

## اولویت‌بندی راهبردهای توسعه گردشگری در مناطق مرزی (نمونه موردی: شهرستان پاوه)

ساجد بهرامی جاف<sup>۱\*</sup>، ریحانه صالح آبادی<sup>۲</sup>، رحیم شیوراک<sup>۳</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری جغرافیای سیاسی دانشگاه فردوسی مشهد
- ۲- دکتری جغرافیای سیاسی دانشگاه تربیت مدرس تهران
- ۳- دانشجوی دکتری جغرافیای سیاسی دانشگاه تربیت مدرس

دریافت: ۹۹/۲/۳۰ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۱

### چکیده

مناطق مرزی از جمله فضاهای جغرافیایی هستند که با وجود ظرفیت‌های بالایی که دارا می‌باشند، گاهی متناسب با شرایط خاصی که دارند این ظرفیت‌ها نادیده گرفته شده‌اند. در طی سال‌های اخیر، گردشگری مناطق مرزی از جمله این ظرفیت‌ها است که تاحدی به آن توجه شده است و به همراه خود مزیت رقابت گردشگری این مناطق را نیز شکل داده است. گردشگری از لحاظ اقتصادی، بدون شک یکی از مهم‌ترین شکل‌های نیرو در جهان است که اهمیت بسیاری برای کشورهای در حال رشد دارد. از این رو، هدف این پژوهش بررسی اولویت‌های توسعه گردشگری در شهرستان پاوه است. روش توصیفی - تحلیلی و هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۸ نفر از متخصصان گردشگری پنج شهرستان پاوه، سردشت، ایلام، شوش و مریوان بوده‌اند. تحقیق حاضر در دو بُعد صورت گرفته است. در مرحله اول، داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای از جمله اسناد مرتبط با گردشگری مطالعه شد. سپس، اهداف استراتژی‌های مهم رسیدن به اهداف و قابلیت‌های گردشگری شهرستان پاوه وارد نرم‌افزار Meta-SWOT شد. تحقیق حاضر از دو بُعد به بررسی سطح رقابت‌پذیری گردشگری پاوه با چهار رقیب منطقه‌ای دیگر پرداخته است که عبارت‌اند از: ۱- افزایش تعداد ورود گردشگران؛ ۲- درآمد حاصل از گردشگری؛ که براساس این ابعاد، سطح رقابت‌پذیری گردشگری شهرستان مرزی پاوه مشخص می‌شود. یافته‌های تحقیق نشان داد که شهرستان پاوه براساس سطح



توانایی‌های موجود و مقایسه آن با سایر رقبا می‌تواند در هر دو بخش افزایش تعداد گردشگران و درآمد حاصل از گردشگری در جایگاه نخست قرار گیرد. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که مهم‌ترین مزیت‌های گردشگری شهرستان داشتن تنوع آب‌وهوایی، بافت و معماری خاص و منحصر‌به‌فرد و نیروی انسانی تحصیل‌کرده است. از سوی دیگر ضعف دیپلماسی کشور، درگیری بین کشورهای منطقه، مدیریت کلان کشور، کمبود زیرساخت‌های مناسب به‌عنوان بزرگ‌ترین موانع توسعه گردشگری در شهرستان پایه براساس نظرات کارشناسان بوده‌اند.

**واژه‌های کلیدی: راهبرد، توسعه گردشگری، مزیت رقابتی، پایه.**

## ۱- مقدمه

منطقه مرزی عبارت است از فضای جغرافیایی بلافاصل خطوط مرزی با وسعت‌های متفاوت که تحت‌تأثیر مستقیم مرزها، قرار می‌گیرند (جان‌پرور، ۱۳۹۶: ۷۳). این مناطق به‌دلیل واقع‌شدن در مناطق پیرامونی و دور از مرکز، مورد بی‌توجهی کامل قرار می‌گیرند؛ زیرا امکان بهره‌برداری از منابع آن‌ها کمتر از مناطق نزدیک به مرکز است (Pena, 2005: 290). به‌عبارت دیگر، مناطق مرزی در کشورهای جهان سوم به‌طور عام و کشور ایران به‌طور خاص دارای محرومیت‌های متعدد هستند و تا حدودی پایداری جمعیت در این نواحی را با مخاطره مواجه کرده است. اما مناطق مرزی خارج از محدودیت‌های آن مزیت‌هایی نیز دارند، ازجمله اینکه مناطق مرزی جزوی از چشم‌اندازهای سیاسی و حکومتی اکثر کشورها محسوب می‌شوند (قنبری و سرداری، ۱۳۹۷: ۱۸۰) و ویژگی‌های خاص این نواحی همانند همکاری‌های بین مرزی، یکی از نشانه‌های بارز فعالیت گسترده در جهت توسعه و رونق این مناطق محسوب می‌شوند. باتوجه به افزایش پیوندها و کنش‌های بین فضاهای جغرافیایی با ورود به عصر جهانی‌شدن زمینه برای برجسته‌تر شدن مناطق مرزی بیش‌ازپیش فراهم آورده شده است و این مناطق از بن‌بست‌های بدون استفاده به‌سوی فضاهای گره‌گامی در حال‌تغییر هستند و این امر زمینه شکوفایی این مناطق را در طی دهه‌های پیشرو فراهم خواهد کرد. مطمئناً شکوفایی و توسعه مناطق مرزی با خود برای آن فضاها و امنیت و توسعه فضای کشور را می‌تواند با خود به‌همراه آورد. آمایش سرزمین، یک امر علمی با رویکردی فضایی و منطقه‌ای در شناخت توانمندی‌های توسعه باتوجه به قابلیت‌های مکانی هست. امروزه گردشگری به‌عنوان سومین بخش بزرگ اقتصادی در جهان شناخته می‌شود (Lozano-Oyola: 2012, 657). در واقع، در دنیای امروز باتوجه به افزایش سطح ارتباطات جهانی و تبادلات بین کشورها و مردم، زمینه رشد بیش‌ازپیش توسعه گردشگری را فراهم کرده است. اگرچه کارایی اقتصادی یکی از ابعاد مهم رقابت گردشگری است، اما این تنها

یکی از ابعاد است. به دلیل ماهیت منحصربه‌فرد گردشگری، توانایی یک مقصد برای رقابت به نقاط قوت اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، فناورانه و محیطی نیز بستگی دارد (ایمانی خوش‌خو و نادعلی پور، ۱۳۹۵: ۹۱). به عبارتی، در دنیای امروز که همه به دنبال افزایش میزان پذیرش گردشگر هستند، مسئله مهم توانایی رقابت با سایر مقصدهای گردشگری است تا به همین جهت برای توسعه صنعت گردشگری، لازم است براساس پارادایم نوین رقابت فعالیت شود رقابت به‌عنوان عامل تعیین‌کننده موفقیت بلندمدت شناخته شده است افزایش توان رقابتی که منجر به حفظ و افزایش سهم بازار می‌شود، هدف اصلی بسیاری از مقاصد گردشگری دنیا قرار گرفته است (جعفرتاش و پویان‌زاده، ۱۳۹۳: ۱). گسترش صنعت گردشگری در مکان‌هایی که پتانسیل بالقوه جذب گردشگر را دارند می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر در راستای رشد و توسعه همه‌جانبه جوامع میزبان به‌کار گرفته شود (زرگر، ۱۳۹۵: ۳۳) و باعث احیای توسعه محلی، ملی و منطقه‌ای با توجه به سهم بالای اقتصادی و تأثیرات قابل توجه آن در ابعاد اجتماعی، فرهنگی و محیطی می‌شود (شکوهی، ۱۳۹۷: ۱۵۲). رشد این صنعت در مقیاسی گسترده در دهه ۱۹۶۰ آغاز شد که به سرعت و به‌طور پیوسته در طول ۳۰ سال هم از نظر درآمد و هم تعداد افراد مسافرت‌کننده به کشورهای خارجی، رشد کرد؛ همچنین ثابت شده که رشد این صنعت در زمان بحران‌های اقتصادی و اجتماعی دچار تزلزل نمی‌شود و روند ثابت خود را ادامه می‌دهد (معصومی، ۱۳۹۷: ۲۸). گردشگری از لحاظ اقتصادی، بدون شک یکی از مهم‌ترین شکل‌های نیروی در جهان است که اهمیت بسیاری برای کشورهای در حال رشد دارد و به‌عنوان بزرگ‌ترین صادرات سودآور در جهان، شناخته شده و مهم‌ترین تأمین‌کننده ارز خارجی و اشتغال پایدار به‌شمار می‌آید (Higgins, 2006: 193). شورای جهانی گردشگری<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۳م برای سومین سال متوالی سهم گردشگری را از تولید ناخالص داخلی جهانی افزایش داده و بیش از ۱۰ درصد همه مشاغل ایجادشده جهان در این صنعت ایجاد شده است (Gomezelj Omerzela, 2015:751). شهرستان پاوه جزو مناطق مرزی کشور به حساب می‌آید که به دلیل دوری از مرکز و موقعیت مرزی، با عدم توسعه کافی در بخش‌های مختلف روبه‌رو است، اما طبیعت بکر، وجود ابنیه تاریخی و موقعیت مناسب برای تجارت مرزی از ویژگی‌های مثبت این شهرستان جهت توسعه گردشگری رونق اقتصادی است. به عبارت دیگر، شهرستان پاوه به دلیل واقع شدن در منطقه مرزی بین ایران و عراق در سال‌های جنگ تحمیلی زیان‌های قابل توجهی را دیده است، و با مشکلات متعددی از جمله محرومیت، فقر اقتصادی و بیکاری علی‌رغم داشتن نیروهای تحصیل کرده و متخصص روبه‌رو است، اما از لحاظ زیبایی‌های طبیعی

