

## برنامه ریزی راهبردی گردشگری استان ایلام با استفاده از تکنیک Meta swot

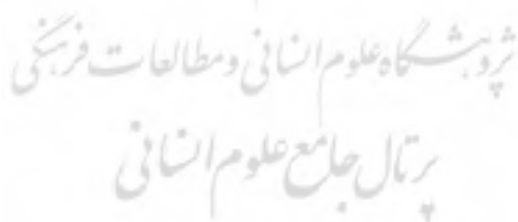
لطفعلی کوزگر کالجی<sup>۱</sup>، سجاد دارابی<sup>۲</sup>

تاریخ وصول: ۱۳۹۶/۱۱/۱، تاریخ تایید: ۱۳۹۷/۰۹/۲۸

### چکیده

امروزه از گردشگری به عنوان صنعت گردشگری یاد می‌شود، که نقش مهمی در توسعه اقتصادی جوامع انسانی را دارد. گسترش صنعت گردشگری به عنوان فعالیتی است که تقریباً بر تمام شاخص‌های کلان اقتصادی اثر می‌گذارد. در عصر حاضر با توجه به مقوله جهانی شدن اکثر کشورها و شهرها به دنبال انجام برنامه ریزی مناسب جهت بهبود جایگاه رقابتی خود و به دنبال آن افزایش کیفیت زندگی اجتماعی خود می‌باشند. این پژوهش با هدف توسعه گردشگری در استان ایلام با استفاده از مدل برنامه ریزی راهبردی، استراتژیک Meta-SWOT انجام شده است. روش این پژوهش توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی است. روش جمع‌آوری داده اسنادی، پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری آن شامل ۲۵ نفر از کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه گردشگری می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از مدل Meta-SWOT استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل در سطح کلان برای توسعه گردشگری استان ایلام ثبات سیاسی می‌باشد و مهم‌ترین راهبرد برای توسعه صنعت گردشگری در استان ایلام در رقابت با رقبای منطقه‌ای خود تردد زوار عتبات عالیات و همچنین اکو توریسم می‌باشد از جمله عوامل تاثیرگذار دیگر تقویت و توسعه زیرساخت‌ها می‌باشد.

کلیدواژگان: برنامه ریزی راهبردی، گردشگری، ایلام، Meta-SWOT



۱- استادیار، جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
۲- دانش‌آموخته جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه گردشگری به عنوان یکی از مسائل مهم و موثر اقتصادی و از عوامل مهم و برجسته ارتباطی، اجتماعی و فرهنگی در سطح جهانی محسوب می گردد. در واقع، گسترش زیر ساخت های اقتصادی، بهداشتی، امنیتی و ارتباطی در قرن حاضر گردشگری را به واقعیتی انکارناپذیر در زندگی انسان ها تبدیل کرده است. از این رو، گردشگری یکی از صنایع کلیدی در جامعه، است که می تواند توجه برنامه ریزان را جلب کند، از طرف دیگر حجم بالای مسافرت ها در سالیان اخیر موجب گردیده است که گردشگری به عنوان یکی از صنایع بزرگ در دنیا معرفی شود، به طوری که درآمد جهانگردی و گردشگری به همراه حمل و نقل در حدود ۱۷ درصد کل صادرات دنیا را تشکیل داده است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۷: ۸). در جوامع پشرفته امروزی، یکی از شیوه های رایج در امر برنامه ریزی، برنامه ریزی راهبردی است (قائد رحمتی و خاوریان گرمسیر، ۱۳۹۵: ۱۸۰). به کارگیری روش ها و فنون تحلیلی مبتنی بر تفکر راهبردی، در پی روشن شدن کاستی ها و نارسایی ها رهیافت های سنتی برنامه ریزی در بخش عمومی می شود (اکبری و همکاران، ۱۳۹۶: ۶۸). از سال ۱۹۹۱ تا کنون اکثر تحقیقاتی که در زمینه گردشگری صورت گرفته است با استفاده از مدل SWOT انجام شده است. با توجه به این نکته که اکثر روش ها علمی همیشه ثابت نمی باشند و هر پارادایم، روش و فنون علمی به وسیله پارادایم ها و روش های جدید به نقد کشیده شده است و کنار می رود، مدل SWOT هم مدت هاست به دنبال انتقاداتی که به دلیل نتیجه گیری ذهنی و غیر سیستمی دارد، مورد انتقاد قرار گرفته است و برنامه ریزان به دنبال جایگزینی مناسب برای آن در برنامه ریزی راهبردی هستند. یکی از روش های به کار گرفته شده از سال ۲۰۱۲ برنامه ریزی راهبردی و استراتژیک Meta-SWOT است. این مدل یک روش برنامه ریزی راهبردی با نگاه به درون است که به ما کمک می کند با شناسایی و ارزیابی صحنه رقابت خود با دیگران و مشخص کردن منابع و قابلیت های محیط درون خود با دیگران و مشخص کردن منابع و قابلیت های محیط درون خود بتوانیم در رقابت با رقبای در آینده پیروز شده و مرزهای اقتصادی یا بازارهای مشترک خود را با رقبای به نفع مجموعه خود تغییر دهیم (اجزاء شکوهی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۸). به طور کلی این نظریه نگاهی از داخل به بیرون در رابطه با توسعه گردشگری دارد و در جستجوی عملکردها و ویژگی های فوق العاده است. بنابراین در پژوهش حاضر، با بکارگیری فرایند برنامه ریزی راهبردی متاسوات در صدد دست یابی به اهداف ذیل می باشیم:

