ ها و امکانات پذیرایی در محل جاذبه ها	٪۸	۳	٪۲۴
	جمع	۱		۳/۹۱

منبع نگارندگان

عمومی نسبت به توسعه گردشگری به ترتیب با امتیاز وزنی ٪۶۰، ٪۶۰ و ٪۴۴ مهمترین نقاط قوت

با توجه به جدول فوق از دید کارشناسان بازارچه های مرزی، وجود جاذبه های طبیعی زیبا، و تمایل

گردشگری کردستان به حساب می‌آیند. همچنین، کیفیت پایین سیستم حمل و نقل در استان کردستان، مدیریت ضعیف گردشگری کردستان و ضعف فعالیت های بازاریابی به ترتیب با امتیاز و زنی ۰/۵۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ مهمترین نقاط ضعف گردشگری کردستان از دید کارشناسان محسوب می‌شوند.

جدول شماره ۴- وزن دهی و رتبه بندی فرصت ها و تهدید ها

ردیف	عوامل خارجی	وزن	رتبه	امتیاز وزنی
۱	فرصت ها: O <sub>1</sub> : افزایش تمایل فعالیت های گردشگری و به ویژه فعالیت های اکوتوریستی و قابلیت بالقوه استان کردستان در این زمینه	۰/۱۱	۵	۰/۵۵
۲	O <sub>2</sub> : افزایش تمایل بخش خصوصی برای مشارکت در طرح ها و برنامه های مرتبط با گردشگری	۰/۸	۴	۰/۳۲
۳	O <sub>3</sub> : افزایش تمایل به گردشگری خرید و پتانسیل بالقوه استان کردستان در این زمینه	۰/۱۲	۵	۰/۶۰
۴	O <sub>4</sub> : بازارچه های مرزی پیوندهای فرهنگی نزدیک کردهای اقلیم خودمختار کردستان عراق با کردهای کردستان ایران و افزایش تمایل آنها جهت بازدید از استان کردستان به دلیل داشتن طیف مختلف جاذبه ها	۰/۹	۴	۰/۳۶
۶	تهدیدها: T <sub>1</sub> : افزایش تمایل به سفرهای خارجی	۰/۱۱	۵	۰/۵۵
۷	T <sub>2</sub> : هدفمند کردن یارانه ها، افزایش قیمت مواد سوختی تأثیر سوء آن بر جریان سفر و گردشگری	۰/۱۲	۵	۰/۶۰
۸	T <sub>3</sub> : از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی	۰/۱۰	۴	۰/۴۰
۹	T <sub>4</sub> : افزایش مشکلات زیست محیطی به واسطه فعالیت های گردشگری	۰/۸	۳	۰/۲۴
۱۰	T <sub>5</sub> : تعارض بین جامعه محلی و گردشگران	۰/۹	۳	۰/۲۷
۱۱	T <sub>6</sub> : افزایش جرم و جنایت و در نتیجه شکل گیری دید منفی نسبت به توسعه گردشگری در بین افراد محلی	۰/۵	۳	۰/۱۵
۱۲	T <sub>7</sub> : جذب شدن هر چه بیشتر گردشگران به مقاصد نزدیک استان، مانند کرمانشاه و همدان، به دلیل ارائه تاسیسات و امکانات بهتر به گردشگران	۰/۵	۳	۰/۱۵
جمع		۱		۴/۱۹

منبع نگارندگان

گردشگری و به ویژه فعالیت های اکوتوریستی و قابلیت بالقوه استان کردستان در این زمینه و بازارچه های مرزی پیوندهای فرهنگی نزدیک کردهای اقلیم

بر اساس جدول فوق از دید کارشناسان، افزایش تمایل به گردشگری خرید و پتانسیل بالقوه استان کردستان در این زمینه، افزایش تمایل فعالیت های

ستی و محلی از دید کارشناسان نیز به ترتیب با امتیاز وزنی ۶۰٪، ۵۵٪ و ۴۰٪ مهمترین تهدیدهای هستند که گردشگری کردستان با آن مواجه خواهد بود.

### ۳-۳- خلاصه تجزیه تحلیل عوامل استراتژیک

با توجه به جداول ۳ و ۴، در این مرحله عوامل موثر در گردشگری کردستان (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید)، اولویت بندی می شوند.

