

Research Paper

Evaluating the Tourism Capabilities of Kerman Province with the Simão Approach Using the Meta-SWOT Technique

Zahra Sadat Saeideh Zarabadi^{*1} , Jananeh Bahador² 

¹ Associate Professor, Department of Urban Development, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (z.zarabadi@srbiau.ac.ir)

² Master of Science of Urban Development, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (jananehba@gmail.com)



© The Author(s)

publisher: University of Mazandaran



10.22080/JTPD.2023.26080.3832

Received:

October 4, 2023

Accepted:

November 25, 2023

Available online:

January 21, 2024

Keywords:

Sustainable tourism, Meta-SWOT, tourism destination competitiveness, Kerman province.

Abstract

Context and Purpose: Tourism resources are a vital and influential factor in a competitive environment. In the last few decades, the management of tourism resources has taken a special place in the sustainable development of tourism destinations. This article aims to provide a strategic approach that can evaluate the sustainability of tourist destinations along with competitiveness analysis.

Methodology: The method used in this article is mixed, composed of qualitative and quantitative methods.

Findings: The comprehensive information on resources and capabilities was gathered using the data and information from the Cultural Heritage and Tourism Organization and other provincial Organizations such as the Management and Planning Organization of Kerman Province. Then, the tourism capabilities and sustainable competitiveness of Kerman province were evaluated using the results of questionnaires and a Meta-SWOT analysis.

Conclusion: The results show that the tourist activities and attractions of Kerman province are the most valuable and rare tourist resources in this destination. Despite the relative sustainability of these resources, they are not well organized. Along with tourist activities and attractions, the facilities and services have a very high strategic fit in this destination. Tourist activities and attractions have a very strong strategic fit with economic, ecological, and technological factors. They also strongly fit with legal, political, and socio-cultural factors. On the other hand, legal, political, and ecological factors are the most important among the external factors and have the highest degree of urgency.

Originality/value: This research has used a combination of resource-based and sustainable development approaches using the Meta-SWOT analysis to generalize the resource-based theory to the sustainability of tourism destinations.

*Corresponding Author: Zahra Sadat Saeideh Zarabadi

Address: Faculty of Civil Engineering, Architecture and Art, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

Email: z.zarabadi@srbiau.ac.ir

Tel: +98 (912)107 8853



Extended Abstract

1. Introduction

Tourism products are significant resources used to attract and satisfy demand. The resources available in a tourism destination determine the appropriate markets more than the conditions in the business environment that allow the creation of successful strategies to capture them. Therefore, only proper management of tourism resources enables destinations to promote sustainable development within the framework of strategic competition. However, the usual practice is to treat these issues separately. Although today, planning is considered a tool for analysis, future, and vision action to develop sustainable tourism for the destination, at best, only the public sector tourism industry tends to feel responsible for sustainability, and private companies in this sector mainly use strategic planning to gain competitive advantages. This dual approach is based on vague ideas by both public and private planning groups. Government planners often examine the competition between different places, regions, and tourist destinations. On the other hand, private companies have minimal compromise on social and environmental responsibility. Therefore, combining these two approaches requires critical insight and a method based on a more structured approach to facilitate the analysis of competitors and guide decision-makers in the integrated process of strategic planning toward sustainable development.

The resource-based theory focuses on internal resources to gain competitive advantages. A resource-based perspective offers powerful tools for studying resources that integrate competitiveness

and sustainability and provides a broader perspective and management of tourism destinations. The main goal of this research is to identify and evaluate the strategic potentials, abilities, and limitations of tourism with a sustainable development approach, relying on the resource-based theory, to carry out strategic tourism planning with a more integrated approach in line with the sustainable development of the tourism destination.

In this regard, this research discussed the existing strategic analysis techniques, evaluated the degree of conformity of these methods with the dimensions of source-based theory, and finally, used the best technique for the strategic analysis and evaluation of Kerman province as a tourist destination.

2. Research Methodology

According to the research objective, this study is applied with a descriptive-analytical method. First of all, comprehensive information on resources and capabilities (such as tourist attractions, facilities and services, infrastructure, management and organization, human resources, marketing, and marketing) was gathered using the data and information from the Cultural Heritage and Tourism Organization and other provincial Organizations such as the Management and Planning Organization of Kerman Province. Then, a questionnaire was designed according to the theoretical framework and literature to collect the data required for Meta-SWOT analysis.

The exponential snowball sampling without discrimination method was used in this research. The statistical population of this research included tourism experts from Kerman province. After identifying

the initial people, they were given a questionnaire to fill out. Collecting information continued to the saturation stage (sample size reached 25). The tourism capabilities and sustainable competitiveness of Kerman province were evaluated using questionnaires and a Meta-SWOT analysis. This analysis used a resource-based theory to answer the challenge of “how to identify the sustainable competitive advantage of each resource and capability?” This theory measures resources and capabilities using the VRIO(S) model. There are four consecutive steps in Meta-SWOT analysis to carry out strategic analysis:

Step 1: Identification and evaluation of resources and competitors;

Step 2: Business (internal-external) environment analysis;

Step 3: Evaluation of strategic fit;

Step 4: Generation of strategic map.

3. Research Findings

The research findings show that tourist activities and attractions, marketing, management, organizational structure and organizations, and financial resources are critical internal factors.

Considering the tourism characteristics of Kerman province and its neighboring provinces, the main competitors of Kerman province at the national and regional level were Isfahan, Fars, Yazd, Hormozgan, Sistan and Baluchistan, and South Khorasan provinces.

Isfahan, Fars, and Kerman provinces are in the 1-3 rank in the current tourism competitive environment, and the competitive status of Kerman province is lower than Isfahan, Fars, and Hormozgan provinces, higher than Yazd province, and

much higher than Sistan and Baluchistan and South Khorasan provinces.

Ecological factors are considered the most significant external influencing factor in the sustainable tourism development in Kerman province. Legal, political, and economic factors are in the following ranks. Due to their impact on the sustainable development of Kerman, tourism needs to pay attention to them and take action.

Among the internal factors (strengths and weaknesses), tourist activities and attractions (ecotourism, geo-tourism, natural, cultural-historical, religious, rural, and ad hoc tourism) and facilities and services have the highest suitability are more valuable, rare, inimitable, and irreplaceable than other internal factors.

Despite the relative stability of these resources and capabilities, they are not well organized. Along with tourist attractions and activities, tourism facilities and services of the province have a very high strategic fit. Tourist activities and attractions have a strong strategic fit with economic, ecological, and technological factors and a strong fit with government, legal, political, and socio-cultural factors. On the other hand, legal and political factors (international policies, political stability, national and regional security, laws and regulations, and change of governments) are the most important external factors and have the highest degree of urgency.

4. Conclusion

The tourism sector in Kerman province has significant potential and resources. However, this province faces various obstacles and threats to the development of its tourism sector.



The suggestions to improve the competitiveness of Kerman's tourism destination are: (1) allocating necessary resources to lead and implement tourism strategies and facilitate cooperation between institutions, activists, and stakeholders in the province's tourism, (2) increasing new products and developing new tourism experiences to attract tourists, (3) using the province's tourism brand to promote tourism along with attractive imagery to arouse the interest and participation of potential tourists, (4) ensuring the province's geographical location and spatial-spatial advantages in tourism development to create unique tourist experiences, (5) investing in developing tourism infrastructure and services to expand tourism activities and improve the experience of tourists throughout the province, (6) prioritizing community participation in tourism development, creating opportunities for

continuous interaction with tourism executive bodies, and supporting those working to promote local tourism development, and (7) ensuring continuous preservation and protection of tourism assets of the province while creating valuable experiences for tourists.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

The authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work.

Conflict of Interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors appreciate all the scientific consultants in this study.

ارزیابی توانمندی‌های گردشگری استان کرمان با رویکرد سیمائو

زهرا سادات سعیده زرآبادی^{۱*} ID، جانانه بهادر^۲ ID

^۱ دانشیار، گروه شهرسازی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (z.zarabadi@srbiau.ac.ir)

^۲ کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی منطقه‌ای، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (jananehba@gmail.com)



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه مازندران



10.22080/JTPD.2023.26080.3832

چکیده

زمینه و هدف: هدف این مقاله ارائه یک رویکرد راهبردی است که می‌تواند در کنار تحلیل رقابت‌پذیری مقصدهای گردشگری، پایداری آن‌ها را نیز مورد ارزیابی قرار دهد. **روش‌شناسی:** روش انجام شده در این مقاله یک روش ترکیبی می‌باشد. به بیان بهتر در این مقاله از یک روش کیفی-کمی استفاده شده است. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان می‌دهند که جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری استان کرمان ارزشمندترین منابع و قابلیت‌های گردشگری این مقصد می‌باشند. باوجود پایداری نسبی جاذبه‌های گردشگری، این پتانسیل‌ها به‌خوبی سازمان‌دهی نشده‌اند. در کنار جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری، تسهیلات و خدمات گردشگری استان از تناسب استراتژیک بسیار بالایی برخوردار هستند. **نتیجه‌گیری:** جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری استان تناسب راهبردی بسیار قوی‌ای با عوامل اقتصادی، اکولوژیکی و فناورانه و تناسب قوی‌ای با عوامل قانونی، سیاسی و اجتماعی - فرهنگی دارند. از سوی دیگر عوامل قانونی و سیاسی در کنار عوامل اکولوژیکی بیشترین اهمیت را در میان سایر عوامل خارجی داشته و از بالاترین درجه فوریت برخوردارند. **نوآوری و اصالت:** این تحقیق از ترکیب رویکردهای مبتنی بر منبع و توسعه پایدار با استفاده از روش تحلیل متاسوات جهت تعمیم دیدگاه مبتنی بر منبع به پایداری مقصدهای گردشگری استفاده نموده است.

تاریخ دریافت:

۱۲ مهر ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۰۴ دی ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۰۱ بهمن ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

گردشگری پایدار، متاسوات، رقابت پذیری مقصد گردشگری، استان کرمان.