- ۱- موقعیت گردشگری استان ایلام نسبت به رقبای منطقه ای با ترسیم نقشه رقابتی مشخص شود
- ۲- شناسایی مهم ترین منابع و قابلیت های استان ایلام که دارای ویژگی نادر بودن، تقلید ناپذیر بودن، تکرار نشدنی و غیر قابل جایگزین هستند
- ۳- مشخص کردن عوامل کلان محیطی که بیشترین میزان تاثیرگذاری را بر گردشگری ایلام دارند
- ۴- ترسیم نقشه راهبردی تناسبی که نشان دهنده میزان تناسب راهبردی بین منابع و پتانسیل های گردشگری استان ایلام با عوامل کلان محیطی و اهداف تعیین شده در چشم اندازه گردشگری تعیین شده است

## مبانی نظری تحقیق

گردشگری در حال حاضر به بزرگ ترین صنعت بخش خدمات تبدیل شده است و از نظر پراکندگی، به عنوان صنعت اول دنیا محسوب می گردد. توریسم از عناصر و فعالیت های تشکیل می شود که به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر این صنعت اثر می گذارد. به بیانی دیگر، برای اینکه صنعت گردشگری و توریسم در یک کشور متحول شود و توسعه یابد، تا بتواند به عنوان یکی از محرک های تاثیر گذار در بخش های مختلف آن کشور باشد، باید در راستای آن عناصر و فعالیت ها متحول شده و توسعه یابند که در پویایی آن سهیم هستند (وایگی، ۱۳۸۶: ۴۸).

برنامه ریزی راهبردی کوششی سازمان یافته و منظم است برای اتخاذ سیاست های بنیادی و انجام اقدامات اساسی، که سرشت و سمت گیری فعالیت های یک سامانه را در چارچوبی اصولی شکل می دهد. این نوع برنامه ریزی یک نوع برنامه ریزی فرآیندی است. دلیل فرآیندی بودن برنامه ریزی راهبردی در نوع و گونه ی پدیده های است که برای آن ها برنامه ریزی صورت گرفته می شود. در برخورد و برنامه ریزی این پدیده ها از آنجا که دائماً در حال تغییر هستند باید گونه ای از برنامه ریزی انجام گیرد که قابلیت بازخورد و تطبیق با شرایط جدید در آن وجود داشته باشد (بهزاد فر و زمانیان ۹۰، ۱۳۸۷). مفهوم راهبرد (استراتژی) سالیان متمادی به عنوان یک مفهوم نظامی به کار گرفته شده است. این مفهوم بعد از نیمه قرن بیستم میلادی در حیطه اقتصاد نیز وارد گردید و در نیمه دوم این قرن وارد مباحث مدیریت و سازمان گردید. از این پس رویکرد برنامه ریزی راهبردی برای یک سیستم مورد نظر قرار گرفت (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴: ۳).

### Meta-SWOT یک ابزار برنامه ریزی راهبردی

امروزه با دو رویکرد برنامه ریزی خارج به داخل و داخل به خارج مواجه هستیم. این تقسیم بندی به عامل به کار گرفتن یا نگرفتن منابع و توانمندی ها و همچنین عوامل خرد و کلان محیطی در آغاز بستگی دارد (Agarwal, Grassl and Pahl, 2012: 13). به نوعی تفکر برنامه ریزی راهبردی به این اجماع رسیده است که سازمان ها و شرکت های بالا و محبوب دارای توانایی های منحصر به فردی است که سبب شده که در بازار جایگاهی داشته باشد. آن ها با استفاده از خلافت، یک رهیافت داخل به خارج شکل داده اند، بر این اساس و اتکا بر توانایی های درونی، خود را از دیگران متمایز کردند، به عبارتی دیگر بازارهای را به وجود آورده و فضای رقابتی شکل داده اند (Ibid. : 37). بنابراین تفکر و دیدگاه مبتنی بر منابع بر این فرض استوار است که منابع و توانایی های هر سازمان و گروه نخستین مزیت و عامل متمایز کننده آن هاست و نوعی برتری پایدار و دراز مدت را بر آنها به ارمغان می آورد (Akio, 2005: 126). منظور از منابع، توانایی ها دارایی ها، ویژگی های مثبت، دانش و هر نوع مزیت نسبی که در اختیار یک گروه باشد در بهبود شرایط آینده آن ها موثر است مدل متاسوات بر اساس رهیافت داخل به خارج و به نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع است. همچنین چگونگی تشخیص منابع و قابلیت های قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار به عنوان یک چالش باقی است. بارنی برای حل این مسئله چهار معیار را بیان می کند. برای اثر بخشی یک منبع یا قابلیت از نظر استراتژیک باید با ارزش<sup>۱</sup>، نادر<sup>۲</sup>، تقلید نشدنی<sup>۳</sup> و غیر قابل جایگزین<sup>۴</sup> باشد. چار معیار زیر را می توان بالقوه منابع و قابلیت برای خلق یک استراتژی موفق را تعیین کند. از نظر منابع این چهار معیار به شرایط VRIO مرسوم هستند (Barney, 1991: 100). در مدل متاسوات، عوامل مرتبط با محیط سازمان به صورت مستقل از عوامل داخلی شناسایی می شوند. برای این شناسایی از روش PESTEL استفاده می شود. این چهار چوب بر اساس عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست محیطی و قانونی استوار است (Isoherranen, 2012: 27). این تحلیل برای شناسایی فرصت های پیش رو و همچنین خطرات احتمالی گسترش هر مجموعه موثر است (Bloomberg, 2012: 2). عموماً این تحلیل جهت ارزیابی محیط در ابعاد کلان و همچنین ارزیابی زمان حال می پردازد (Jones and Hill, 2013: 335). چرا که عوامل کلان این توانایی را دارند تا تغییرات اساسی را در محیط و مجموعه ایجاد کنند، در حالی که آن بنگاه تأثیری در اتخاذ این تصمیمات نداشته است (Husso, 2011: 7).