خودمختار کردستان عراق با کردهای کردستان ایران و افزایش تمایل آنها جهت بازدید از استان کردستان به دلیل داشتن طیف مختلف جاذبه ها به ترتیب با امتیاز وزنی ۶۰٪، ۵۵٪ و ۳۶٪ مهمترین فرصت های پیش روی گردشگری کردستان هستند. در همین حال، هدفمند کردن یارانه ها، افزایش قیمت مواد سوختی و تاثیر سوء آن بر جریان سفر و گردشگری، افزایش تمایل به سفرهای خارجی و از بین رفتن فرهنگ

جدول شماره ۵- خلاصه تجزیه تحلیل عوامل استراتژیک

ردیف	عوامل استراتژیک	وزن	رتبه	امتیاز وزنی	برنامه ریزی		
					کوتاه مدت	میان مدت	بلند مدت
۱	S <sub>1</sub> : وجود جاذبه های طبیعی زیبا	۰.۹٪	۵	۴۵٪	*		
۲	S <sub>2</sub> : بازارچه های مرزی	۰.۸٪	۴	۳۲٪	*	*	
۳	S <sub>3</sub> : تمایل عمومی نسبت به توسعه گردشگری	۰.۷٪	۴	۲۸٪	*	*	*
۴	W <sub>1</sub> : کیفیت پایین سیستم حمل و نقل در استان کردستان	۰.۸٪	۵	۴۰٪	*	*	
۵	W <sub>2</sub> : مدیریت ضعیف گردشگری کردستان	۰.۷٪	۴	۲۸٪		*	
۶	W <sub>3</sub> : ضعف فعالیت های بازاریابی	۰.۷٪	۴	۲۸٪	*	*	*
۷	O <sub>1</sub> : افزایش تمایل به گردشگری خرید و پتانسیل بالقوه استان کردستان در این زمینه	۱.۰٪	۵	۵۰٪		*	*
۸	O <sub>2</sub> : افزایش تمایل به فعالیت های گردشگری و به ویژه فعالیت های اکوتوریستی و قابلیت بالقوه استان کردستان در این زمینه	۱.۰٪	۵	۵۰٪	*	*	*
۹	O <sub>3</sub> : بازارچه های مرزی پیوندهای فرهنگی نزدیک کردهای اقلیم خودمختار کردستان عراق با کردهای کردستان ایران و افزایش تمایل آنها جهت بازدید از استان کردستان به دلیل داشتن طیف مختلف جاذبه ها	۰.۸٪	۴	۳۲٪	*	*	
۱۰	T <sub>1</sub> : هدفمند کردن یارانه ها، افزایش قیمت مواد سوختی تاثیر سوء آن بر جریان سفر و گردشگری	۱.۰٪	۵	۵۰٪	*	*	*
۱۱	T <sub>2</sub> : افزایش تمایل به سفرهای خارجی	۰.۸٪	۵	۴۰٪	*	*	
۱۲	T <sub>3</sub> : از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی	۰.۸٪	۴	۳۲٪	*		
جمع		۱		۴/۵۵			

منبع: نگارندگان

## ۳-۴- تدوین راهبردها

## ۳-۴-۱- راهبرد تهاجمی / رقابتی (SO)

در راهبرد رقابتی که تمرکز بر نقاط قوت داخلی و استفاده مناسب از فرصت‌های بیرونی است، برای توسعه گردشگری کردستان می‌توان راهبردهای زیر را ارائه کرد:

- تدوین بسته‌های سفر مرتبط با فعالیت‌های اکوتوریستی توسط سازمان گردشگری و همکاری با آژانس‌های گردشگری و واسطه‌های سفر به منظور قرار دادن آن برنامه‌ها در بین برنامه‌های که به مشتریان خود ارائه می‌کنند.

- شناسایی نقاط طبیعی مانند غارها (با توجه به موقعیت کوهستانی) و برنامه‌ریزی دقیق جهت تبدیل کردن این منابع به جاذبه‌های گردشگری

- مشارکت دادن هر چه بیشتر جامعه محلی در برنامه‌های گردشگری، به منظور بهرمنند شدن آنها از منافع حاصل از گردشگری و ایجاد دید مثبت بین آنها نسبت به گردشگری و در نتیجه حمایت از برنامه‌های توسعه گردشگری

- همکاری سازمان گردشگری کردستان با شهرداری، اتحادیه هتل‌ها و رستوران‌ها و اصناف بازار به منظور برگزاری جشنواره‌های خرید در فصول کم تقاضا، جهت کاهش فصلی بودن تقاضای گردشگری در استان کردستان