1.WTO

جزو مناطق بکر و جاذب گردشگری است. در زمینه مزیت رقابتی و مزیت رقابت گردشگری، تحقیقاتی انجام شده که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. قائد رحمتی و خاوریان (۱۳۹۵)، به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عامل در راستای توسعه گردشگری شهر یزد ثبات سیاسی در سطح کلان است. توجه مسئولین، نیروی انسانی مجرب در گردشگری و سرمایه‌گذاری از دیگر مواردی است که باید در راستای آن، اقدامات مؤثری صورت پذیرد. یعقوبی منظری و آقامیری (۱۳۹۷)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین دلایل عدم توسعه صنعت گردشگری ایران، عدم توسعه مناسب زیرساخت‌های گردشگری، عدم انسجام قوانین، نبود برنامه‌ریزی‌های مشخص و واحد در این صنعت و اعمال تحریم‌های غرب علیه ایران است. شکوهی و همکاران (۱۳۹۷)، به این نتیجه رسیدند مدیریت کلان کشور، سیاست‌های خارجی دولت و تحریم‌های بین‌المللی، عدم تخصیص بودجه به امر گردشگری و عدم توجه به صنعت گردشگری در سطح کشور از دیگر عوامل اثرگذار بر گردشگری کردستان است. مهم‌ترین رقبای منطقه‌ای گردشگری کردستان در افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ استان‌های کرمانشاه و همدان هستند. یاری و همکاران (۱۳۹۷)، به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین رقیب گردشگری فرهنگی شهر سنندج، شهر شیراز و مهم‌ترین رقیب منطقه‌ای شهر همدان می‌باشد. مهم‌ترین منبع گردشگری شهر سنندج موسیقی و پوشاک سنتی است. در بین عوامل خارجی، افزایش انگیزه سرمایه‌گذاری دارای بالاترین ضرورت و قدرت است؛ امنیتی بودن منطقه دارای ضرورت بالا و قدرت متوسط است؛ تنوع و غنا بخشیدن به اقتصاد محلی، ایجاد تعادل منطقه‌ای و توجه بیشتر شهر و شورای شهر دارای قدرت بالا و ضرورت کم هستند.

## ۲- چهارچوب نظری تحقیق

### ۲-۱ گردشگری

واژه گردشگری<sup>۱</sup> نخستین بار در سال ۱۸۱۱م، در مجله انگلیسی به نام sporting magazine و به معنای مسافرت به منظور تماشای آثار تاریخی و بازدید از مناظر طبیعی برای کسب لذت به کار گرفته شد. چنین برداشتی را راول بلانشار<sup>۲</sup> از گردشگری یعنی مسافرت به منظور بهره‌برداری از مناظر زیبای کشوری یا ناحیه‌ای که مورد بازدید قرار می‌گیرد، ارائه می‌دهد (علیزاده، ۱۳۹۷: ۹). نگاهی به تاریخ برنامه‌ریزی گردشگری در سطح جهان نشان می‌دهد که

1. Tourist

2. Raul Blanshar

در سال ۱۹۸۰م گان<sup>۱</sup>، برای نخستین بار برنامه‌ریزی گردشگری را به‌عنوان ابزاری برای توسعه مناطق مقصد و همچنین وسیله‌ای برای ارزیابی احتیاجات گردشگرانی که به یک مقصد می‌رسند دانست (قائد رحمتی و خاوریان گرمسیر، ۱۳۹۴: ۱۸۱). گردشگری در یک کلیت دربرگیرنده جریانی از سرمایه، انسان، فرهنگ و کنش متقابل میان آن‌هاست؛ که در فضاهای جغرافیایی آثار مختلفی بر جای می‌نهد (شاطریان و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۹۶). گردشگری یک رویداد بی‌بخشی را نشان می‌دهد که طیف گسترده‌ای از گروه‌های درگیر (ذی‌نفعان) را دربرمی‌گیرد که اغلب منافع و برنامه‌های متضاد دارند. این مباحث در مورد توسعه گردشگری باید بین نیازهای ملی و محلی، بخش خصوصی و دولت، جوامع محلی، شهروندان، بین گردشگران و رسانه‌های گروهی و غیره در تعادل باشند (افتخاری، ۱۳۹۷: ۱۶۷). ایجاد درآمد و اشتغال برای ساکنان محلی در عرضه فضا برای استفاده گردشگران یکی از این آثار است. تاکنون رویکردهای مختلفی در توسعه گردشگری مطرح شده است که رویکرد گردشگری پایدار که از طریق آن، توسعه گردشگری در تمامی ابعاد اجتماعی، اقتصادی و اکولوژیکی محقق می‌شود (Narasaiah, 2007:4).

## ۲-۲ مزیت رقابتی گردشگری

طی سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در مرکز بحث اکثر استراتژی‌های رقابتی قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره مزیت رقابتی مطرح شده است (قلعه قاضی و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۸). به‌عبارتی، منطقه‌ای (محیطی) دارای مزیت رقابتی در خدمات گردشگری است که قادر به تولید یک فرصت بالاتر از دیگر مناطق باشد. این مزیت می‌تواند ناشی از فراوانی نسبی استعدادها طبیعی (منابع طبیعی، تاریخی و فرهنگی)، فناوری‌های مختلف مناطق و بهره‌وری بالا و سایر عوامل باشد. وجود یک مزیت رقابتی به مناطق و کشورها امکان فروش خدمات گردشگری در بازارهای بین‌المللی را به قیمت پایین‌تر از رقبایش می‌دهد که باعث بالارفتن میزان درآمد می‌شود. بر همین اساس، گردشگری رقابتی برای کشورهای در حال توسعه از اهمیت فراوانی برخوردار است (Algieri et al, 2018). تجربه بسیاری از مناطق جهانگردی در دنیا نشان داده است که روش برنامه‌ریزی شده برای توسعه گردشگری، می‌تواند بدون ایجاد مشکلات مهم فوایدی به‌همراه آورد (قادری و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۸). برای ایجاد توسعه پایدار و مناسب صنعت گردشگری، وجود یک مدیریت توانا و منسجم و هماهنگی بین بخش دولتی و خصوصی بسیار حائز اهمیت است (نصراللهی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۴). دولت، مسئولیت هماهنگی

1. Gunn

سیاست‌ها، برنامه‌ریزی، تهیه آمار و انجام پژوهش، تعیین استانداردها و مقررات صنعت گردشگری، ایجاد بسترهای لازم برای سرمایه‌گذاری، انجام برخی خدمات زیربنایی، برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی برای گردشگری و ساخت و گسترش تأسیسات زیربنایی را برعهده دارد (سلطانی و سلامی، ۱۳۹۲: ۱۱۷). بخش خصوصی نیز مسئول توسعه تجاری، احداث، اداره محل اقامت گردشگران، ارائه خدمات دیگر به گردشگران و بازاریابی برای اماکن است: WTO, 2011: (67). این‌گونه امکان‌سنجی در چهارچوب آمایش سرزمین می‌تواند زمینه‌های مناسبی را در تلفیق و ترکیب شرایط فوق‌الذکر فراهم آورد. به‌طورکلی، دسته‌بندی جاذبه‌های گردشگری در چهارچوب امکان‌سنجی و آمایش سرزمین موجب جذب گردشگران بیشتری به منطقه شده و آن‌ها را به اقامت طولانی‌تر ترغیب می‌کند (Murphy, 2004: 85). ابعاد اجتماعی گردشگری می‌تواند به‌عنوان یک ابزار برای تولید اشتغال و توسعه اقتصادی در سطوح منطقه، امیدهایی را برای کاهش فقر و افزایش اشتغال به‌خصوص در نواحی که سوددهی ندارند، فراهم آورد (مسیحی و قاسمی، ۱۳۹۳: ۱۱۳). در همین راستا رهیافت گردشگری پایدار، گردشگری را در قالب مرزها بررسی می‌کند و رابطه‌ای مثلث‌وار میان جامعه میزبان و سرزمین آن از یک‌سو و جامعه مهمان یعنی گردشگران را از سوی دیگر با صنعت گردشگری برقرار می‌سازد (ازکیا و کامور، ۱۳۹۲: ۱۱۰).

### ۲-۳ منطقه مرزی و کارکردهای آن

منطقه مرزی، نزدیک‌ترین نواحی جغرافیایی به مرزهای حکومت است که در این نواحی توسعه فضایی بسته به اینکه مرزها بسته یا سفت‌وسخت، یا باز و نفوذپذیر باشند- تحت‌تأثیر وجود مرز قرار می‌گیرد (Newman, 2003: 18). منطقه مرزی عبارت است از: فضای جغرافیایی بلافاصله خطوط مرزی با وسعت‌های متفاوت که تحت‌تأثیر مستقیم مرزها قرار می‌گیرند. باید توجه داشت، عرض منطقه مرزی متناسب با وضعیت و عملکرد مرزها و تحت‌تأثیر قراردادن محیط پیرامون کم یا زیاد می‌شود، البته به‌صورت کلی باید گفت، با افزایش میزان اثربخشی مرزها از طریق تحولات صورت‌گرفته در عرصه‌های مختلف فناوری‌ها و گسترش زمینه تحركات کالاها و انسان‌ها، عرض منطقه مرزی درحال‌افزایش است؛ زیرا این تغییرات تأثیرپذیری مستقیم و بلافاصله فضاهای جغرافیایی از مرزها را گسترش می‌دهد (جان‌پرور، ۱۳۹۶: ۷۵). یکی از وظایف جغرافیای سیاسی کمک به توضیح کارکردهای مرزهای سیاسی به‌عنوان یک وسیله ضروری تشکیلات فضایی انسان و زندگی با آن در یک راه هوشیارانه است تا بتوان با درنظر گرفتن و بهره‌گیری از کارکردهای مرز بهترین استفاده را از آن برای رفاه و امنیت ملی کرد و از

سوی دیگر بتوان مسائل و چالش‌های برخاسته از مرز را تاحدامکان برای کشور کاهش داد (حافظ نیا و جان‌پرور، ۱۳۹۶: ۱۱۱). در این راستا، مرز ممکن است جداکننده یا پیونددهنده باشد؛ اما بیشتر اوقات مشاهده می‌شود که هر دو کارکرد را به‌صورت هم‌زمان دارند. از سوی دیگر باید توجه داشت، مرزها تاکنون کارکردهای مختلفی به خود گرفته‌اند و به مرور زمان این کارکردها تضعیف، تقویت و یا تغییر کرده است. مرزها کارکردهای مختلف امنیتی، اقتصادی، ارتباطی، سیاسی و فرهنگی دارند و دولت‌ها در کنترل مدیریت ارتباط و تعامل با دولت‌های همسایه یا دولت‌های غیر مجاور، از آن سود می‌برند. کارکرد مرزها در طی زمان و با بروز تحولات در عرصه جهان تغییر می‌کند بدین ترتیب اولین و قدیمی‌ترین نقش مرز که از مهم‌ترین علل ایجاد مرز نیز محسوب می‌شود (بازدارندگی آن) روزبه‌روز کم‌رنگ‌تر شده و در عوض سایر کارکردهای مرز، به‌خصوص کارکرد ارتباطی آن اهمیت پیدا کرده است (سانیار، ۱۳۹۷: ۱۱).