۱ valuable

۲ Rare

۳ Inimitable

۴ organize

جدول شماره (۱): معیارهای چهارگانه ایجاد یک راهبرد موفق از دیدگاه مبتنی بر منابع (VRIO)

Valuable (با ارزش بودن)	آیا منابع یاد قابلیت شرکت را قادر می سازد به بهره برداری از یک فرصت محیطی و یا تهدید محیطی را بی اثر می سازد؟
Rare (نایاب بودن)	آیا این منابع یا قابلیت در حال حاضر منحصر به محیط شرکت هستند؟
Inimitable (تقلید ناپذیری)	آیا این منابع یا قابلیت در حال حاضر منحصر به محیط شرکت هستند؟
Organize (سازمان دهی)	آیا برای پشتیبانی و بهره برداری از منابع و قابلیت های ارزشمند، نایاب و پر هزینه در برابر تقلید، سیاست و رویه های شرکت ها سازمان یافته اند؟

(Rezaietal. 2015:9)

### روش تحقیق

روش این پژوهش با توجه به ماهیت آن، توصیفی-تحلیلی است. و از لحاظ هدف کاربردی می باشد. برای تدوین چهارچوب نظری تحقیق، از روش کتابخانه ای بهره گرفته شده است، همچنین از بررسی های میدانی از طرق مصاحبه و پرسشنامه برای دسترسی نسبت به اطلاعات مورد نیاز مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق ۲۵ نفر از کارشناسان و صاحب نظران در حوزه گردشگری استان ایلام تشکیل می دهند، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه گردشگری استان از مدل Meta-SWOT استفاده شده است.

### محدوده مورد مطالعه

استان ایلام با مساحت ۱۹۰۸۶ کیلومتر مربع، در غرب ایران قرار دارد. این استان از استان های جنگلی ایران است و به خاطر زیبایی طبیعی به عروس زاگرس معروف شده است. این استان تا سال ۱۳۴۲ جزو استان کرمانشاه بود که طبق تقسیمات کشوری در سال ۱۳۴۲ به استان تبدیل شد. در این تقسیمات بخش هایی از لرستان و خوزستان به ایلام ملحق شدند. از نظر جغرافیایی، ایلام از غرب به کشور عراق، از شرق به استان لرستان، از شمال به استان کرمانشاه و از جنوب به استان خوزستان محدود می شود. شهر ایلام، مرکز استان ایلام از نظر جغرافیایی در ۴۶ درجه و ۴۵ دقیقه طول شرقی و ۲۳ درجه و ۱۵ دقیقه عرض شمالی واقع شده است و از نظر موقعیت جغرافیایی در غرب و جنوب غربی کشور قرار دارد (سال نامه آماری استان ایلام، ۱۳۸۵)



نقشه ۱: موقعیت جغرافیایی استان ایلام و شهرستان های استان

### تجزیه و تحلیل داده

در گام نخست اهداف اصلی پژوهش شناسایی شد. از آنجایی که این اهداف از وزن یکسانی برخوردار نیستند از کارشناسان خواسته شد با توجه به اهمیت هر یک از اهداف شناسایی شده آن ها را در سه سطح (بالا، متوسط و پایین)

اولویت بندی کنند. در جدول (۱) اهداف پژوهش و میزان اهمیت آن‌ها نشان داده شده است. پس از تدوین این جدول و تعیین درجه اولویت هر یک از اطلاعات وارد نرم افزار شده است.

جدول ۱: اهداف تعیین شده در توسعه گردشگری شهر ایلام در افق ۱۴۰۴

اولویت	هدف
اولویت بالا	افزایش دو برابری تعداد گردشگران
اولویت بالا	افزایش دو برابری اشتغال در گردشگری
اولویت متوسط	تقویت و توسعه پایانه های مرزی استان
اولویت بالا	استفاده بهینه از زوار عتبات عالیات در توسعه گردشگری
اولویت بالا	تقویت زیر ساخت ها
اولویت بالا	افزایش اعتبارات اختصاص یافته به حوزه گردشگری
اولویت متوسط	افزایش میانگین اقامت گردشگران
اولویت متوسط	تقویت و توسعه گردشگری دفاع مقدس
اولویت بالا	افزایش سرمایه گذاری بخش خصوصی
اولویت بالا	شناساندن قابلیت های گردشگری استان
اولویت متوسط	آشنا نمودن مردم به حوزه گردشگری
اولویت متوسط	انسجام در ساختار مدیریتی گردشگری ایلام
اولویت متوسط	تلاش در جهت حفظ امنیت موجود و تقویت آن
اولویت متوسط	تقویت گردشگری اکوتوریسم

#### شناسایی منابع و قابلیت ها

در این مرحله بعد از اینکه اهداف مشخص گردید و به وسیله کارشناسان سطح بندی شد، منابع و قابلیت های منطقه که گردشگری ایلام را در رسیدن به اهداف تعیین شده یاری می دهند، شناسایی می گردد و در واقع این قابلیت ها همان توان و پتانسیل داخلی محیط ایلام است که با شناسایی و تقویت آنها هم به اهداف تعیین شده خود برسد و هم بتواند با رقبایی خود رقابت کرده و به برتری برسد. در واقع این ویژگی منحصر به فرد ممکن است در حال حاضر سود آور نباشد. اما داری توان بالقوه و پتانسیل ارزشمندی است که با یک برنامه ریزی آینده نگرانه می توان آن را نقطه قوت کرد. هر کدام از این منابع از نظر کارشناسان امتیازی دریافت می کنند که باید در پایان، جمع تمام امتیازات داده شده به درصد صد برسد.