- تدوین برنامه‌های فرهنگی مشترک با اقلیم خودمختار کردستان عراق مانند جشنواره‌های موسیقی و نمایشگاه‌های صنایع دستی

## ۳-۴-۲- راهبرد تنوع بخشی (ST)

در راهبرد تنوع بخشی که بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی متمرکز است، جهت کاهش فشار تهدیدهای بیرونی می‌توان راهبردهای زیر را ارائه کرد:

- تمرکز برنامه‌های گردشگری استان بر مناسب سازی جاذبه‌های طبیعی موجود که از درآمدهای بالقوه گردشگری محروم هستند، مانند گردشگری کشاورزی با توجه به ظرفیت بالقوه کردستان در زمینه کشاورزی، از جمله این برنامه‌ها می‌توانند تورهای آموزشی برای دانشجویان کشاورزی، منابع طبیعی معدن و ... باشد.

- حمایت از تشکیل تعاونی‌های مردمی در زمینه گردشگری

- برگزاری جلسات منظم و مداوم با مردم محلی جهت به حداقل رساندن تاثیرات منفی احتمالی گردشگری مانند از بین رفتن فرهنگ محلی. در این جلسات باید به مردم محلی یادآوری کرد که گردشگران به خاطر تفاوت‌ها است که آن مقصد را برای سفر انتخاب کرده‌اند، لذا اگر به دنبال کسب منافع طولانی مدت گردشگری باشند باید با جدیت الگوهای فرهنگی خود را حفظ کنند.

- با توجه به این که بخش عمده‌ای از توانایی‌های گردشگری کردستان، قابلیت‌های اکوتوریستی و فرهنگی می‌باشد و به دلیل حساسیت بیش از حد این جاذبه‌ها، باید متناسب با مقاصد مختلفی که در استان کردستان توانایی ارائه چنین جاذبه‌های به گردشگران دارند، کدهای اخلاقی ویژه آن محل تدوین شود و در

نیازهای بخش های مختلف به منظور حداکثر کردن ضریب تاثیر گذاری این تلاش ها

- توانمند سازی روابط عمومی در سازمان گردشگری به منظور کاهش هزینه های بازاریابی  
۳-۴-۴- راهبرد تدافعی (WT)

این راهبردها بر کاهش آسیب پذیری متمرکز هستند. بر این اساس جهت کاهش آسیب پذیری گردشگری کردستان می توان راهبردهای زیر را ارائه کرد:

- استفاده از مدیریت تخصصی در بخش ها، نهاد ها و سازمان های مرتبط با گردشگری استان کردستان  
- تدوین برنامه های آموزشی و تربیتی برای افراد شاغل در بخش گردشگری

- تدین برنامه های مشترک بین بخش خصوصی و عمومی به منظور ارتقاء و بهبود هر چه بیشتر زیرساخت ها

- سرمایه گذاری کافی جهت استفاده از فناوری های نوین در فعالیت های بازاریابی گردشگری

- برنامه ریزی دقیق جهت شناسایی پتانسیل های مختلف گردشگری کردستان و مناسب سازی و قابل دسترس کردن آنها برای گردشگران از طریق تامین زیرساخت ها و امکانات رفاهی در محل جاذبه ها

- تنوع بخشیدن به فعالیت های گردشگری و در نتیجه کاهش فصلی بودن تقاضا

- برگزاری جلسات منظم با افراد محلی، کمک به آنها در جهت بهرمنند شدن از منافع حاصل از گردشگری و جلب حمایت آنها از برنامه ها و پروژه های گردشگری

اختیار آژانس های مسافرتی و در بروشورهای تبلیغاتی به گردشگران ارائه شود،

- بهبود و افزایش توان سیستم حمل و نقل عمومی جهت کاهش تاثیر سوء افزایش مواد سوختی به دنبال هدفمند کردن یارانه ها

- همکاری و تعامل با آژانس ها و سازمان های کشورها و شهرهای برتر مقصد گردشگران کردستانی، جهت قرار دادن برنامه های سفر به کردستان در بین برنامه های سفر خود، تا به این طریق بتوان بخشی از زیان خروج گردشگران را جبران کرد.