#### ۲-۴ توسعه مرزی و ارتباط آن با مرز

مناطق مرزی به‌دلیل مجاورت با کشورهای خارجی و شرایط جغرافیایی و سیاسی حاکم بر آن‌ها، ویژگی‌های خاصی دارند که جزو لاینفک آن‌ها به‌شمار می‌رود (صابر و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۵). این ویژگی‌ها تأثیرات مستقیمی بر روند توسعه این مناطق دارد که چنانچه مورد توجه قرار نگیرد، تأثیرات منفی بر روند توسعه و امنیت این مناطق می‌گذارد و به‌عنوان تهدیدی در برابر توسعه عمل خواهد کرد (رضازاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۵). اما اگر در فرایند برنامه‌ریزی توسعه به‌کار گرفته شود، اثرات مثبتی از خود به‌جای می‌گذارد و تهدید به فرصت تبدیل می‌شود که این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: دوری از مرکز، انزوای جغرافیایی، ناپایداری سکونت، توسعه‌نیافتگی و حاشیه‌ای بودن، تبادلات مرزی، تفاوت‌های فرهنگی، تهدیدات خارجی و ضدیت سیستمی (عندلیب و مطوف، ۱۳۸۸: ۷۳). روشن است که دستیابی به توسعه، در کشور نیازمند برنامه‌ریزی است. چراکه توسعه بدون برنامه منجر به توسعه نامتوازن بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و اکولوژیکی و همچنین تشدید عدم تعادل منطقه‌ای و در نتیجه آسیب‌پذیری و تضعیف وحدت ملی می‌شود. اگر فعالیتی بدون توجه به ضوابط آمایشی و اصول برنامه‌ریزی شکل بگیرد محکوم به شکست خواهد بود (کامران و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۴). بر این پایه، توسعه اقتصادی مناطق مرزی و افزایش رفاه و درآمد اقتصادی مرزنشینان از طریق فعالیت‌های سالم اقتصادی، با حمایت و سرمایه‌گذاری دولت‌ها بر کار امنیتی مرز تأثیر مثبت دارد (صدیق و همکاران، ۱۳۹۵: ۶). از سویی دیگر، افزایش فعالیت‌های اقتصادی سالم و

سرمایه‌گذاری دولت‌ها در مناطق مرزی، مشروط به عدم اختلاف فاحش اقتصادی در دو سوی مرز نیز می‌تواند بر کارکرد ارتباطی مرز تأثیر مثبت داشته باشد (زرقانی، ۱۳۸۶: ۱۹۲).

### ۳- روش تحقیق

روش توصیفی - تحلیلی و هدف کاربردی است. فرایند انجام تحقیق پیش‌رو در دو بخش بوده است، در بخش اول تحقیق با استفاده منابع کتابخانه‌ای که عبارت‌اند از: اسناد مرتبط با گردشگری شهرستان، مقالات مرتبط با کلید واژگان مطرح در پژوهش مقدمه و مبانی نظری و پیشینه تحقیق این پژوهش تکمیل گردید؛ سپس در مرحله دوم بخش اول براساس اسناد، مقالات، نظرات کارشناسان اهداف و راهکارهای حیاتی دستیابی به قابلیت‌ها، شکوفایی استعداد های حوزه گردشگری تبیین و وارد نرم‌افزا مورد استفاده تحقیق گردید. پس از تکمیل نمودن بخش اول و تبیین شاخص‌های مورد استفاده با استفاده از پرسشنامه، نظرات کارشناسان که به دلیل تخصصی بودن پرسشنامه، نمونه‌گیری تحقیق به روش هدفمند بوده و در آن از نظرات ۱۸ نفر از کارشناسان گردشگری شهرستان پایه و سایر رقبا بهره گرفته شده است. به عبارت دیگر، با توجه به اینکه هدف تحقیق، بررسی سطح و مزیت رقابت گردشگری شهرستان پایه با دیگر رقبای منطقه‌ای خود است سعی بر آن بوده که از نظرات متخصصان گردشگری چهار شهرستان دیگر استفاده شود، براین اساس در این تحقیق به منظور مقایسه سطح توانایی‌ها و پتانسیل‌های شهرستان‌های رقیب پایه در حوزه گردشگری ۴ متخصص در امور گردشگری سردشت، ۳ نفر در ایلام، ۶ نفر مریوان، ۴ نفر شوش و ۵ نفر پایه استفاده شده است. در مورد میزان اهمیت (با ارزش بودن)، نایاب بودن، تقلید ناپذیر بودن، قابلیت سازمان‌دهی توانایی‌های موجود در شهرستان نسبت به رقبای مطرح‌شده در این تحقیق سنجیده شد؛ همچنین نقش عوامل کلان که در مقیاس بزرگتری از محدوده شهرستان واقع شده‌اند را بر روی پتانسیل‌های گردشگری شهرستان به پرسش گذاشتیم و پس از تکمیل شدن پرسشنامه‌ها، نتایج را وارد نرم‌افزار Meta-SWOT نموده و نتایج رقابتی که در ادامه بیان شده به دست آمد. مطالعه تحقیق حاضر در دو بعد صورت گرفته است. در مرحله اول داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای از جمله اسناد مرتبط با گردشگری مطالعه گردید. سپس، اهداف، استراتژی‌های مهم رسیدن به اهداف و قابلیت‌های گردشگری شهرستان پایه وارد نرم‌افزار گردید. (در انتخاب رقبا سعی شده که شهرستان‌هایی انتخاب شوند که مناطق مرزی غرب کشور باشند و همچنین از لحاظ توسعه‌ای نیز به هم نزدیک باشند).



### ۳-۱ روش تجزیه و تحلیل

امروزه شرکت‌ها و مؤسسات و سازمان‌ها با دو رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی خارج به داخل<sup>۱</sup> و از داخل به خارج<sup>۲</sup> روبه‌رو شده‌اند. این تقسیم‌بندی به این عامل بستگی دارد که آیا منابع و قابلیت‌ها و همچنین عوامل خرد و کلان محیطی در آغاز به کار گرفته شوند یا خیر (Agarwal & Others, 2012). به نوعی نظریه پردازان علم برنامه‌ریزی راهبردی به این اجماع رسیده است که سازمان‌ها و شرکت‌های موفق و محبوب دارای توانایی‌های منحصربه‌فردی‌اند که سبب شده است در بازار جای خود را باز کنند. آن‌ها با استفاده از خلاقیت خود به یک رهیافت از داخل به خارج دست زده‌اند و براساس خلاقیت‌ها و اتکا بر توانایی‌های درونی، خود را از دیگران متمایز کرده‌اند. به عبارت دیگر، بازارهایی را به وجود آورده و فضای رقابتی خود را شکل داده‌اند (Miller & Others, 2002: 37). بنابراین، بینش و دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۳</sup> بر این فرض استوار است که منابع و توانایی‌های هر سازمان و گروه نخستین مزیت و عامل متمایزکننده آن‌ها است و نوعی برتری پایدار و بلندمدت را برای آن‌ها به ارمغان می‌آورد (Akio, 2005: 126). منظور از منابع: توانایی‌ها، دارایی‌ها، ویژگی‌های مثبت، دانش و هر نوع مزیت نسبی است که در اختیار یک گروه است و در بهبود شرایط و آینده آن‌ها مؤثر است (Barney, 1991: 100). مدل Meta-SWOT براساس رهیافت داخل به خارج و به نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفته است. البته یک چالش باقی می‌ماند: چگونه یک شرکت می‌تواند تشخیص دهد که کدام از این منابع و قابلیت‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدارند؟ بارنی برای حل این مسئله چهار معیار را بیان می‌کند. برای اینکه یک منبع یا قابلیت به لحاظ راهبردی اثربخش باشد، بایستی با ارزش<sup>۴</sup>، نادر<sup>۵</sup>، تقلیدنشده و بدون جایگزین<sup>۶</sup> باشد. از این رو، چهار معیار زیر می‌تواند توان بالقوه منابع و قابلیت‌ها برای خلق یک راهبرد موفق را تعیین کنند. از این منظر، یک سازمان برای هدایت فرایند راهبرد خود بایستی به منابع و قابلیت‌های درونی خود مراجعه کند، در صورتی که انتظار دارد به طور موفقیت‌آمیزی در محیط خارجی به شکلی فزاینده پیش برود. در واقع، کاوش محیط بیرونی همواره در مقابل پیشینه عوامل داخلی موجود روی می‌دهد. در نتیجه، معیارهای VRIO این منابع و قابلیت‌ها را با دیدگاه جذب عوامل بیرونی در تدوین راهبردهای پویا اولویت‌بندی می‌کند. از این منظر، رویکرد پیشنهادی برنامه‌ریزی راهبردی یک مدل داخلی -