جدول ۲: عوامل موثر در توسعه گردشگری استان به صورت وارد شده در محیط نرم افزار

وزن ها	منابع و قابلیت ها
۲	راه های ارتباطی مناسب و سالم
۷	تنوع آب و هوای
۴	نیروی انسانی لازم
۸	امنیت
۵	مشارکت مردم
۲	تبلیغات
۲	ثبات سیاسی
۲	مدیریت یکپارچه
۳	توجه و نگاه مسئولین
۹	اکوتوریسم
۲	تنوع راه های ارتباطی

۴	موقعیت جغرافیایی مناسب
۸	تنوع جاذبه های گردشگری
۸	مهمان نوازی گردشگران
۳	وجود هتل و اقامتگاه
۴	وجود زیر ساختهای شهری برای گردشگران
۲	ارائه تسهیلات به سرمایه گذاران
۸	پایانه مرزی
۱۱	تردد زوار عتبات عالیات
۶	یادمان های دفاع مقدس

### تعیین ابعاد رقابتی رقبا

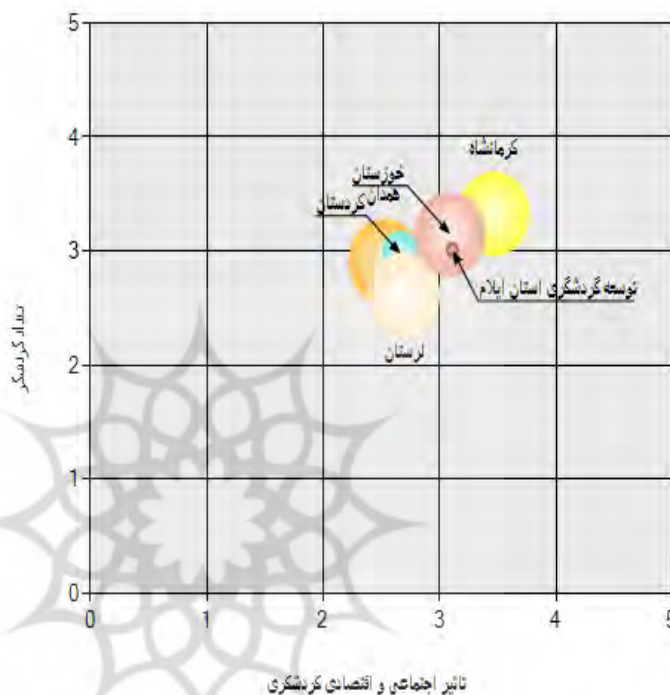
در این بخش متغیر های راه که گردشگری ایلام باید بر سر دستبازی به آنها با رقبای خود رقابت کند و همچنین اسامی رقبای گردشگری ایلام وارد محیط نرم افزار می گردد. در واقع در اینجا مشخص می شود که ایلام بر سر کدام یک از متغیرهای گردشگری با رقبای خود رقابت دارد. لذا با توجه به بسیاری از موارد کارشناسی شده استان های کرمانشاه، کردستان، خوزستان، لرستان و همدان هستند. برای انجام این مقایسه از پنج سطح خیلی بالا، بالا، متوسط، پایین و خیلی پایین استفاده شده است. نتایج این مقایسه در جدول شماره ۴ بیان شده است .

جدول ۳: مقایسه استان ایلام با رقبای خود از نظر عوامل موثر در توسعه گردشگری

عوامل موثر در توسعه گردشگری	همدان	کردستان	لرستان	کرمانشاه	خوزستان
راه های ارتباطی مناسب و سالم	پایین تر	تقریباً برابر	پایین تر	پایین تر	بسیار پایین تر
تنوع آب و هوای	فراتر	تقریباً برابر	فراتر	تقریباً برابر	بسیار پایین تر
نیروی انسانی لازم	پایین تر	پایین تر	تقریباً برابر	پایین تر	پایین تر
امنیت	تقریباً برابر	بالا تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	بالا تر
مشارکت مردم	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
تبلیغات	پایین تر	تقریباً برابر	پایین تر	پایین تر	بسیار فراتر
ثبات سیاسی	پایین تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	پایین تر
مدیریت یکپارچه	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
توجه و نگاه مسئولین	پایین تر	پایین تر	پایین تر	پایین تر	پایین تر
اکونورسم	بسیار بالاتر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر	بسیار فراتر
تنوع راه های ارتباطی	پایین تر	تقریباً برابر	پایین تر	پایین تر	پایین تر
موقعیت جغرافیایی مناسب	پایین تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	پایین تر	تقریباً برابر
تنوع جاذبه های گردشگری	پایین تر	تقریباً برابر	پایین تر	پایین تر	پایین تر
مهمان نوازی	بالا تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
وجود هتل و اقامت گاه	پایین تر	تقریباً برابر	پایین تر	پایین تر	بسیار پایین تر
وجود زیر ساخت های شهری برای گردشگران	پایین تر	پایین تر	پایین تر	بسیار پایین تر	بسیار پایین تر
ارائه تسهیلات برای سرمایه گذاری	پایین تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	پایین تر	پایین تر
پایانه مرزی	بسیار فراتر	تقریباً برابر	بسیار فراتر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
تردد زوار عتبات عالیات	فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر	فراتر	تقریباً برابر
یادمان های دفاع مقدس	بسیار فراتر	تقریباً برابر	بسیار فراتر	تقریباً برابر	پایین تر