- تنوع بخشیدن به فعالیت های گردشگری کردستان به منظور کاهش خروج گردشگران کردستانی  
۳-۴-۳- راهبرد بازنگری (WO)

در این راهبرد ضمن تاکید بر نقاط ضعف درونی، سعی می شود تا استفاده از فرصت های بیرونی موجود، تاثیر نقاط ضعف درونی را به حداقل رساند. از جمله این راهبردها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ارائه مشوق های مختلف به سرمایه گذاران بخش خصوصی جهت پروژه های گردشگری

- کاهش بروکراسی اداری به منظور تسریع در پروژه های گردشگری استان کردستان

- ایجاد شبکه ریلی، توسعه خطوط هوایی و بهبود و گسترش شبکه حمل و نقل زمینی از جمله تسهیل در دسترسی به نقاط گردشگری

- بخش بندی گردشگران کردستان و هماهنگ کردن برنامه های بازاریابی و تبلیغاتی گردشگری با

## جدول شماره ۶- تحلیل سوات

<p>تهیدها:</p> <p>T<sub>1</sub>: افزایش تمایل به سفرهای خارجی</p> <p>T<sub>2</sub>: هدفمند کردن پارانه ها، افزایش قیمت مواد سوختی تاثیر سوء آن بر جریان سفر و گردشگری</p> <p>T<sub>3</sub>: از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی</p> <p>T<sub>4</sub>: افزایش مشکلات زیست محیطی به واسطه فعالیت های گردشگری</p> <p>T<sub>5</sub>: تعارض بین جامعه محلی و گردشگران</p> <p>T<sub>6</sub>: افزایش جرم و جنایت و در نتیجه شکل گیری دید منفی نسبت به توسعه گردشگری در بین افراد محلی</p> <p>T<sub>7</sub>: جذب شدن هر چه بیشتر گردشگران به مقاصد نزدیک استان، مانند کرمانشاه و همدان، به دلیل ارائه تاسیسات و امکانات بهتر به گردشگران</p>	<p>فرصت ها:</p> <p>O<sub>1</sub>: افزایش تمایل فعالیت های گردشگری و به ویژه فعالیت های اکوتوریستی و قابلیت بالقوه استان کردستان در این زمینه</p> <p>O<sub>2</sub>: افزایش تمایل بخش خصوصی برای مشارکت در طرح ها و برنامه های مرتبط با گردشگری</p> <p>O<sub>3</sub>: افزایش تمایل به گردشگری خرید و پتانسیل بالقوه استان کردستان در این زمینه</p> <p>O<sub>4</sub>: بازارچه های مرزببینندهای فرهنگی نزدیک کردهای اقلیم خودمختار کردستان عراق با کردهای کردستان ایران و افزایش تمایل آنها جهت بازدید از استان کردستان به دلیل داشتن طیف مختلف جاذبه ها</p>	<p>تحلیل SWOT</p> <p>عوامل بیرونی</p> <p>عوامل درونی</p>
<p>راهبرد تنوع (ST)</p> <p>۱- تمرکز برنامه های گردشگری استان بر مناسب سازی جاذبه های طبیعی موجود ...</p> <p>۲- حمایت از تشکیل تعاونی های مردمی در زمینه گردشگری</p> <p>۳- برگزاری جلسات منظم و مداوم با مردم محلی</p> <p>۴- با توجه به این که بخش عمده ای از توانایی های گردشگری کردستان، قابلیت های اکوتوریستی و فرهنگی می باشد و به ...</p> <p>۵- بهبود و افزایش توان سیستم حمل و نقل عمومی جهت کاهش تاثیر سوء افزایش مواد سوختی به دنبال هدفمند کردن پارانه ها</p> <p>۶- همکاری و تعامل با آژانس ها و سازمان های کشورها و شهرهای برتر مقصد گردشگران کردستانی، ...</p> <p>۷- تنوع بخشیدن به فعالیت های گردشگری کردستان به منظور کاهش خروج گردشگران کردستانی</p>	<p>راهبردهای تهاجمی (SO)</p> <p>۱- تدوین بسته های سفر مرتبط با فعالیت های اکوتوریستی... ۲- شناسایی نقاط طبیعی مانند غارها) با توجه به موقعیت کوهستانی) و ...</p> <p>۳- مشارکت دادن هر چه بیشتر جامعه محلی در برنامه های گردشگری، ...</p> <p>۴- همکاری سازمان گردشگری کردستان با ...</p> <p>۵- تدوین برنامه های فرهنگی مشترک با اقلیم خودمختار کردستان عراق ...</p>	<p>قوت ها:</p> <p>S<sub>1</sub>: وجود جاذبه های طبیعی زیبا</p> <p>S<sub>2</sub>: وجود جاذبه های تاریخی و باستانی متعدد</p> <p>S<sub>3</sub>: ویژگی های فرهنگی غنی و منحصر به فرد</p> <p>S<sub>4</sub>: بازارچه های مرزی</p> <p>S<sub>5</sub>: تمایل عمومی نسبت به توسعه گردشگری</p>
<p>راهبرد تدافعی (WT)</p> <p>۱- استفاده از مدیریت تخصصی</p> <p>۲- تدوین برنامه های آموزشی و تربیتی...</p> <p>۳- تدوین برنامه های مشترک بین بخش خصوصی و عمومی...</p> <p>۴- استفاده از فناوری های نوین در فعالیت های بازاریابی گردشگری</p> <p>۵- برنامه ریزی دقیق جهت شناسایی پتانسیل های مختلف گردشگری کردستان و مناسب سازی و قابل دسترس کردن آنها برای گردشگران</p> <p>۶- تنوع بخشیدن به فعالیت های گردشگری و در نتیجه کاهش فصلی بودن تقاضا</p> <p>۷- برگزاری جلسات منظم با افراد محلی،</p>	<p>راهبرد بازنگری (WT)</p> <p>۱- ارائه مشوق های مختلف به سرمایه گذاران بخش خصوصی جهت پروژه های گردشگری</p> <p>۲- کاهش بروکراسی اداری به منظور تسریع در پروژه های گردشگری استان کردستان</p> <p>۳- ایجاد شبکه ریلی، توسعه خطوط هوایی و بهبود و گسترش شبکه حمل و نقل زمینی از جمله تسهیل در دسترسی به نقاط گردشگری</p> <p>۴- بخش بندی گردشگران کردستان</p> <p>۵- توانمند سازی روابط عمومی در سازمان گردشگری به منظور کاهش هزینه های بازاریابی</p>	<p>نقاط ضعف:</p> <p>W<sub>1</sub>: کیفیت پایین سیستم حمل و نقل در استان کردستان</p> <p>W<sub>2</sub>: کمبود تاسیسات اقامتی</p> <p>W<sub>3</sub>: پایین بودن سطح امنیت در استان کردستان برای گردشگران</p> <p>W<sub>4</sub>: برخورد نامناسب افراد محلی با گردشگران</p> <p>W<sub>5</sub>: کمبود نیروهای متخصص و مجرب</p> <p>W<sub>6</sub>: مدیریت ضعیف گردشگری کردستان</p> <p>W<sub>7</sub>: ضعف در نظارت بر واحدهای گردشگری</p> <p>W<sub>8</sub>: ضعف فعالیت های بازاریابی</p> <p>W<sub>9</sub>: کمبود یا کیفیت پایین تاسیسات رفاهی</p>