1. Outside-in
2. Inside-out
3. Resource Based View (RBV)
4. Valuable
5. Rare
6. Non-substitutable

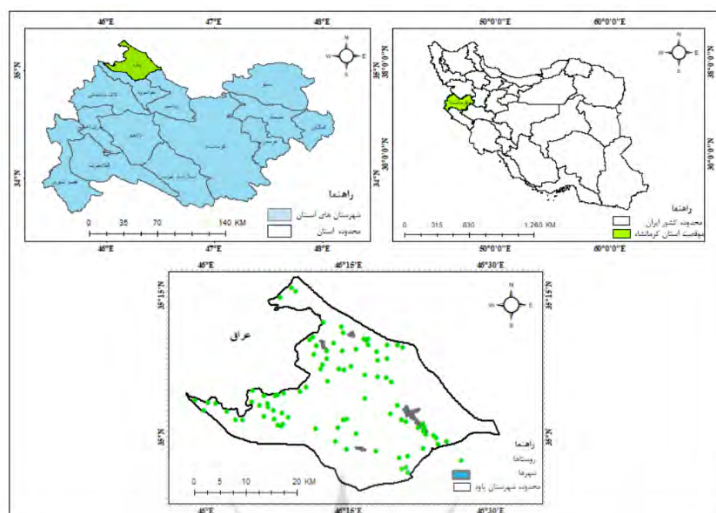
خارجی - داخلی واقعی است. در نتیجه، برنامه‌ریزی موفق فرایندی خطی نیست، ولی تکرار شونده است (Agarwal & Others, 2012: 14) در مدل (Meta-SWOT). عوامل مرتبط با محیط، سازمان به طور مستقلی از عوامل داخلی شناسایی می‌شوند. برای این شناسایی از روش PESTEL استفاده می‌شود. این چهارچوب، بر اساس عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و قانونی استوار است (Isoherranen, 2012: 2). این تحلیل برای شناسایی فرصت‌های پیشرو و همچنین خطرات احتمالی گسترش هر مجموعه مؤثر است؛ در نتیجه، با یک کار سازمانی اقدام به کاهش خطرات محتمل از سوی ابعاد ناشناخته محیط می‌کند (Bloomberg, 2012: 2). عموماً، این تحلیل به ارزیابی محیط در ابعاد ماکرو و کلان و همچنین ارزیابی زمان حال اختصاص دارد (Jones and Hill, 2013: 335). چراکه عوامل کلان این توانایی را دارند تا تغییرات اساسی را در محیط و مجموعه ایجاد کنند؛ به طور مثال، یک بنگاه اقتصادی ممکن است تحت تأثیر تدابیر سیاستی جدید و قوانین مالیاتی تازه وضع شده قرار گیرد، در حالی که آن بنگاه تأثیری در اتخاذ این تصمیمات نداشته است (Gillespie, 2007; Husso, 2011: 7) در نهایت، ایده تناسب راهبردی<sup>۱</sup> نیز به واسطه قضاوت راجع به درجه‌ای که منابع و قابلیت‌ها از اهداف سازمانی پشتیبانی می‌کنند، عملیاتی می‌شود. این قضاوت‌ها به طور خودبه‌خود فهرستی از زوج‌ها را بین منابع یا قابلیت‌ها و عوامل محیطی پدید می‌آورند که اهمیت برجسته‌ای دارند. جدی‌ترین محدودیت مدل این است که ترکیبات بین یک عامل داخلی و خارجی ممکن است به طور تصادفی ایجاد شود، ولی هیچ‌گونه تأثیر واقعی بر یکدیگر نداشته باشد. در اینجا، قضاوت تصمیم‌گیرندگان اجتناب‌ناپذیر است، ولی صرفاً در انتهای یک فرایند ساختاریافته می‌آید. ترکیبات عامل را می‌توان از فهرست حذف کرد و زوج‌های عاملی دیگر را مطابق با اولویت ادراک شده مرتب کرد. نتیجه، فهرست اولویت‌بندی شده‌ای از اولویت‌های راهبردی است که به همه ارزیابی‌های پیشین وابسته است؛ بنابراین، دیدگاه مبتنی بر منابع، نقطه قوت منابع و قابلیت‌ها و تناسب راهبردی آن‌ها با عوامل محیطی، به‌تنهایی بر نقطه قوت این عوامل اولویت‌بندی می‌شود (Agarwal et al, 2012: 15).

#### ۴- منطقه مورد مطالعه

شهر پلکانی و قدیمی پاوه در دامنه کوه شاهو، از ارتفاعات استان کرمانشاه، قرار دارد. در لغت‌نامه دهخدا پاوه به معنی پاکیزه است؛ اما طبق گفته برخی از مردم نام پاوه از پاو، یکی از سرداران ساسانی، گرفته شده است. این شهر قدمتی سه‌هزارساله دارد؛ اما به دلیل موقعیت

جغرافیایی و وضعیت آب‌وهوایی به‌واسطه طبیعت سرسبز و کوهستانی‌اش شناخته شده است. آبشارهای متعددی در این شهر وجود دارد که هرکدام زیبایی و ویژگی‌های خاص خودشان را دارند و منظره‌هایی تماشایی را به آن بخشیده‌اند. پاوه یکی از سیزده شهرستان استان کرمانشاه است که درگذشته به اورامانات<sup>۱</sup> معروف بوده است. شهرستان پاوه با ۱۲۶۰ کیلومتر وسعت، در شمال غربی استان کرمانشاه واقع شده است و براساس سرشماری سال ۱۳۹۵ جمعیت آن برابر با ۶۰۴۳۱ نفر بوده است (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵). این شهرستان، از غرب به طول ۹۶ کیلومتر با کشور عراق هم‌مرز است و دارای آب‌وهوای معتدل کوهستانی است. چشمه‌های فراوان و آب‌های روان همراه با جنگل‌ها، مراتع و باغات سرسبز جلوه و زیبایی خاصی به آن بخشیده است. شهر زیبای پاوه با قدمتی بیش از سه‌هزار سال در شمال غربی استان کرمانشاه با فاصله نزدیک به ۱۱۲ کیلومتر از مرکز استان و ۴۵ کیلومتری نقطه مرزی ایران و عراق جای گرفته است. سازه‌ها و منازل مسکونی این شهر به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که در بیشتر موارد پشت‌بام خانه‌ای که در ارتفاع کمتری از دامنه کوه ساخته شده است، حیاط منزل خانه‌ای است که چند متر بالاتر از آن بنا شده است. به‌دلیل شباهت معماری این شهر به ماسوله گیلان آن را شهر هزارماسوله نیز می‌نامند. پاوه شهری با آب‌وهوای معتدل و کوهستانی است که دارای چشمه‌های فراوان، آبشارهای افسانه‌ای زیاد، جنگل‌ها، مراتع و باغ‌های سرسبزی است که جلوه و زیبایی خاصی به آن بخشیده‌اند و باعث جذب گردشگران داخلی و خارجی فراوانی شده‌اند. ازجمله دیدنی‌های این شهرستان عبارت‌اند از: آبشار درپیر، آبشار دشه، منطقه حفاظت شده بوزین و مرخیل، وجود خانه‌های بوم‌گردی متعدد، غذاهای محلی مختلف و ... ازجمله زیبایی‌های این شهرستان است

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱: موقعیت جغرافیایی محدوده مورد مطالعه

## ۵ - بحث و یافته‌ها

یافته‌های تحقیق حاضر، براساس نتایج پرسش‌نامه تدوین شده براساس اهداف و ساختار تحقیق بوده است، در این بخش ابتدا مهم‌ترین اهداف توسعه گردشگری شهرستان براساس اسناد توسعه گردشگری بیان شده‌اند، سپس مهم‌ترین منابع و قابلیت‌های گردشگری شهرستان برگرفته از سند توسعه گردشگری شهرستان و نیز تجربیات نگارنده بیان شده است. در مرحله بعد، مهم‌ترین رقبای شهرستان پاوه در مقیاس غرب و شمال‌غرب و جنوب‌غرب انتخاب شدند (باتوجه به اینکه هدف تحقیق مزیت رقابتی گردشگری در مناطق مرزی هست، رقبای شهرستان پاوه نیز از مناطق مرزی انتخاب شده‌اند و سعی شده تا حدودی در یک سطح از توسعه باشند تا میزان رقابت‌پذیری مناسب‌تر مشخص شود). مرحله بعد نقشه رقابتی گردشگری بین شهرستان پاوه با سایر رقبا ترسیم گردید. در مرحله بعد، مزایای رقابتی شهرستان پاوه که در سند توسعه گردشگری شهرستان ذکر شده را براساس چهار رقیب منطقه‌ای مقایسه و تحلیل شدند. در مرحله بعد، با مراجعه به صاحب‌نظران سیاسی و گردشگری مهم‌ترین عوامل کلان تأثیرگذار بر توسعه گردشگری شهرستان پاوه احصا شدند. این عوامل کلان در محیط خود شهرستان نبوده بلکه جنبه‌های ملی و فراملی دارند و از تأثیرگذاری زیادی بر توسعه گردشگری استان برخوردار بوده‌اند و در نهایت نقشه نهایی براساس نتایجی که از مراحل قبل به دست آمده بود، اقدام به ترسیم نقشه راهبردی شده است.

### ۵-۱ تعیین اهداف

در مرحله اول از برنامه‌ریزی براساس Meta-SWOT شناسایی اهداف گردشگری شهرستان در افق زمانی مشخص شده و اولویت‌بندی آن‌ها در قالب سه سطح بالا - متوسط - پایین‌تر اساس نظرات کارشناسان تحقیق است (جدول شماره ۲).