## نقشه رقابتی

در این بخش با توجه به مقایسه انجام گرفته در مراحل پیشین و نتایج به دست آمده، نمودار زیر ترسیم گردیده است، به این ترتیب که از نظر تعداد گردشگری استان کرمانشاه با وزن  $3/5$  بزرگ ترین رقیب در منطقه برای استان های مورد مطالعه می باشد و استان خوزستان با  $3$  و استان لرستان  $2/7$ ، استان کردستان با وزن  $2/6$  و استان همدان با وزن  $2/5$  به ترتیب رقبای بعدی ما به شمار می روند. همچنین در بعد تاثیرات اقتصادی اجتماعی استان کرمانشاه با وزن  $3/3$  بزرگ ترین رقیب برای استان های دیگر مورد مطالعه به شمار می آید و استان خوزستان با وزن  $3/1$ ، استان کردستان با وزن  $3$ ، استان همدان با وزن  $2/9$  و استان لرستان با وزن  $2/6$  رقبای بعدی برای استان ایلام در بخش تاثیرات اجتماعی اقتصادی گردشگری می باشند.



شکل ۲: نقشه رقابتی استراتژی توسعه گردشگری استان ایلام

جدول ۴: مزیت رقابتی هر یک از رقبای اصلی استان ایلام در توسعه گردشگری

امتیاز	تعداد گردشگر		تأثیرات اقتصادی اجتماعی		مجموع		امتیاز
	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده	
همدان	۵۳۰۳۰۳.۲	۸۷۵۲۶۲۱.۰	۹۱۱۷۶۴.۲	۹۷۲۴۹۵.۰	۴۴۲۰۶۷.۵	۸۴۷۷۵۷.۱	۲
کردستان	۶۶۶۶۶۷.۲	۹۲۲۴۳۱۸.۰	۹۷۰۵۸۸.۲	۹۹۲۱۴۱۵.۰	۶۳۷۲۵۵.۵	۹۱۴۵۷۳.۱	۳
لرستان	۶۹۶۹۷.۲	۹۳۲۹۱۴.۰	۶۱۷۶۴۷.۲	۸۷۴۲۶۳۳.۰	۳۱۴۶۱۶.۵	۸۰۷۱۷۷.۱	۱
کرمانشاه	۴۶۹۶۹۷.۳	۲۰۰۲۱.۱	۳۲۳۵۲۹.۳	۱۱۰۰۲.۱	۷۹۳۲۲۶.۶	۳۱۰۲۲۹.۲	۵
خوزستان	۰۹۰۹۰۹.۳	۰۶۹۱۸۲.۱	۱۴۷۰۵۸.۳	۰۵۱۰۸.۱	۲۳۷۹۶۷.۶	۱۲۰۲۶۳.۲	۴

## ارزیابی توانایی ها

در این مرحله برای پاسخگویی به چالش چگونگی تشخیص ایجاد مزیت رقابتی پایدار هر یک از منابع و قابلیت ها از دیدگاه مبتنی بر منابع استفاده می شود. بر این اساس منابع و قابلیت ها را از نظر باارزش بودن، نادر بودن، تقلید نشدنی

و غیر قابل جایگزین بودن مورد بررسی و اندازه گیری قرار داد. شکل ۵ به ارزیابی منابع و توانایی ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع می پردازد.

جدول ۳: ارزیابی منابع و توانایی ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع

منابع و قابلیت ها	وزن ها	نادر بودن	تقلید ناپذیر	ساماندهی
راه های ارتباطی مناسب و سالم	۲	ضعیف	بالا	خیلی بالا
تنوع آب و هوای	۷	متوسط	خیلی بالا	خیلی ضعیف
نیروی انسانی لازم	۴	متوسط	متوسط	بالا
امنیت	۸	ضعیف	بالا	بالا
مشارکت مردم	۵	متوسط	متوسط	بالا
تبلیغات	۲	ضعیف	متوسط	خیلی بالا
ثبات سیاسی	۲	متوسط	بالا	متوسط
مدیریت یکپارچه	۲	متوسط	خیلی بالا	خیلی بالا
توجه و نگاه مسئولین	۳	متوسط	متوسط	بالا
اکوتوریسم	۹	بالا	بالا	خیلی ضعیف
تنوع راه های ارتباطی	۲	متوسط	خیلی بالا	خیلی بالا
موقعیت جغرافیایی مناسب	۴	ضعیف	خیلی بالا	ضعیف
تنوع جاذبه های گردشگری	۸	ضعیف	بالا	متوسط
مهمان نوازی گردشگران	۸	متوسط	متوسط	بالا
وجود هتل و اقامتگاه	۳	متوسط	متوسط	بالا
وجود زیر ساختهای شهری برای گردشگران	۴	متوسط	بالا	خیلی بالا
ارائه تسهیلات به سرمایه گذاران	۲	ضعیف	متوسط	بالا
پایانه مرزی	۸	متوسط	خیلی بالا	خیلی بالا
تردد زوار عتبات عالیات	۱۱	بالا	خیلی بالا	خیلی بالا
یادمان های دفاع مقدس	۶	بالا	خیلی بالا	خیلی بالا

### تحلیل PESTEL

در این گام به ارزیابی عوامل محیطی موثر در خارج از کنترل سازمان که موثر بر فضای محدوده مورد مطالعه پرداخته خواهد شد که برای این مرحله از تحلیل PESTEL استفاده خواهد شد، این تحلیل بیشتر برای شناسایی فرصت های پیش رو و همچنین خطرات احتمالی گسترش هر مجموعه موثر است. به عبارتی کلی تر می توان گفت تحلیل PESTEL جهت ارزیابی محیط در ابعاد کلان و همچنین ارزیابی زمان حال می پردازد و چارچوب آن بر اساس عوامل (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، تکنولوژیک، زیست محیطی و قانونی) استوار می باشد. در همین راستا عوامل محیطی موثر خارج از کنترل در توسعه گردشگری در چهار معیار (وزن، تاثیر، احتمال افزایش و درجه اضطرار) با تکیه بر نظر کارشناسان مورد بررسی قرار می گیرد.