منبع: نگارندگان



## ۴- جمع بندی

نتایج پژوهش نشان می دهد که، وضعیت کنونی گردشگری کردستان با قابلیت ها و استعدادهای بالقوه ای آن تناسبی ندارد. همچنین بر اساس پژوهش، کمبود زیرساخت های کافی، ضعف فعالیت های بازاریابی، ضعف مدیریت گردشگری، مهمترین موانع اساسی بر سر را توسعه گردشگری کردستان تشخیص داده شدند. از طرف دیگر، وجود جاذبه های طبیعی زیبا، بازارچه های مرزی و تمایل عمومی نسبت به توسعه گردشگری به ترتیب با امتیاز وزنی  $0.48$ ،  $0.38$  و  $0.28$  به عنوان مهمترین نقاط قوت و افزایش تمایل به گردشگری خرید، افزایش تمایل به فعالیت های گردشگری و به ویژه فعالیت های اکوتوریستی و پیوندهای فرهنگی نزدیک کردهای اقلیم خودمختار کردستان عراق با کردهای کردستان ایران و افزایش تمایل آنها جهت بازدید از استان کردستان به دلیل داشتن طیف مختلف جاذبه ها، به ترتیب با امتیاز وزنی  $0.50$ ،  $0.50$  و  $0.32$  به عنوان مهمترین فرصت های گردشگری استان شناخته شد. همچنین هدفمند کردن یارانه ها، افزایش قیمت مواد سوختی تاثیر سوء آن بر جریان سفر و گردشگری، افزایش تمایل به سفرهای خارجی و از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی نیز از دید کارشناسان به عنوان مهمترین تهدیدهای پیش روی گردشگری کردستان شناخته شدند