جدول ۱: اهداف گردشگری شهرستان

اولویت	اهداف
بالا	افزایش میانگین اقامت گردشگران در سطح شهرستان
بالا	افزایش تعداد گردشگران داخلی به دو برابر
متوسط	افزایش میزان اشتغال در گردشگری به دو برابر
متوسط	تقویت و توسعه زیرساخت‌های ارتباطی
بالا	تقویت گردشگری
پایین	داشتن برنامه‌ریزی بلندمدت در زمینه گردشگری
متوسط	تقویت و ساماندهی بازارچه مرزی موجود در شهرستان
بالا	تقویت گردشگری فرهنگی - مذهبی
پایین	تقویت بنیان‌های فرهنگ بومی و محلی شهرستان
بالا	افزایش تعداد ورود گردشگران از اقلیم کردستان عراق
متوسط	افزایش تبلیغات فرامنطقه‌ای در زمینه گردشگری
متوسط	توسعه گردشگری باغبانی و درمانی

منبع: مطالعات نگارندگان

### ۵-۲ شناسایی منابع و قابلیت‌ها

بعد از شناسایی اهداف و اولویت‌های آن، ابزار و منابع و توانایی‌های موجود در شهرستان که رسیدن به اهداف تعیین شده را ممکن می‌سازد نیز مشخص و ارزش آن‌ها به عبارتی میزان اهمیت و تأثیری که این پتانسیل‌ها در راه رسیدن به اهداف مطرح شده دارند از نظر کارشناسان امتیازی دریافت می‌کند که باید در پایان، جمع تمام امتیازات داده شده به ۱۰۰ درصد برسد.

جدول ۲: منابع و قابلیت‌های گردشگری شهرستان

وزن (ارزش)	منابع و قابلیت‌ها
۱۰	داشتن بافت و معماری منحصر به فرد
۹	مستعد بودن منطقه برای گردشگری
۵	مشارکت
۶	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
۸	امنیت
۴	ثبات مدیریت
۹	آداب و رسوم محلی
۸	نیروی انسانی تحصیل کرده
۳	وجود خدمات و امکانات مناسب
۸	مهمان‌نوازی مردم
۸	تنوع آب‌وهوایی
۸	موقعیت جغرافیایی
۳	برنامه‌ریزی بلندمدت
۳	راه‌های ارتباطی
۴	وجود بازارچه مرزی
۴	رونق گردشگری ورزشی

### ۳-۵ تعیین ابعاد رقابتی و رقبا

در قسمت سوم، از برنامه‌ریزی براساس Meta-SWOT با در نظر گرفتن پتانسیل‌های مطرح شده در قسمت قبلی تحقیق، نقشه رقابتی با حضور رقبا ترسیم می‌شود؛ در واقع، در اینجا مشخص می‌شود که پایه بر سر کدام یک از متغیرهای گردشگری با رقبای خود رقابت دارد؛ بنابراین با توجه به بسیاری از موارد کارشناسی شده، شهرستان‌های مریوان (یکی از شهرهای مهم استان کردستان است که در ۱۲۵ کیلومتری غرب شهرستان سنندج، مرکز استان کردستان قرار دارد، که با کوه و دشت‌های سرسبزی که اطراف آن قرار گرفته‌اند، مانند انگشتری است که دریاچه زریبار به‌عنوان بزرگ‌ترین چشمه آب شیرین دنیاست که در حال نابودیست به‌خاطر رشد زیاد نی‌زارها، بازهم نقش نگین فیروزه‌اش را بازی می‌کند که از مهم‌ترین شهرستان استان کردستان از نظر گردشگری بوده و دریاچه زریوار که در دو کیلومتری غرب این شهر قرار گرفته به‌عنوان مهم‌ترین جاذبه گردشگری استان کردستان محسوب می‌شود. شهر مریوان، در مجاورت مرز

کشور عراق و وجود اجناس و کالاهای خارجی ارزان قیمت، فاصله نزدیک با مرکز استان، آب‌وهوای مطبوع و محیطی طبیعی جنگلی و کوهستان به‌همراه زیبایی و شکوه منحصر به فرد دریاچه زربار، مریوان را به مهم‌ترین شهر توریستی استان تبدیل کرده است. مریوان به دلیل هم‌مرزی با اقلیم کردستان عراق از رونق اقتصادی خوبی برخوردار است. منطقه مریوان شدیداً تحت تأثیر جریان‌های مدیترانه‌ای قرار دارد که به علت کوهستانی بودن و برخورد این جریان‌ها ریزش‌های جوی زیادی رخ داده و باعث به‌وجود آمدن مناظر طبیعی متعددی می‌شود. ایلام مهد تمدن ۱۰ هزارساله‌ای است که در لایه‌لایه «تپه علی کش» در شهرستان دهلران می‌توان آن را باور داشت. ایلام که در کتیبه‌های بابلی (آلام یا آلامتو) آمده است به قولی معنی کوهستان یا (کشور طلوع خورشید) را می‌دهد، ایلام (سرزمینی است که در غرب کشور و در میان ارتفاعات زاگرس قرار گرفته که دارای دو خصوصیت دشت در جنوب و کوهستان در شمال می‌باشد. به همین جهت، این منطقه به دلیل چهارفصل بودن آن مورد توجه گردشگران و مسافران قرار می‌گیرد. رشته کوه‌های مرتفع و موازی کبیرکوه به طول ۱۶۰ کیلومتر از شمال غربی تا جنوب شرقی استان را دربر گرفته است و قسمتی از مناطق غربی و شمال غربی ایلام را از قسمت‌های دیگر مجزا می‌کند. اعتبار دیرینه این خاک و بوم در کنار جنگل‌های انبوه «بلوط و بنه» و از حرکت و خروش رودهای سیمره و کنجان چم به آن زیبایی مسحور کننده‌ای بخشیده و پرتوهای روح‌افزای آفتاب از فراز کوه‌های قد کشیده کبیرکوه، مانشت و دینارکوه ایلام را به سرزمین ناشناخته‌ها تبدیل کرده است، سردشت (به دلیل وجود جاذبه‌های طبیعی و محیطی، با داشتن پوشش جنگلی وسیع و منابع آب فراوان دارای جاذبه‌های بسیار زیادی است و در آن ترکیبی از دره‌ها، کوه‌ها، دشت‌ها، چشمه‌ها، چمنزارها، بیشه‌ها، مراتع، چشم‌اندازهای طبیعی، آثار تاریخی و همچنین آداب و رسوم و دیگر ویژگی‌های ناحیه، یک محدوده جغرافیایی استثنایی به‌شمار می‌رود. با مرور اجمالی بر ویژگی‌های طبیعی این خطه به ویژه در فصل بهار باید اعتراف کرد که طبیعت هرچه سخاوت در خود داشته در این خطه جادویی به‌تمامی آشکار ساخته است. آبشار شلماش، آبشار رزگه، آبشار نیوهژ، دشت وزنه، دشت مردواو (مرداب)، دشت بازار، کانی گراوان، رودخانه زاب، دره خدرآباد، بیوران، گردنه زمزیران و وجود ۸۰۰ هکتار جنگل از جمله جاذبه‌های طبیعی و گردشگری این شهرستان است) و شوش (یکی از شهرهای شناخته‌شده جهان و کهن‌ترین شهر و پایتخت تمدن در ایران و در استان خوزستان است که پیشینه آن حدوداً به چهارهزار پیش از میلاد مسیح می‌رسد. در گذشته‌های دور، شوش یکی از مهم‌ترین و باشکوه‌ترین شهرهای ایران و مرکز برخورد دو تمدن مهم بین‌النهرین و ایلام بوده است. باتوجه به کهن و قدیمی بودن این شهر، بناهای تاریخی و محوطه

های باستانی زیادی در این شهر دیده می‌شوند که هرکدام به‌گونه‌ای قابل ملاحظه هستند) رقبای پاوه هستند. برای انجام این مقایسه از پنج سطح خیلی بالا، بالا، متوسط، پایین و خیلی پایین استفاده شده است.

جدول ۳: سطح رقابتی رقبای شهرستان در حوزه گردشگری

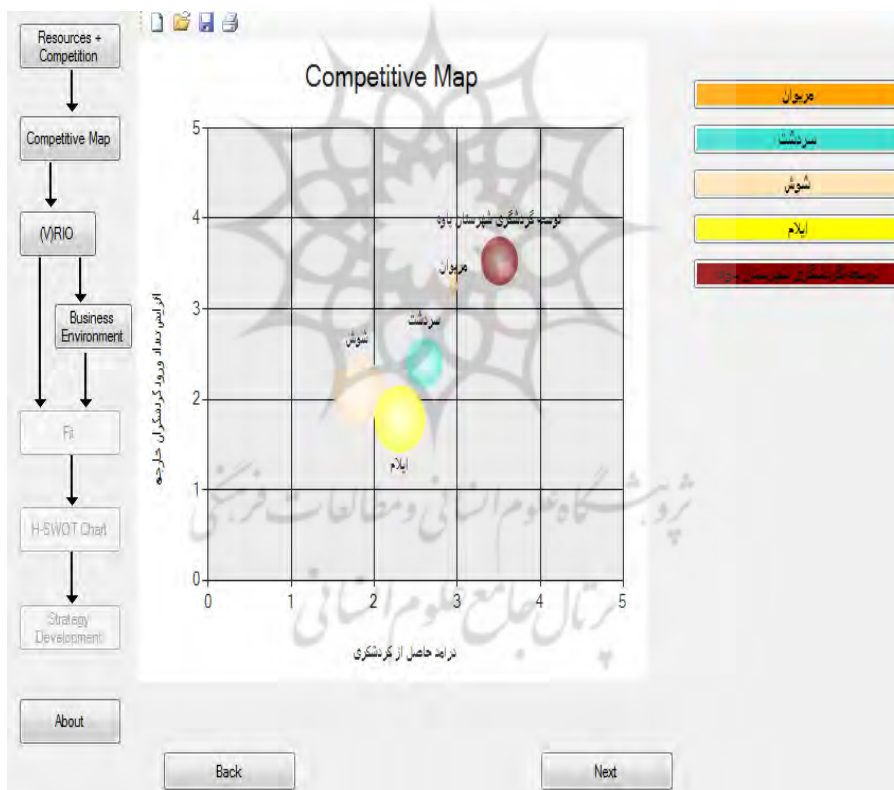
بعد رقابت: افزایش تعداد ورود گردشگر خارجی - درآمد حاصل از گردشگری	
سطح رقابت	رقبا
پایین	ایلام
متوسط	سردشت
پایین	شوش
خیلی بالا	مریوان