جدول ۵: عوامل محیطی موثر خارج از کنترل در برنامه ریزی راهبردی گردشگری استان ایلام

عامل	وزن	تاثیر	احتمال افزایش	درجه اضطرار
سیاست های خارجی دولت	بسیار مهم	بسیار قوی	متوسط	فوری
افزایش تنش بین کشورهای منطقه	بسیار مهم	قوی	بالا	به زودی
تورم و روکود اقتصادی	مهم	قوی	بالا	فوری



تغییرات آب و هوای	پایین	متوسط	پایین	خیلی دور
محدودیت قانونی	مهم	قوی	پایین	به زودی
تحریم های بین المللی	مهم	قوی	بسیار بالا	به زودی
اختلاف بین دستگاه های اجرای	متوسط	متوسط	پایین	به زودی
عدم پاسخگویی زیر ساخت ها	مهم	قوی	بالا	به زودی
احتمال افزایش جرم و فساد	متوسط	متوسط	پایین	نه بسیار زود
کاهش بودجه تخصیصی به گردشگری	مهم	قوی	متوسط	فوری
عدم تطابق برخی از آموزه های دینی و فرهنگی با برخی از عوامل رشد گردشگری	پایین	قوی	خیلی پایین	نه بسیار زود
نگاه امنیتی به استان	بسیار مهم	قوی	پایین	نه بسیار زود
عدم تطابق بین فرهنگ محلی و فرهنگ گردشگران	خیلی پایین	ضعیف	خیلی پایین	خیلی دور

### سنجش تناسب راهبری

از آنجا که این مدل در پی توسعه مدل SWOT و تلاش برای ترکیب آن با یک ابزار پشتیبان تصمیم گیری است. معیار تناسب راهبردی عاملی برای دستیابی به این امر است. آن چه که باید از نظر دور شود تقسیم بندی خشک و انعطاف ناپذیر عوامل خارجی با فرصت ها و تهدیدات و عوامل داخلی به نقاط قوت و ضعف است. در گام بعد به ارزیابی میزان تاثیر پشتیبانی و تاثیرپذیری منابع و توانی ها در عوامل محیطی یا همان تناسب راهبردی پرداخته شده است. از آن جا که مقایسه ها زوجی این عوامل حجم زیادی را در بر می گیرد. چند مورد از آن بیان می شود.

جدول ۶: تناسب راهبری

سطح مقایسه	عوامل محیطی (پستل)					
	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	قوی	بسیار قوی	بسیار قوی
توانی ها	سیاست های خارجی دولت	بسیار ضعیف	ضعیف	تورم و رکود اقتصادی	ضعیف	راه های ارتباطی مناسب و سالم
	افزایش تنش بین کشورهای منطقه	بسیار ضعیف	بسیار ضعیف	تورم و رکود اقتصادی	بسیار ضعیف	تنوع آب و هوای
	سیاست های خارجی دولت	بسیار ضعیف	ضعیف	تورم و رکود اقتصادی	ضعیف	نیروی انسانی لازم
	افزایش تنش بین کشورهای منطقه	بسیار ضعیف	ضعیف	تورم و رکود اقتصادی	ضعیف	امنیت
	سیاست های خارجی دولت	بسیار ضعیف	ضعیف	تورم و رکود اقتصادی	ضعیف	مشارکت مردم
	افزایش تنش بین کشورهای منطقه	بسیار ضعیف	ضعیف	تورم و رکود اقتصادی	ضعیف	تبلیغات
سیاست های خارجی دولت	بسیار ضعیف	ضعیف	تورم و رکود اقتصادی	ضعیف	ثبات سیاسی	

سپس باید میزان منابع و توانایی ها بر اهداف را تعیین کرد. از آنجا که مقایسه ها زوجی این عوامل حجم زیادی را در بر می گیرد چند مورد از آن بیان می شود

جدول ۷: تناسب منابع و توانی ها با اهداف

سطح مقایسه	عوامل محیطی (پستل)					
	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	قوی	بسیار قوی	بسیار قوی
توانی ها	افزایش دو برابری گردشگران	افزایش دو برابری اشتغال گردشگری	تقویت و توسعه پایانه های مرزی استان	قوی	قوی	بسیار قوی
	افزایش دو برابری گردشگران	افزایش دو برابری اشتغال گردشگری	تقویت و توسعه پایانه های مرزی استان	قوی	قوی	بسیار قوی
	افزایش دو برابری گردشگران	افزایش دو برابری اشتغال گردشگری	تقویت و توسعه پایانه های مرزی استان	قوی	قوی	بسیار قوی
	افزایش دو برابری گردشگران	افزایش دو برابری اشتغال گردشگری	تقویت و توسعه پایانه های مرزی استان	قوی	قوی	بسیار قوی

	مشارکت مردم	تا حدودی	قوی	قوی
	تبلیغات	بسیار قوی	قوی	بسیار قوی
	ثبات سیاسی	قوی	قوی	قوی