** مقاله ارسالی مستخرج از پایان‌نامه می‌باشد

* نویسنده مسئول: زهرا سادات سعیده زرآبادی

آدرس: ایران، تهران، انتهای بزرگراه شهید ستاری، بلوار شهدای

حصارک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، دانشکده

عمران، معماری و هنر

ایمیل: z.zarabadi@srbiau.ac.ir

تلفن: +98 (912)107 8853



۱ مقدمه

مطالعه منابع به شکلی فراهم می‌کند که رقابت و پایداری را یکپارچه کرده و دیدگاه و مدیریت گسترده‌تری از مقصدهای گردشگری ارائه می‌دهد. هدف اصلی این نوشتار شناسایی و ارزیابی راهبردی ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و محدودیت‌های گردشگری با رویکرد توسعه پایدار (سیمائو) با تکیه بر نظریه مبتنی بر منبع در استان کرمان است تا با رویکردی یکپارچه‌تر برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری را در راستای توسعه پایدار برای مقصد گردشگری کرمان انجام دهد.

در این راستا، در این پژوهش ابتدا روش‌های تحلیل راهبردی موجود مورد بحث و در ادامه میزان انطباق این روش‌ها با ابعاد نظریه مبتنی بر منبع مورد ارزیابی قرار گرفته است. در نهایت، از میان روش‌های موجود، از روش منتخب برای تحلیل و ارزیابی راهبردی استان کرمان به عنوان مقصد گردشگری استفاده شده است.

۲ ادبیات پژوهش

چهارچوب نظریه مبتنی بر منبع چهار شرط «ارزشمند بودن»، «نادر بودن»، «غیرقابل تقلید بودن» و «دارای سازمان‌دهی» را برای ارزیابی اینکه «آیا یک منبع ظرفیت ایجاد مزیت رقابتی پایدار را دارد یا خیر؟» شامل می‌شود (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007). این چهار اصطلاح که به‌عنوان چهارچوب VRIO² شناخته می‌شوند، ویژگی‌هایی هستند که باید به‌عنوان مرجع برنامه‌ریزی راهبردی در نظر گرفته شود و چشم‌انداز مزیت رقابتی پایدار را حفظ کنند. چهار شرط نظریه مبتنی بر منبع نشان می‌دهد که سیاست‌ها، فرآیندها و رویه‌های ضعیف ممکن است مزیت رقابتی بالقوه یک منبع را تضعیف کند (Barney & Clark, 2007).

مطالعات ماسوکادو و همکاران (۲۰۰۹)، پیتر و همکاران (۲۰۱۱)، هونگ و تسای (۲۰۱۲)، زو و همکاران

محصولات گردشگری مجموعه قابل توجهی از منابع مورد استفاده برای جذب و برآورده کردن تقاضا به شمار می‌روند. منابع موجود در یک مقصد گردشگری، بازارهای مناسب را بیشتر از شرایطی که در محیط راهبردی اجازه ایجاد راهبردهای موفق برای تسخیر آن‌ها را می‌دهد، تعیین می‌کنند. از این رو، تنها مدیریت دقیق منابع گردشگری به یک مقصد خاص اجازه می‌دهد تا توسعه پایدار را در چهارچوب رقابت راهبردی ارتقا دهد. با این حال، شیوه رایج این است که به این مسائل به‌طور جداگانه پرداخته شود. بدین معنی که اگرچه برنامه‌ریزی به‌عنوان ابزاری برای تحلیل، اقدام و چشم‌انداز آینده با هدف توسعه گردشگری پایدار برای مقصد گردشگری در نظر گرفته می‌شود؛ در بهترین حالت، صرفاً برنامه‌ریزی توسعه پایدار صنعت گردشگری بخش دولتی تمایل به احساس مسؤلیت در این زمینه دارد. از سوی دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی با هدف کسب مزیت‌های رقابتی عمدتاً توسط شرکت‌های خصوصی فعال در این بخش ترویج می‌شود. این رویکرد دوگانه مبتنی بر ایده‌های ناقص توسط هر دو گروه برنامه‌ریزان دولتی و خصوصی است. برنامه‌ریزان دولتی تمایل دارند رقابت بین مکان‌ها، مناطق و مقصدهای مختلف گردشگری را فراموش کنند و برنامه‌ریزان و شرکت‌های خصوصی سازش بسیار کمی در قبال مسؤلیت اجتماعی و زیست‌محیطی دارند؛ بنابراین، تجمیع این دو رویکرد نیازمند یک بینش کلیدی و روشی مبتنی بر رویکردی ساختارمندتر است تا تجزیه و تحلیل رقبا را تسهیل نموده و تصمیم‌گیرندگان را در فرآیند یکپارچه برنامه‌ریزی راهبردی به سمت توسعه پایدار هدایت کند.

نظریه مبتنی بر منبع^۱ مکتبی از برنامه‌ریزی است که اهمیت محوری را برای منابع داخلی به منظور کسب مزیت‌های رقابتی فراهم می‌کند. دیدگاه مبتنی بر منبع ابزارهای قابل توجهی را برای

² VRIO model (valuable – rareness – inimitability – organization)

¹ Resource-Based Theory (RBT)

2010). به منظور انطباق مدل VRIO با مقصدهای گردشگری بر اساس رویکرد توسعه پایدار و تبدیل آن به مدل^۱ VRIO(S)، اصلاح مجموعه اصلی سؤالات و معرفی بعد پایداری ضروری است (جدول ۱).

مسأله مهم دیگری که باید مورد بحث قرار گیرد مربوط به ارزیابی یک منبع گردشگری خاص در راستای توسعه گردشگری پایدار است. که باید مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور ضروری است که منبع به اندازه کافی مدیریت شود تا از نظر کمی و کیفی تخریب نشود و اثرات منفی بر سایر منابع نداشته باشد. نحوه مدیریت منابع برای اطمینان از پایداری خود و مقصدهای گردشگری که در آن قرار دارند، چیزی است که نمی‌توان به‌طور مستقیم و واحد پاسخ داد. این امر به نوع منبع مورد نظر، برنامه‌ها، اراده و شایستگی‌های جامعه محلی، پیشینه فرهنگی و سطح توسعه گردشگری محلی بستگی دارد؛ بنابراین مزیت رقابتی پایدار در صورتی حاصل می‌شود که منابع اصلی گردشگری یک مقصد ارزشمند، کمیاب و به‌سختی قابل تقلید باشند و جامعه از شایستگی‌هایی برای مدیریت آن‌ها برخوردار بوده و این کار را به شیوه‌ای پایدار انجام دهد (Smith, 2012). در مجموع، مقصدهای گردشگری باید منابع خود را برای تضمین حفاظت از محیط‌زیست و توسعه اجتماعی جوامع، در چهارچوب رقابتی مدیریت کنند (جدول ۲ و شکل ۱).

(۲۰۱۵)، ریسفندی و همکاران (۲۰۲۱)، لو (۲۰۲۲) و کروسبی و بازلمنز (۲۰۲۲) نمونه‌هایی از پژوهش‌هایی است که در زمینه مقصدهای گردشگری و بر اساس نظریه مبتنی بر منبع انجام شده است. مقصدهای گردشگری منابع ناهمگون و نامتقارنی دارند که انتقال آن‌ها بسته به منبع اغلب بسیار دشوار و در برخی موارد کاملاً غیر ممکن است (Simão, 2010). درواقع، مقصدهای گردشگری «مجموعه‌ای از منابع ناهمگون و نامتقارن» هستند. برخی از منابع مقصدهای گردشگری دو ویژگی دیگر (عدم حذف و تفریق) نیز دارند که آن‌ها را از سایر فعالیت‌های اقتصادی متمایز و تحلیل آن‌ها را پیچیده‌تر می‌کند؛ بنابراین، در مورد منابع گردشگری باید موارد زیر را شناسایی کرد: کدامیک از آن‌ها را می‌توان به عنوان منابع مشترک طبقه‌بندی کرد؟ چگونه همه آن‌ها را، بدون استثنا، می‌توان در توسعه پایدار گردشگری به کار گرفت؟ و کدام یک از منابع برای به دست آوردن مزیت‌های رقابتی در مقصدهای گردشگری تعیین‌کننده هستند؟ از این نظر، می‌بایست پایداری را به عنوان یک بعد از مدل VRIO در تحلیل و مدیریت منابع گردشگری ادغام نمود. هنگامی که در مورد عوامل واجد شرایط مزیت رقابتی طولانی‌مدت صحبت می‌شود، در نظر گرفتن اینکه آیا منبع ارزشمند، کمیاب، تکرار نشدنی و دارای سازمان‌دهی است، حداقل برای منابعی که بالقوه مولد مزیت رقابتی هستند، کافی نیست؛ بلکه ارزیابی حفاظت و عدم تخریب آن نیز حائز اهمیت است (Simão, 2010).