#### ۴-۵ نقشه رقابتی

در این بخش از برنامه‌ریزی براساس Meta-SWOT سطح ارتباط ابعاد رقابتی با منابع و قابلیت‌ها مشخص و در نهایت نقشه رقابتی ترسیم خواهد شد. این نقشه نشان دهنده موقعیت (وضعیت) هریک از رقا نسبت به شهرستان پاوه در زمینه هدف مورد مطالعه خواهد بود. تصویر شماره ۲، نقشه رقابتی بین گردشگری پاوه و رقبای مطرح شده را در گردشگری نشان می‌دهد. همان‌طور که در نقشه مشخص است، موقعیت پاوه از لحاظ افزایش تعداد ورود گردشگر خارجی در موقعیت بالاتری نسبت به رقا در سال، هدف قرار خواهد داشت که باتوجه به این موضوع برای رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده باید منابع، قابلیت‌ها و راهکارهایی را براساس نظرات کارشناسان بیشترین امتیازات را کسب کرده‌اند، تقویت شده و به‌عنوان راهبردهای قوی و پیشرو مدنظر قرار گیرند. موقعیت گردشگری پاوه از لحاظ افزایش تعداد ورود گردشگران خارجی در محور (Y) با امتیاز ۳،۵۳ از ۵ امتیاز ممکن در سال ۱۴۰۴ در بین رقبای مطرح شده در بالاترین رتبه قرار گرفته است؛ که البته باتوجه به موقعیت مرزی شهرستان، و گرد بودن هر دو طرف مرز



و همچنین تفاوت وضعیت آب‌وهوای شهرستان با اقلیم کردستان به‌ویژه در فصل بهار و تابستان؛ این جایگاه در افق زمانی مطرح‌شده قابل‌دسترس خواهد بود. در نمودار X مشخص است که موقعیت پایه نسبت به رقبای خود در زمینه درآمد حاصل از گردشگری در سال هدف در جایگاه بهتری خواهد بود؛ به‌عبارت‌دیگر مطابق با نظرات کارشناسان از ۵ امتیاز ممکن در این محور دارای امتیاز ۳,۵۵ است که این مورد به دلیل تأثیرات مرزی بودن منطقه و هم‌جواری با مناطق کردنشین عراق است. در این بعد رقابتی، شهرستان مریوان مهم‌ترین رقیب گردشگری پایه است. در نرم‌افزار Meta-SWOT بعد از ترسیم نقشه رقابتی، نرم‌افزار جدولی را که نشان‌دهنده مزیت رقابتی هریک از رقبا به تفکیک هریک از ابعاد رقابتی و به‌صورت مجموع و امتیاز است، نشان می‌دهد (جدول شماره ۵).



شکل ۲: نقشه رقبات پذیری گردشگری شهرستان پایه

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۴: مزیت رقابتی رقبای گردشگری شهرستان

امتیاز		مجموع		درآمد حاصل از گردشگری		گردشگران خارجی		لیست شهرستان‌ها
نرمال	مطلق	نرمال	مطلق	نرمال	مطلق	نرمال	مطلق	
۴	۴	۲,۱۹	۶,۲	۱,۱۹	۳,۲۵	۰,۹۹	۲,۹۵	مریوان
۳	۳	۱,۷۶	۵	۰,۸۸	۲,۴	۰,۸۷	۲,۶	سردشت
۱	۱	۱,۳۷	۳,۹	۰,۷۷	۲,۰۹	۰,۶۰	۱,۸	شوش
۲	۲	۱,۴۳	۴,۰۹	۰,۶۵	۱,۷۸	۰,۷۷	۲,۳	ایلام

منبع: یافته‌های تحقیق

#### ۵-۵ ارزیابی منابع و قابلیت‌ها

در این مرحله، تعیین می‌شود که کدام یک از منابع و قابلیت‌های موجود در پاوه دارای توانایی و پتانسیل قوی‌تر و یا دارای مزیت رقابتی پایداری است که سازمان‌های مسئول میراث‌فرهنگی، شهرداری و فرمانداری با برنامه‌ریزی و تقویت آن‌ها با رقبای گردشگری پاوه رقابت کرده و بازار گردشگری منطقه را به سمت خود جهت‌دهی کنند. این مؤلفه‌ها و قابلیت‌های شهرستان مبتنی بر سند گردشگری شهرستان بوده است. برای مشخص شدن وضعیت رقابتی یک منبع باید دارای چهار ویژگی از جمله با ارزش بودن، نادر بودن، تقلیدناپذیر بودن و سازماندهی بودن باشد. برای انجام این کار منابع براساس یک طیف پنج‌تایی (بسیار قوی، قوی، متوسط، ضعیف، خیلی ضعیف) و براساس نظر کارشناسان مورد سنجش قرار می‌گیرد.

جدول ۵: ارزیابی منابع و قابلیت ها بر اساس دیدگاه های مبتنی بر منابع

منابع و قابلیت ها	وزن (ارزش)	تکرارناپذیری	تقلیدناپذیر	سازمان دهی
داشتن بافت و معماری منحصربه فرد	۱۰	قوی	بسیار قوی	ضعیف
مستعد بودن منطقه برای گردشگری	۹	خیلی بالا	قوی	قوی
مشارکت	۵	ضعیف	ضعیف	ضعیف
سرمایه گذاری بخش خصوصی	۶	متوسط	متوسط	ضعیف
امنیت	۸	قوی	قوی	بسیار قوی
ثبات مدیریت	۴	ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
آداب و رسوم محلی	۹	قوی	بسیار قوی	بسیار قوی
نیروی انسانی تحصیل کرده	۸	قوی	متوسط	ضعیف
وجود خدمات و امکانات مناسب	۳	بسیار ضعیف	بسیار ضعیف	بسیار ضعیف
مهمان نوازی مردم	۸	متوسط	متوسط	متوسط
تنوع آب و هوایی	۸	بسیار قوی	بسیار قوی	ضعیف
موقعیت جغرافیایی	۸	متوسط	قوی	ضعیف
برنامه ریزی بلندمدت	۳	بسیار ضعیف	بسیار ضعیف	بسیار ضعیف
راه های ارتباطی	۳	ضعیف	ضعیف	ضعیف
وجود بازارچه مرزی	۴	ضعیف	ضعیف	ضعیف
رونق گردشگری ورزشی	۴	قوی	قوی	ضعیف

منبع: یافته های تحقیق

#### ۵-۶ شناسایی عوامل کلان

در یک محیط، هنگامی که برنامه ریزی برای آینده آن صورت می گیرد، توجه به این مورد ضروری است که اغلب بعضی عوامل کلان (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، طبیعی و تکنولوژی) هستند که این عوامل در درون محیط نیست و خارج از آن قرار دارند، اما دارای تأثیرگذاری قوی بر روی محیط و پتانسیل های آن هستند و وجود آنها برای موفقیت محیط امری مهم است. چراکه این عوامل کلان این توانایی را دارند که در محیط و مجموعه، تغییرات اساسی ایجاد کنند (Husso, 2011: 216). براین اساس، باید در برنامه ریزی راهبردی به آنها توجه

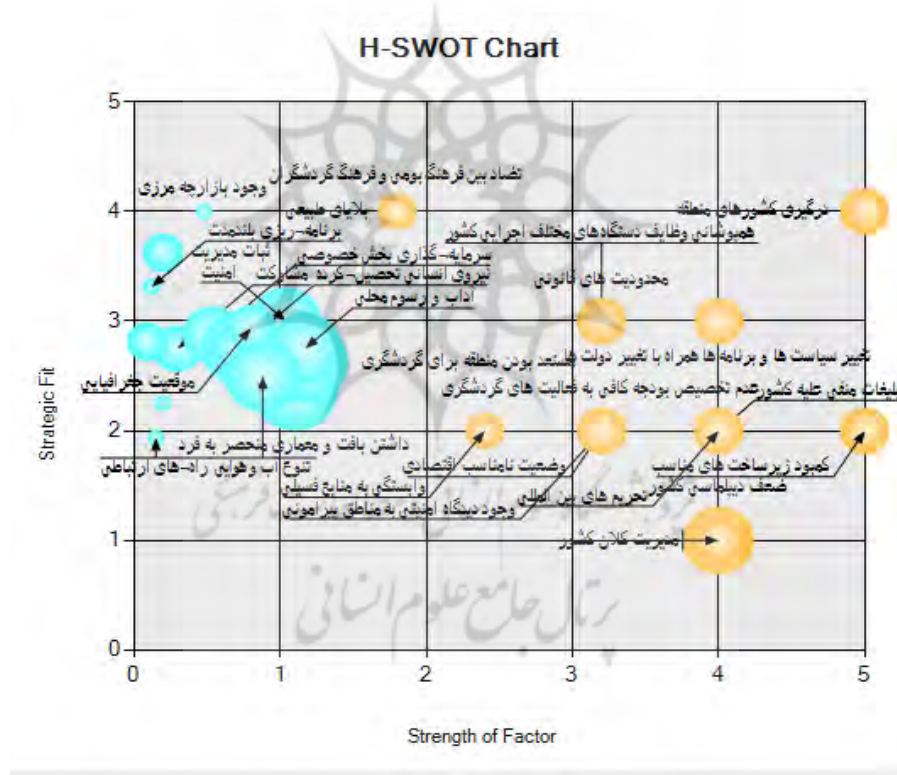
خاصی شود، بر همین اساس در جدول شماره ۷، عوامل کلان مؤثر بر توسعه گردشگری در شهرستان پاوه بیان شده و نسبت به وزن، میزان تأثیر، احتمال افزایش و درجه اضطراب آنها براساس نظرات کارشناسان آورده شده است. عوامل کلان آورده شده در جدول زیر براساس یافته‌های کتابخانه‌ای و مصاحبه با متخصصین گردشگری بوده است.