در این مرحله با توجه به تحلیل پستل و مقایسه های که بین منابع با اهداف و منابع با عوامل کلان انجام می شود، نقشه تناسب راهبردی ترسیم می گردد، رنگ فیروزه ای در نقشه نشان دهنده منابع و قابلیت ها و رنگ قهوه ای نشان دهنده عوامل کلان محیطی اند. در تحلیل نحوه قرار گیری حباب ها باید گفت که حباب فیروزه ای که در بالا و به سمت راست متمایل شده اند، در واقع همان منابع و قابلیت های درونی گردشگری ایلام هستند که دارای ویژگی با ارزش بودن، نادر بودن، تقلید نشدنی و بدون جایگزین هستند. که می توان با تقویت شان در بحث رقابت پذیری منطقه ای از آنها استفاده کرد. این منابع و قابلیت ها دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با عوامل کلان هستند. در یک تعریف علمی می توان گفت که این تناسب راهبردی در واقع یک تناسب برنامه ریزی و کارشناسی شده است برای مقابله با تاثیرات منفی عوامل کلان و در بحث رقابت پذیری با رقبا که توانایی بیشترین سازگاری و انعطاف پذیری با شرایط پیش آمده از تاثیرات عوامل کلان و اثرات رقابتی را داراست.



شکل ۴: نقشه توسعه گردشگری استان ایلام

بر اساس شکل بالا، سیاست های خارجی دولت به عنوان بزرگ ترین مانع کلان محیطی جهت توسعه گردشگری شهر ایلام محسوب می شود. لذا با توجه به اندازه حباب آن نیازمند توجه است. از عوامل محیطی تاثیر گذاری که در رتبه های بعدی تاثیر و ضرورت قرار دارند با توجه به شکل بالا، کاهش بودجه های تخصیصی به بخش گردشگری و تورم و رکود اقتصادی می باشد. در بین عوامل موثر بر توسعه و موفقیت گردشگری استان ایلام با توجه به شکل بالا، تردد زوار عتبات عالیات، تبلیغات، مدیریت یکپارچه، نیروی انسانی از بالاترین تناسب راهبردی برای توسعه گردشگری استان برخوردار می باشند، یعنی نسبت به سایر عوامل با ارزش تر، نادرتر، تقلید نشدنی تر و غیر قابل جایگزین تر می باشند.

از این رو باید به این عوامل توجه ویژه ای شود اما توسعه زیرساختی شهری و توسعه راه های ارتباطی و همچنین تنوع دادن به راه های ارتباطی باید در اولویت اقدامات اجرایی برای توسعه و موفقیت گردشگری استان ایلام قرار گیرد.

### نتیجه گیری

در این پژوهش سعی شده است با استفاده از نرم افزار متاسوات به ارزیابی منابع و قابلیت های موجود در بخش گردشگری استان ایلام پرداخته شود. مدل متاسوات با پرهیز از تصمیم گیری های ذهنی و بهره مندی از یک تکنیک سیستماتیک با دقت بالا، می تواند بسیاری از نارسایی های مدل SWOT را برطرف نماید. از سوی دیگر مدل متاسوات سعی دارد با رد دیدگاه های توسعه برون زاء، این نکته را نمایان سازد که توسعه و رقابت پایدار زمانی می تواند اجرای و عینی شود که مناطق، از منابع و قابلیت های داخلی منحصر به فرد خود بهترین نحوه استفاده را نمایند. بر اساس این دیدگاه ابتدا به تعیین دوره زمانی برنامه ریزی اقدام و سپس به تدوین اهداف مورد نظر برای توسعه گردشگری استان ایلام پرداخته شده است. در ادامه منابع و قابلیت های موجود در بخش گردشگری استان ایلام مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت، در ادامه استان های رقیب توسط کارشناسان شناسایی و به مقایسه این استان ها با استان ایلام در شاخص های مختلف پرداخته شد. در نتیجه این فرایندها نقشه رقابتی، با دو بعد تعداد گردشگران و تاثیرات اجتماعی اقتصادی توسعه گردشگری، ترسیم شد. یافته های پژوهش نشان می دهد که از نظر تعداد گردشگران استان کرمانشاه با وزن ۳/۷ مهم ترین رقیب در منطقه به شمار می رود و استان های خوزستان، همدان، کردستان و لرستان در رتبه های بعدی قرار دارند. همچنین در بعد تاثیرات اجتماعی اقتصادی توسعه گردشگری نیز استان کرمانشاه با وزن ۳/۲ مهم ترین رقیب به شمار می رود و در رتبه های بعدی استاهای خوزستان، همدان، کردستان و همدان قرار دارند. از آن جا که عوامل کلان همواره نقشی مهم و انکارناپذیر در هر برنامه ریزی دارند اقدام به شناسایی آنها گردید، و در نهایت تناسب راهبردی هر یک از عوامل تدوین و راهبرد مطلوب جهت توسعه گردشگری استان ایلام استخراج شد. نتایج پژوهش نشان دهنده موارد یاد شده در زیر می باشد:

- مهم ترین راهبرد در راستای توسعه گردشگری در استان ایلام تردد زوار عتبات عالیات و اکوسیستم می باشند که دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با عوامل محیطی کلان را دارند و در بحث رقابت پذیری منطقه ای مهم ترین عوامل به شمار می روند.
- تقویت نظام مدیریت یک پارچه از عوامل دیگری است که میتواند به توسعه گردشگری استان ایلام کمک کند
- مهم ترین عوامل اثر گذار در توسعه گردشگری ایلام در سطح کلان کشور تحریم های بین المللی و ایجاد اختلاف بین دستگاه های اجرای است، که با ثبات سیاسی در کشور به بهبود وضعیت گردشگری در استان ایلام خواهد انجامید.
- توسعه و تقویت زیر ساختها از ضروریاتی است که باید در توسعه گردشگری استان ایلام مورد توجه جدی قرار گیرد
- ایجاد تنوع در راه های ارتباطی به از جمله عواملی است که می تواند در دست یابی به اهداف کمک شایانی کند
- رفع مشکلاتی مانند محدودیت های قانونی و کمبود منابع مالی جهت تقویت و توسعه گردشگری استان ایلام برطرف گردد.