## ۵- پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش جهت برون رفت از وضع موجود می توان راهکارهای زیر را ارائه کرد:

استفاده از مدیران مجرب و متخصص در سازمان ها، نهادها و بخش های ذینفع در گردشگری کردستان

۱-۵- هماهنگی و تعامل بین سازمان های مرتبط با گردشگری استان

۲-۵- مشارکت دادن افراد محلی در طرح ها و برنامه به منظور ذینفع کردن آنها در گردشگری و کسب حمایت آنها برگزار جلسات و تدوین برنامه های آموزشی برای مردم محلی جهت آگاه کردن آنها نسبت به اهمیت داشته های خود به منظور کاهش تاثیرات نامطلوب گردشگری بر فرهنگ محلی

۳-۵- ظبرگزاری مراسم و برنامه های فرهنگی و گردشگری مشترک با حکومت خودمختار اقلیم کردستان عراق

۴-۵- بهبود زیرساخت های اقامتی و غذاخوری، متناسب با استانداردها

۵-۵- تخصیص اعتبارات لازم جهت تحقیقات بازاریابی، به منظور شناسایی گروه های هدف و متناسب کردن فعالیت های بازاریابی با گروه های هدف مختلف به منظور افزایش کارآمدی تلاش های بازاریابی و تبلیغاتی

۶-۵- برگزاری جشنواره های موسیقی، نمایشگاه های صنایع دستی، رویدادهای ورزشی، به منظور کاهش فصلی بودن تقاضای گردشگری استان

۴- گلکار، کوروش (۱۳۸۴). مناسب سازی تکنیک تحلیلی سوات برای کاربرد در طراحی شهری، مجله صفا،

۵- گوهریان، محمد ابراهیم و کتابچی، محمد مهدی (۱۳۸۴). گردشگری بین المللی، چاپ اول، تهران

۶- مرادی مسیح، وراز (۱۳۸۱). برنامه ریزی استراتژیک در کلان شهرها، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری، چاپ اول، تهران

۷- نعمتی، نسرین (۱۳۸۴). راهکارهای توسعه گردشگری در ایران، مجموعه مقالات ظرفیت های اقتصادی ایران با تاکید بر وضعیت گردشگری ایران در بستر جهانی شدن، دانشگاه آزاد واحد فیروزکوه

8- Jenkins, C.L, (1991), Tourism development strategies, In L. Lickerish (ed.) Developing Tourism Destinations

9- Oppermann, M. and Chon, K, (1997), Tourism in Developing Countries, London, International Thomson Business Press.

10- Sharply. R, David J. Telfer, ( 2002), Tourism and Development: Concepts and Issues, Channel View Publications

11- UNWTO, (2001), Guide For Local Authorities On Developing Sustainable Tourism, 2001

12- World Tourism Organization (WTO), (1980), Manila Declaration on World Tourism, Madrid, World Tourism Organization.

13- (www.unwto.org)

۵-۷- بهبود زیرساخت های حمل و نقل از جمله فرودگاه سنندج و ایجاد پرواز مستقیم به کردستان عراق، همچنین اتصال کردستان به راه آهن سراسری در توسعه گردشگری کردستان می تواند نقش چشمگیری داشته باشد.

۵-۸- اختصاص اعتبارات کافی به منظور شناسایی نقاط و توانایی های گردشگری کردستان و مناسب سازی آنها تعامل با اتحادیه هتل و رستوران ها و اصناف بازار به منظور کاهش هزینه های سفر به استان به منظور کاهش تاثیر منفی احتمالی هدفمند کردن یارانه ها و افزایش قیمت ها

۵-۹- تنظیم تفاهم نامه با مقاصد گردشگران کردستانی جهت ارائه فرصت کافی به گردشگران خود برای سفر به کردستان

## منابع

۱- ابراهیم زاده، عیسی و آقاسی زاده، عبدالله (۱۳۸۸). تحلیل عوامل موثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT. فصلنامه مطالعات و پژوهش های شهری و منطقه ای، دانشگاه اصفهان

۲- افتخاری، عبدالرضا رکن الدین و مهدوی، داوود (۱۳۸۴). راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل سوات: دهستان لواسان کوچک، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس

۳- کاظمی، مهدی (۱۳۸۵). مدیریت گردشگری،

انتشارات سمت، چاپ اول، تهران