جدول ۶: عوامل خارجی (کلان) مؤثر بر رقابت پذیری گردشگری شهرستان

منابع و قابلیت‌ها	وزن	تأثیر	احتمال افزایش	درجه اضطراب
عدم تخصیص بودجه کافی به فعالیت‌های گردشگری	مهم	قوی	بالا	زود
ضعف دیپلماسی کشور	خیلی مهم	قوی	بسیار بالا	فوری
مدیریت کلان کشور	مهم	خیلی قوی	بسیار بالا	زود
کمبود زیرساخت‌های مناسب توسعه گردشگری	خیلی مهم	خیلی قوی	بالا	زود
هم‌پوشانی وظایف دستگاه‌های مختلف اجرایی کشور	مهم	قوی	متوسط	زود
تبلیغات منفی علیه مناطق مرزی	مهم	قوی	متوسط	زود
تبلیغات منفی علیه کشور	خیلی مهم	قوی	بالا	زود
تغییر سیاست‌ها و برنامه‌ها همراه با تغییر دولت‌ها	مهم	قوی	متوسط	زود
درگیری بین کشورهای منطقه	خیلی مهم	خیلی قوی	بالا	زود
تضاد فرهنگ محلی با گردشگران	متوسط	متوسط	ضعیف	نه خیلی زود
وضعیت نامناسب اقتصادی	مهم	قوی	بالا	زود
تحریم‌های بین‌المللی	مهم	قوی	بالا	زود
وابستگی به منابع فسیلی	مهم	متوسط	بالا	نه خیلی زود
وجود دیدگاه امنیتی نسبت به مناطق مرزی	مهم	قوی	بالا	زود
مخاطرات طبیعی	ضعیف	ضعیف	کم	نه خیلی زود

### ۵-۷ ترسیم نقشه راهبردی

در این بخش، براساس نتایجی که از مراحل قبل به دست آمده اقدام به ترسیم نقشه راهبردی می‌شود. منابع و توانایی‌ها با رنگ فیروزه‌ای (روشن) و عوامل کلان محیطی با رنگ نارنجی (خاکستری) نشان داده شده است. حباب‌هایی که به سمت راست متمایل، نسبتاً باارزش، نادر، تقلید نشدنی و غیرقابل جایگزین هستند و از تناسب راهبردی برخوردارند. آن دسته از عواملی که به سمت بالا متمایل، دارای درجه بالایی از تناسب راهبردی هستند. اندازه حباب‌ها بیانگر درجه تناسب آن‌ها با اهداف، اندازه حباب عوامل کلان محیطی بیانگر درجه اضطراب آن‌هاست. به‌طور کلی، برای هر دودسته از حباب‌ها که بیانگر منابع و توانایی‌ها و همچنین عوامل کلان محیطی است، قرارگیری در موقعیت بالا و سمت راست بیانگر بالاترین میزان امتیاز و نمره است.



شکل ۳: نقشه استراتژیک گردشگری شهرستان پاوه

منبع: یافته‌های تحقیق

باتوجه به نقشه ترسیم‌شده، در میان عوامل کلان محیطی (حباب‌های نارنجی (خاکستری)) ضعف دیپلماسی کشور، درگیری بین کشورهای منطقه، مدیریت کلان کشور، کمبود زیرساخت‌های مناسب به‌عنوان بزرگ‌ترین موانع توسعه گردشگری در شهرستان پاوه براساس نظرات کارشناسان بوده‌اند و باتوجه به اندازه حباب‌ها، ضعف دیپلماسی کشور از لحاظ اضطراری بودن دارای بیشترین امتیاز و نیازمند بررسی فوری است، به‌عبارت‌دیگر، باتوجه به این مسئله که توسعه گردشگری به تقویت تعامل با سایر کشورها نیاز دارد، نقش دیپلماسی برای شکوفایی صنعت گردشگری امری جدی است و باید بیشتر مورد توجه قرار بگیرد. در این بخش وابستگی به منابع فسیلی و مخاطرات طبیعی در رده آخر از میزان اثرگذاری قرار گرفتند. اما در میان منابع و قابلیت‌های شهرستان (حباب‌های فیروزه‌ای (سفید))، مستعد بودن منطقه برای توسعه گردشگری، داشتن بافت و معماری منحصربه‌فرد، نیروی انسانی تحصیل‌کرده، تنوع آب‌وهوایی دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با عوامل کلان هستند؛ در واقع، این چهار منبع یا قابلیت در شهرستان پاوه دارای چهار ویژگی (VIRO) یعنی نادر بودن، تقلیدناپذیری، کمیاب بودن و تکرارناپذیر بودن در میان رقبای منطقه‌ای شهرستان پاوه در زمینه گردشگری هستند؛ بنابراین، لازم است که مسئولان امر و کارشناسان برنامه‌ریزی گردشگری باتوجه به این منابع و قابلیت‌ها در زمینه تقویت و توانمند ساختن بیشتر این موارد اقدام نمایند تا در آینده گردشگری شهرستان به وضعیت مطلوب ترسیم‌شده نسبت به رقبای برسد. همچنین براساس اندازه حباب‌های فیروزه‌ای‌رنگ دو قابلیت مستعد بودن برای توسعه گردشگری و داشتن بافت و معماری منحصربه‌فرد دارای بیشترین میزان تناسب با اهداف گردشگری شهرستان پاوه هستند؛ بنابراین، شهرستان پاوه برای دستیابی و رسیدن به اهداف تعیین‌شده آینده گردشگری خود باید به این دو عامل توجه ویژه داشته باشد و بر روی زیرساخت‌های گردشگری متناسب با وضعیت کالبدی شهرستان اقدام نماید.

## ۶- نتیجه‌گیری

تجربه بشری، به‌ویژه در چند دهه اخیر نشان از آن دارد که یکی از راه‌های توسعه مناطق مرزی تنوع‌بخشی به اقتصاد در راستای ایجاد اشتغال و افزایش درآمد است. در این بین، گردشگری می‌تواند به‌عنوان یکی از راهکارهای مناسب برای توسعه مناسب مناطق پیرامونی و مرزی کشور است. اما مسئله، چگونگی رقابت‌پذیری، بازاریابی و جذب گردشگر است. در این تحقیق، سعی شد با استفاده از فن متاسوات به ارزیابی منابع قابلیت‌های موجود در شهرستان پاوه برای توسعه گردشگری پرداخته شد. فن متاسوات با پرهیز نسبی از تصمیم‌گیری‌های ذهنی و با استفاده از

یک مدل سیستماتیک و با دقت بالا می‌تواند بسیاری از کاستی‌های مدل SWOT را برطرف نماید. متاسوات با رد دیدگاه‌های توسعه برون‌زا، این نکته را آشکار می‌سازد که توسعه و رقابت پایدار زمانی می‌تواند عملیاتی شود که مناطق مرزی، از منابع و قابلیت‌های داخلی منحصربه‌فرد خود به بهترین شیوه استفاده نمایند. براین اساس، ابتدا به تعیین دوره زمانی برنامه‌ریزی اقدام نموده و سپس به تدوین اهداف موردنظر در افق زمانی تعیین شده، پرداخته شد، براساس نظرات کارشناسان در بین اهداف تدوین شده، افزایش میانگین اقامت گردشگران در سطح شهرستان، افزایش تعداد گردشگران داخلی و خارجی به دوبرابر، تقویت و توسعه اکو گردشگری بیشترین امتیاز را به دست آوردند. در ادامه منابع و قابلیت‌های موجود گردشگری در منطقه مورد مطالعه شناسایی شد و مستعد بودن منطقه برای توسعه گردشگری، داشتن بافت و معماری منحصربه‌فرد و آداب و رسوم محلی خاص امتیازات بیشتری در این قسمت کسب نمودند. در گام بعدی شهرستان‌های رقیب شناسایی شده و به مقایسه شهرستان پاوه با این رقبا پرداختیم که در نتیجه این فرایندها، نقشه رقابتی با دو بعد افزایش تعداد ورود گردشگران خارجی و درآمد حاصل از گردشگری ترسیم شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد شهرستان پاوه از نظر افزایش تعداد ورود گردشگران خارجی در افق زمانی تعیین شده با وزن ۳,۵۳ در سطح بالاتری از رقبای خود قرار گرفته و شهرستان‌های مریوان با ۳,۲۶، سردشت با ۲,۴۳، شوش با ۲,۰۶ و ایلام با ۱,۷۷ رقبای بعدی شهرستان پاوه هستند. از نظر درآمد حاصل از گردشگری شهرستان پاوه، در جایگاه بالاتری از رقبای خود قرار گرفته است که امتیاز آن برابر با ۳,۵۵ است و رقبای بعدی شامل شهرستان مریوان با امتیاز ۲,۷۰، سردشت ۲,۴۵، ایلام ۲,۳۵ و شوش با امتیاز ۱,۹۸ می‌باشند. در ادامه منابع و قابلیت‌ها، براساس تئوری مبتنی بر منابع (کمیاب، تقلیدناپذیر، غیرقابل جایگزین) و عوامل کلان محیطی مورد ارزیابی قرار گرفتند. در نهایت، تناسب استراتژیک هریک از عوامل تدوین و راهبردهای مطلوب توسعه گردشگری شهرستان پاوه استخراج شد، براساس یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌های داشتن بافت و معماری منحصربه‌فرد، مستعد بودن شهرستان برای توسعه گردشگری، نیروی انسانی تحصیل کرده و تنوع آب‌وهوایی، کمیاب‌ترین، تقلیدناپذیرترین و غیرقابل جایگزین کردن مزیت‌های شهرستان پاوه در بین رقبای خود می‌باشند. از طرف دیگر، مؤلفه‌های ضعف دیپلماسی کشور، درگیری بین کشورهای منطقه، مدیریت کلان کشور، کمبود زیرساخت‌های مناسب دارای قدرت تأثیرگذاری زیادی بر توسعه گردشگری در شهرستان بوده‌اند.