## منابع

۱. بهزاد فر، مصطفی، زمانیان، روزبه (۱۳۸۷)، برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری با تکیه بر بخش محصول نمونه موردی: شهرستان نیشابور، نشریه بین المللی علوم مهندسی دانشگاه علم و صنعت ایران، جلد ۱۹، شماره ۶، ص ۸۹-۱۰۳.
۲. مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۴)، "برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران"، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری، تهران.
۳. قائد رحمتی، صفر. خاوریان گرمسیر، امیررضا. (۱۳۹۵). "نقش تکنیک Meta-SWOT در برنامه ریزی راهبردی گردشگری شهر یزد" فصل نامه برنامه ریزی و آمایش فضا، دوره بیستم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۵.
۴. بدری، سیدعلی. رضوانی، محمد رضا، ترابی، ذبیح الله. ملکان احمد. (۱۳۹۵)، "متاسوات، ابزاری استراتژیک برای برنامه ریزی گردشگری پایدار (مورد مطالعه: روستای میغان)". مجله ی برنامه ریزی و توسعه گردشگری، سال چهارم، شماره ی ۱۳، تابستان ۱۳۹۵، ص ۲۹-۵۰.
۵. اجزاء شکوهی، محمد. شاکرمی، نعمت. منصورزاده، علی محمد (۱۳۹۷)، "برنامه ریزی راهبردی گردشگری کردستان بر پایه هویت رقابت پذیری منطقه ای با استفاده از تکنیک Meta-SWOT". فصلنامه مطالعات شهری، شماره ۲۶، بهار ۱۳۹۷.
۶. ویگی، چاک، جهانگردی در چشم اندازه جامع تر (۱۳۸۶)، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ چهارم.
7. Evans, Nigel, Campbell, David, Stonehouse. , George (2003), "Strategic Management for Travel And Tourism", Butterworth- Heinemann, Oxford.
8. Roknedine Eftekhari, A. & D. Mahdavi (2006), "Tourism Development Strategies of Small District of Lavasan Using SWOT", Quarterly Modares, No. 10(2), pp. 1-30 [In Persian]
9. Agarwal, R. , W. Grassl & J. Pahl (2012), "Meta-SWOT: Introducing a New Strategic Planning Tool", Journal of Business Strategy, No. 33(2), pp. 12-21.
10. Morgan, N. , Pritchard, A. and Piggott, R. (2002). New Zealand, 100% pure. The creation of a powerful niche destination brand, The Journal of Brand Management, 9(4): 335-354.
11. Pehrsson, A. (2002). The PSE model: Entry into emerging markets, Strategic Change, 11: 143-154.
12. Khavarian, A. and Qaidrahmati, S. (2015), The role of meta-swot technique in the strategic planning of tourism in Yazd, Planning and assembly of space, Volume 20, Number 1, Spring 2015. (In Persian)
13. Akosoz, O. & I. Arkan (2008), An Approach for Sustainable Tourism Development at the Destination: Buyukada (Prinkipo) Istanbul, pp. 1-15.
14. Allison, M. & J. Kaye (2011), Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons.
15. Amin, S. H. , J. Razmi & G. Zhang (2011), "Supplier Selection and Order Allocation Based on Fuzzy SWOT Analysis and Fuzzy Linear Programming", Expert Systems with Applications, No. 38(1), pp. 334-342.
16. Andriotis, K. (2000), Local Community Perceptions of Tourism as a Development Tool: The Island of Crete, Doctoral Dissertation, Bournemouth University.
17. Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
18. Bloomberg, SWOT, PESTEL, Porter's 5 Forces and Value Chain. pp. 1-16,
19. <http://cfcdn. ivoryresearch. com/wp-content/uploads/2013/04/Bloomberg-Business->
20. Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm, New York: Wiley.
21. Richardson, B. and Richardson, R. (1992). Business planning: An approach to strategic management, Financial Times, Prentice Hall, Local Government Association, from [www. boston. gov. uk/CHttpHandler. ashx?id=7658&p=0,\(12/7/2012\)](http://www.boston.gov.uk/CHttpHandler.ashx?id=7658&p=0,(12/7/2012)).
22. Ritchie, J. B. and Crouch, G. I. (1993). Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis, World Tourism Education and Research Centre, University of Calgary.
23. Sanagustín Fons, M. and Fierro, J. A. M. (2011). Rural tourism: A sustainable
24. Poor. A. Hosseini. A. Oruji. H and Mohammad. A. (2012). Priority of Measuring Tourism Development Strategies in the Alamut Area of Qazvin. Pazhoohashhaye Goghrafyaye Ensani, Volume 45, Issue 3, pp 17-1 (In Persian)

25. Qaidrahmati, s. and A. Khavarian-Garmsir(2015). the role of Meta-Swot Technique in Strategic Tourism Planning in Yazd. "Journal of Barnamehrizi va Amayesh Faza 20: 180-206.