^۱ VRIO(S) model (valuable – rareness – inimitability – organization – sustainability)



جدول شماره ۱: سؤالات VRIO(S)

سؤالات VRIO(S)	ابعاد
آیا یک منبع و قابلیت خاص، یک مقصد گردشگری را قادر می‌سازد تا به تهدیدها یا فرصت‌های محیطی پاسخ دهد؟	Value (ارزش)
آیا یک منبع و قابلیت خاص در حال حاضر تنها توسط تعداد کمی از مقصدهای گردشگری رقیب کنترل می‌شود؟	Rarity (نادر بودن)
آیا مقصدهای گردشگری‌ای که یک منبع و قابلیت خاص را در اختیار ندارند، برای به دست آوردن یا توسعه آن با هزینه‌های زیادی مواجه هستند؟	Inimitability (غیرقابل تقلید بودن)
آیا سیاست‌ها و رویه‌های مناسب برای حمایت از بهره‌برداری از یک منبع و قابلیت ارزشمند، کمیاب و پرهزینه در یک مقصد گردشگری سازمان‌دهی می‌شود؟	Organization (سازمان‌دهی)
آیا منبع به‌گونه‌ای مورداستفاده قرار می‌گیرد که به توسعه پایدار گردشگری کمک کند؟	Sustainability (پایداری)

مآخذ: (Simão, 2010)

جدول شماره ۲: مدل VRIO(S)

منابع و توان‌ها						
ارزشمند هستند؟	نادر هستند؟	برای تقلید هزینه‌بر هستند؟	مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند؟	به روشی پایدار مدیریت می‌شوند؟	پیامدهای رقابتی و پایداری دارند؟	داری عملکرد اقتصادی هستند؟
نه	-	-	نه	نه	عدم مزیت رقابتی	پایین‌تر از حد معمول
بله	نه	-	↕	↕	تا حدودی رقابتی	حد معمول
بله	بله	نه			موقتاً رقابتی	بالتر از حد معمول
بله	بله	بله	بله	بله	دارای مزیت رقابتی پایدار	بالتر از حد معمول

مآخذ: (Simão, 2010)

۳ روش‌های تحلیل و ارزیابی راهبردی

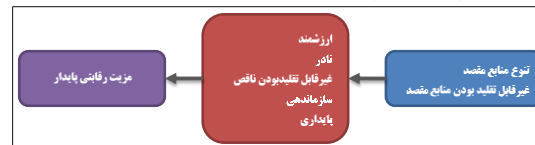
تحلیل وجود دارد. با وجود این، برخلاف برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای راهبرد، به دلیل ابعاد گسترده و رویکردهای متعدد در برنامه‌ریزی راهبردی، مفهوم تحلیل راهبردی تا حدودی مبهم است و با ردیابی و تجزیه و تحلیل داده‌ها اشتباه گرفته می‌شود. اغلب اوقات تحلیل و ارزیابی راهبردی صرفاً معطوف به

تحلیل راهبردی بخش مهمی از برنامه‌ریزی بلندمدت در حوزه شهرسازی و اولین گام در فرآیند برنامه‌ریزی است و روش‌ها و ابزارهای متعددی جهت انجام این

Hossain, 2020; Madsen & Grønseth, 2022; Prawira & Budisetyorini, 2021; Rudnicki & Vagner, 2014)، ماتریس جنرال‌الکترونیک - مکنزی (GE-McKinsey) (Bondarenko et al., 2020;) (Drobyazko, 2018; Ideas, 2020; Kieltyka et al., 2022; Sood, 2010; Tsakalerou, 2015) برای تحلیل و ارزیابی استفاده شده است.

با بررسی دقیق این روش‌ها می‌توان دریافت که این روش‌ها دو محدودیت عمده دارند. اول: برخی از روش‌ها تک‌بعدی بوده و تنها ابعاد و عوامل راهبردی خاصی را مورد بررسی قرار می‌داند. دوم: اگرچه در عمده روش‌های ذکرشده مزیت رقابتی و توجه به منابع به عنوان یکی از ارکان اصلی وجود دارد. با وجود این، مقوله پایداری در میان آن‌ها وجود ندارد. از این رو، وجود روشی که تمامی ابعاد و عوامل راهبردی را مورد بررسی قرار داده و هم‌زمان از رویکردهای مبتنی بر منبع و توسعه پایدار استفاده نماید، ضرورت می‌یابد.

تحلیل سوات (SWOT)^۱ است (Bismala et al., 2019; Dahruji et al., 2022; Effendi & Narti, 2020; Stojković & Milićević, 2020; ÜNAL et al., 2022). این تحلیل چهارچوبی است برای کمک به ارزیابی و درک نیروهای داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) که ممکن است فرصت‌ها یا خطراتی را برای یک مقصد گردشگری ایجاد کنند (Benzaghta et al., 2021; Teoli et al., 2019). با وجود این، علاوه بر تحلیل سوات در پژوهش‌های مرتبط با مقصدهای گردشگری از روش‌های متعددی از قبیل ماتریس ارزیابی و اقدام راهبردی (SPACE)^۲ (Borocki et al., 2019; Ibragimov, 2020; Ichwanto et al., 2022; Sandelin & Fiechtner, 2020; Zurinani Ansari et al., 2019)، ماتریس کوپر^۳ (Laimer & Weiss, 2009; Bakhtadze & Phalavandishvili, 2020; Dawes, 2018; Hanif & Fafurida, 2018; Loredana, 2016; Nugraha et al., 2018)، ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG)^۴ (Chiu & Lin, 2019; Jelonek et al., 2022; Kader &



شکل شماره ۱: چهارچوب نظری پژوهش بر اساس مدل VRIO(S) (Simão, 2010)

برده و علاوه بر بررسی تمامی ابعاد و عوامل راهبردی در دو محیط درونی به بیرونی، از چهارچوب VRIO که بر پایه نظریه مبتنی بر منبع بارنی است، استفاده می‌نماید (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007). طی سال‌های اخیر پژوهش‌های فراوانی در خصوص ارزیابی بخش و مقصدهای گردشگری از جمله تدوین راهبردهای رقابت‌پذیری و

آگروال (۲۰۱۲) با توجه به انتقاداتی که بر تحلیل سوات وجود داشت، یک روش حمایت از تصمیم‌گیری جایگزین با عنوان تحلیل متاسوات^۵ ارائه نمود. در واقع، تحلیل متاسوات شکل توسعه‌یافته تحلیل سوات است. این تحلیل با جهت‌دهی بیشتر به آینده، دقیق، منبع‌محور، عینی، مفید و به‌موقع، نقاط ضعف تحلیل سوات را از بین

³ Cooper portfolio matrix

⁴ Ansoff Growth matrix

⁵ Boston Consulting Group (BCG) Matrix

⁶ GE-McKinsey Matrix

⁷ Meta-SWOT

¹ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis

² SPACE (Strategic Position & Action Evaluation) matrix



مبانی نظری، پیشینه پژوهش و براساس چهارچوب نظری پژوهش، پرسش‌نامه‌ای تهیه گردید.

در این پژوهش از روش «نمونه‌گیری گلوله برفی نمایی بدون تبعیض»^۱ استفاده شده است. «نمونه‌گیری گلوله برفی» یا «نمونه‌گیری ارجاعی زنجیره‌ای»^۲ به‌عنوان یک روش نمونه‌گیری غیر احتمالی تعریف می‌شود که در آن نمونه‌ها دارای صفاتی هستند که یافتن آن‌ها نادر است (Parker et al., 2019). در نمونه‌گیری گلوله برفی نمایی بدون تبعیض، اولین آزمودنی جذب می‌شود و سپس چندین ارجاع ارائه می‌کند. سپس هر ارجاع جدید اطلاعات بیشتری را برای ارجاع بیشتر فراهم می‌کند تا زمانی که تعداد آزمودنی‌ها برای نمونه کافی باشد (Etikan et al., 2016). مشارکت‌کنندگان تحقیق حاضر شامل خبرگان گردشگری استان کرمان است. پس از شناسایی افراد اولیه و پر کردن پرسش‌نامه، فرد یا افراد بعدی را معرفی نموده و روند جمع‌آوری اطلاعات تا مرحله اشباع پیش رفت. تعداد نمونه‌ها تا مرحله اشباع به ۲۵ نفر رسید. با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌ها، تحلیل متاسوات برای ارزیابی توانمندی‌های گردشگری استان کرمان اجرا و نتایج مورد نظر از آن استخراج گردید. این تحلیل برای پاسخ‌گویی به چالش «چگونگی تشخیص ایجاد مزیت رقابتی پایدار هر یک از منابع و قابلیت‌ها» از دیدگاه مبتنی بر منبع استفاده می‌کند. بر این اساس منابع و قابلیت‌ها را از نظر مدل VRIO(S) مورد سنجش قرار می‌دهد. در تحلیل متاسوات چهار مرحله پیاپی به منظور انجام تحلیل و ارزیابی راهبردی وجود دارد:

مرحله اول: ارزیابی منابع و رقبا: در این مرحله شناسایی منابع و قابلیت‌ها با عوامل حیاتی موفقیت همراه با شناسایی رقابت‌پذیری با انتخاب رقبا با مقیاس تجاری یکسان انجام می‌شود. عمده‌ترین اقدامات در این مرحله شناسایی و اولویت‌بندی اهداف، شناسایی و ارزیابی عوامل حیاتی (منابع و

توسعه گردشگری ورزشی (Heydari et al., 2020)، گردشگری شهری (Barzegar et al., 2022; Pir Mohammadzadeh et al., 2021; Rajabi, 2021; Rezaee et al., 2015; Ziari et al., 2020)، گردشگری روستایی (Badri et al., 2015)، گردشگری ساحلی (Saghaei et al., 2021)، مقصدهای گردشگری (Makooi & Mousavi, 2021; Shakarami, 2018) با استفاده از تحلیل متاسوات صورت گرفته است.

تحلیل متاسوات یک روش برنامه‌ریزی راهبردی درون‌نگر است که به محققان و برنامه‌ریزان گردشگری کمک می‌کند تا با شناسایی و ارزیابی صحنه رقابت مقصد گردشگری با دیگر مقصدها و شناسایی منابع و قابلیت‌های محیط داخلی و تغییر مرزهای اقتصادی و بازارهای گردشگری، در رقابت با رقبا در آینده پیروز شوند (Pir Mohammadzadeh et al., 2021). علاوه بر این، به آن‌ها کمک می‌کند تا راهبردهای جدید و مفیدی را با شناسایی و ارزیابی صحنه رقابتی و منابع و قابلیت‌های موجود توسعه دهند (Nasirifar & Nosrat, 2018).

۴ مواد و روش تحقیق

با توجه به اهداف پژوهش، نوع پژوهش کمی-کیفی است. به منظور ارزیابی توانمندی‌های گردشگری استان کرمان به عنوان یک مقصد گردشگری با رویکرد توسعه پایدار (سیمائو) ابتدا با استفاده از داده‌ها و اطلاعات موجود در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و سایر نهادهای استانی مانند سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان اطلاعات جامعی از منابع و توان‌های (جاذبه‌ها، تسهیلات و خدمات گردشگری، زیرساخت‌ها، مدیریت و تشکیلات، منابع انسانی، وضعیت بازاریابی و تبلیغات و ...) استان به دست آمد. سپس به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز تحلیل متاسوات، با توجه به

² chain-referral sampling

¹ Exponential Non-Discriminative Snowball Sampling

خنثی، مخالف، خیلی مخالف) مورد سنجش قرار می‌گیرد. در این مرحله معیار «ارزشمندی» مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد؛ زیرا زمانی با ارزش بودن منابع و قابلیت‌ها را می‌توان سنجید که در مقام مقایسه با عوامل خارجی قرار گیرند (Simão, 2010).

در ادامه، عوامل خارجی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، تکنولوژیکی، قانونی و بوم‌شناختی^۱ مؤثر بر فضای توسعه پایدار گردشگری شناسایی می‌گردد. این تحلیل جهت شناسایی فرصت‌های پیش روی و همچنین تهدیدهای احتمالی هر مقصد مؤثر است (Perera, 2017). عموماً این تحلیل جهت ارزیابی محیط بیرونی و همچنین ارزیابی زمان حال می‌پردازد؛ چراکه عوامل بیرونی این توانایی را دارند تا تغییرات اساسی را در محیط و مجموعه ایجاد کنند. در این گام علاوه بر شناسایی و ارزیابی عوامل بیرونی، وزن یا میزان ایستایی و پویایی (اهمیت این عوامل در مقایسه با چالش‌های موجود در گردشگری چه میزان است؟)، میزان تأثیرگذاری (اثر این عامل بر موفقیت مقصد گردشگری در توسعه پایدار گردشگری چه میزان است؟)، احتمال افزایش (احتمال افزایش این عامل در دوره برنامه‌ریزی چه میزان است؟) و درجه اضطراری بودن (این عامل جهت توسعه پایدار گردشگری به چه میزان مورد نیاز مقصد گردشگری است؟) را هم مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Agarwal et al., 2012):

مرحله سوم: سنجش تناسب راهبردی: در سنجش تناسب راهبردی میزان ارتباط هر منبع و قابلیت با عوامل مهم در محیط خارجی تعیین می‌شود. تناسب با تعداد عوامل داخلی و میزان تطابق آن‌ها با عوامل خارجی اندازه‌گیری می‌شود. میانگین امتیاز کل نشان‌دهنده «ارزش» منابع و قابلیت‌ها در مدل VRIOS است. انتظار می‌رود استفاده از مقیاس پیوسته مشکل عدم قطعیت را در طبقه‌بندی عوامل به نقاط قوت یا ضعف کاهش

توان‌ها)، شناسایی رقبا و ابعاد رقابتی است. در این مرحله نقشه رقابتی ترسیم می‌گردد. به همین منظور، اهداف در چهارچوب یک برنامه‌ریزی راهبردی تعریف می‌شوند. سپس عوامل حیاتی موفقیت شناسایی شدند. این عوامل توصیف می‌کنند کدام منابع و قابلیت‌ها برای موفقیت در مقصد گردشگری مورد نیاز است. در این مرحله اهمیت نسبی این عوامل در مقیاس وزنی درصد تعیین می‌شود. برای ترسیم نقشه رقابتی، فهرست عوامل داخلی باید با شناسایی دو بعد اصلی که مقصد در بخش گردشگری در آن رقابت می‌کند، ادامه می‌یابد و سپس تعیین می‌شود که منابع و قابلیت‌ها به کدام‌یک از آن‌ها مربوط می‌شود. در ادامه، فهرستی از رقبا ایجاد می‌شود و مقصد در مقایسه با رقبا ارزیابی می‌گردد. از طریق این ارزیابی نقشه رقابتی ترسیم و جدول آن تهیه می‌گردد که مزیت رقابتی همه رقبا را هم در مقادیر مطلق و هم به‌طور عادی به میانگین رقبا محاسبه می‌کند. (Agarwal et al., 2012).

مرحله دوم: ارزیابی محیط راهبردی گردشگری: در این مرحله ایستایی و پویایی محیط راهبردی با تصمیم‌گیری در مورد تأثیر احتمالی عوامل خارجی بر موفقیت و احتمال افزایش اهمیت این عوامل در طول دوره برنامه‌ریزی ارزیابی می‌شود. درجه فوریت پرداختن به عوامل مربوطه به طور مستقل ارزیابی می‌شود تا از فرضیات قوی در مورد ثبات در قضاوت‌ها جلوگیری شود. سؤال در مورد فوریت یک مقیاس زمانی را معرفی می‌کند و تدوین مراحل اقدامات راهبردی اولویت‌بندی‌شده را تسهیل می‌کند. برای پاسخ‌گویی به چالش «چگونگی تشخیص ایجاد مزیت رقابتی پایدار هر یک از منابع و قابلیت‌ها» از دیدگاه مبتنی بر منابع استفاده می‌شود. بر این اساس منابع و قابلیت‌ها را از نظر VRIOS (کمیابی، تقلیدناپذیری، سازمان‌دهی و پایداری) در یک طیف پنج‌تایی (خیلی موافق، موافق،

¹ PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental)



استان کرمان با توجه به اینکه از دیرباز مکان سکونت ایرانیان بوده است، آثار تاریخی متعددی را در نقاط مختلف خود دارد. همچنین، تنوع اقلیمی و طبیعت این استان نیز موجب پراکندگی جاذبه‌های گردشگری طبیعی در سطح این استان شده است. این استان در مجموع دارای ۲۴۰ جاذبه فرهنگی - تاریخی است. آرامگاه و بقعه، خانه تاریخی، کاروان - سرا، مسجد تاریخی، باغ، بازار تاریخی و قلعه تاریخی به ترتیب با ۱۳،۳۳، ۱۲،۹۲، ۹،۵۸، ۷،۹۲، ۷،۵۰، ۷،۰۸ و ۶،۶۷ درصد از عمده‌ترین جاذبه‌های فرهنگی - تاریخی استان به شمار می‌روند. همچنین، از ۱۰۳ جاذبه طبیعی استان کرمان ۳۱،۰۷ درصد جاذبه اکوتوریستی، ۲۴،۲۷ درصد جاذبه درمانی، ۱۲،۶۲ درصد جاذبه ژئوتوریستی، ۲۱،۳۶ درصد جاذبه طبیعت‌گردی و ۱۰،۶۸ درصد را جاذبه گردشگری با علایق خاص تشکیل می‌دهند. در کنار این جاذبه‌ها، استان کرمان دارای ۲۷ جاذبه انسان‌ساخت است (نقشه ۱).

۶ بحث و ارائه یافته‌ها

به منظور انجام تحلیل سوات، اطلاعات مورد نیاز مدل که از داده‌های پرسش‌نامه‌ها تأمین گردید و مراحل پی‌درپی این روش انجام گرفت. در دوره زمانی برنامه‌ریزی مقصد گردشگری استان کرمان برای این پژوهش همگام با اسناد فرادست و منطبق با سند آمایش استان کرمان سال ۱۴۱۴ در نظر گرفته شده است. هدف بنیادین این طرح «توسعه و گسترش ظرفیت‌های گردشگری و صنایع‌دستی استان با هدف افزایش ارزش‌افزوده این بخش در اقتصاد استان» تعیین گردیده است.

دهد. درنهایت، تناسب منابع و قابلیت‌ها با اهداف ارزیابی می‌شوند. مقایسه تناسب راهبردی و تناسب با اهداف می‌تواند تناقضات را نشان دهد. به‌عنوان نمونه یک منبع ممکن است به‌شدت با یک عامل محیطی مطابقت داشته باشد، بدون اینکه با اهداف مقصد گردشگری مرتبط باشد (Agarwal et al., 2012).

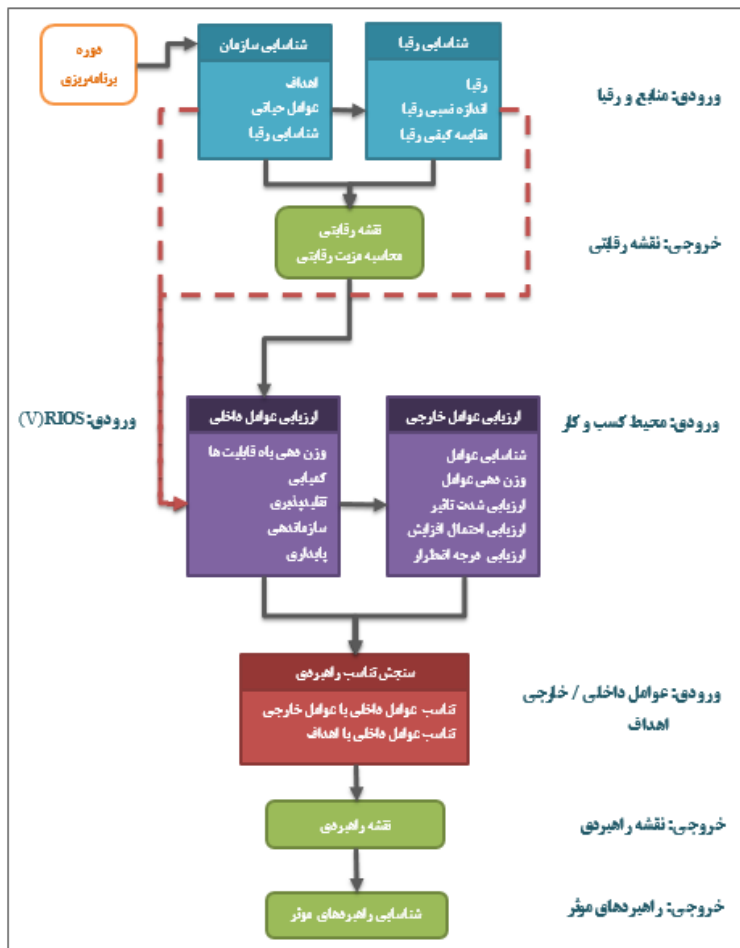
مرحله چهارم: ترسیم نقشه راهبردی: بر اساس تصمیمات مراحل قبل، نقشه راهبردی تهیه می‌شود که ارزیابی صورت گرفته‌شده را به تصویر می‌کشد. منابع و قابلیت‌ها اگر نسبتاً کمیاب و غیرقابل تقلید باشند و تناسب سازمانی داشته باشند، در سمت راست نمودار قرار دارند. اگر با درجه بالایی از تناسب راهبردی مشخص شوند، آن‌ها در سمت انتهای بالای نقشه قرار می‌گیرند. اندازه حباب میزان تناسب با اهداف را بیان می‌کند. عوامل مربوط به محیط راهبردی بر روی همان نمودار ترسیم می‌شوند، موقعیت‌های افقی بیانگر قدرت تأثیر درک شده، موقعیت‌های عمودی بیانگر افزایش مورد انتظار و اندازه حباب‌ها بیانگر درجه یا فوریت هستند. برای هر دو مجموعه داده، مکان‌ها در ربع بالا سمت راست نشان‌دهنده رتبه‌بندی بالا در هر دو بعد و مکان‌های سمت راست یا لبه بالایی نقشه رتبه‌بندی‌های بالا در حداقل یک بعد اندازه‌گیری را نشان می‌دهند (Agarwal et al., 2012).

۵ محدوده مورد مطالعه

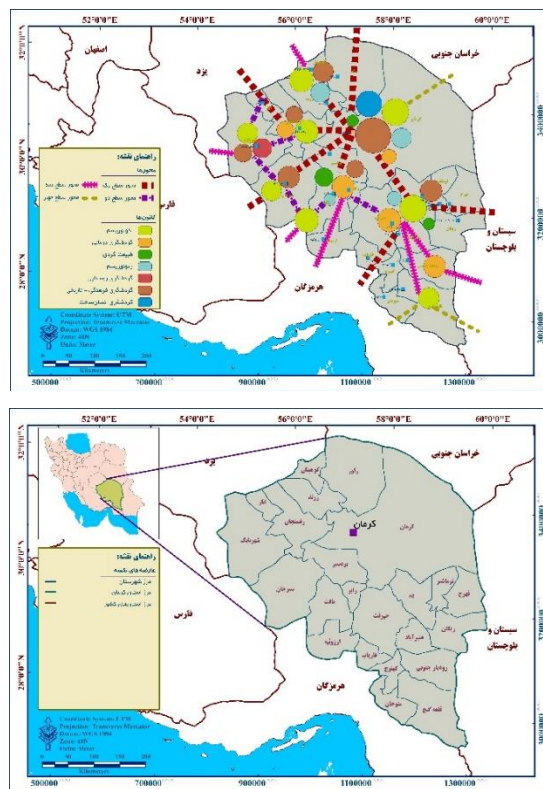
استان کرمان در جنوب شرقی فلات ایران بین ۵۴ درجه و ۲۱ دقیقه تا ۵۹ درجه و ۳۴ دقیقه طول شرقی و ۲۶ درجه و ۲۹ دقیقه تا ۳۱ درجه و ۵۸ دقیقه عرض شمالی با مساحتی در حدود ۱۸۳ هزار کیلومترمربع واقع شده است و بیش از ۱۱،۱۵ درصد از مساحت کشور را به خود اختصاص داده است. استان کرمان از شمال به استان‌های خراسان جنوبی و یزد، از جنوب به استان هرمزگان، از شرق به استان سیستان و بلوچستان و از غرب به استان فارس محدود شده است.



شکل شماره ۲: روش‌های تحلیل و ارزیابی راهبردی



شکل شماره ۳: مراحل تحلیل متاسوات - مآخذ: نگارندگان (بر اساس آگاروال (۲۰۱۲))، ۱۴۰۱



نقشه شماره ۱: موقعیت استان کرمان و محورهای اصلی گردشگری

گردشگری استان کرمان را برشمرد و سپس به اولویت‌بندی این اهداف پرداخت. اولویت‌بندی در سه سطح اولویت بالا، متوسط و پایین صورت می‌گیرد (جدول ۳).

۷ ارزیابی منابع و رقبا

در نخستین مرحله باید به ارزیابی منابع و رقبا پرداخت. در این مرحله باید اهداف مقصد

جدول شماره ۳: اولویت بندی اهداف مقصد گردشگری استان کرمان

شماره	اهداف	سطح اولویت
هدف شماره ۱	تخصیص منابع مورد نیاز برای رهبری و اجرای راهبردها و برنامه عملیاتی گردشگری و تسهیل همکاری بین نهادها، فعالان و ذی‌نفعان حوزه گردشگری استان کرمان	اولویت بالا
هدف شماره ۲	افزایش محصولات جدید و توسعه تجربیات جدید گردشگری (در صورت نیاز) برای جذب گردشگران به استان کرمان و اطمینان از تعاملات مثبت در طول بازدید آنها	اولویت بالا
هدف شماره ۳	استفاده از برند گردشگری استان کرمان برای ترویج گردشگری همراه با تصویرسازی جذاب به منظور ایجاد و شناساندن نام استان کرمان و برانگیختن علاقه و مشارکت گردشگران بالقوه	اولویت بالا
هدف شماره ۴	حصول اطمینان از استفاده از توان اکولوژیکی و مزیت‌های مکانی - فضایی استان در راستای توسعه گردشگری به منظور ایجاد تجربیات منحصر به فرد برای گردشگران	اولویت متوسط
هدف شماره ۵	سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها و خدمات گردشگری برای گسترش فعالیت‌های گردشگری و ارتقای تجربه گردشگران در سراسر استان کرمان	اولویت متوسط
هدف شماره ۶	اولویت‌دهی به مشارکت جامعه در توسعه گردشگری، ایجاد فرصت‌هایی برای تعامل مداوم با نهادهای مجری گردشگری و حمایت از توسعه گردشگری محلی در راستای توسعه پایدار	اولویت بالا
هدف شماره ۷	حصول اطمینان از حفاظت و حفظ مستمر دارایی‌های گردشگری استان کرمان در عین ایجاد تجربیات ارزشمند گردشگران در راستای توسعه پایدار	اولویت بالا

مآخذ: نگارندگان، ۱۴۰۱

آن‌ها را وزن‌بندی کرد. براساس نتایج، جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری، بازاریابی، مدیریت، ساختار و تشکیلات سازمانی و منابع مالی از بیشترین اهمیت برخوردار است. لذا باید در تدوین استراتژی از آثار این عوامل غافل نبوده و با به‌کارگیری یک سیستم مناسب تغییرات این عوامل را شناسایی کرده و سعی شود در این حوزه‌ها، بخش گردشگری مقصد ضعف‌ها را برطرف نموده و همواره آن‌ها را تقویت نماید (جدول ۴).

با توجه به ویژگی‌های گردشگری استان کرمان و همچنین استان‌های هم‌جوار آن، رقبای اصلی استان کرمان در سطح ملی و منطقه‌ای استان‌های اصفهان، فارس، یزد، هرمزگان، سیستان و بلوچستان و خراسان جنوبی در نظر گرفته شد.

شایان ذکر است که در این مقاله با استفاده از تکنیک Meta-SWOT ارزیابی توان‌های گردشگری استان کرمان مورد ارزیابی قرار گرفته است. در این گام عوامل حیاتی جهت موفقیت مقصد گردشگری استان کرمان شناسایی شدند. شناسایی منابع و توانایی‌هایی پرداخت که در موفقیت استان در توسعه پایدار گردشگری ضروری است. هر مقصد گردشگری در محدوده خود دارای نقاط قوت و نقاط ضعفی است. عاملی به‌عنوان قوت تلقی می‌شود که مزیت رقابتی یا مهارت متمایزی باشد. یعنی فعالیت‌هایی که یک مقصد بهتر از مقصدهای گردشگرپذیر رقیب خود انجام می‌دهد. عوامل ضعف نیز آن‌هایی هستند که یک مقصد آن‌ها را ضعیف انجام می‌دهد یا اصلاً توانایی انجام آن‌ها را ندارد، درحالی‌که رقبای اصلی این توانایی را دارند. از آنجاکه این منابع و توانایی‌ها دارای وزن و اهمیت یکسانی نیستند، باید

ترتیب با ۳,۸۱ و ۳,۶۳ در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارد. استان کرمان با امتیاز ۲,۶۴ در رتبه چهارم و استان خراسان جنوبی با امتیاز ۱,۳۳ در رتبه آخر قرار دارد. بر این اساس، وضعیت رقابتی استان کرمان نسبت به رقبای در مدل متاسوات تعیین گردید (جدول ۵). شایان ذکر است که امار و ارقام بیان شده بر اساس داده‌های سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و تکنیک Meta-SWOT بوده است.

در ادامه باید به شناسایی ابعاد رقابتی پرداخت. در این پژوهش دو بعد محیط رقابتی و محیط بازار به‌عنوان ابعاد رقابتی در نظر گرفته شده است. در محیط رقابتی گردشگری موجود، استان اصفهان با امتیاز نهایی ۳,۲۵ در رتبه اول و استان‌های فارس و کرمان به ترتیب با امتیاز نهایی ۳ و ۲,۷۷ در رتبه‌های بعدی قرار دارند. پایین‌ترین امتیاز مربوط به استان خراسان جنوبی با امتیاز ۱,۵۲ است. در محیط بازار گردشگری، استان هرمزگان با امتیاز ۳,۸۳ در رتبه اول و استان‌های اصفهان و فارس به

جدول شماره ۴: وزن عوامل حیاتی (منابع و توان‌ها)

ردیف	عوامل حیاتی	وزن
۱	جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری	۱۶
۲	تسهیلات و خدمات گردشگری	۱۳
۳	زیرساخت‌ها و امکانات پایه	۱۴
۴	مدیریت، ساختار و تشکیلات سازمانی	۱۴
۵	بازاریابی	۱۵
۶	نیروی انسانی	۱۳
۷	منابع مالی	۱۵
	جمع	۱۰۰

مآخذ: نگارندگان، ۱۴۰۱

جدول شماره ۵: جایگاه استان کرمان با رقبای اصلی

رقبای	وضعیت رقابتی استان کرمان نسبت به رقبای
استان اصفهان	پایین‌تر
استان فارس	پایین‌تر
استان یزد	بالا‌تر
استان هرمزگان	پایین‌تر
استان سیستان و بلوچستان	بسیار بالا‌تر
استان خراسان جنوبی	بسیار بالا‌تر

مآخذ: نگارندگان، ۱۴۰۱

۷ مزیت رقابتی رقبای را به تفکیک ابعاد رقابتی و به‌صورت مجموع نشان می‌دهد. در پایان این مرحله، نقشه رقابتی ساخته خواهد شد. این نقشه بیانگر وضعیت رقبا نسبت به استان کرمان و هدف

در ادامه باید میزان ارتباط هر یک از ابعاد رقابت با منابع و توانایی‌ها را تعیین کرد. از این‌رو، عوامل حیاتی (منابع و توان‌ها) گردشگری استان کرمان با رقبای اصلی مقایسه گردید (جدول ۶) جدول شماره



مورد مطالعه است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، استان کرمان در ارتباط با عوامل بازار از استان‌های هرمزگان، اصفهان و فارس ضعیف‌تر است. این در حالی است که استان کرمان در ارتباط با عوامل

رقابتی در موقعیت بهتری از استان یزد قرار دارد (شکل ۴).

جدول شماره ۶: مقایسه عوامل حیاتی (منابع و توان‌ها) گردشگری استان کرمان با رقبای اصلی

استان خراسان جنوبی	استان سیستان و بلوچستان	استان هرمزگان	استان یزد	استان فارس	استان اصفهان	عوامل حیاتی
بسیار فراتر	فراتر	پایین‌تر	فراتر	پایین‌تر	پایین‌تر	جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری
بسیار فراتر	فراتر	بسیار پایین‌تر	فراتر	پایین‌تر	پایین‌تر	تسهیلات و خدمات گردشگری
فراتر	فراتر	بسیار پایین‌تر	تقریباً برابر	پایین‌تر	پایین‌تر	زیرساخت‌ها و امکانات پایه
فراتر	فراتر	پایین‌تر	تقریباً برابر	پایین‌تر	پایین‌تر	مدیریت، ساختار و تشکیلات سازمانی
تقریباً برابر	تقریباً برابر	پایین‌تر	فراتر	پایین‌تر	پایین‌تر	بازاریابی
تقریباً برابر	تقریباً برابر	بسیار پایین‌تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	پایین‌تر	نیروی انسانی
فراتر	فراتر	بسیار پایین‌تر	تقریباً برابر	پایین‌تر	پایین‌تر	منابع مالی

مآخذ: نگارندگان، ۱۴۰۱

جدول شماره ۷: مزیت رقابتی رقبای اصلی گردشگری استان کرمان

رتبه	مجموع		عوامل بازار		عوامل رقابتی		رقبا
	نرمال شده	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده	مطلق	
۲	۲,۴۶	۸,۰۰	۱,۲۰	۴,۰۰	۱,۲۶	۴,۰۰	استان اصفهان
۳	۲,۴۱	۷,۸۵	۱,۲۰	۴,۰۰	۱,۲۱	۳,۸۵	استان فارس
۶	۱,۴۳	۴,۶۶	۰,۶۰	۲,۰۰	۰,۸۳	۲,۶۶	استان یزد
۱	۲,۶۶	۸,۶۵	۱,۲۰	۴,۰۰	۱,۴۶	۴,۶۵	استان هرمزگان
۴	۱,۵۸	۵,۱۵	۰,۹۰	۳,۰۰	۰,۶۸	۲,۱۵	استان سیستان و بلوچستان
۵	۱,۴۷	۴,۸۱	۰,۹۰	۳,۰۰	۰,۵۷	۱,۸۱	استان خراسان جنوبی

مآخذ: نگارندگان، ۱۴۰۱



شکل شماره ۴: نقشه رقابتی گردشگری استان کرمان

فوری، نه‌چندان فوری و غیر فوری مورد بررسی قرار دارد.

۹ سنجش تناسب راهبردی

در گام بعد به ارزیابی میزان تأثیر پشتیبانی و تأثیرپذیری منابع و توانایی‌ها در عوامل محیطی یا همان تناسب راهبردی پرداخته شده است (جدول ۱۰). سپس باید میزان تأثیر منابع و توانایی‌ها بر اهداف را تعیین کرد (جدول ۱۱).

۱۰ ترسیم نقشه راهبردی

در این مرحله با توجه به تصمیمات و مقایسات پیشین در مراحل قبل، اقدام به ترسیم نقشه راهبردی می‌شود (شکل ۵). منابع و توانایی‌ها با رنگ فیروزه‌ای و عوامل محیطی با رنگ نارنجی نشان داده شده است. منابع و توانایی‌هایی که به سمت راست متمایل‌اند، نسبتاً باارزش، نادر، تقلید نشدنی و غیرقابل جایگزین هستند و از تناسب راهبردی برخوردارند. آن دسته از عوامل محیطی که به سمت

۸ ارزیابی محیط راهبردی گردشگری

نتایج به‌دست‌آمده از ارزیابی عوامل حیاتی، منابع و توانایی‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع در جدول شماره ۸ ارائه شده است. در این مرحله می‌بایست عوامل غیرقابل‌کنترل ولی ضروری برای موفقیت توسعه پایدار گردشگری را تعیین نمود. جدول شماره ۹ بیانگر این عوامل است. وزن این عوامل در پنج گروه مقیاس اسمی بسیار مهم، مهم، متوسط، کم‌اهمیت و بسیار کم‌اهمیت تعیین می‌شود. در ستون تأثیر باید میزان تأثیر این عوامل در موفقیت توسعه پایدار گردشگری و در ستون احتمال افزایش باید درجه احتمال افزایش این عوامل در طول دوره برنامه‌ریزی در پنج گروه مقیاس اسمی بسیار بالا، بالا، متوسط، پایین و بسیار پایین و در ستون درجه ضرورت، میزان اضطراری بودن توجه به این مورد را در پنج گروه مقیاس اسمی اضطراری، خیلی فوری،

و واقعی را برای برنامه‌ریزان فراهم می‌کند. به‌طور نظام‌مند سعی می‌کند راهبردهایی را ارائه کند که ریشه در منابع و قابلیت‌های داخلی دارند و درعین‌حال چالش‌های ناشی از محیط بیرونی را تصدیق می‌کنند.

تحلیل متاسوات بر این ایده استوار است که یک مقصد گردشگری برای موفقیت مجبور نیست خود را با شرایط بازار وفق دهد. اگر به‌طور مداوم منابع کلیدی و شایستگی‌های اصلی خود را توسعه داده و حفظ کند، می‌تواند فرصت‌های جدیدی ایجاد کند. در این روش هر مقصد گردشگری به عنوان یک مجموعه منحصربه‌فرد از منابع و توان‌ها دیده می‌شود. منابع و شایستگی‌های اصلی یک مقصد مبنای این واقعیت است که تا چه حد یک مقصد می‌تواند به مزیت‌های رقابتی دست یابد.

بر اساس نتایج و تحلیل‌های انجام‌شده، می‌توان نتیجه گرفت که بخش گردشگری در استان کرمان دارای ظرفیت و منابع درخور توجهی است. با این حال، این استان تا به امروز در توسعه بخش گردشگری با موانع و تهدیدات مختلفی روبه‌رو است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که در محیط رقابتی گردشگری موجود، استان اصفهان در رتبه اول و استان‌های فارس و کرمان در رتبه‌های بعدی قرار دارند. بر اساس این، وضعیت رقابتی استان کرمان، نسبت به رقبا به‌گونه‌ای است که استان کرمان از استان‌های اصفهان، فارس و هرمزگان پایین‌تر، از استان یزد بالاتر و از استان‌های سیستان و بلوچستان و خراسان جنوبی بسیار بالاتر است. همچنین در میان منابع و قابلیت‌های گردشگری استان جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری استان کرمان (اکوتوریسم، طبیعت‌گردی، ژئوتوریسم، گردشگری فرهنگی - تاریخی، گردشگری مذهبی، گردشگری روستایی و گردشگری با علایق خاص) ارزشمندترین و کمیاب‌ترین منابع و قابلیت‌های گردشگری این مقصد هستند. با وجود پایداری نسبی این منابع و توان‌ها به‌خوبی سازمان‌دهی نشده‌اند. در کنار جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری، تسهیلات

بالا متمایل‌اند، دارای درجه بالایی از تناسب راهبردی هستند. اندازه حساب‌های منابع و توانایی‌ها بیانگر درجه تناسب آن‌ها با اهداف و اندازه حساب عوامل محیطی بیانگر درجه اضطراب آن‌هاست. به‌طور کلی برای هر دو دسته از حساب‌ها که بیانگر منابع و توانایی‌ها و عوامل محیطی است، قرارگیری در موقعیت بالا و سمت راست بیانگر بالاترین میزان امتیاز و نمره است.

بر اساس شکل شماره ۵، عوامل اکولوژیکی به‌عنوان بزرگ‌ترین عامل خارجی تأثیرگذار در توسعه پایدار گردشگری استان کرمان محسوب می‌شود و با توجه به اندازه حساب آن نیازمند توجه است. عوامل محیطی مانند عوامل دولتی، قانونی و سیاسی و عوامل اقتصادی در رتبه‌های بعدی قرار دارند و با توجه به تأثیرگذاری آن‌ها بر توسعه پایدار گردشگری استان کرمان، ضرورت توجه و اقدامات در مورد آن‌ها وجود دارد.

در بین عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) مؤثر جهت موفقیت در توسعه پایدار گردشگری استان کرمان، جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری و تسهیلات و خدمات گردشگری از بالاترین تناسب برخوردار هستند، یعنی به نسبت سایر عوامل داخلی با ارزش‌تر، نادرتر، تقلیدنشده‌تر و غیرقابل جایگزین‌تر هستند. از این‌رو باید به این عوامل توجه ویژه‌ای کرد.

۱۱ نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

درحالی‌که تحقیقات فزاینده‌ای در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری وجود دارد، توجه کمی به روش‌های برنامه‌ریزی‌ای که می‌تواند این هدف را دنبال کند، شده است. محققان و برنامه‌ریزان عمدتاً بر روش‌های مرسوم مانند تحلیل سوات تکیه می‌کنند که مورد انتقاد فزاینده‌ای قرار گرفته است. هدف این مطالعه معرفی تحلیل متاسوات به عنوان یک ابزار برنامه‌ریزی جدید در مطالعات گردشگری و منطقه‌ای است. تحلیل متاسوات راهبردهای رقابتی

برای ترویج گردشگری همراه با تصویرسازی جذاب به منظور برانگیختن علاقه و مشارکت گردشگران بالقوه. (۴) حصول اطمینان از استفاده از موقعیت جغرافیایی و مزیت‌های مکانی - فضایی استان در راستای توسعه گردشگری به‌منظور ایجاد تجربیات منحصر به فرد برای گردشگران. (۵) سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها و خدمات گردشگری برای گسترش فعالیت‌های گردشگری و ارتقای تجربه گردشگران در سراسر استان. (۶) اولویت دادن به مشارکت جامعه در توسعه گردشگری، ایجاد فرصت‌هایی برای تعامل مداوم با نهادهای مجری گردشگری و حمایت از کسانی که برای ارتقای توسعه گردشگری محلی تلاش می‌کنند. (۷) حصول اطمینان از حفظ و حفاظت مستمر دارایی‌های گردشگری استان در عین ایجاد تجربیات ارزشمند گردشگران.

و خدمات گردشگری استان از تناسب استراتژیک بسیار بالایی برخوردار هستند. جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری استان تناسب راهبردی بسیار قوی‌ای با عوامل اقتصادی، عوامل اکولوژیکی و عوامل فناورانه و تناسب قوی‌ای با عوامل دولتی، قانونی و سیاسی عوامل اجتماعی و فرهنگی دارند. از سوی دیگر عوامل دولتی، قانونی و سیاسی (سیاست‌های بین‌المللی، ثبات سیاسی، امنیت ملی و منطقه‌ای، قوانین و مقررات و تغییر دولت‌ها) بیشترین اهمیت را در میان سایر عوامل خارجی داشته و از بالاترین درجه فوریت برخوردار است.

پیشنهادها برای بهبود رقابت‌پذیری مقصد گردشگری کرمان عبارت‌اند از: (۱) تخصیص منابع مورد نیاز برای رهبری و اجرای راهبردهای گردشگری و تسهیل همکاری بین نهادها، فعالان و ذی‌نفعان حوزه گردشگری استان. (۲) افزایش محصولات جدید و توسعه تجربیات جدید گردشگری برای جذب گردشگران. (۳) استفاده از برند گردشگری استان

جدول شماره ۸: مقایسه عوامل حیاتی (منابع و توان‌ها) گردشگری استان کرمان با رقبای اصلی

عوامل حیاتی	کمیابی (R)	تقلیدپذیری (I)	سازمان‌دهی (O)	پایداری (S)
جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری	کمیاب	کاملاً غیرقابل تقلید	سازمان‌دهی نشده	نسبت پایدار
تسهیلات و خدمات گردشگری	نسبت کمیاب	نسبت غیرقابل تقلید	نسبت سازمان‌دهی شده	نسبت پایدار
زیرساخت‌ها و امکانات پایه	در دسترس	قابل تقلید	کاملاً سازمان‌دهی شده	ناپایدار
مدیریت، ساختار و تشکیلات سازمانی	در دسترس	نسبت قابل تقلید	نسبت سازمان‌دهی شده	نسبت ناپایدار
بازاریابی	در دسترس	قابل تقلید	سازمان‌دهی شده	نسبت ناپایدار
نیروی انسانی	نسبت در دسترس	نسبت قابل تقلید	نسبت سازمان‌دهی شده	نسبت ناپایدار
منابع مالی	در دسترس	قابل تقلید	کاملاً سازمان‌دهی شده	نسبت ناپایدار

مآخذ: نگارندگان، ۱۴۰۱



جدول شماره ۹: عوامل محیطی خارجی مؤثر در توسعه پایدار گردشگری استان کرمان

عوامل	وزن	تأثیر	احتمال افزایش	درجه ضرورت
عوامل دولتی، قانونی و سیاسی	بسیار مهم	بسیار بالا	بالا	فوری
عوامل اقتصادی	مهم	بسیار بالا	بالا	خیلی فوری
عوامل اجتماعی و فرهنگی	متوسط	بالا	متوسط	فوری
عوامل فناورانه	متوسط	بالا	بالا	فوری
عوامل اکولوژیکی	مهم	بسیار بالا	پایین	اضطراری

مآخذ: نگارندگان، ۱۴۰۱

جدول شماره ۱۰: تناسب عوامل حیاتی (منابع و توان‌ها) با عوامل محیطی خارجی (تناسب راهبردی)

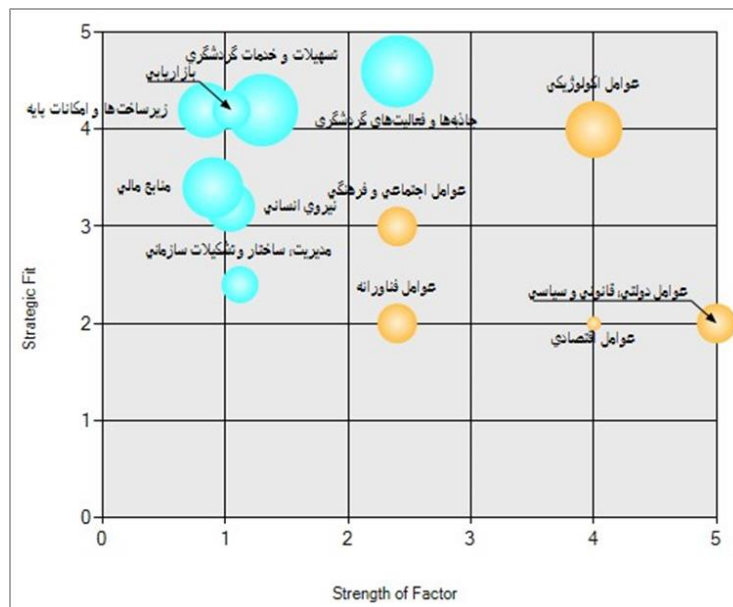
عوامل محیطی خارجی					منابع و توان‌ها
عوامل دولتی، قانونی و سیاسی	عوامل اقتصادی	عوامل اجتماعی و فرهنگی	عوامل فناورانه	عوامل اکولوژیکی	
قوی	بسیار قوی	قوی	بسیار قوی	بسیار قوی	جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری
قوی	بسیار قوی	تا حدودی	بسیار قوی	قوی	تسهیلات و خدمات گردشگری
بسیار قوی	قوی	ضعیف	بسیار قوی	بسیار قوی	زیرساخت‌ها و امکانات پایه
بسیار قوی	ضعیف	ضعیف	ضعیف	بسیار قوی	مدیریت، ساختار و تشکیلات سازمانی
قوی	قوی	بسیار قوی	قوی	قوی	بازاریابی
بسیار قوی	تا حدودی	قوی	تا حدودی	بسیار قوی	نیروی انسانی
قوی	بسیار قوی	تا حدودی	تا حدودی	ضعیف	منابع مالی

مآخذ: نگارندگان، ۱۴۰۱

جدول شماره ۱۱: تناسب عوامل حیاتی (منابع و توان‌ها) با اهداف

اهداف							منابع و توان‌ها
هدف شماره ۷	هدف شماره ۶	هدف شماره ۵	هدف شماره ۴	هدف شماره ۳	هدف شماره ۲	هدف شماره ۱	
بسیار قوی	قوی	قوی	بسیار قوی	بسیار قوی	بسیار قوی	قوی	جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری
قوی	قوی	بسیار قوی	بسیار قوی	بسیار قوی	بسیار قوی	قوی	تسهیلات و خدمات گردشگری
تا حدودی	بسیار قوی	بسیار قوی	قوی	ضعیف	قوی	قوی	زیرساخت‌ها و امکانات پایه
ضعیف	قوی	ضعیف	ضعیف	ضعیف	ضعیف	بسیار قوی	مدیریت، ساختار و تشکیلات سازمانی
ضعیف	ضعیف	ضعیف	قوی	بسیار قوی	ضعیف	تا حدودی	بازاریابی
ضعیف	بسیار قوی	ضعیف	ضعیف	ضعیف	تا حدودی	قوی	نیروی انسانی
تا حدودی	قوی	بسیار قوی	تا حدودی	تا حدودی	تا حدودی	بسیار قوی	منابع مالی

مآخذ: نگارندگان، ۱۴۰۱



شکل شماره ۵: نقشه راهبردی گردشگری استان کرمان



حامی مالی

بنا به اظهار نویسنده مسؤول، این مقاله حامی مالی نداشته است.

سهم نویسندگان در پژوهش

نویسندگان به اندازه یکسان در مفهوم‌سازی و نگارش مقاله سهیم بودند. همه نویسندگان محتوای نسخه خطی را تأیید کردند و در مورد تمام جنبه‌های کار توافق داشتند.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

تقدیر و تشکر

نویسندگان، از همه افراد، به دلیل مشاوره و راهنمایی علمی و مشارکت‌شان در این مقاله تشکر و قدردانی می‌نمایند.

منابع

- Agarwal, R., Grassl, W., & Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*.
- Ansari, R., Soltanzadeh, J., Sharifian, A., Nateghian, M., & Farabi Khanqahi, S. (2015). Attractiveness-Competitiveness Matrix as a Technology Strategy Making Tools (Case Study: Ironmaking Technology). *Journal of Management Improvement*, 9(3), 109-135.
- Badri, S. A., Rezvani, M. R., Torabi, Z., & Malekan, A. (2015). META-SWOT: Strategic Tools for Sustainable Tourism Planning {Case Study: Meyghan Village. *Journal of Tourism Planning and development*, 4(13), 29-50.
- Bakhtadze, E., & Phalavandishvili, N. (2020). IDENTIFYING TOURISM MARKET GROWTH OPPORTUNITIES AND RISKS IN THE AUTONOMOUS REPUBLIC IN AJARA (GEORGIA). *ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT 2020*, 35.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. OUP Oxford.
- Barzegar, S., Heydari, T., & Rasoli, M. (2022). Explaining Tourism Development Strategies with Emphasis on Competitive Advantages, Case Study: Saez City. *urban tourism*, 8(4), 29-42.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
- Bismala, L., Tanjung, H., & Andriany, D. (2019). SWOT Analysis of Halal Destinations in North Sumatra. Multi-Disciplinary International Conference University of Asahan,
- Bondarenko, A. F., Zakharkina, L. S., Syhyda, L. O., & Saher, L. Y. (2020). The economic and marketing attractiveness of countries: Measurement and positioning in terms of economic security.
- Borocki, J., Radisic, M., Sroka, W., Greblikaite, J., & Androniceanu, A. (2019). Methodology for strategic posture determination of SMEs. *Engineering Economics*, 30(3), 265-277.
- Chiu, C.-C., & Lin, K.-S. (2019). Rule-based BCG matrix for product portfolio analysis. International Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing,



- Dahruji, D., Mashudi, M., & Arisandi, B. (2022). Swot analysis of Bukit Jaddih for halal tourism village destination in Bangkalan regency. *Al-Insyiroh: Jurnal Studi Keislaman*, 8(1), 130-148.
- Dawes, J. (2018). The Ansoff matrix: A legendary tool, but with two logical problems. *But with Two Logical Problems (February 27, 2018)*.
- Drobayzko, S. (2018). Features of the GE/McKinsey model application for assessing the positions as a factor of security of insurance enterprises. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences(10)*, 18.
- Effendi, Y., & Narti, S. (2020). Swot Analysis for Marketing Strategy of Tourism Destination. *Integrated Journal of Business and Economics*, 4(3), 266-276.
- Etikan, I., Alkassim, R., & Abubakar, S. (2016). Comparison of snowball sampling and sequential sampling technique. *Biometrics and Biostatistics International Journal*, 3(1), 55.
- Hanif, L., & Fafurida, F. (2018). Development strategy of small industry of typical food as supporting tourism sector. *JEJAK: Jurnal Ekonomi dan Kebijakan*, 11(1), 62-77.
- Heydari, R., Talebpour, M., Nazari Torshizi, A., Shajie, K., & Jaber, S. (2020). Codification of strategies for competitiveness and sports tourism development in cities by using of Meta SWOT technique (Case study: Mashhad metropolis). *urban tourism*, 7(1), 143-159.
- Horng, J.-S., & Tsai, C.-T. (2012). Constructing indicators of culinary tourism strategy: An application of resource-based theory. *Journal of travel & tourism marketing*, 29(8), 796-816.
- Ibragimov, N. S. (2020). "DIGITAL DIVIDE" AS A FACTOR OF DESTINATION COMPETITIVENESS OF UZBEKISTAN'S TOURISM SPHERE. *Central Asian Problems of Modern Science and Education*, 2020(3), 36-47.
- Ichwanto, M. A., Ansyorie, M. M. A., Weifen, D., Setyo, A., Musyafak, N., & Hartantyo, S. D. (2022). Strategic management using internal factor analysis (IFA), external factor analysis (EFA), and the SPACE matrix at Udan Awu vocational high school in preparing graduates ready to work. *AIP Conference Proceedings*,
- Jelonek, D., Tien, N. H., Dao, M. T. H., & Minh, D. T. (2022). Comparative analysis of business strategy of Vietnamese real estate developers: the use of Hoffer matrix. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(1), 197-204.
- Kader, M. A., & Hossain, H. (2020). An analysis on BCG growth sharing

- matrix. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)*, 4(01).
- Kieltyka, L., Hiep, P. M., Dao, M. T. H., & Minh, D. T. (2022). Comparative analysis of business strategy of Hung Thinh and Novaland real estate developers using McKinsey matrix. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(1), 175-180.
- Kruesi, M. A., & Bazelmans, L. (2022). Resources, capabilities and competencies: a review of empirical hospitality and tourism research founded on the resource-based view of the firm. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Laimer, P., & Weiss, J. (2009). Portfolio Analysis (PFA) as a strategic tool for tourism policy: an integrated analysis of overnight data. *Tourism Review*.
- Loredana, E. M. (2016). The use of Ansoff matrix in the field of business. MATEC Web of Conferences,
- Lu, I.-Y. (2022). Evaluating Competitive Ability of Tourism Enterprise by Using MTP-MCDM Technology for Resource-Based Viewpoint. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022.
- Madsen, D. Ø., & Grønseth, B. O. (2022). BCG Matrix. In *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing* (pp. 254-257). Edward Elgar Publishing.
- Makooi, M., & Mousavi, M. (2021). Analysis and Assessing the regional competitiveness in tourism development planning (Case study: Jolfa). *Human Geography Research*.
- Massukado-Nakatani, M. S., & Teixeira, R. M. (2009). Resource-based view as a perspective for public tourism management research: evidence from two Brazilian tourism destinations. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6, 62-77.
- Nasirifar, H., & Nosrat, A. B. (2018). Strategic model of integrated management of urban boundaries in Bandar-e Emam Khomeyni based on Meta-SWOT technique.
- Nugraha, B., Putri, L. P., & Suprihanto, J. (2018). Krayan Heart of Borneo: Indonesian Potential Tourism Destination Enjoyed by Malaysia. *KnE Social Sciences*, 118-129-118-129.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE research methods foundations*.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis*. Nerdynaut.
- Peters, M., Siller, L., & Matzler, K. (2011). The resource-based and the market-based approaches to cultural tourism in alpine destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 877-893.
- Pir Mohammadzadeh, A., Kamyabi, S., & Zandmoghaddam, M. R. (2021). Strategic Planning and Sociology in



- Improving the Quality of Life and Sustainable Development of Cities in Arid Regions Climates with Emphasis on MICE Tourism using Meta-SWOT and SOAR Techniques. *Iranian journal of educational sociology*, 4(2), 224-233.
- Prawira, M. F. A., & Budisetyorini, B. (2021). Fishing Tourism Business Planning Strategy To Increase People's Income in Lancang Island, Kepulauan Seribu. *Journal of Tourism Sustainability*, 1(1), 1-8.
- Rajabi, A. (2021). Application of Fuzzy topsis and Meta-Swot in Developing Strategic Planning for Urban Tourism Development (Case study: Tourism in Tehran). *Journal of Urban Ecology Researches*, 11(23), 99-120.
- Rezaee, M. R., Khavarian Garmsir, A. R., & Cheraghi, R. (2015). Strategic spatial planning of small size towns using Meta-SWOT Model (Case study: Taft City, Yazd Province). *Geographical Urban Planning Research (GUPR)*, 3(4), 467-486.
- Risfandini, A., Thoyib, A., Noermijati, N., & Mugiono, M. (2021). Competitiveness of Tourism Destinations: An Extended Criteria of Resource-Based View. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 253-263.
- Rudnicki, W., & Vagner, I. (2014). Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe* Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 25(2), 175-184.
- Saghaei, M., Gankhaki, A., & Fadaei Jozzi, F. (2021). Strategic planning of coastal tourism based on environment sustainability (case study: Coastal Cities of Boushehr province). *Regional Planning*, 11(43).
- Sandelin, J., & Fiechtner, J. (2020). Selection process of sport tourism development strategy in Banja Vrućica SPA resort: A quantitative analysis. *vol*, 1, 11-18.
- Shakarami, N. (2018). Tourism Strategic planning of Kurdistan province based on the regional competitiveness using meta-swot technique. *Motaleate Shahri*, 7(26), 17-30.
- Simão, J. (2010). An extended VRIO model as a framework for sustainable tourism planning. *Sustainable Tourism IV*, 139, 87-97.
- Sood, A. (2010). GE/Mc Kinsey Matrix. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
- Stojković, J., & Milićević, S. (2020). SWOT analysis of wine tourism development opportunities in the Trstenik vineyard district. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 8(1), 59-67.
- Teoli, D., Sanvictores, T., & An, J. (2019). SWOT analysis.
- Tsakalerou, M. (2015). GE/McKinsey matrices revisited: a mixed mode



- tool for multi-criteria decision analysis. *Eur. J. Cont. Econ. & Mgmt.*, 2, 92.
- ÜNAL, A., İNCEÖZ, S., ÇELEN, O., & ÇİLESİZ, E. (2022). Evaluation of Tourism Potential of Sinop Destination With SWOT Analysis. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(2), 1307-1319.
- Zhou, Y., Maumbe, K., Deng, J., & Selin, S. W. (2015). Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia. *Tourism management perspectives*, 15, 72-80.
- Ziari, K., Hajian Hossein Abadi, M., & Khavarian Garmsir, A. R. (2020). Making Competitive Cities in the Light of the Meta-SWOT Tool: A Case Study of Tehran, Iran. *Planning Practice & Research*, 35(4), 466-484.
- Zurinani, S., Rodiyah, N., Prastyo, D. T., & Zuhri, M. Y. A. (2019). Development strategy of brau edufarm tourism in batu. *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies*, 7(2).