- Alizadeh, Farideh (2018); Prioritization of tourism development strategies in the management of border areas of Sardasht province; Master Thesis in Land Management Planning, under the guidance of Mir Najaf Mousavi and Rashid Saeed Abadi, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University.
- Andalib, Alireza, Motaf, Sharif (2009); Development and security in the provision of Iran's border areas; Bagh-e Nazar, No. 12, Year 6, Fall and Winter 2009 Development and Security in the Construction of Iran's Border Areas, pp. 76-57.
- A: W.T.O, (2011); W.T.O Annual Report, Madrid: WTO.
- Agarwal, R. Grassl, W. & Pahl, J. (2012). MetaSWOT: introducing a new strategic planning tool. Journal of Business Strategy, 33(2), 12-21.
- Akio, Tokuda (2005). "The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management", International Affairs, 3.
- Algieri & A. Aquino & M. Succurro (2018): International competitive advantages in tourism: An eclectic view, Tourism management perspective 25, P 41-52.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of management 17(1): 99-120. Bloomberg, L.D., & Volpe, M. (2012). Completing your qualitative dissertation: A road map from beginning to end. Sage Publications.
- Christian, Varaz Moradi and Ghasemi, Ali (2014); The role of tourism in the economic development of rural settlements in Behshahr province; Quarterly Journal of Space Economics and Rural Development, Year 3, Issue 2, Consecutive 8, pp. 124-105.
- Eftekhari, Abdolreza, Ramazan Nejad, Yaser (2018). Analysis of communication capaprovince of organizations in charge of coastal tourism destinations (Case study: Rural destinations of Guilan province), Planning and space layout, 22nd period, No. 2.
- Janparvar, Mohsen (2017) A new approach to border studies (concepts, principles, theories); First Edition, Iran Geopolitical Association Publications, Tehran.



- Jafartash, Barzin and Pouyanzadeh, Nastaran (2015); Evaluation and prioritization of competitiveness indicators of tourism industry in Iran; Management and Development Process, Volume 8, Number 3, pp. 85-105.
- Ghaderi, Reza and Mohammadi, Kaveh and Abu Bakri, Taher and Hadiani, Zohreh (2011); Tourist Area Planning Strategies Using SWOT Technique Case Study: Piranshahr County; Regional Planning, First Year, No. 1, pp. 40-27.
- Qaed Rahmati, Safar; Khavarian Garmsir, Amirreza; The role of Fakht-e-Dhartavat in Yazd's strategic tourism planning program; Space planning and arrangement; Course 20; No. 1, pp. 205-179.
- Ghanbari, Abolfazl and Sardari, Ayub (2018); Border Areas Management with Emphasis on Border Areas Planning Strategies and Priorities Marivan an
- Kamran, Hassan et al. (2010); Analyzing the performance of Bajgiran border market bazaar; Geography Scientific-Research Journal of the Geographical Society of Iran, New Volume, Year 6, Nos. 18 and 19, pp. 25-7.
- Hadizadeh Zargar, Sadegh (2016); Development of environmental tourism capabilities of Mazandaran province in order to develop eco-tourism; Journal of Economics and Urban Management, Fifth Year, First Issue, pp. 47-31.
- Gillespie, A. (2007). Foundations of Economics-Additional Chapter on Business, Oxford University Press.
- Higgins, F., (2006), More than an "industry": The forgotten power of tourism as a social force. Tourism Management 27, 1192-1208.
- Hollnad, J. (2003). Tourism in poor rural areas: Diversifying the product and expanding the benefits in rural Uganda. Uganda: ppt working paper.
- Husso, M. (2011). "Analysis of Competition in the Mobile Phone Markets of the United States and Europe", Master's Thesis, Aalto University.
- Isoherranen, V. (2012), Strategic Analysis Frameworks for Strategic Orientation and Focus, University Of Oulu, Oulu.
- Jones, G. and C. Hill (2013). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Mason, Ohio South-Western, Cengage Learning.



- Lozano-Oyola, M. F. J. Blancas, M. González & R. Caballero, (2012) "Sustainable Tourism Indicators as Planning Tools in Cultural Destinations", *Ecological Indicators*, No. 18, pp. 659-675.
- Miller, D. et al. (2002). "Strategy from the inside out: Building capability-creating organizations. *California Management Review* 44(3): 37-54.
- Murphy, P.E. 2004. *Tourism: A Community Approach*. New York: Methuen.
- Narasaiah, M.L; (2007), *Tourism and development*, Darya Canli, New dehli.
- Newman, D. (2003): *Boundaries. A Companion to Political Geography*. Jan Agnew
- Omerzela, D. (2015). *Innovativeness in Tourism: Model Development*, *Procedia Economics and Finance*, 750-756.
- Imani Khoshkhoo, Mohammad Hossein and Nadalipour, Zahra (2016); Providing a conceptual model of competitiveness of the tourist destination in the framework of sustainable development; *Journal of Tourism and Development*, Fifth Year, No. 7, pp. 106-84.
- Mohseni Ghale Ghazi, Hossein and Kamalzadeh, Hesamuddin and Bagheri, Mehdi (2016); Investigating the Relationship between Porter's Competitive Strategy and Acquiring Competitive Advantage; *Management and Entrepreneurship Studies*, Volume 2, Number 4, pp. 85-77.
- Masoumi, Issa, Tabrizi, Nazanin, Ramezanzadeh, Mehdi (2018). *Feasibility Study for the Development of Sports Tourism in Ardabil (Case Study: Alvarez Ski Resort)*, *Programming and Spatial Planning*, Volume 22, Number 4.
- Nasrollahi, Zahra and Jahanbazi, Neda and Naseri, Tahereh (2014); Ranking of the country's provinces in terms of tourist attractions; *Journal of Tourism Management Studies*, Year 9, No. 28, pp. 37-17.
- Ozkia, Mostafa and Kamour, Najmeh (2013); Sustainable development of rural tourism in Chashm village of Mahdishahr province; *Iranian Journal of Social Development Studies*, Fifth Year, No. 2, pp. 122-107.

- Pourasgharsangachin, Farzam and Weiss, Reza (2011); Landscaping is the basis for the development of a sustainable tourism industry; Financial Economics and Development; Volume 5, Number 14, pp. 181-195.
- Rezazadeh, Zahra and Shateri, Mofid va Rasti, Imran (2014); Development measures and their role in ensuring sustainable security in border areas; Case study: Green Belt of Khoshab Plain / South Khorasan Border with Afghanistan; Khorasan Social and Cultural Studies Quarterly, Volume 9, Number 1, pp. 49-72.
- Pena, s (2005). Recent development in urban marginality along Mexico's northern border, journal of habitate International, No. 29.
- Saxenaa, G. and Ilberyb, B. (2010). Developing integrated rural tourism: Actor practices in the English/Welsh border, Journal of Rural Studies, 26(3): 260-271.
- Sanyar, Tanya (1397); Assessing the effects of border trade on the demographic characteristics of the western border areas of the western province (Case study: villages around Tamerchin bazaar); Master Thesis in Land Management Planning, Supervised by Nasser Soltani and Hassan Heydari, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University.
- Saadati Jafarabadi, Hassan and Moradi, Mohammad (2015); The role of border markets on the developments and functional functions of the western border of the country and its impact on national security (Case study: border areas of Qasr Shirin province); Journal of Border Studies, Volume 2, Number 6, pp. 180-151.
- Soltani, Nasser and Salami, Hadi (2013); Tourists' Attitudes Towards the Indicators and Strategies of Tourism Development in the Border Areas of West Azerbaijan with Emphasis on the Fuzzy-Delfi Hierarchical Analysis Approach; Journal of Geography and Development, Volume 11, Serial Number 33, pp. 129-113.
- Shaterian, Mohsen and Gholami, Younes and Mir Mohammadi, Mohammad (2017); Evaluation of Sustainable Urban Tourism Development Indicators Case Study "Kashan Province"; Journal of Applied Research in Geographical Sciences, Volume 17, Number 46, pp. 214-195.



- Shokouhi, Mehdi, Yazdanpanah, Massoud (2018). Effect of Empowerment on Residents' Support to Tourism Development in Kamardogh Tourism Area, Planning and Spatial Planning Volume 23, Number 1.
- Shokouhi, Mohammad Ajja and Shakrami, Nemat and Mansourzadeh, Ali Mohammad (2018); Kurdistan Strategic Tourism Planning Based on Regional Identity and Competitiveness Using Techniques Quarterly Journal of Urban Studies, No. 26, pp. 30-17.
- Saber, Zahra and Akhbari, Mohammad and Faraji Rad, Abdolreza (2018); Analyzing the influential components of border planning on Iran-Iraq relations; Journal of Border Studies, Year 6, Issue 1, pp. 70-45.
- Zarghani, Seyed Hadi (2007); Introduction to Recognition of International Boundaries; Publications of NAJA University of Law Enforcement Sciences, Tehran.
- Yari, Munir and Musa Kazemi, Seyed Mehdi and Ali Akbari, Ismail (2018); Strategic planning of cultural tourism of Sanandaj province using Meta-SWOT technique, Geography Quarterly (Regional Planning), Year 9, Issue 1, pp. 306-281.
- Yaghoubi Manzari, Parisa and Agha Miri, Seyed Omid (2018); Identifying strategies for sustainable development of Iran's tourism industry using the technique of Dastavat; Business Reviews, No. 86 and 87, pp. 15-1.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی