

عنوان:

**تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان
لرستان بر اساس تحلیل SWOT و فرآیند تحلیل
شبکه ای (ANP)**

بسم الله الرحمن الرحيم

جهت مشاوره و انجام پروژه تصمیم گیری خود با ما تماس بگیرید

www.sanaye20.ir

چکیده:

استان لرستان با وجود داشتن مناطق ممتاز گردشگری مانند قلعه فلک افلاک، دریاچه گهر، آبشارهای زیبا، تاریخ کهن، میراث فرهنگی کم نظیر، موقعیت استراتژیک و فرصت‌های متعدد پیش رو همچون افزایش انگیزه مسافرت در بین مردم، وجود نیروهای متخصص و شرایط اقلیمی و طبیعی مناسب با ضعف‌ها و تهدیدهایی در استفاده از توانمندی‌های موجود در این زمینه مواجه است. تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان انجام گرفت. بدین منظور از مدل تلفیقی SWOT و فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) استفاده شده است. فرآیند تحلیل شبکه ای اجازه اندازه گیری، در شرایطی که بین عوامل استراتژیک وابستگی وجود دارد را می‌دهد. مدل شبکه ای ارائه شده در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل SWOT از چهار سطح، هدف (بهترین استراتژی) در سطح اول، عوامل SWOT و زیر معیارهای SWOT به ترتیب در سطوح دوم و سوم و آخرین سطح از گزینه های استراتژی تشکیل شده است. جهت تعیین وزن‌های عوامل SWOT بر اساس روش ANP پرسشنامه ای به صورت مقایسه زوجی با مقیاس ۹ تایی طراحی و توسط ۲۵ نفر از کارشناسان صنعت گردشگری استان لرستان تکمیل گردید. پس از آن داده های جمع آوری شده توسط نرم افزار Super Decision مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و استراتژی‌های ST (تنوع) به عنوان بهترین استراتژی‌ها، جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان تعیین گردید. تاکید استراتژی‌های دسته ST بر این است که؛ با استفاده از نقاط قوت به مقابله با تهدیدها بپردازیم. با استفاده از قابلیت‌های زیاد و جاذبه های بسیار متنوع استان لرستان برای جذب گردشگر، برنامه ریزان و سیاست‌گذاران قادر خواهند بود که از تهدیدهای پیش روی صنعت گردشگری استان اجتناب نمایند. طبق این دسته استراتژی‌ها باید با تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات توریستی، توسعه برنامه های تبلیغاتی و تأمین امنیت مکان‌های توریستی زمینه های جذب گردشگر به استان لرستان را فراهم آورد و گردشگران را تشویق نمود که از مناطق عشایری دیدن نمایند. با عملیاتی شدن این استراتژی‌ها، شاهد تحولاتی پویا و توسعه پایدار کارکردهای گردشگری در استان لرستان خواهیم بود.

واژگان کلیدی: استراتژی گردشگری، استان لرستان، تحلیل SWOT، فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP)

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: کلیات تحقیق	۱
۱-۱ - مقدمه	۲
۲-۱ - بیان مسئله تحقیق	۳
۳-۱ - اهمیت و ضرورت تحقیق	۵
۴-۱ - اهداف تحقیق	۶
۵-۱ - سؤالات تحقیق	۷
۱-۵-۱ - سؤال اصلی تحقیق	۷
۲-۵-۱ - سؤالات فرعی تحقیق	۷
۶-۱ - چارچوب نظری تحقیق	۸
۷-۱ - قلمرو تحقیق	۹
۱-۷-۱ - قلمرو موضوعی تحقیق:	۹
۲-۷-۱ - قلمرو مکانی و زمانی تحقیق:	۹
۸-۱ - تعریف عملیاتی واژه‌ها	۱۰
۱-۸-۱ - گردشگری	۱۰
۲-۸-۱ - گردشگر	۱۰
۳-۸-۱ - توسعه گردشگری	۱۰
۴-۸-۱ - استراتژی	۱۱
۵-۸-۱ - تدوین استراتژی	۱۱
۶-۸-۱ - SWOT	۱۱
۷-۸-۱ - فرآیند تحلیل شبکه ای	۱۲
۹-۱ - خلاصه و جمع بندی فصل	۱۲

فصل دوم: ادبیات تحقیق	۱۳
۱-۲- مقدمه	۱۴
۲-۲- بخش اول: صنعت گردشگری	۱۵
۱-۲-۲- ابعاد صنعت گردشگری	۱۵
۲-۲-۲- بعد اقتصادی صنعت گردشگری	۱۵
۳-۲-۲- بعد اجتماعی- فرهنگی گردشگری	۱۶
۴-۲-۲- بعد محیطی گردشگری	۱۷
۵-۲-۲- بعد سیاسی گردشگری (نهادی)	۱۷
۶-۲-۲- توسعه گردشگری پایدار	۱۸
۷-۲-۲- تدوین استراتژی در صنعت گردشگری	۲۰
۸-۲-۲- استراتژی‌های توسعه گردشگری	۲۳
۳-۲- بخش دوم: تدوین استراتژی (تعاریف و مفاهیم اصلی)	۲۷
۱-۳-۲- مدل‌های تدوین استراتژی	۲۸
۱-۳-۲- ۱- مدل دیوید	۳۲
۲-۳-۲- تجزیه و تحلیل SWOT	۳۴
۴-۲- بخش سوم: تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM)	۳۷
۱-۴-۲- فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP)	۳۸
۲-۴-۲- وابستگی درونی بین گروه‌های SWOT (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها)	۴۲
۳-۴-۲- مدل شبکه ای مناسب برای SWOT	۴۳
۵-۲- بخش چهارم: معرفی منطقه مورد مطالعه	۴۵
۱-۵-۲- موقعیت طبیعی و جغرافیایی استان لرستان	۴۶
۲-۵-۲- موقعیت طبیعی لرستان:	۴۸
۳-۵-۲- آثار و بناهای تاریخی و باستانی لرستان	۵۲
۶-۲- بخش پنجم: پیشینه تحقیق	۵۴

۵۴	۲-۶-۱- پیشینه تحقیقات داخلی
۶۲	۲-۶-۲: پیشینه تحقیقات خارجی
۶۶	۲-۷-: خلاصه و جمع بندی فصل
۶۸	فصل سوم: روش شناسی تحقیق
۶۹	۳-۱- مقدمه
۶۹	۳-۲: نوع و روش تحقیق
۶۹	۳-۳: جامعه آماری و روش نمونه گیری
۷۰	۳-۴: روش و ابزار گردآوری اطلاعات
۷۱	۳-۴-۱: تجزیه و تحلیل محیط داخلی
۷۱	۳-۴-۲: تجزیه و تحلیل محیط خارجی
۷۲	۳-۴-۳: ماتریس تحلیلی SWOT
۷۲	۳-۴-۳-۱: استراتژی‌های SO
۷۳	۳-۴-۳-۲: استراتژی‌های WO
۷۳	۳-۴-۳-۳: استراتژی‌های ST
۷۳	۳-۴-۳-۴: استراتژی‌های WT
۷۳	۳-۵: پرسشنامه سنجش اهمیت نسبی گروه‌ها و فاکتورهای SWOT
۷۹	۳-۶: روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
۷۹	۳-۶-۱: محاسبه نرخ ناسازگاری
۸۰	۳-۶-۲: سوپر ماتریس
۸۱	۳-۷: روایی و پایایی تحقیق
۸۱	۳-۸- خلاصه و جمع بندی فصل
۸۳	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها
۸۴	۴-۱: مقدمه
۸۴	۴-۲: تجزیه و تحلیل SWOT در جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان

۸۵	۴-۲-۱: تجزیه و تحلیل عوامل داخلی موثر بر صنعت گردشگری استان لرستان
۸۶	۴-۲-۲: تجزیه و تحلیل عوامل خارجی موثر بر صنعت گردشگری استان لرستان
۸۸	۴-۲-۳: تشکیل ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)
۹۰	۴-۲-۴: ارائه استراتژی‌های توسعه صنعت گردشگری استان لرستان
۹۰	۴-۲-۱: استراتژی‌های تهاجمی (قوت - فرصت)
۹۰	۴-۲-۲: استراتژی‌های بازنگری (ضعف - فرصت)
۹۱	۴-۲-۳: استراتژی‌های تنوع (قوت - تهدید)
۹۲	۴-۲-۴: استراتژی‌های تدافعی (ضعف - تهدید)
۹۶	۴-۴: پرسشنامه سنجش اهمیت نسبی معیارها، زیر معیارها و استراتژی‌ها
۹۶	۴-۴-۱: مقایسه زوجی عوامل SWOT با فرض عدم وابستگی بین آن‌ها
۹۷	۴-۴-۲: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT
۹۷	۴-۲-۱: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه نقاط قوت
۹۸	۴-۲-۲: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به نقاط ضعف
۹۸	۴-۲-۳: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به تهدیدها
۹۸	۴-۴-۳: تشکیل سوپر ماتریس
۱۰۶	۴-۵: خلاصه و جمع بندی فصل
۱۰۷	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۰۸	۵-۱- مقدمه
۱۰۸	۵-۲- خلاصه یافته های تحقیق
۱۰۸	۵-۲-۱- یافته های حاصل از اولویت بندی معیارها و زیر معیارهای تحقیق
۱۱۳	۵-۳- یافته های حاصل از اولویت بندی گزینه های تحقیق
۱۱۴	۵-۴- بحث در نتایج
۱۱۸	۵-۵- پیشنهادات کاربردی
۱۲۳	۵-۵-۱- پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی و محققان دیگر

۱۲۴	۵-۶- محدودیت‌های تحقیق و محقق
۱۲۴	۵-۷- خلاصه و جمع بندی فصل
۱۲۵	منابع و مآخذ
۱۲۵	الف - فارسی
۱۳۲	ب- منابع خارجی
۱۳۴	فصل ششم: ضمايم و پيوست‌ها.....
۱۳۵	پيوست ۶- ۱: فهرست مجلات علمی - تخصصی جهانگردی.....
۱۳۷	پيوست ۶- ۲: خروجی‌های نرم افزار Super Decision
۱۳۷	۶-۲- ۱: خروجی نرم افزار Super Decision - مقایسه زوجی عوامل SWOT با فرض عدم وابستگی ..
	۶-۲-۲- خروجی نرم افزار Super Decision - ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به نقاط
۱۳۷	قوت
	۶-۲-۳- خروجی نرم افزار Super Decision - ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به نقاط
۱۳۸	ضعف
	۶-۲-۴- خروجی نرم افزار Super Decision - ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به تهدیدها
۱۳۸
	۶-۲-۴- خروجی نرم افزار Super Decision - اولویت بندی معیارها، زیر معیارها و گزینه‌های تحقیق ..
۱۴۰	پيوست ۶- ۳: پرسشنامه تحقیق

فهرست جداول

عنوان جداول	صفحه
جدول ۱-۲: مقایسه برخی از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک از جوانب مختلف	۲۸
جدول ۲-۲: فهرست آثار و ابنیه های تاریخی استان لرستان	۵۲
جدول ۱-۳: ماتریس مقایسات دودویی	۷۴
جدول ۲-۳: مقادیر ترجیحات برای مقایسه های زوجی	۷۵
جدول ۳-۳: نمونه ماتریس مقایسه زوجی	۷۶
جدول ۴-۳: مقادیر شاخص ناسازگاری تصادفی	۷۹
جدول ۱-۴: ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) صنعت گردشگری استان لرستان	۸۸
جدول ۲-۴: ماتریس خلاصه استراتژی‌های توسعه صنعت گردشگری استان لرستان	۹۲
ادامه جدول ۲-۴	۹۳
ادامه جدول ۲-۴	۹۴
جدول ۳-۴: مقایسه زوجی عوامل SWOT با فرض عدم وابستگی بین آن‌ها	۹۵
جدول ۴-۴: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به نقاط قوت	۹۶
جدول ۵-۴: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به نقاط ضعف	۹۷
جدول ۶-۴: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به تهدیدها	۹۷
جدول ۷-۴: شکل کلی سوپر ماتریس مورد استفاده در این تحقیق	۹۸
جدول ۸-۴: سوپر ماتریس وزنی تحقیق	۹۹
ادامه جدول ۸-۴	۱۰۰
جدول ۹-۴: سوپر ماتریس حد تحقیق	۱۰۱
ادامه جدول ۹-۴	۱۰۲
جدول ۱۰-۴: مقادیر معیارها و زیر معیارهای تحقیق نسبت به هدف تحقیق	۱۰۲
ادامه جدول ۱۰-۴	۱۰۳
جدول ۱۱-۴: مقادیر گزینه های تحقیق نسبت به هدف تحقیق	۱۰۴

- جدول ۵-۱: اولویت معیارها و زیر معیارها نسبت به هدف تحقیق ۱۰۵
- ادامه جدول ۵-۱ ۱۰۸
- جدول ۵-۲: اولویت گزینه‌ها نسبت به هدف تحقیق ۱۱۱
- جدول ۵-۳: مهم ترین عوامل استراتژیک تأثیر گذار بر صنعت گردشگری استان لرستان ۱۱۲
- جدول ۶-۱: فهرست مجلات علمی تخصصی جهانگردی ۱۳۵

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱: چارچوب نظری تحقیق ۹
- شکل ۱-۲: چرخه‌ی فرهنگ گردشگری ۱۶
- شکل ۲-۲: مدیریت استراتژی گردشگری ۲۲
- شکل ۲-۳: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک توسعه گردشگری ۲۳
- شکل ۲-۴: سه عامل اصلی در توسعه‌ی گردشگری و منطقه مشترک آن‌ها ۲۴
- شکل ۲-۵: تجزیه و تحلیل SWOT ۳۵
- شکل ۲-۶: تجزیه و تحلیل SWOT و تلاقی محیط خارجی و داخلی ۳۶
- شکل ۲-۷: تفاوت ساختار سلسله مراتب و شبکه: (a) سلسله مراتب و (b) شبکه ۳۹
- شکل ۲-۸: قالب عمومی سوپر ماتریس ۴۱
- شکل ۲-۹: وابستگی‌های درونی بین عوامل SWOT ۴۳
- شکل ۲-۱۰: الف) ساختار سلسله مراتبی SWOT ب) ساختار شبکه ای SWOT ۴۴
- شکل ۲-۱۱: ماتریس تصمیم سلسله مراتب SWOT ۴۵
- شکل ۲-۱۲: موقعیت استان لرستان در کشور ۴۷
- شکل ۳-۱: ماتریس تحلیلی SWOT و نحوه تعیین استراتژی‌های مختلف ۷۲
- شکل ۳-۲: مراحل تدوین و انتخاب استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان ۸۲
- شکل ۴-۱: وابستگی‌های درونی بین عوامل SWOT ۹۶

فصل اول: تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و فرآیند تحلیل مبسوطی (ANP)

کلیات تحقیق

آنچه در این فصل بیان شده است:

- ✓ مقدمه
- ✓ بیان مسئله تحقیق
- ✓ اهمیت و ضرورت تحقیق
- ✓ اهداف تحقیق
- ✓ سؤالات تحقیق
- ✓ چارچوب نظری تحقیق
- ✓ قلمرو تحقیق
- ✓ تعریف عملیاتی واژه‌ها
- ✓ خلاصه و جمع بندی فصل

محقق: امیدیار
بیکی خیروزی

۱-۱ - مقدمه

امروزه صنعت گردشگری یا جهانگردی به عنوان یکی از ابزارها و راه کارهای مناسب جهت کسب درآمد و شکوفایی اقتصاد دولت‌ها و ملت‌ها از یک سو و توسعه و آبادانی مناطق در نقاط مختلف دنیا از سوی دیگر مطرح می‌باشد (ابراهیم زاده و آقاسی زاده، ۱۳۹۰: ۶)؛ به نحوی که این صنعت سومین پدیده اقتصادی پویا و در حال توسعه پس از صنایع نفت و خودرو به شمار می‌رود (نظری، ۱۳۸۰: ۵). کشور ایران نیز از جمله مناطق پراستعداد در این زمینه به شمار می‌رود و جاذبه های فراوان طبیعی - تاریخی و فرهنگی آن زبانزد خاص و عام است (کاظمی، ۱۳۸۶: ۱)، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری اعلام کرده است؛ ایران مقام دهم جهان از نظر داشتن آثار تاریخی و رتبه پنجم دنیا از لحاظ تنوع اقلیمی را داراست. اهمیت جهانگردی به عنوان بخشی از فعالیت اقتصادی که سهم بسزایی در رشد اقتصادی یک کشور دارد با جریان سرمایه های وسیعی که هر ساله صرف سرمایه گذاری در این بخش می‌شود و با توجه به افزایش حجم مبالغی که همچنان برای توسعه جهانگردی بکار می‌رود روز به روز به طور وسیع‌تری مورد قبول عامه قرار می‌گیرد (بهرینی و مقدم، ۱۳۸۳: ۳۴). با توجه به مطالب فوق، در تحقیق حاضر سعی می‌شود پتانسیل‌ها و محدودیت‌های صنعت گردشگری استان لرستان که تأثیر سازنده ای بر برنامه ریزی مناسب صنعت گردشگری در استان دارد شناسایی شود. همچنین با شناسایی پتانسیل‌ها و محدودیت‌های گردشگری، استراتژی‌ها و راهکارهای مناسب صنعت گردشگری که منجر به توسعه آن می‌شود ارائه شود. بنابراین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدهای پیش روی صنعت گردشگری استان از دیدگاه مشارکت کنندگان و افراد ذینفع در امر گردشگری با استفاده از تکنیک SWOT و فرآیند تحلیل شبکه ای مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت و در نهایت استراتژی‌های مناسب به منظور بهره گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها و رفع نقاط ضعف و تهدیدها در جهت توسعه صنعت گردشگری استان ارائه می‌شود تا گامی هر چند کوچک در رفع محرومیت‌های این استان برداشته و ارائه نتایج حاصله، برنامه ریزان و متولیان این صنعت را در استان لرستان در جهت تدوین یک برنامه جامع یاری رساند.

جهت مشاوره و انجام پروژه تصمیم گیری خود با ما تماس بگیرید

www.sanaye20.ir

۲-۱ - بیان مسئله تحقیق

ایران به عنوان یکی از کشورهای در حال توسعه که ذخایر نفتی آن به عنوان منبع اصلی کسب درآمد در آینده ای نه چندان دور به پایان می‌رسد. برای ایجاد یک توسعه همه جانبه و پایدار و همچنین جایگزینی منابع جدید کسب درآمد بجای منابع نفتی نیازمند استفاده از تمامی امکانات و قابلیت‌های خود می‌باشد. در این راستا صنعت گردشگری و مسافرت که یکی از بزرگ‌ترین صنایع در جهان است (Liu et al, 2011: 413) و بر اساس آمار و ارقام منتشره از سوی سازمان جهانی گردشگری در هزاره جدید به بزرگ‌ترین منبع درآمد جهانی تبدیل گردیده (Tohidy, 2011: 207)، بطوریکه اقتصاددانان این صنعت را سومین پدیده اقتصادی پویا و روبه رشد پس از صنعت نفت و خودرو سازی می‌دانند مطرح می‌شود (نظری، ۱۳۸۰: ۵). توریسم به عنوان یک ابزار اقتصادی (Liu et al, 2006: 159; Yasarata et al, 2010: 346)، تأثیر بسزایی در تقویت بنیان‌های اقتصادی جوامع دارد (کاظمی، ۱۳۸۷: ۸۱). طبق آمار شورای جهانی مسافرت و گردشگری در سال ۲۰۱۱، ۹/۰۱ درصد از کل تولید ناخالص داخلی (GDP)، ۸/۸ درصد اشتغال، ۴/۵ درصد سرمایه گذاری و ۵/۸ درصد کل صادرات جهان از صنعت گردشگری است. امروزه بخش صنعت گردشگری، به طور مستقیم و غیر مستقیم بیش از ۲۵۰ میلیون فرصت شغلی تمام وقت، نیمه وقت و فصلی به وجود آورده است (WTTC, 2011). بنا بر آمار سازمان جهانی گردشگری در سال ۲۰۱۰ تعداد گردشگران در سرتاسر جهان بالغ بر ۹۴۰ میلیون نفر بوده و از این جریان گردشگری، مبلغی حدود ۹۱۹ میلیارد دلار به طور مستقیم وارد چرخه اقتصاد جهان شده است (WTO, 2011) و پیش بینی می‌شود در سال ۲۰۲۰ درآمد گردشگری به ۲۰۰۰ میلیارد دلار برسد، کشور ایران با توجه به جاذبه های فرهنگی، تاریخی و طبیعی در رده ۱۰ کشور اول دنیا قرار دارد (محسنی، ۱۳۸۸: ۱۵۳). اما بر طبق آخرین آماری که سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ایران رسماً اعلام کرده، در سال ۱۳۸۹ تنها تعداد ۳ میلیون و ۱۲۱ هزار و ۲۸۱ گردشگر وارد کشور شده است و در بین ۱۸۵ کشور رتبه ۱۳۳ را بدست آورده است (سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری^۱، ۱۳۹۰). همچنین بر اساس سند چشم انداز ۲۰ ساله در پایان برنامه چهارم، رقم جذب گردشگر باید ۲/۶ میلیون نفر و درآمد آن از این محل ۳/۲ میلیارد دلار می‌رسید. همچنین در برنامه پنجم، سال ۹۳، جذب گردشگر به ۶/۵ میلیون نفر و درآمد آن از این محل ۸ میلیارد دلار و در برنامه ششم، سال ۹۸، جذب گردشگر به ۱۳ میلیون نفر و

1. www.ichto.ir

درآمد آن به ۱۶ میلیارد دلار برسد. طبق سند چشم انداز در افق ۱۴۰۴ (۲۰۲۵ میلادی) جذب توریست باید ۱/۵ درصد و درآمد آن ۲ درصد رشد داشته و پذیرای ۲۰ میلیون گردشگر با درآمدی حدود ۲۵ میلیارد دلار باشد ولی با توجه به آمار موجود نه تنها این بخش از برنامه چهارم محقق نشده است، بلکه به نظر می‌رسد اهداف مورد نظر در چشم انداز ۲۰ ساله کشور ایران با توجه به شرایط گردشگری در این کشور، بلند پروازانه است (قلی زاده، ۱۳۸۹: ۶) از این رو برنامه ریزی، هدایت و توسعه صنعت گردشگری به عنوان یکی از منابع بسیار مهم کسب درآمد و ایجاد اشتغال (Dwyer et al, 2004: 307) که دارای تاثیرات اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی فوق‌العاده ای نیز می‌باشد (Saarinen, 2006: 1121) به عنوان یک نیاز مطرح می‌شود، اما هدایت این فرآیند با شناخت علمی قابلیت‌ها و تنگناهای موجود در هر منطقه از کشور میسر است. استان لرستان با توجه به دارا بودن مناطق ممتاز گردشگری مانند قلعه فلک افلاک، دریاچه گهر، آبشارهای زیبا، تاریخ کهن و میراث فرهنگی کم نظیر، دارای قابلیت‌های بسیار زیاد برای جذب گردشگر می‌باشد که در مجموع می‌تواند بر اقتصاد منطقه تأثیر قابل توجهی داشته باشد. با این وجود، شواهد حاکی از عدم رونق صنعت گردشگری در این استان است. خصوصاً برنامه‌های موجود توفیقی در جذب گردشگران علاقه مند به طبیعت و طبیعت گردی نداشته‌اند. طبق بررسی‌های به عمل آمده در نوروز ۱۳۹۰ سه میلیون و ۹۰ هزار و ۶۵۰ نفر مسافر وارد استان لرستان شده است این در حالی است که در سال ۱۳۸۹ تعداد سه میلیون و ۱۹۰ هزار و ۹۵۹ نفر مسافر نوروزی و در سال ۱۳۸۸ تعداد سه میلیون و ۲۱۵ هزار مسافر به لرستان سفر کرده بودند. همچنین تعداد بازدیدکنندگان از بنای منحصر به فرد قلعه فلک الافلاک خرم آباد در سال ۱۳۸۸ بیش از ۱۴۳ هزار نفر، در سال ۱۳۸۹ بیش از ۱۳۷ هزار نفر و در سال ۱۳۹۰ تعداد ۱۰۴ هزار و ۹۹۵ نفر بوده است که حاکی از آمار روبه کاهش گردشگران ورودی به استان لرستان می‌باشد (خبرگزاری مهر، ۱۳۹۰^۱). بر این اساس تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی است:

استراتژی مناسب توسعه صنعت گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) کدام است؟

1. <http://www.mehrnews.com>

۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

با توجه به محرومیت استان لرستان و درصد بالای بیکاری جوانان این ناحیه لازم است با استفاده از تمامی امکانات و قابلیت‌ها در جهت رفع محرومیت، ایجاد اشتغال و کسب درآمد از راه‌های مختلف اقدام شود. بدین منظور صنعت گردشگری به عنوان صنعتی فرا بخشی که با حوزه‌های مختلفی نظیر اقتصاد، کشاورزی، فرهنگ، محیط زیست و خدمات در تعامل است و تجربیات سایر مناطق جهان نشان داده که توسعه آن در هر منطقه باعث رشد و پیشرفت اقتصادی - اجتماعی آن ناحیه گردیده است (مکیان و نادری، ۱۳۸۲: ۱۹۵)، می‌تواند به عنوان یکی از ابزارهای اصلی توسعه در استان لرستان مورد توجه قرار گیرد. توسعه گردشگری که دارای مزایای فراوانی در حوزه‌ها و بخش‌های مختلف می‌باشد و به برخی از آن‌ها در زیر اشاره می‌شود با شناخت موانع و رفع آن‌ها و ارائه استراتژی‌های مناسب امکان پذیر است.

۱- درآمدزایی: سازمان جهانی گردشگری اعلام کرده است که در سال ۲۰۱۰ بیش از ۲۰۰ میلیون نفر از منطقه آسیا و اقیانوسیه دیدن کرده‌اند و پیش بینی می‌شود این رقم در سال ۲۰۲۰ به ۳۹۷ میلیون نفر برسد (WTO, 2011). حال اگر کشور ایران با توجه به قابلیت‌ها و پتانسیل‌های فراوان خویش بتواند تنها ۰/۰۵٪ از این مسافران را جذب نماید و هر گردشگر به طور متوسط رقمی به اندازه ۱۰۰۰ دلار (در مدت ۱۰ روز) خرج کند درآمد ایران رقمی بالغ بر ۱۹ میلیارد دلار خواهد بود، حال اگر استان لرستان (که قابلیت‌ها و جاذبه‌های لازم را در اختیار دارد) بتواند با برنامه ریزی صحیح تنها ۰/۰۲ درصد از این درآمد را جذب کند، مبلغی بیش از ۳۹۰ میلیون دلار بدست خواهد آورد که درآمدی بسیار هنگفت است و می‌تواند تأثیر بسیار شگرفی در اقتصاد استان و کل ناحیه داشته باشد.

۲- ایجاد اشتغال: گردشگری یکی از بخش‌هایی است که نیاز فراوانی به نیروی کار دارد، ولی در عوض نیاز چندانی به سرمایه ندارد. زیرا این صنعت بسیار کاربر بوده و اکثراً نیروی کار ساده و نیمه ماهر را به سوی خود جلب می‌کند (صباغ کرمانی، ۱۳۸۰: ۳۱). طبق آمار منتشره از سوی سازمان جهانی گردشگری، هر تخت جهانگردی (محل اسکان هر جهانگرد) در کل دنیا تقریباً بین ۱ تا ۲ شغل ایجاد می‌کند، اما آمار بدست آمده در ایران نشان می‌دهد هر تخت تقریباً بین ۴ تا ۵ شغل ایجاد می‌کند (ناصر پور، ۱۳۸۲: ۶). بنابراین اگر استان لرستان بتواند سهم خود را از پذیرش گردشگر افزایش دهد ظرفیت‌های فراوانی جهت اشتغال مردم این ناحیه ایجاد خواهد شد.

۳- حفظ و نگهداری از اماکن تاریخی: به علت کم توجهی به و نبود اعتبارات لازم جهت مرمت از آثار باستانی لرستان بسیاری از این آثار در حال تخریب و نابود شدن می‌باشند. اگر صنعت گردشگری توسعه یابد مسئولین بودجه لازم برای حفظ و نگهداری این اماکن تخصیص می‌دهند.

۴- شناخت فرهنگ‌های مختلف: از آن جا که فرهنگ می‌تواند در جذب جهانگرد و مسافرت به یک مکان نقشی مهم ایفا کند ، بنابراین جهانگردی می‌تواند برای حفظ تجدید حیات فعالیت‌های مختلف فرهنگی ، دارای اثرات اقتصادی و اجتماعی باشد. جهانگردان ممکن است با جامعه میزبان احساس همبستگی کنند و با مشارکت در جشن‌ها و مراسم ویژه موجب تقویت این سنت‌ها شوند.(وای.گی، ۱۳۸۶: ۲۹۱).

۵- توسعه صنایع دستی: صنایع دستی یکی از عوامل جذاب برای گردشگری محسوب شده و آنان را به مناطق خاصی جلب می‌کند. گردشگری موجب توسعه این گونه صنایع که غالب در همان کشور ایجاد شده و تکنولوژی و مواد اولیه آن‌ها نیز در آن جا وجود دارد، می‌شود (حیدری چپانه، ۱۳۸۳: ۱۰۰). افرادی که به لرستان مسافرت می‌کنند ، می‌توانند صنایع دستی مانند قالی، قالیچه ، جاجیم ، نمد، گیوه را به سوغات ببرند و موجبات اشتغال و کسب درآمد برای افراد محلی فراهم آورند و مانع نابودی این صنایع شوند.

۴-۱- اهداف تحقیق

هدف کلی این پژوهش عبارتست از تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP). در راستای این هدف در پی دستیابی به اهداف زیر نیز می‌باشیم:

۱. شناسایی نقاط قوت و ضعف صنعت گردشگری استان لرستان
۲. شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی صنعت گردشگری استان لرستان
۳. ارائه استراتژی‌های مناسب و کارآمد برای صنعت گردشگری استان لرستان
۴. انتخاب استراتژی مناسب صنعت گردشگری استان لرستان
۵. ایجاد زمینه ای برای برنامه ریزی و سیاست گذاری صنعت گردشگری در استان لرستان

۵-۱- سؤالات تحقیق

۵-۱-۱- سؤال اصلی تحقیق

۱. استراتژی مناسب توسعه صنعت گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) کدام است؟

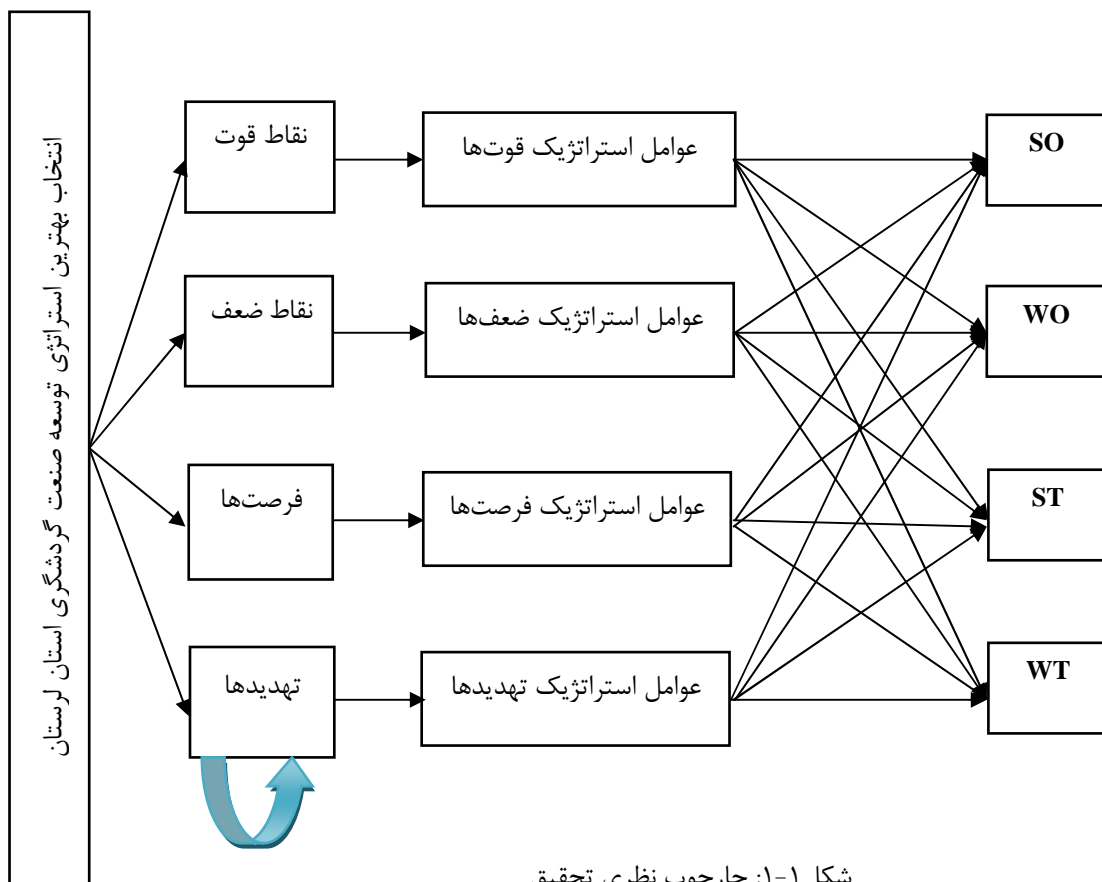
۵-۱-۲- سؤالات فرعی تحقیق

۱. عوامل محیطی خارجی که به عنوان فرصت برای صنعت گردشگری استان لرستان عمل می‌کنند، کدامند؟
۲. عوامل محیطی خارجی که به عنوان تهدید برای صنعت گردشگری استان لرستان عمل می‌کنند، کدامند؟
۳. عوامل محیطی داخلی که در حکم نقاط قوت صنعت گردشگری استان لرستان محسوب می‌شوند کدامند؟
۴. عوامل محیطی داخلی که در حکم نقاط ضعف صنعت گردشگری استان لرستان محسوب می‌شوند، کدامند؟
۵. استراتژی‌های مناسب صنعت گردشگری استان لرستان در وضعیت ST کدامند؟
۶. استراتژی‌های مناسب صنعت گردشگری استان لرستان در وضعیت SO کدامند؟
۷. استراتژی‌های مناسب صنعت گردشگری استان لرستان در وضعیت WT کدامند؟
۸. استراتژی‌های مناسب صنعت گردشگری استان لرستان در وضعیت WO کدامند؟
۹. اولویت عوامل SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) نسبت به هدف تحقیق چگونه است؟
۱۰. اولویت زیر عوامل استراتژیک (زیر معیارهای تحقیق) نسبت به هدف تحقیق چگونه است؟
۱۱. اولویت استراتژی‌ها (گزینه های تحقیق) نسبت به هدف تحقیق چگونه است؟

۱-۶- چارچوب نظری تحقیق

روش SWOT تفکرست سیستماتیک برای تشخیص جامع و کامل از عوامل موثر مربوط به یک محصول جدید، تکنولوژی، مدیریت و یا برنامه ریزی (Azimi et al, 2011: 462) تجزیه و تحلیل SWOT شناخت نظام یافته این عوامل و استراتژی‌ای است که بهترین ترکیب میان آن‌ها را منعکس می‌سازد. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند، در عین حالیکه ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند. این فرض ساده اگر به درستی اجرا شود، تاثیرات عمده‌ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثربخش خواهد داشت (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۸: ۳۰۷). این روش که به میزان بسیار زیاد در برنامه ریزی استراتژیک استفاده می‌گردد، همه عوامل محیطی تأثیر گذار محیط عملیاتی را تشخیص داده و مورد بررسی قرار می‌دهد (SHrestha, 2004). نکته کلیدی این است که تجزیه و تحلیل سیستماتیک SWOT بر همه‌ی جنبه‌های موقعیت موسسه تسری دارد. در نتیجه چارچوبی پویا و کارآمد برای انتخاب استراتژی ارائه می‌کند (Taleai et al, 2009: 209).

از دیدگاه این مدل یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدات را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات در چهار حالت کلی ST، WO، SO و WT پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های استراتژی از بین آن‌ها انتخاب می‌شوند (شکل ۲-۹) (دیوید، ۱۳۸۸: ۳۶۰). با این وجود تحلیل SWOT بدون ضعف هم نمی‌باشد، بیشتر این تحلیل‌ها صرفاً یک سری توصیفات و توضیحات کیفی می‌باشد؛ بدین معنی که قادر به کمی نمودن وزن‌ها و تاثیرات عوامل استراتژیک در گزینه‌ها نمی‌باشد (کمال آبادی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۲). لذا در جستجوی بهبود تحلیل‌های SWOT و تعیین اهمیت عوامل استراتژیک و تاثیرات آن‌ها بر استراتژی‌های تحقیق از فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) بهره گرفته شد. این تکنیک وابستگی بین عوامل SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) را در نظر گرفته و چارچوب کارآمدی را برای انتخاب استراتژی فراهم می‌کند. با توجه به مطالب فوق و سؤالات مطرح شده، چارچوب نظری تحقیق به صورت شکل ۱-۱ است.



شکل ۱-۱: چارچوب نظری تحقیق

۷-۱- قلمرو تحقیق

۷-۱-۱- قلمرو موضوعی تحقیق:

قلمرو موضوعی تحقیق حاضر تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) می‌باشد.

۷-۱-۲- قلمرو مکانی و زمانی تحقیق:

از نظر زمانی این پژوهش از اسفندماه سال ۱۳۸۹ تا بهمن سال ۱۳۹۰ اجرا گردیده است. جهت اجرای چارچوب بدست آمده در این تحقیق از نظرات خبرگان و کارشناسان امر صنعت گردشگری استان لرستان استفاده شده است.

۸-۱- تعریف عملیاتی واژه‌ها

۱-۸-۱- گردشگری

مطابق تعریفی که سازمان جهانی گردشگری^۱ ارائه نمود: «گردشگری؛ مجموعه فعالیت‌هایی است که فرد در مسافرت و در مکانی خارج از محیط عادی خود انجام می‌دهد. این مسافرت بیش از یک سال طول نمی‌کشد و هدف تفریح، تجارت یا فعالیت‌های دیگر است (گی، ۱۳۸۶: ۲۲، رنجبریان و زاهدی، ۱۳۸۸: ۱۱-۱۲).

۱-۸-۲- گردشگر

مطابق تعریف سازمان جهانی گردشگری؛ گردشگر کسی است که برای مدتی، دست کم یک شب و نه بیش از یک سال به کشوری غیر از وطن یا محل سکونت معمولی خود مسافرت می‌کند و هدف او کار کردن و پول در آوردن در آن کشور نیست. این تعریف شامل کسانی می‌شود که برای تفریح، گردش و گذراندن روزهای تعطیل، دیدار دوستان و بستگان، کارهای تجاری و حرفه‌ای، درمان، زیارت و یا برای تأمین هدف‌های دیگری به مسافرت می‌روند (گی، ۱۳۸۶: ۱۷۷).

۱-۸-۳- توسعه گردشگری

عبارتست از گسترش این صنعت و جذب گردشگرها به یک منطقه با استفاده از منابع موجود (دخیلی کهنمویی، ۱۳۸۳) بطوریکه هم افزایی کامل میان عناصر گردشگری (گردشگران، مردم منطقه و مقصد) به وجود آید و مزیت‌های بالقوه توسعه گردشگری از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تحقق پیدا کند (الوانی و پیروز بخت، ۱۳۸۵: ۱۱۶).

۱-۸-۴- استراتژی

به نظر اندروز^۱ استراتژی: نامی است که به آماج، هدف و تمامی وظایف و برای تحقق بخشیدن به این‌ها به روش‌های لازم داده می‌شود مبنی بر اینکه؛ موسسه کدام کار را انجام می‌دهد یا می‌خواهد انجام دهد، چه نوع موسسه ای است یا می‌خواهد باشد را تعریف کند (امیر کبیری، ۱۳۸۱: ۲۹).

۱-۸-۵- تدوین استراتژی

عبارتست از تعیین نوع فعالیتی که شرکت می‌خواهد به آن بپردازد، فعالیت‌هایی که قصد دارد از آن خارج شود، شیوه‌ی تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت‌ها صورت می‌پذیرد. این تصمیمات سازمان را متعهد می‌کند که برای دوره‌ی نسبتاً بلندمدت، محصولاتی خاص تولید کند، در بازارهای مشخص به فعالیت بپردازد و از منابع و فناوری‌های شناخته شده ای استفاده کند (حسینی و شخصیان، ۱۳۸۹: ۴۱). فرآیند تدوین استراتژی از دو بخش «بررسی استراتژی» و «انتخاب استراتژی» تشکیل شده است. بدین معنی که چگونه یک سازمان می‌تواند از میان انواع استراتژی‌ها، استراتژی مطلوب خود را انتخاب کند و ابزارهای مناسب برای شناخت و ارزیابی استراتژی کدامند؟ (فیضی، ۱۳۸۹: ۲۵۱).

۱-۸-۶- SWOT

سر واژه قوت‌ها و ضعف‌های داخلی کسب و کار و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط آن است. تجزیه و تحلیل SWOT شناخت نظام یافته این عوامل و استراتژی‌ها است که بهترین ترکیب میان آن‌ها را منعکس می‌سازد. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند، در عین حالی که ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند. این فرض ساده اگر به درستی اجرا شود، تأثیرات عمده ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثربخش خواهد داشت (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۸: ۳۰۷).

1.Andrews

۱-۸-۷- فرآیند تحلیل شبکه ای

فرایند تحلیل شبکه ای نظریه‌ی جدیدی است که فرایند تحلیل سلسله مراتبی را برای پرداختن به مسائل دارای وابستگی و بازخورد در یک مدل توسعه داده و به این منظور از رهیافت سوپر ماتریس استفاده می‌کند (عالم تبریز و باقر زاده آذر، ۱۳۸۹: ۶۹).

۱-۹- خلاصه و جمع بندی فصل

در این فصل پس از ذکر نکات اجمالی در مورد صنعت گردشگری، گفته شد صنعت گردشگری به عنوان صنعتی که به سرعت در حال پیشرفت است، یکی از ابزارها و راه کارهای مناسب جهت کسب درآمد و شکوفایی اقتصاد دولتها و ملتها از یک سو و توسعه و آبادانی مناطق در نقاط مختلف دنیا از سوی دیگر مطرح می‌باشد. بنابراین توسعه این صنعت در استان لرستان که دارای مناطق گردشگری و طبیعت گردی بی نظیری است، ضروری می‌باشد. این مهم با وجود برنامه ریزی استراتژیک و داشتن دید بلند مدت قابل دسترسی است. هدف این تحقیق ارائه استراتژی‌های و انتخاب بهترین استراتژی برای گسترش این صنعت در استان لرستان است، برای این کار از مدل تلفیقی SWOT و ANP بهره جسته‌ایم. از این رو با در نظر گرفتن اهداف مورد نظر و با استفاده از متغیرهای یاد شده چارچوب نظری طراحی گردید و ۱ سؤال اصلی و ۱۱ سؤال فرعی مطرح شد. در ادامه قلمرو تحقیق (موضوعی، مکانی و زمانی) ذکر شد. این تحقیق، یک تحقیق کاربردی و از نوع پیمایشی و توصیفی - تحلیلی محسوب می‌شود، داده ای مورد استفاده آن از طریق پرسشنامه مقایسه زوجی و از جمع آوری قضاوت‌های کارشناسان و خبرگان امر گردشگری در سطح استان بدست آمد و بر اساس نرم افزار Excel و Super Decision تحلیل می‌شوند.

ادبیات تحقیق

آنچه که در این فصل بیان شده است:

- مقدمه
- بخش اول: صنعت گردشگری
 - ✓ ابعاد صنعت گردشگری
 - ✓ توسعه گردشگری پایدار
 - ✓ تدوین استراتژی در صنعت گردشگری
 - ✓ استراتژی‌های توسعه گردشگری
- بخش دوم: تدوین استراتژی (تعاریف و مفاهیم اصلی)
 - ✓ مدل‌های تدوین استراتژی
- بخش سوم: تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره
 - ✓ فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP)
 - ✓ وابستگی درونی بین گروه‌های SWOT
 - ✓ مدل شبکه‌ای مناسب برای SWOT
- بخش چهارم: معرفی منطقه مورد مطالعه
- بخش پنجم: پیشینه تحقیق
- خلاصه و جمع‌بندی فصل

۲-۱- مقدمه

در قرن بیستم و یکم گسترش و پیشرفت فناوری موجب خواهد شد که وقت انسان‌ها بیش از پیش آزاد و ثروتش افزون شود و زمان بیشتری را صرف اوقات فراغت خود نماید. در واقع نیمه دوم قرن بیستم را باید عصر صنعت گردشگری نام نهاد (پاپلی یزدی و سقایی، ۱۳۸۵: ۶). صنعت گردشگری، صنعتی چند بعدی است که اکنون به عنوان یکی ابزارهای اقتصادی مهم در دنیا مطرح می‌شود (Tohidy, 2011: 207; Liu and Wall, 2003: 159; Dwyer et al, 2003: 307) و پیش بینی می‌شود درآمد حاصل از آن در سال ۲۰۲۰ به ۲۰۰۰ میلیارد دلار برسد (WTO, 2011). با این وجود گردشگری علاوه بر پیامدهای مثبت دارای تبعات منفی نیز می‌باشد و بدون برنامه ریزی و استراتژی‌های مشخص ممکن است نتایج ناخواسته و اثرات ناهنجاری از توسعه آن به دست آید (سقایی، ۱۳۸۶: ۲۳). لذا برای کاهش اثرات منفی گردشگری و بهره‌گیری از منافع آن باید اقدام به تدوین استراتژی نمود. در تدوین استراتژی صنعت گردشگری نیز باید نکات مهمی را در نظر داشت و با پرداختن به این موضوعات استراتژی گردشگری را تدوین و سیاست‌گذاری نمود ازجمله این که؛ چه نوع گردشگری و در کجا باید توسعه یابد، چند هتل و دیگر تسهیلات و خدمات را باید افزود و این هتل‌ها، خدمات و تسهیلات باید از چه نوع باشند و در کجا اضافه شوند و پراکندگی مکانی جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی مشخص شود. استراتژی می‌تواند اصلاحات ضروری در تسهیلات و خدمات را نشان دهد و همچنین نشان می‌دهد که باید بر فرصت‌های بازاریابی تاکید کرد (داس ویل، ۱۳۸۶: ۲۵۷). در این راستا در فصل حاضر به بیان مفاهیم مرتبط با صنعت گردشگری پرداخته و با شرح مدل‌های تدوین استراتژی، لزوم تدوین استراتژی در صنعت گردشگری بیان می‌شود. در گام بعد به بررسی منطقه مورد مطالعه پرداخته و با تشریح مدل مورد استفاده تحقیق و ذکر پیشینه پژوهش فصل به پایان می‌رسد.

۲-۲- بخش اول: صنعت گردشگری

در این بخش به بررسی ابعاد صنعت گردشگری، گردشگری پایدار، لزوم تدوین استراتژی در صنعت گردشگری و استراتژی‌های توسعه گردشگری پرداخته می‌شود.

۲-۲-۱- ابعاد صنعت گردشگری

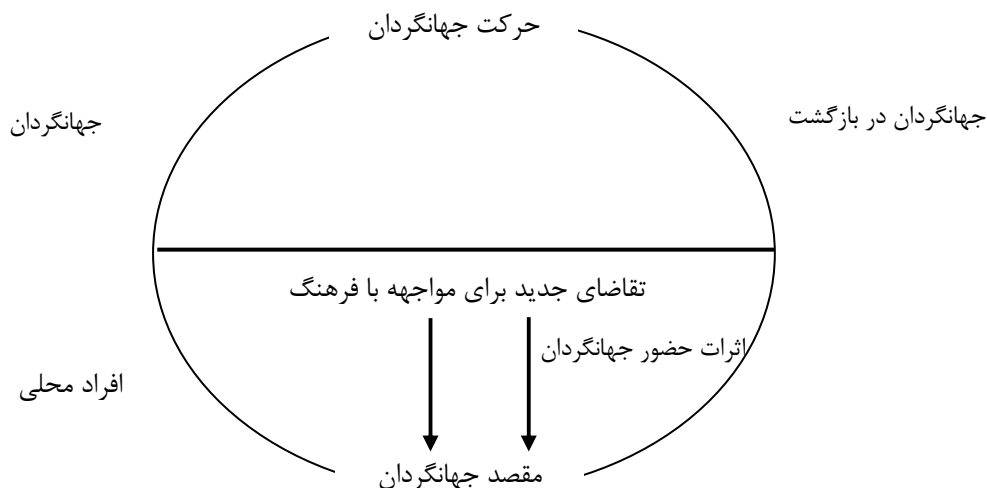
فعالیت گردشگری مجموعه‌ای از "گردشگر"، "عرضه کننده کالا و خدمات"، "دولت" و "جامعه میزبان" می‌باشد که با یکدیگر در تعامل و ارتباط می‌باشند. گردشگری ترکیبی از فعالیت‌ها، خدمات، خط مشی‌ها، ضوابط، معیارها و کالاهایی است که برای تحقق یک سفر گردشگری ضرورت دارند. به عبارت دیگر گردشگری صنعتی چند بعدی است که در برگیرنده هتل‌ها و مهمان سراها، رستوران‌ها، مراکز تفریحی، جاذبه‌های گردشگری، سیستم حمل و نقل و واحدهای دیگری است که مجموعاً گردشگری را در یک کشور و منطقه شکل می‌دهند. برای شناخت گردشگری و آثار و پیامدهای آن باید از زوایای مختلفی به آن نگریست تا ابعاد آن را به طور کامل شناخت. شناخت ابعاد اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، محیطی و سیاسی گردشگری، درک پیامدهای آن را ممکن می‌سازد و دید کامل در مورد برنامه ریزی این صنعت به دست می‌دهد.

۲-۲-۲- بعد اقتصادی صنعت گردشگری

صنعت گردشگری به یکی از بزرگ‌ترین کسب و کارهای جهان مبدل گشته است و آثار اقتصادی فراوانی برای کشور میزبان به همراه دارد. کشورهای پیشرو در این صنعت سالانه سهم عمده‌ای از درآمدهای ناشی از ورود گردشگران را به خود اختصاص می‌دهند. در واقع نه تنها گردشگری بزرگ‌ترین صنعت جهان است، بلکه روز به روز نیز در حال رشد است، به گونه‌ای که سازمان جهانی گردشگری پیش بینی کرده است که در سال ۲۰۲۰ تعداد گردشگران به ۱/۵ میلیارد نفر خواهد رسید (زیاری و خدادادی، ۱۳۸۸: ۲۲۲). گردشگری به عنوان یک فعالیت اقتصادی جایگزین در یک اقتصاد تک محصولی، می‌تواند روند توسعه را با تنوع بخشی به اقتصاد ملی تسریع نماید (پاپلی یزدی و سقایی، ۱۳۸۵: ۸۲).

۲-۲-۳- بعد اجتماعی - فرهنگی گردشگری

محیط فرهنگی - اجتماعی گردشگری بستر فعالیت صنعت گردشگری به شمار می‌رود. بنابراین فرهنگ، جامعه و گردشگری ارتباط متقابل با یکدیگر دارند. بستر سازی فرهنگی در مکان‌های توریستی برای پذیرش گردشگر و دیدگاه مثبت مردمان محلی در برخورد با جهانگردان رویکرد مثبتی را در ذهن گردشگر می‌سازد، چرا که مسئله اساسی قرن بیستم جهانگردی، فرهنگ است و جهانگردی بدون فرهنگ وجود ندارد (فقیهی و کاظمی، ۱۳۸۲: ۱۴۴). این وجه مثبت می‌تواند چرخه‌ی مثبتی در تقاضای گردشگری به وجود بیاورد، در شکل زیر چرخه‌ی فرهنگ گردشگری آمده است (شکل ۲-۱).



شکل ۲-۱: چرخه‌ی فرهنگ گردشگری (احمدی، ۱۳۸۷: ۳۱) از (Williams & Show, ۱۹۸۷: ۳۱)

گردشگری و سفر تغییراتی در ناخودآگاه همگانی و سیستم ارزش‌های فردی، الگوهای رفتار، ساختار جامعه و سبک زندگی و کیفیت زندگی به وجود می‌آورد (Hall & Page, 2002: 145). بنابراین برای دستیابی به یک توسعه پایدار، بایستی به نقش فرهنگی گردشگری به عنوان پایه و اساس گسترش گردشگری توجه کافی مبذول نمود (احمدی، ۱۳۸۷: ۳۱).

از لحاظ اجتماعی، گردشگری نیز تغییراتی در زندگی مردم جامعه میزبان ایجاد می‌کند. این تغییرات به سبب تماس مردم محلی با گردشگران به وجود می‌آید. مهم‌ترین و قابل توجه‌ترین تأثیر گردشگری بر ارزش‌های سنتی، تأثیر تظاهری و عینی آن می‌باشد. تأثیری که این صنعت در نمود و عملکرد ارزش‌ها بر جای می‌گذارد و الگوهای محلی

مصرف را به واسطه تقلید بومیان از گردشگران تغییر می‌دهد (اولادی قادیکلایی، ۱۳۸۵: ۱۴۱)، این تغییرات که در جوامع میزبان به وقوع می‌پیوندد دارای جنبه‌های مثبت و منفی است. ممکن است بتواند وضعیت فرهنگی جامعه میزبان را بهبود ببخشند و آن را غنی‌تر سازند و یا اینکه باعث تضعیف فرهنگ بومی و آداب و رسوم محلی شوند و یا باعث ورود ناهنجاری‌های فرهنگی به جامعه شوند (احمدی، ۱۳۸۷: ۴۵)

۲-۲-۴- بعد محیطی گردشگری

از اوایل دهه‌ی ۷۰ میلادی مطالعات مربوط به آثار محیطی گردشگری و گسترش روزافزون آن افزایش یافت، از جمله عواملی که موجب اهمیت بررسی این آثار شده است، می‌توان به نقش محیط بر توسعه این صنعت اشاره کرد. زیرا بدون محیطی جذاب نمی‌توان امیدی به توسعه گردشگری داشت (کاظمی، ۱۳۸۷: ۱۱۰). مقصود از محیط زیست؛ زمین، هوا، آب، گیاهان، حیات وحش و ساخته‌های دست بشر است و توجه به حفظ حیات وحش و پوش گیاهی و اهتمام بر حفظ آن برای دستیابی به چشم اندازهای زیبای زیست محیطی و طبیعی از ملزومات گردشگری می‌باشد (احمدی، ۱۳۸۷: ۳۲). در فعالیت‌های گردشگری نه تنها انسان از محیط طبیعی و مصنوعی تأثیر می‌پذیرد بلکه اثراتی نیز بر محیط می‌گذارد، تأثیر امکانات و تجهیزات و فعالیت‌های گردشگری بر محیط تنها منحصر به شرکت جستن در فعالیت‌های تفریحی نمی‌باشد بلکه گردشگرانی که برای مدتی در منطقه ای سکونت می‌گزینند، نیاز به تأسیسات و تجهیزات دارند، که این تأسیسات و تجهیزات روی محیط اثر می‌گذارند (معصومی، ۱۳۸۵: ۴۴).

۲-۲-۵- بعد سیاسی گردشگری (نهادی)^۵

گردشگری همانند پلی است که ملت‌ها را با دیگر ملل جهانی مرتبط می‌سازد. چگونگی اوضاع و احوال عمومی، سازمان کشوری و تشکیلات رهبری هر مملکت از یک سو و تبلیغات و تسهیلات و اقداماتی که دول برای رفاه و جلب گردشگر فراهم می‌سازند رابطه بین گردشگری و سیاست را از سوی دیگر، آشکار می‌سازد. امنیت، آسایش، نحوه رفتار مقامات رسمی و نحوه برخورد و رفتار عموم مردم با بیگانگان، نحوه پذیرش و نوع تسهیلات، نوع حکومت، آزادی‌های فردی و اجتماعی در سیستم اعمال قوانین مملکتی، وضع و موقعیت جغرافیایی، سابقه تاریخی

و باستانی، وضع موجود اقتصادی و سیاسی و نوع مقررات امور گردشگری و قوانین گمرکی و ویزا با گردشگری رابطه مستقیم دارد (معصومی، ۱۳۸۵: ۷۹).

۲-۲-۶- توسعه گردشگری پایدار^۶

صنعت گردشگری، مانند هر صنعتی دیگر دارای آثار و تبعات مثبت و منفی است. امروزه این چالش عمده نظر عمده سازمان‌های توریستی را به خود معطوف داشته که چگونه می‌توان پی آمد های منفی صنعت توریسم را کاهش داد در حالی که اثرات مثبت آن، شامل سهمی که در توسعه منطقه بازی می‌کند، افزایش یابد. کالای اصلی توریسم شبیه سایر محصولات صنعتی نیست. ویژگی خاص این صنعت کالای مورد مبادله مردم، فرهنگ، سنن، آداب و رسوم و محیط زندگی آن‌ها است. در این حالت فعالیت تجاری توریسم افزایش قابلیت فروش این کالا است بدون آنکه بر عناصر تشکیل دهنده آن لطمه وارد آورد و یا نهایتاً منجر به تخریب این عناصر شود. اگر این فعالیت‌ها به فرسایش محیطی و فرهنگی منجر شود جامعه توریست پذیر بیش از مصرف کننده کالای توریستی آسیب می‌بیند (رضوانیان، ۱۳۸۸: ۷۴).

این نگرانی سبب مطرح شدن بحث جدیدی تحت عنوان توسعه گردشگری پایدار در حوزه گردشگری شد، اصطلاح گردشگری پایدار که از مفهوم کلی توسعه پایدار مشتق شده است، اولین بار در سال ۱۹۸۷ در کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه (WCED)^۷ با عنوان «آینده مشترک ما»^۸ استفاده شد. که مفاهیم توسعه اقتصادی و حفاظت از محیط را با هم بکار می‌گیرد (Mehmet and Kashif, 2005: 274).

از توسعه گردشگری پایدار تعریف‌های متفاوتی ارائه کرده‌اند و از آن، به مثابه توسعه درون زا، توسعه محیط مدار، توسعه معتدل و متوازن، توسعه همه جانبه، توسعه مسئولانه و توسعه جهانگردی خاص نام برده‌اند. توسعه درون زا، بیشتر بر منابع داخلی تکیه داشته است و توسعه محیط مدار، توجه و تاکید خود را بر محیط می‌گذارد. توسعه جهانگردی خاص بر این تفکر استوار است که هر منطقه باید با توجه به عوامل مختلف محیطی (مانند محیط فرهنگی، اقتصادی و...) جهانگردی خاص خود و جهانگردان سازگار با فرهنگ خود را داشته باشد. توسعه مسئولانه

6. Sustainable tourism development
7. World Commission Economic Development
8. Our common future

نیز خود را با توجه به انتظارات و نیازهای جامعه انجام دهد. توسعه متوازن و همه جانبه نیز به تمامی عوامل موجود در جامعه و محیط توجه می‌کند و سعی بر آن دارد تا با تلفیق تمامی عوامل به انتخابی بهینه در توسعه دست یابد (الوانی و پیروز بخت، ۱۳۸۵).

در گردشگری پایدار تلاش بر اینست که ضمن برآورده کردن نیازهای نسل‌های حاضر و آینده، بین سود کوتاه مدت و محافظت از محیط، نگهداری هویت فرهنگی و ارتقای مزایای اقتصادی هم در میان جوامع توسعه یافته و هم در حال توسعه توازن برقرار شود (Sinclair, 2003: 404; Jayawadana et al, 2008: 258). هازبند و هریسون^۹ (۱۹۹۶)؛ گردشگری پایدار را به عنوان راهی برای انجام برنامه ریزی، سیاست‌گذاری و توسعه گردشگری می‌دانند. و از این طریق سودها به طور بهینه در میان جمعیت مقصد، حکومت‌ها، گردشگران و سرمایه گذاران توزیع می‌شود (Harrison et al, 2003: 295). توسعه گردشگری پایدار فرآیند ارضای نیازهای نسل‌های حاضر و آینده تولید کنندگان و مشتریان گردشگری بدون تخریب جهندگی شرکت‌های گردشگری و منابع حمایت کننده حیات یا هویت فرهنگی و سیستم‌های گردشگری که بر آن استوار است، می‌باشد (Hall & David, 2009: 10).

به طور کلی از دید سازمان جهانی گردشگری: «گردشگری پایدار نیازهای توریست زمان حال و جوامع میزبان را برآورده می‌کند و در عین حال فرصت‌ها را برای آینده بسط و گسترش می‌دهد و منابع را به گونه ای مورد استفاده قرار می‌دهد که همزمان با حفظ ارزش‌های فرهنگی، فرآیندهای اکولوژیکی، تنوع زیستی و سیستم‌های پشتیبان حیات، به نیازهای اقتصادی، اجتماعی و زیباشناختی پاسخ داده شود (زاهدی، ۱۳۸۵: ۱۱۲؛ Fazenda et al, 2010: 429). طبق این تعریف گردشگری پایدار یک مفهوم چند بعدی است؛ که می‌تواند با ابعاد بوم شناختی^{۱۰}، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نهادی^{۱۱} تجزیه و تحلیل شود. در این چارچوب توسعه گردشگری پایدار شامل:

- چالش محیطی به شکل مقاومت در برابر از بین رفتن منابع طبیعی و محیطی.
- چالش اقتصادی به شکل افزایش درآمد جامعه حاضر در حالی که درآمد نسل آینده را تضمین کند.
- چالش اجتماعی به شکل ارتقاء عدالت اجتماعی، امنیت و برابری.

9. Husband and Harrison

10. Ecological

11. Institutional

- چالش فرهنگی به شکل محافظت و ارتقای فرهنگ‌ها و ارزش‌های زیبا شناختی^{۱۲}.
 - چالش نهادی به شکل ارتقاء مشارکت جوامع محلی در تصمیم‌گیری استراتژیک (Fokiali et al, 2006: 27).
- در توسعه پایدار گردشگری هدف اصلی، ارائه روش‌های منطقی در بهره‌گیری از منابع طبیعی و انسانی و ممانعت از به کارگیری غیر علمی این منابع است. توسعه پایدار گردشگری دارای سه جنبه (۱) حفاظت از محیط زیست، (۲) حفظ منابع و میراث فرهنگی و (۳) حرمت و احترام به جوامع است. از این رو گردشگری پایدار باید با سیاست مشخص و مدونی به اجرا درآید تا بتواند حرکت امید بخشی را در توسعه همه جانبه فضاهای جغرافیایی تضمین کند (منصوری، ۱۳۸۱: ۳۷).

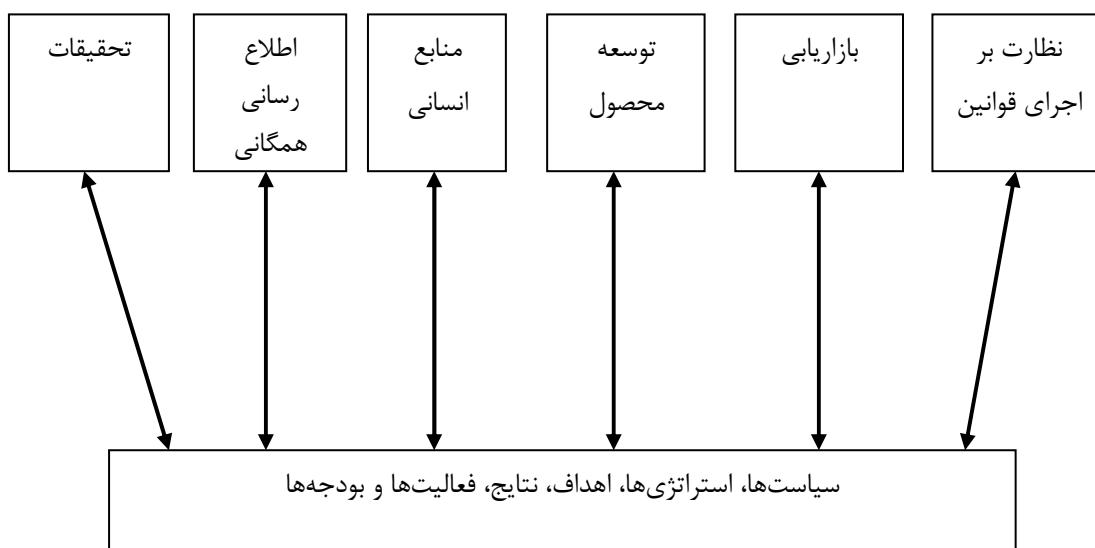
۲-۲-۷- تدوین استراتژی در صنعت گردشگری

گردشگری صنعتی چند بعدی و فعالیتی بسیار پیچیده است که دارای تبعات مثبت و منفی است و بدون برنامه ریزی و استراتژی‌های مشخص ممکن است نتایج ناخواسته و اثرات ناهنجاری از توسعه آن به دست آید (ضرغام، ۱۳۷۵: ۴۴). لذا برای کاهش اثرات منفی گردشگری و بهره‌گیری از منافع آن باید اقدام به تدوین استراتژی نمود. در تدوین استراتژی گردشگری، باید نکات مهمی را در نظر داشت و با پرداختن به این موضوعات استراتژی گردشگری را تدوین و سیاست‌گذاری نمود. یعنی باید معلوم کنیم که از توسعه گردشگری چه می‌خواهیم و هدف ما چیست؟ این موضوعات به قرار زیر است:

۱. خلاصه ای از چشم انداز اقتصاد کلان کشور، که نقش گردشگران را در آن نشان دهد.
۲. فرصت‌های بازاریابی فرا روی بخش گردشگری.
۳. شرحی در مورد توسعه‌ی محصول مورد نیاز بر اساس حوزه‌ی توسعه گردشگری (منطقه ایالت، فرمانداری، استان، بخش، شهر و شهرستان) شامل: مناطق استراحتگاهی اضافی، هتل‌ها، رستوران‌ها، مراکز خرید، خدمات گردشگری، توسعه‌ی فرهنگی، مناظر و جاذبه‌های سنتی، و افزودن جاذبه‌های دیگر نظیر تسهیلات تفریحی و ورزشی.
۴. چارچوبی قانونی برای گردشگری به منظور دستیابی به استانداردها و کیفیت لازم.

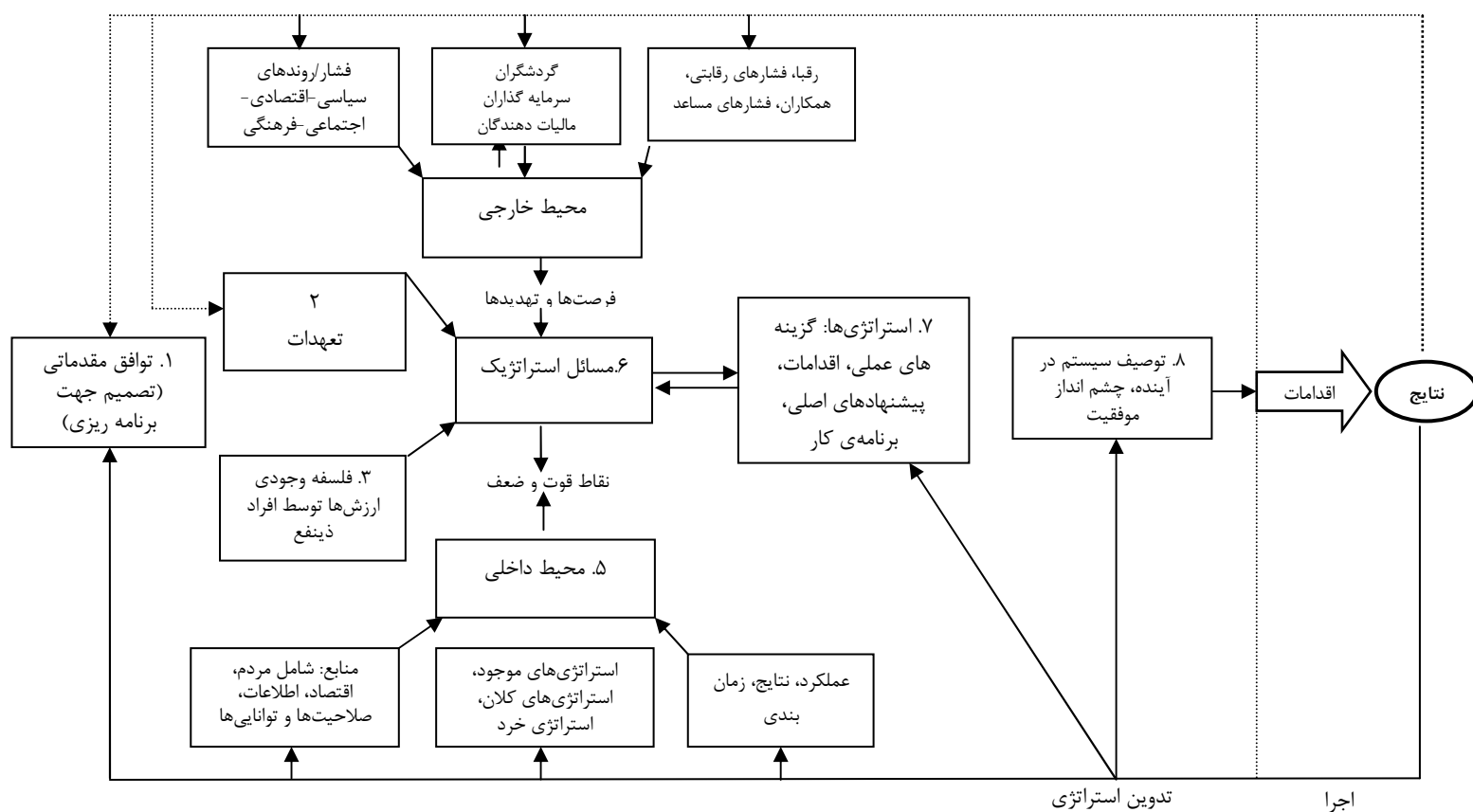
۵. دلایل توسعه گردشگری بیان شود که غالباً ترکیبی از موضوعات زیر هستند:
- الف) اقتصادی، برای افزایش درآمد، ایجاد شغل، درآمد ارزی، افزایش درآمد دولت و استفاده از جهانگردی به عنوان کاتالیزوری برای توسعه سایر بخش‌ها.
- ب) اجتماعی، برای مبادلات فرهنگی و معرفی کشور به خارجیان (برای جهانگردان بین‌المللی) و آموزش دادن اشخاص درباره موطن خویش و تأمین فرصت‌های تفریحی برای گردشگران داخلی.
- ج) استفاده از گردشگران برای کمک به حفظ اهداف محیطی و فرهنگی
۶. چه شکلی از گردشگری (تفریحی، تجاری، شهری، مذهبی و...) باید توسعه یابد تا انواع بازارهای مرتبط با آن اشکال جذب شوند.
۷. دامنه مجاز توسعه گردشگری تا چه حد است. آیا باید محدود باشد و در یک سطح متوسط نگهداری شود یا باید تشویق شود تا به یک بخش مهم اقتصادی مبدل گردد.
۸. نقش‌های مربوط به دولت و بخش خصوصی در توسعه و مدیریت گردشگری، وظایف و عملکرد هر کدام تا چه حد است، مثلاً ممکن است لازم باشد که دولت در مراحل اولیه توسعه در برخی از طرح‌های تجاری مشارکت کند تا فعالیت گردشگری شروع شود.
۹. دست یافتن به حراست محیطی، حفظ فرهنگی و توسعه پایدار (داس ویل، ۱۳۸۶: ۲۵۸).
۱۰. تعیین سیاست‌ها و اهداف توسعه به عنوان نهاده‌های اولیه برای تدوین استراتژی.
۱۱. نوع، موقعیت و ویژگی‌های عمده‌ی جاذبه‌های گردشگری در هر کشور یا منطقه.
۱۲. نوع و موقعیت محل‌های اقامت موجود و محل‌های اقامت پیش‌بینی شده و سایر تسهیلات گردشگری.
۱۳. موقعیت امکانات حمل و نقل موجود و برنامه ریزی شده و سایر تأسیسات زیربنایی نظیر شبکه‌های آب، برق، تلفن، بهداشت و... (مدهوشی و ناصر پور، ۱۳۸۲: ۲۹).
- با در نظر گرفتن موارد فوق استراتژی گردشگری تدوین می‌شود. استراتژی‌ها شامل سلسله اعمال ویژه مورد نیاز برای تأمین سیاست‌ها هستند. استراتژی می‌تواند تعیین کند که چه نوع گردشگری و در کجا باید توسعه یابد، چند هتل و دیگر تسهیلات و خدمات را باید افزود و این هتل‌ها، خدمات و تسهیلات باید از چه نوع باشند و در کجا اضافه شوند و پراکندگی مکانی جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی مشخص شود. استراتژی می‌تواند اصلاحات ضروری در

تسهیلات و خدمات را نشان دهد و همچنین باید بر فرصت‌های بازاریابی تاکید کند. برای رسیدن به بهترین استراتژی در امر گردشگری همکاری لازم در بخش‌های تحقیقات، اطلاع رسانی، توسعه محصول، منابع انسانی، بازاریابی و نظارت بر اجرای قوانین لازم است. همان‌گونه که در شکل ۲-۱۰ نشان داده شده است استراتژی‌ها دائماً بررسی و با توجه به شرایط و فرصت‌ها تغییر تعدیل و سازگار می‌شوند (داس ویل، ۱۳۸۶: ۲۵۷ و ۲۵۶، نوحه گر و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۵۵).



شکل ۲-۲: مدیریت استراتژی گردشگری (داس ویل، ۱۳۸۶: ۲۵۷)

اپل بام (۲۰۰۰) بیان می‌کند؛ برنامه ریزی استراتژیک گردشگری فرایندی هشت مرحله ای است که عبارتند از: آغاز برنامه ریزی استراتژیک و حصول توافق درباره محتوای آن، تعیین و شناسایی دستورها، روشن ساختن رسالت‌ها و ارزش‌ها، تدوین استراتژی جهت مدیریت مسائل و تدوین دیدگاه کارساز برای آینده. این هشت مرحله باید در هر مرحله از فرآیند، اجرا، ارزیابی و به نتیجه گیری منتهی گردد (ابراهیم نژاد و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۸؛ بهزاد فر و زمانیان، ۱۳۸۷: ۹۱). (شکل ۲-۱۱)

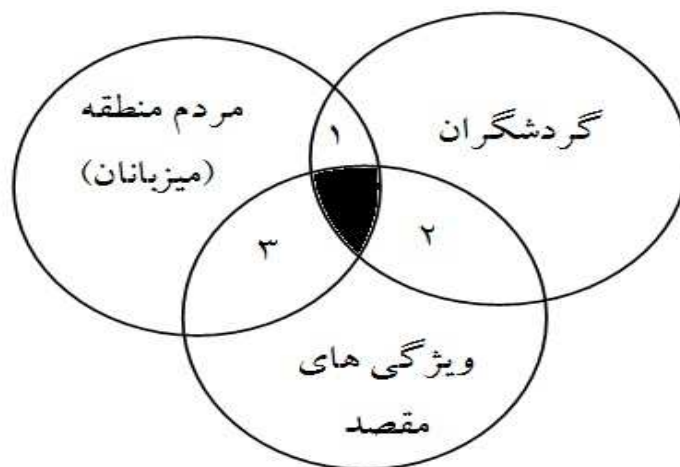


شکل ۲-۳: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک توسعه گردشگری (اپل بام و همکاران، ۱۳۷۹: ۱۲۰)

تدوین استراتژی گردشگری و تهیه طرح‌های جامع در این زمینه باید در راستای استراتژی ملی و حفظ منافع ملی باشد و در این صورت است که گردشگری پایدار به وجود می‌آید. چرا که اگر استراتژی گردشگری مدون نشود و جایگاه و وزن خود را در استراتژی ملی مشخص نکند نمی‌تواند فعالیت موثر و نتیجه بخشی داشته باشد. به عبارتی، استراتژی گردشگری در بستر استراتژی ملی به راه خود ادامه می‌دهد (دارابی، ۱۳۸۲: ۲۶). بنابراین سیاست‌گذاران، حاکمان کشور و دستگاه‌های دولتی متولی امور جهانگردی بایستی استراتژی‌های مناسب گردشگری را تدوین کنند تا بتوانند از سود سرشاری که از این صنعت به دست می‌آید، جهت توسعه همه جانبه کشور بهره ببرند.

۲-۲-۸- استراتژی‌های توسعه گردشگری

همان‌طور که در بخش پیامدها و آثار گردشگری توضیح دادیم، توسعه صنعت گردشگری دارای مزایای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است. بطوریکه بسیاری از کشورها این صنعت را به عنوان منبع اصلی درآمد، اشتغال، رشد بخش خصوصی و توسعه ساختار زیربنایی می‌دانند. توسعه صنعت گردشگری، به ویژه برای کشورهای در حال توسعه که با معضلاتی همچون میزان بی‌کاری بالا، محدودیت منابع ارزی و اقتصاد تک محصولی مواجه هستند. از اهمیت فراوانی برخوردار است، از این رو باید زمینه‌ی توسعه گردشگری از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و حقوقی فراهم شود (طیّبی و همکاران، ۱۳۸۶: ۸۴). عوامل بی‌شماری در توسعه گردشگری نقش دارند و ارتباط و تعامل بین آن‌ها، توسعه را شکل می‌دهد. اما سه عامل عمده و اصلی در توسعه گردشگری عبارتند از: گردشگران، مردم منطقه و ویژگی مقصد. میزان انطباق و همپوشی این سه عامل، منطقه‌ای را به وجود می‌آورد که در آن، توسعه همبافته تحقق پیدا می‌کند. نمودار زیر این سه عامل و منطقه مشترک آن‌ها را نشان می‌دهد.



شکل ۲-۴: سه عامل اصلی در توسعه‌ی گردشگری و منطقه مشترک آن‌ها

توسعه‌ی همبافته، به مثابه انطباق سه عامل اصلی در توسعه گردشگری حوزه یا قلمرو گردشگران، در برگیرنده انتظارات و نیازها، فرهنگ، ارزش‌ها، خصوصیات شخصی و توانمندی‌های مالی و اقتصادی گردشگران است. حوزه میزبانان، دربرگیرنده انتظارات و نیازها، فرهنگ، ارزش‌ها، خصوصیات شخصیتی و اجتماعی و وضعیت مالی و اقتصادی افرادی است که در مقصد زندگی می‌کنند. منظور از حوزه مقصد ویژگی‌های تاریخی، فرهنگی، مذهبی، تفریحی، ورزشی، تحصیلی و سایر خصوصیات است که یک منطقه را از سایر مناطق متمایز می‌سازد. هدف توسعه همبافته گردشگری آن است که خواست‌ها و سلیقه‌های گردشگران کاملاً با فرهنگ میزبانان و جاذبه‌های مقصد،

هماهنگی و انطباق داشته باشد. بدین ترتیب، راهبردهای توسعه همبافته گردشگری در دو شکل کاملاً متمایز مطرح می‌شوند: راهبردهای انفعالی توسعه و راهبردهای فعال^{۱۳} و اثر گذار توسعه.

در راهبردهای انفعالی، برای انطباق سه حوزه برهم، تلاش عمده ای انجام نمی‌گیرد و در یک تعامل طبیعی، ارتباطی میان سه حوزه رخ می‌دهد که گاهی تنش‌زاست و در کل بر ضد توسعه گردشگری عمل می‌کند. در راهبردهای اثرگذار، تلاش بر آن است که با ایجاد تغییرات و اصطلاحات لازم در سه عامل اصلی، همپوشی و انطباق سه حوزه بیشتر شود و مناطق اتلاف کاهش یابد. در همین راستا سه منطقه اتلاف رخ می‌دهد و برای غلبه بر این مناطق اتلاف سه راهبرد استفاده می‌شود. منطقه یک، منطقه ای است که منطقه ای است که در آن گردشگران و مردمان منطقه با هم سازگاری دارند، اما به سبب آن که ویژگی مقصد، این قسمت را پوشش نمی‌دهد، توسعه همبافته رخ نمی‌دهد و بخشی از منابع توسعه تلف می‌شود. برای غلبه بر این مشکل راهبرد تغییر و اصلاح ویژگی‌های منطقه بر اساس نیاز گردشگران و دیدگاه‌های میزبانان به کار گرفته می‌شود. ایجاد تسهیلات فیزیکی مورد نیاز گردشگران مانند وسایل ارتباطی و امکانات اقامتی، بخشی از این راهبرد به شمار می‌آیند. منطقه اتلاف دو، منطقه ای است که در آن با وجود آن که بین ویژگی مقصد و نگرش مردمان منطقه هماهنگی وجود دارد، اما به سبب عدم هماهنگی گردشگران، استفاده بهینه از امکانات به عمل نمی‌آید. برای رفع این مشکل باید با تعیین و شناخت بازار، هدف مناسب و راهبردهای بازاریابی هدمند، گردشگرانی جذب منطقه شوند که دوستدار جاذبه های مقصدند و با مردمان منطقه نیز از جنبه های فرهنگی و اجتماعی هماهنگی دارند. در چنین حالتی، منطقه اتلاف دو، از میان برداشته خواهد شد.

منطقه اتلاف سه، منطقه ای است که در آن؛ گردشگران ویژگی‌های مقصد را می‌پسندند و به آن‌ها علاقمندند، اما به سبب نگرش خاص مردم منطقه به گردشگران و جذابیت‌های موجود منطقه، این مکان خالی از گردشگر است. در چنین وضعیتی با اتخاذ راهبردهای آموزش، راهنمایی و اطلاع رسانی باید مردم منطقه را به سازگاری با گردشگران ترغیب و آنان را توجیه کرد که استفاده صحیح از جاذبه های منطقه می‌تواند منافع مادی و معنوی آنان را تأمین کند و لطمه ای نیز به جامعه آنان وارد نیاورد. با اجرای این راهبرد منطقه اتلاف سه، از میان رفته و توسعه گردشگری امکان پذیر می‌شود. با توجه به سه راهبرد مذکور، می‌توان به حالتی دست یافت که در آن سه حوزه

¹³. Proactive

گردشگران، مردم منطقه، و خصوصیات مقصد، با یکدیگر انطباق یابند و در نتیجه‌ی آن، توسعه آرمانی رخ می‌دهد. در چنین وضعیتی هم افزایی کامل میان عناصر توسعه گردشگری به وجود می‌آید و مزیت‌های بالقوه توسعه گردشگری از جنبه های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی تحقق پیدا می‌کنند (الوانی و پیروز بخت، ۱۳۸۵: ۱۱۱-۱۱۶).

سقای و پاپلی یزدی (۱۳۸۵) بیان می‌کنند؛ راهبردهای توسعه گردشگری بر سه روش زیر استوار است:

الف) رشد متوازن که بر اساس آن گردشگری بر مبنای گستره اقتصادی توسعه پیدا می‌کند. در این راهبرد بر کوشش برای تهیه فرآورده های محلی (اجناس و خدمات) تا حد امکان تاکید می‌شود.

ب) رشد نامتوازن. گردشگری در این راهبرد به مثابه محرک اقتصادی است. در این راهبرد بر گسترش تقاضاهای گردشگری تاکید و سیاست‌ها بر مبنای تقاضاهای هدایت شده تدوین می‌شود.

ج) رشد هماهنگ. برانگیختن انگیزه گردشگران در هر یک از اقتصادهای متنوع موجود مبنای این راهبرد است. به طور کلی استراتژی توسعه برای هر کشور و منطقه باید مطابق با خصوصیات خاص و اهداف و سیاست‌های توسعه آن کشور یا منطقه تدوین شود. با توجه به مطالب گفته شده چند استراتژی توسعه گردشگری که در مناطق مختلف جهان مورد استفاده قرار گرفته‌اند، در ادامه آورده می‌شود. یکی از انواع استراتژی‌های توسعه گردشگری نوعی از توسعه مبتنی بر ایجاد تفریحگاه (استراحتگاه) برای گردشگران است. یک تفریحگاه گردشگری را می‌توان به عنوان یک مقصد گردشگری تعریف کرد که نسبتاً خودکفاست. این نوع تفریحگاه معمولاً دامنه وسیعی از خدمات و امکانات گردشگری از جمله امکانات تفریحی و استراحتی را ارائه می‌کند. با توجه به روند کنونی که بیشتر گردشگران خواهان مشارکت در فعالیتهای تفریحی، ورزشی، هنری و سایر فعالیت‌ها هستند، تفریحگاه در حال حاضر بر تأمین خدمات و امکانات بسیار متنوع تاکید دارند. کشورهای مختلفی از این نوع استراتژی استفاده نموده‌اند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به استراتژی توسعه تفریحگاه مکزیک اشاره کرد. از دیگر استراتژی‌های توسعه گردشگری می‌توان به استراتژی توسعه گردشگری روستایی مانند آنچه که در کشور سنگال اجرا شده و استراتژی توسعه گردشگری مذهبی مانند کشور عربستان اشاره کرد (ناصر پور، ۱۳۸۲: ۲۷).

۲-۳- بخش دوم: تدوین استراتژی (تعاریف و مفاهیم اصلی)

سازمان‌ها برای افزایش توانمندی‌ها، رشد و بقای بلند مدت و کاهش ریسک عملیات خود نیازمند تدوین استراتژی هستند. سازمان می‌بایست با شناخت مفاهیم، بسترها، استراتژی‌ها و چگونگی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک چشم اندازهای آتی خود را ترسیم نموده تا بتواند با شرایط پیش روی خود سازگاری و انطباق داشته باشند و به عملیات و بقای خود ادامه دهند (زری باف و همکاران، ۱۳۸۸: ۲). تدوین استراتژی اولین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک است، در این مرحله تعیین نوع فعالیتی که شرکت می‌خواهد به آن بپردازد، فعالیت‌هایی که قصد دارد از آن خارج شود، شیوهی تخصیص منابع، تصمیم گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت‌ها صورت می‌پذیرد. این تصمیمات سازمان را متعهد می‌کند که برای دوره‌ی نسبتاً بلندمدت، محصولاتی خاص تولید کند، در بازارهای مشخص به فعالیت بپردازد و از منابع و فناوری‌های شناخته شده ای استفاده کند (حسینی و شخصیان، ۱۳۸۹: ۴۱).

تدوین استراتژی، توسعه طرح‌های بلند مدت موثر (کارا) برای مدیریت است که فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را با در نظر گرفتن همزمان توانایی‌ها و ضعف‌ها بیان می‌کند و آن شامل تعیین مأموریت متحد با مشخص کردن اهداف بدست آمده و توسعه توانایی‌ها با تنظیم راهنمایی‌های مشخص است (معروفی، ۱۳۸۲: ۱۱۳). هدف از مرحله تدوین استراتژی، ایجاد مجموعه استراتژی‌هایی است که سازمان و اجزای تشکیل دهنده‌اش را به شکل کارساز به محیط خارجی مربوط سازد. این استراتژی‌ها نوعاً در واکنش به مسائل استراتژیک و همچنین جهت دستیابی به اهداف با چشم انداز موفقیت نیز تدوین می‌شوند (آهنگران، ۱۳۸۲: ۱۵۰؛ آسیان و سمندی زاده، ۱۳۸۸: ۳).

فرآیند تدوین استراتژی از دو بخش «بررسی استراتژی» و «انتخاب استراتژی» تشکیل شده است. بدین معنی که چگونه یک سازمان می‌تواند از میان انواع استراتژی‌ها، استراتژی مطلوب خود را انتخاب کند و ابزارهای مناسب برای شناخت و ارزیابی استراتژی کدامند؟ استراتژی که یک سازمان استفاده می‌کند به وسیله سازمان‌های دیگر قابل استفاده نیست. زیرا هر سازمان باید با توجه به نقاط قوت و ضعف داخلی خود و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از میان گزینه‌های ممکن، مناسب‌ترین استراتژی را برای نیل به مأموریت و چشم انداز خود انتخاب کند. به عبارت دیگر باید مزایا، معایب، هزینه‌ها و منفعت‌های هر کدام از استراتژی‌ها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت مناسب‌ترین گزینه برای اجرا انتخاب شوند. برای این منظور باید مدیران و کارکنان در طی

جلساتی منظم، استراتژی‌های گوناگون را فهرست کرده و سپس به اولویت بندی استراتژی‌های پیشنهادی بپردازند (فیضی، ۱۳۸۹: ۲۵۱)، (Pun, 2004: 907).

۲-۳-۱- مدل‌های تدوین استراتژی

برای تدوین استراتژی مدل‌های مختلفی وجود دارد که هر کدام دارای نقاط قوت و ضعف مخصوص به خود می‌باشند. در بخش زیر در قالب جدول برخی از این مدل‌ها از جنبه‌های مختلف مورد مقایسه قرار داده و سپس مهم‌ترین مدل‌های تدوین استراتژی (مدل دیوید و تجزیه و تحلیل SWOT) توضیح داده شده‌اند.

جدول ۲-۱: مقایسه برخی از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک از جوانب مختلف (داوری و شانه سار زاده، ۱۳۸۰:

۱۳۸۷؛ خاتمی، ۱۳۸۷)

نام مدل	مشخصه‌های اصلی	مزایا	معایب
فیلیپس	* استخراج مستقیم استراتژی‌ها از اهداف * پذیرش این اصل که رمز بقا و توفیق سازمان در ارضا ذینفعان آن است.	* ارتباط مستقیم استراتژی‌ها با اهداف * بالا بودن سرعت تصمیم‌گیری * پایین بودن مدت زمان لازم برای پیاده‌سازی	* الزام به تدوین اهداف قبل از استراتژی * نیاز مبرم به اطلاعات به روز که لزوماً در دست نیستند. * پایین بودن کیفیت مستند سازی
فریمن یا ذینفعان	* لزوم تدوین استراتژی‌هایی در رابطه با برخورد هر یک از ذینفعان * لزوم فهرست کردن کلیه ذینفعان	* قابل استفاده در کار سایر مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک * توجه به معیارهای کلی ذینفعان اعم از صاحبان شرکت، کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان و ...	* تفاوت پارامترهای مورد نظر ذینفعان با هم * نبود معیارهایی که بتوان با آن‌ها دعای مختلف را مورد قضاوت قرار داد
پورتر	* تحلیل عوامل و نیروهای رقابتی شکل دهنده صنعت	* نظام گرا بودن روش برای سنجش جنبه‌های اقتصادی	* نیاز مبرم به اطلاعات زیاد در مورد رقبا، که لزوماً در

	* حساسیت بالا نسبت به ورود و خروج رقبا * اعتقاد به اینکه داشتن استراتژی اثربخش به منزله درک روشن نیروهای رقابتی است	* فراگیر بودن تحلیل‌ها به لحاظ درگیری رقبا بالقوه و بالفعل، خریداران، تأمین کنندگان و محصولات جایگزین	دسترس نیست * نادیده گرفته شدن امکان مشارکت با رقبا
پورتفولیو	* نشان دادن اطلاعات به صورت گرافیکی و اعداد و ارقام * متعدد بودن ماتریس‌های تحلیلی و عملاً آزادی عمل و بکارگیری مدل	* وجود ارزش‌های مختلف ارزیابی متناسب با ماهیت‌های مختلف داده‌های موجود * مبتنی بر تجربه بودن ماتریس‌های مربوطه * کاربرد مناسب در تحلیل‌های رقابتی * متعدد بودن آلترناتیوهای خروجی از مدل	* احتیاج به داده‌های آماری و اعداد و ارقام متعدد * منفک بودن استراتژی‌های استخراج شده از این مدل برای واحدهای مختلف
تحلیل سؤال‌های بحرانی	* عملی‌ترین و مستقیم‌ترین روش حصول استراتژی‌ها	* ساده بودن و وضوح رویکرد مربوطه * متعدد بودن آلترناتیوهای خروجی از مدل	* حصول نتایج ساده و غیر مبتنی بر آمار و ارقام
آنالیز SWOT	* حداکثر سازی بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها * حداقل سازی اثرات سوء نقاط ضعف و تهدیدها	* استناد آن به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی * ساده بودن و وضوح رویکرد مربوطه	* وابسته به نظر فرد بودن استراتژی‌های تدوین شده * حصول نتایج ساده و غیر قابل استناد به لحاظ آمار و ارقام
مدل GE	* مدل بازرگانی- صنعتی	* مناسب جهت انتخاب استراتژی‌ها بر اساس توانایی‌ها و	* نامناسب برای سازمان‌های دولتی- خدماتی

			* عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی و آینده
مدل BCG	* مدل بازرگانی- صنعتی	* مناسب جهت انتخاب استراتژی‌های عملیاتی و اجرایی	* نامناسب برای سازمان‌های دولتی- خدماتی * عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی و آینده
مدل DPM	* مدل صنعتی	* مناسب برای سازمان‌های صنعتی چند منظوره	* عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی و آینده
مدل PIP	* شناسایی و ریشه یابی مشکلات * استخراج نیروهای بازدارنده و ترغیب کننده * اتخاذ استراتژی‌های مبتنی بر بهره گیری نیروهای ترغیب کننده یا مقابله با نیروهای بازدارنده	* توجه به ریشه مشکلات و اثرگذاری بر روی سازمان * برخورد آینده نگر با مشکلات به عوض برخورد انفعالی با آنها	* احتیاج به برقراری ارتباط بسیار تنگاتنگ و موثر با کلیه افراد جهت شناسایی دقیق * حصول نتایج ساده و غیر قابل استناد به لحاظ آمار و ارقام
استراتژی صنعتی	۸ مدل عمومی- صنعتی	* تحلیل مناسب در زمینه محیط داخلی و خارجی	* عدم توجه به آینده * عدم نوشتن رسالت سازمانی * کیفی بودن مدل
مدل رایت	* مدل عمومی	* دید همه جانبه * تدوین استراتژی به صورت سلسله مراتبی * توجه به استراتژی‌های کلان و عملیاتی در تدوین	* عدم توجه به نظام اطلاعات به عنوان عامل نظارتی * در بند ۳ به سایر عوامل اجرای استراتژی توجه نشده

مدل هیل	* مدل صنعتی	* توجه به استراتژی‌های قبلی و برنامه ریزی برای حال و آینده * وجود نظام اطلاعاتی	کیفی بودن مدل
استونر و فریمن	* مدل نسبتاً جامع در برنامه ریزی استراتژیک، شامل ۹ مرحله است	* توجه به اندازه گیری و کنترل پیشرفت کار * وجود تصمیم گیری استراتژیک و تنظیم استراتژی	* داخل کردن اجرای استراتژیک در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک * تعیین هدف به صورت ناقص و یک‌طرفه
گود اشتاین	* مقایسه مراحل اجرا با وضعیت مطلوب و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و شرایط مطلوب	* توجه به ممیزی اجرای کارهای استراتژیک	* به تدوین اهداف عالی و ویژه و انتخاب شاخص‌های عملکرد به صورت مستقل پرداخته نشده است
وایتمن	* ساده (مدل عمومی)	* تحلیل وضعیت موجود و مطلوب صورت گرفته است	* در آن تحلیل آینده و پیچیدگی‌ها و رقبا در نظر گرفته نشده است و خطی می‌باشد
پیگلز و روجر	* در این مدل مراحل مختلف برنامه ریزی استراتژیک به صورت مناسب دیده می‌شود (مدل عمومی)	* تنوع و تعدد مراحل ابزارهای تدوین و تعیین استراتژی	* عدم توجه به شاخص‌های سنجش عملکرد * یک طرفه بودن مدل و عدم پویایی و بازخورد در مراحل تدوین
برایسون	* برای سازمان‌های غیر انتفاعی دارای قدمت و جامعیت و دارای ۹ مرحله است. از اولین مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک است (مدل)	* امکان انجام تغییرات اصلاحی و احتمالی قبل از اجرای برنامه ریزی استراتژیک در زمان تدوین برنامه فراهم است	* به سؤال چگونه متوجه می‌شویم به مقصد رسیده‌ایم پاسخی ارائه نشده است * خطی می‌باشد

	دولتی)	* تعامل دوسویه بین مراحل تعیین مسایل استراتژیک و مرحله تنظیم استراتژی	
مدل BSC	* شاخص‌های کلیدی عملکرد * مناسب سازمان‌های صنعتی بازرگانی	ایجاد رابطه بین مراحل تدوین استراتژی و اجرا و نظارت بر منابع	* همه شاخص‌های مورد نیاز جهت برنامه ریزی استراتژیک را ندارد * عدم بیان رسالت و فلسفه وجودی
مدل دیوید	مدل برنامه ریزی جامع و مطرح	* هماهنگی خوب بین مأموریت، عوامل خارجی و داخلی در جهت تدوین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و استراتژی‌ها و سیاست‌ها انجام پذیرفته است	در تدوین استراتژی‌ها خلاقیت و نوآوری وجود ندارد و حالت خطی دارد * تصمیم گیری بر اساس اطلاعات آشکار

۲-۳-۱-۱- مدل دیوید

برای تدوین استراتژی، راهکارها و روش‌های مختلفی وجود دارد که استراتژیست‌ها و طراحان استراتژیک سازمان با توجه به شناخت خود از موقعیت و شرایط سازمان راهکارها روش خاصی را برای تدوین استراتژی سازمان انتخاب می‌کنند (امینی و خباز باویل، ۱۳۸۸: ۱۸). روشی که دیوید برای تدوین استراتژی معرفی کرد، «چارچوب جامع تدوین استراتژی»^{۱۴} نام دارد. این چارچوب به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند و در نهایت استراتژی مناسب یک صنعت یا سازمان ارائه گردد. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است (اعرابی، ۱۳۸۹: ۷، دیوید، ۱۳۸۸: ۳۵۶)، که عبارتند از:

مرحله شروع: در این مرحله مأموریت سازمان تعیین شده و بیانیه مأموریت آن تهیه می‌شود. مأموریت سازمان عبارتست از هدف بنیادی منحصر به فردی که سازمان را از دیگر سازمان‌های مشابه متمایز ساخته و چگونگی عملکرد سازمان را در زمینه محصولات و بازار تعیین می‌کند. و به این سؤال پاسخ می‌دهد که چرا سازمان به وجود

14. Comprehensive Framework For Strategy Formulation

آمده است؟ سهم و نقش سازمان در صنعت چه بوده و چه می‌تواند باشد؟ (مشبکی، ۱۳۸۵: ۲۰۶؛ هریسون و کارون

جان، ۱۳۸۶: ۱۱۷ و Pearce and Robinson, 2009:25)

مرحله ورودی: در این مرحله، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^{۱۵}، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^{۱۶} است. استراتژیست‌ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیت شناختی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فن آوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند. و فرصت‌ها و تهدیدات موجود در محیط سازمان را شناسایی کنند (Hit et al, 2009: 35, Hoskisson et al:2009:44).

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در بررسی محیط داخلی؛ وضعیت دستگاه‌های تولیدی، وضعیت امکانات و تسهیلات شرکت، چگونگی استفاده از تکنولوژی‌های موجود، منابع انسانی، وضعیت مالی شرکت، تأمین به موقع و موثر محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان و در نهایت عوامل مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرد (مهریان، ۱۳۸۸: ۷۶، شانه سار زاده، ۱۳۸۰: ۱۲۹). این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌نماید.

مرحله تطبیق یا مقایسه: در این مرحله، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل، با در نظر داشتن مأموریت سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک) با هم تطبیق داده می‌شوند و در واقع بین آن‌ها نوعی توازن ایجاد می‌شود. در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده می‌شوند تا استراتژی‌ها شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: ماتریس سوات (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE).

مرحله تصمیم‌گیری: در مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^{۱۷}، گزینه‌های مختلف استراتژی شناسایی شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق)، به شیوه‌های عینی و بدون اعمال نظر شخصی

15. Internal Factor Evaluation

16 . External Factor Evaluation

17. Quantitative Strategic Planning Matrix

مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌کند و بدین گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی ارائه می‌دهد.

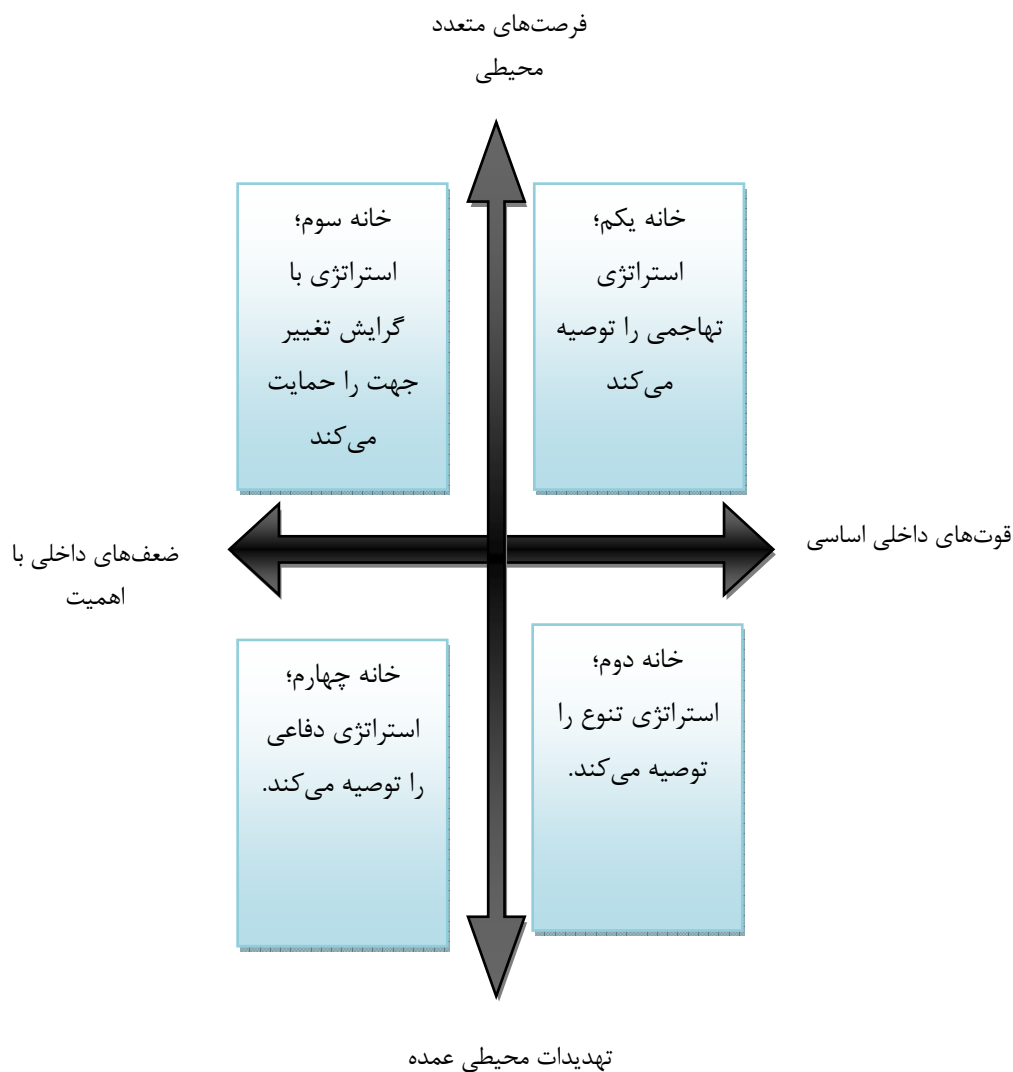
۲-۳-۱-۲- تجزیه و تحلیل SWOT

SWOT (سر واژه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات است) ابزار کاربردی گسترده تحلیل محیط داخلی و خارجی به منظور کسب موفقیت در پشتیبانی و ارائه روشی سیستماتیک برای موقعیت‌های تصمیم‌گیری استراتژیکی به شمار می‌آید (Fouladgar et al, 2011: 342). روش SWOT تفکرست سیستماتیک برای تشخیص جامع و کامل از عوامل موثر مربوط به یک محصول جدید، تکنولوژی، مدیریت و یا برنامه ریزی (Azimi et al, 2011: 462) تجزیه و تحلیل SWOT شناخت نظام یافته این عوامل و استراتژی‌ای است که بهترین ترکیب میان آن‌ها را منعکس می‌سازد. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند، در عین حالیکه ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند. این فرض ساده اگر به درستی اجرا شود، تأثیرات عمده‌ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثربخش خواهد داشت (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۸: ۳۰۷). این روش که به میزان بسیار زیاد در برنامه ریزی استراتژیک استفاده می‌گردد، همه عوامل محیطی تأثیر گذار محیط عملیاتی را تشخیص داده و مورد بررسی قرار می‌دهد (SHrestha, 2004). نکته کلیدی این است که تجزیه و تحلیل سیستماتیک SWOT بر همه‌ی جنبه‌های موقعیت موسسه تسری دارد. در نتیجه چارچوبی پویا و کارآمد برای انتخاب استراتژی ارائه می‌کند (Taleai et al, 2009: 209).

تجزیه و تحلیل SWOT را برای انتخاب استراتژیک می‌توان دست کم به سه شکل مورد استفاده قرار داد. رایج‌ترین کاربرد آن چارچوبی منطقی برای راهنمایی بحث‌های سیستماتیک موقعیت کسب و کار، استراتژی‌های مختلف، و سرانجام انتخاب استراتژی ارائه می‌کند. چیزی را که یک مدیر به عنوان فرصت می‌بیند، ممکن است به چشم دیگری یک تهدید بالقوه باشد. به همین صورت، یک قوت در نظر یک دیر ممکن است از چشم انداز دیگری ضعف باشد. ارزیابی‌های مختلفی ممکن است منعکس‌کننده‌ی ملاحظات قدرت در سازمان و همین‌طور چشم اندازهای واقعی متفاوت باشد (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۸: ۳۰۹). دومین کاربرد تجزیه و تحلیل SWOT، فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی خارجی به طور سیستماتیک با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی توسط روش ساختار یافته مقایسه

می‌شوند. هدف، تشخیص یکی از چهار الگوی مشخص ترکیب میان موقعیت‌های داخلی و خارجی موسسه است.

(شکل ۲-۸)



شکل ۲-۵: تجزیه و تحلیل SWOT (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۸: ۳۱۰)

و حالت سوم، از دیدگاه این مدل یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدات را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات در چهار حالت کلی WO، SO، ST و WT پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های استراتژی از بین آن‌ها انتخاب می‌شوند (شکل ۲-۹) (دیوید، ۱۳۸۸: ۳۶۰).

عوامل درونی	نقاط قوت:	نقاط ضعف:
	$\dots S_1$	$\dots W_1$
	$\dots S_2$	$\dots W_2$
عوامل بیرونی	$\dots S_3$	$\dots W_3$
فرصت‌ها:	استراتژی‌هایی که بر اساس استفاده استراتژی‌هایی که بر اساس از بین از نقاط قوت، برای بهره برداری از بردن نقاط ضعف، برای بهره برداری فرصت‌ها پایه گذاری شده‌اند. از فرصت‌ها پایه گذاری شده‌اند.	
	$\dots O_1$	
	$\dots O_2$	
	$\dots O_3$	
تهدیدات:	استراتژی‌هایی که بر اساس استفاده استراتژی‌هایی که بر اساس از بین از نقاط قوت، به منظور مبارزه با بردن نقاط ضعف، به منظور مبارزه تهدیدات پایه گذاری شده‌اند. با تهدیدات پایه گذاری شده‌اند.	
	$\dots T_1$	
	$\dots T_2$	
	$\dots T_3$	
شکل ۲-۶: تجزیه و تحلیل SWOT و تلاقی محیط خارجی و داخلی (دیوید، ۱۳۸۸: ۳۶۵)		

در اجرای استراتژی‌های SO (استراتژی‌های تهاجمی) سازمان می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت خود از فرصت‌های محیط خارجی بهره برداری نماید. در اجرای استراتژی‌های ST (استراتژی‌های تنوع بخشی) سازمان می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارجی را کاهش دهد و یا آن‌ها را از بین ببرد. استراتژی‌های WO (استراتژی‌های محافظه کارانه) به دو دلیل مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ اول اینکه سازمان برای از بین بردن نقاط ضعف داخل سازمان از فرصت‌های محیط بیرونی استفاده می‌نماید و دوم اینکه، سازمان زمینه را برای بهره برداری از فرصت‌های محیط بیرونی فراهم نماید. هدف استراتژی‌های WT (استراتژی‌های تدافعی) این است که سازمان، هم درصدد کم کردن نقاط ضعف داخل برآید و هم، از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی پرهیز کرده یا درصدد کم کردن آن باشد (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۲-۱۰۴؛ خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹: ۲۱).

۲-۴- بخش سوم: تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM)^{۱۸}

در بسیاری از موارد برای تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌های مختلفی که پیش روی مدیران قرار دارد معیارها و یا اهداف متعددی وجود دارد که ممکن است تناقضاتی نیز با یکدیگر داشته باشند. در این شرایط استفاده از روش‌های سنتی تصمیم‌گیری امکان‌پذیر نیست و مدیران نیازمند استفاده از روش‌های مناسب‌تری برای تجمیع این اهداف متناقض با یکدیگر است. تصمیم‌گیری چند معیاره یکی از جمله روش‌های توسعه داده شده برای حل مشکلات مدیران است که برای مواردی که تعداد معیارها یا اهداف محدود می‌باشند قابل استفاده است (نهادی و دیگران، ۱۳۸۷).

تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت استراتژیک با ملاحظات چندگانه همراه می‌باشد، لذا تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده زیادی در این حوزه دارند. مدل SWOT که به آن اشاره شد، مهم‌ترین فاکتورهای درونی و بیرونی که می‌توانند آینده یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهند را خلاصه کند (صحت و پرزادی، ۱۳۸۸: ۱۰۶). با این وجود تحلیل SWOT بدون ضعف هم نمی‌باشد، بیشتر این تحلیل‌ها صرفاً یک سری توصیفات و توضیحات کیفی می‌باشد؛ بدین معنی که قادر به کمی نمودن وزن‌ها و تأثیرات عوامل استراتژیک در گزینه‌ها نمی‌باشد (کمال آبادی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۲). بنابراین بعضی از متون مدیریت استراتژیک سعی کرده‌اند با ارائه یک سری تحلیل کمی این نقیصه را رفع کنند، نظیر آنچه که دیوید در کتابش تحت عنوان ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^{۱۹} و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^{۲۰}، یا ماتریس نیم رخ رقابت (CPM) ذکر کرده، اما با این وجود روش دیوید هم دارای نقایصی است از قبیل: ۱-همه‌ی نمرات اختصاص داده شده به طور ذهنی اندازه‌گیری شده‌اند و ۲- هنگامی که همان سؤال دوباره جواب داده شود عدم یکنواختی ممکن است به وجود آید، زیرا اوزان عوامل کلیدی به طور ذهنی توسط گروه ارزیابی اختصاص داده می‌شود و هیچ آزمون سازگاری انجام نمی‌گیرد (صحت و پرزادی، ۱۳۸۸: ۱۰۷).

18. Multiple Criteria Decision Making

19. Internal Factors Evaluation

20. External Factors Evaluation

در جستجوی بهبود SWOT با توجه به ماهیت کار بهترین تکنیک‌هایی که می‌توان بک کار گرفته شود تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد که نخستین بار کورتیلا^{۲۱} و دیگران (۲۰۰۰) یک روش ترکیبی از این تحلیل و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره به منظور برطرف کردن نقاط ضعف موجود در گام‌های اندازه‌گیری و ارزیابی تحلیل SWOT توسعه دادند. روش این محققان مبتنی بر به کارگیری تکنیک فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) در تحلیل SWOT بود که در تحقیقات بعدی با عنوان A'WOT معروف گشت. به دنبال این تحقیق محققان بسیاری از این رویکرد استفاده کردند که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: تحقیق استیوارد و دیگران (۲۰۰۰)، تحقیق کاناگنوس و دیگران (۲۰۰۴)، تحقیق لسکین و دیگران و در داخل می‌توان به تحقیق کریمی (۱۳۸۲)، تحقیق قلی‌زاده (۱۳۸۸) اشاره کرد.

در تمامی این مطالعات، محققان صرفاً از این رویکرد به منظور اولویت‌بندی و رتبه‌بندی فاکتورهای SWOT استفاده کردند و استفاده از این تکنیک به مرحله‌ی انتخاب استراتژی بسط داده نشد. در این میان دو محقق به نام‌های احسان یوکزل و متین داگدویرن (۲۰۰۷) در تحقیق خود ضمن بکارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) به جای فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی یک گام به جلوتر برداشته و استفاده از این رویکرد را علاوه بر اولویت‌بندی فاکتورها و زیر فاکتورهای SWOT به مرحله انتخاب استراتژی هم گسترش دادند.

۲-۴-۱- فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP)^{۲۲}

فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)^{۲۳} و فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) ابزارهایی هستند که در تحلیل تصمیمات چند معیاره استفاده می‌شوند. AHP شامل یک هدف، چند معیار و گزینه می‌باشد، که در یک ساختار سلسله‌مراتبی که در آن عناصر سطح پایین‌تر بر عناصر سطح بالاتر موثر هستند تنظیم می‌شود (شکل ۲.۱۰). اما بسیاری از مسایل تصمیم‌گیری نمی‌توانند به صورت سلسله‌مراتبی سازماندهی شوند؛ زیرا ممکن است بین گزینه‌ها، بین معیارهای یک سطح و یا عناصر سطح بالاتر با پایین‌تر وابستگی وجود داشته باشد (Buitargo and Lesmes, 2010: 26).

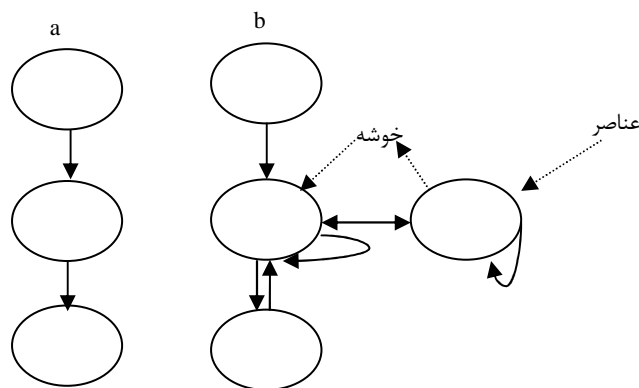
21. Kurttila

22. Analytical Network Process

23. Analytical Hierarchy Process

به همین دلیل ساعتی^{۲۴} روش ANP را برای حل مسایلی که وابستگی بین گزینه‌ها یا معیارها را دارند پایه ریزی کرد. فرآیند تحلیل شبکه ای نظریه جدیدی است که فرآیند تحلیل سلسله مراتبی را برای پرداختن به وابستگی در بازخورد توسعه می‌دهد و به این منظور از رهیافت ابر ماتریس استفاده می‌کند. اگرچه هم فرآیند تحلیل شبکه ای و هم فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اولویت‌ها را با انجام مقایسات زوجی اتخاذ می‌کنند، تفاوت‌هایی میان آن‌ها وجود دارد. اولین تفاوت آن است که فرآیند تحلیل سلسله مراتبی حالت خاصی از فرآیند تحلیل شبکه ای است، چرا که فرآیند تحلیل شبکه ای، وابستگی درون خوشه ای (وابستگی درونی) و میان خوشه ای (وابستگی برونی) را در نظر می‌گیرد. دومین تفاوت آن است که فرآیند تحلیل شبکه ای ساختاری غیرخطی دارد (عالم تبریز و باقر زاده آذر، ۱۳۸۹: ۶۳).

روش تحلیل شبکه ای تنها یک ساختار سلسله مراتبی صرف برای حل مسئله را در نظر نمی‌گیرد، بلکه مسئله را با استفاده از یک سیستم با رویکرد بازخورد مدل سازی می‌کند. یک سیستم با رویکرد بازخورد را می‌توان با شبکه ای که در آن گره‌ها نشانگر سطوح یا اجزا هستند، نشان داد. تفاوت ساختاری میان یک ساختار سلسله مراتبی و یک ساختار شبکه ای در شکل آمده است (دژکام، ۱۳۸۹: ۵۵).



(شبکه (b) سلسله مراتب و (a) شکل ۲-۷: تفاوت ساختار سلسله مراتب و شبکه:)

رویکرد بازخوردی ANP ساختار سلسله مراتبی را با ساختار شبکه ای جایگزین کرده است که روابط ما بین سطوح را نمی‌توان به سادگی بالا – پایین، غالب و مغلوب یا مستقیم و غیرمستقیم تصور کرد. برای نمونه می‌توان گفت نه

تنها اهمیت بین معیارها مشخص کننده اهمیت بین گزینه‌ها در سلسله مراتب است بلکه اهمیت گزینه‌ها نیز ممکن است در اهمیت بین معیارها تأثیر گذار باشد. بنابراین ارائه ساختار سلسله مراتبی با روابط خطی بالا به پایین نمی‌تواند مناسب سیستم‌های پیچیده باشد (نجفی، ۱۳۸۹: ۶۶).

گام‌های اصلی در حل تکنیک ANP

گام ۱: پایه ریزی مدل و ساختار مسئله:

مسئله باید به شکل روشن بیان شده، مانند یک شبکه به یک سیستم عقلایی مجزا شود. این ساختار شبکه ای می‌تواند توسط تصمیم گیرنده‌ها در جلسات طوفان ذهن یا به دیگر روش‌ها تعیین شود.

گام دوم: ماتریس مقایسات زوجی و بردارهای تقدم:

در روش تحلیل شبکه ای نیز همچون روش تحلیل سلسله مراتبی، عناصر در هر قسمت با توجه به اهمیت آن‌ها در کنترل معیار به صورت زوجی مقایسه شده و خود قسمت‌ها نیز با توجه به تأثیرشان در هدف، به صورت زوجی با هم مقایسه می‌شوند. در این مرحله مقایسه زوجی معیارها و زیر معیارها انجام شده و تأثیر متقابل آن‌ها از تصمیم گیرندگان در غالب یک سری مقایسات زوجی پرسیده می‌شود. به علاوه اگر روابط متقابلی میان عناصر یک قسمت وجود دارد، با استفاده از مقایسات زوجی و به دست آوردن بردار ویژه هر عنصر، باید میزان تأثیر دیگر عناصر روی آن نشان داده شود. اهمیت نسبی با استفاده از یک مقیاس نسبی بدست می‌آید، برای مثال می‌توان از یک مقیاس ۱ تا ۹ استفاده کرد. در حالیکه نمره ۱ نشان دهنده اهمیت یکسان دو عنصر نسبت به هم، و نمره ۹ نشان دهنده بالاترین اهمیت یک عنصر (سطر ماتریس) در مقایسه با دیگری (ستون ماتریس) می‌باشد. در یک ماتریس مقایسه زوجی ارزش طرف مقابل برعکس می‌باشد. در روش تحلیل شبکه ای نیز همانند روش تحلیل سلسله مراتبی، مقایسات زوجی در قالب یک ماتریس صورت گرفته و بردار اولویت محلی با تخصیص از اهمیت نسبی مرتبط با عناصر (یا قسمت‌ها) به دست می‌آید. در این مرحله، مقایسه زوجی بین وابستگی‌های موجود در شبکه نیز قابل بررسی می‌باشد.

تشکیل سوپر ماتریس

عناصر ANP با یکدیگر در تعامل قرار دارند. این عناصر می‌توانند واحد تصمیم گیرنده، معیارها، زیر معیارها، نتایج حاصل، گزینه‌ها و هر چیز دیگری باشند. وزن نسبی هر ماتریس بر اساس مقایسه زوجی شبیه روش AHP محاسبه می‌شود، وزن‌های حاصل در سوپر ماتریس وارد می‌شوند که رابطه متقابل بین عناصر سیستم را نشان می‌دهند. قالب عمومی سوپر ماتریس در شکل ۲-۱۳ نشان داده شده است، در این تصویر C_N نشان دهنده خوشه Ne_{Nn} ام، عنصر m در خوشه NW_{ij} ام، ماتریس بلوک شامل وزن‌های نسبی بردارهای w تاثیر عناصر در خوشه N ام نسبت به خوشه N ام است. اگر خوشه N ام هیچ تأثیری بر خوشه N ام خودش نداشته باشد (حالت وابستگی داخلی)، W_{ij} صفر می‌شود.

		C_1				C_2				...	C_N			
		e_{11}	e_{12}	...	e_{1n_1}	e_{21}	e_{22}	...	e_{2n_2}		e_{N1}	e_{N2}	...	e_{Nn_N}
C_1	e_{11}	W_{11}				W_{12}				...	W_{1N}			
	e_{12}													
	\vdots													
	e_{1n_1}													
C_2	e_{21}	W_{21}				W_{22}				...	W_{2N}			
	e_{22}													
	\vdots													
	e_{2n_2}													
\vdots				
C_N	e_{N1}	W_{N1}				W_{N2}				...	W_{NN}			
	e_{N2}													
	\vdots													
	e_{Nn_N}													

شکل ۲-۸: قالب عمومی سوپر ماتریس

و در پایان ارجحیت نهایی برای هر عنصر از هر زیر زیرگروه، بر اساس فرآیند مارکوف به صورت زیر به دست می‌آید

$$\lim_{k \rightarrow \infty} W^{2k+1} \quad (سبکبار و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۳۳ و رحیمی و عشقی، ۱۳۸۸: ۱۲۹ و دژکام، ۱۳۸۹: ۷۶).$$

۲-۴-۲- وابستگی درونی بین گروه‌های SWOT (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و

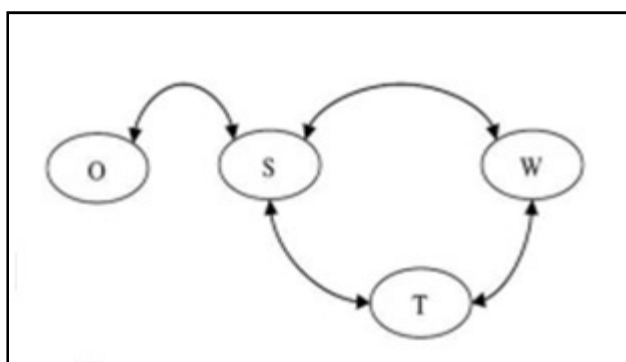
تهدیدها)

همان‌طور که در بخش‌های قبل بیان شد، تحلیل SWOT به تحلیلگرها اجازه دسته‌بندی عوامل داخلی مانند (نقاط قوت و ضعف)، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در ارتباط با تصمیم گرفته شده را نشان می‌دهد، بنابراین آن‌ها را قادر می‌سازد تا فرصت‌ها و تهدیدها را با نقاط قوت و ضعف مقایسه نمایند. اما نتیجه تحلیل SWOT اغلب فقط یک لیست یا یک تست کیفی ناقص از عوامل داخلی و خارجی می‌باشد و این تحلیل نمی‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را به صورت جامع ارزشیابی نماید (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹: ۲۰).

به عبارت دیگر تحلیل SWOT یک ابزار تحلیلی برای تعیین رابطه اهمیت فاکتورها ارائه نمی‌کند. یک سازمان می‌تواند از فرصت‌هایش استفاده بهینه ببرد اگر دارایی‌ها و قابلیت‌هایش را بطوریکه نشانگر برتری‌هایش باشد در اختیار گیرد در غیر این صورت فرصت‌ها قبل از کسب هر گونه منفعتی از بین می‌روند یا توسط رقبا مورد استفاده قرار می‌گیرند. رابطه‌ای مشابه بین تهدیدها و توانایی‌ها وجود دارد، توانایی غلبه یا مقاومت کردن در برابر تأثیرات تهدیدها بستگی به توانایی سازمان یا صنعت دارد. یک سازمان قوی می‌تواند از توانایی‌هایش برای کم یا حذف کردن تهدیدها استفاده کند. رابطه بین ضعف‌ها و توانای‌های یک سازمان چنان است که یک سازمان با نقاط قوت بیشتر نقاط ضعف کمتری خواهد داشت و قادر خواهد بود با شرایط برآمده از این نقاط ضعف روبرو شود (کمال آبادی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۲).

در میان عوامل استراتژیک دو ترکیب متغیر دیگر با وابستگی درونی ممکن، ضعف - تهدید و ضعف - فرصت وجود دارد و می‌توان گفت سازمان‌هایی که دارای ضعف‌های بیشتر نسبت به رقبایشان می‌باشند، آسیب پذیر ترند، بنابراین سازمان‌ها باید به هنگام تدوین استراتژی‌هایشان ارتباط بین تهدیدها و ضعف‌هایشان را در نظر ببرند همچنین برای یک سازمان با نقاط ضعف زیاد استفاده بهینه از فرصت‌هایش بسیار سخت می‌باشد. کسب منفعت از فرصت‌ها برای یک سازمان زمانی ممکن می‌باشد که آن شرکت دارایی‌ها و قابلیت‌های کافی داشته باشد، در غیر این صورت این قبیل فرصت‌های برآمده از محیط خارجی ممکن است نتیجه عکس داشته باشند. همچنان که دیده می‌شود عوامل SWOT از یکدیگر مستقل نیستند بلکه میان آن‌ها ارتباط نیز وجود دارد. از آنجایی که وزن یک عامل عموماً با در نظر گرفتن اینکه عوامل مستقل هستند محاسبه می‌شود احتمال دارد که وزن محاسبه شده در

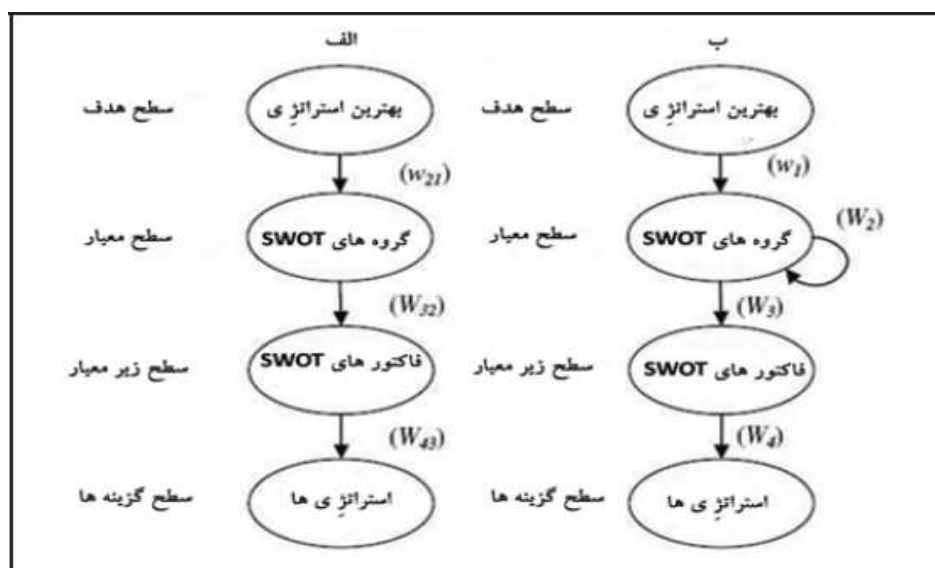
هنگام وابستگی بین عوامل متفاوت با وزنشان در هنگام استقلال از یکدیگر باشد. تغییرات احتمالی در وزن یک عامل می‌تواند اولویت استراتژی‌ها را تغییر دهد، به نوبه خود این تغییرات انتخاب استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بنابراین بکارگیری روش‌هایی که وابستگی احتمالی بین عوامل را اندازه‌گیری و آن‌ها را در تحلیل SWOT مد نظر قرار دهد، ضروری می‌باشد. در این تحقیق، فرآیند تحلیل شبکه ای، اندازه‌گیری وابستگی بین عوامل SWOT را امکان‌پذیر می‌کند (Yuksel and Dagdeviren, 2007: 3366). وابستگی بین گروه‌های SWOT به صورت شماتیک در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۲-۹: وابستگی‌های درونی بین عوامل SWOT

۲-۴-۳- مدل شبکه ای مناسب برای SWOT

مدل سلسله مراتبی و شبکه ای که برای تحلیل SWOT پیشنهاد می‌شود، از چهار سطح تشکیل شده است. هدف (بهترین استراتژی) نشان دهنده‌ی سطح اول می‌باشد، سطح دوم گروه‌های SWOT می‌باشند و سطح سوم عوامل یا فاکتورهای هر گروه از SWOT و سطح چهارم هم شامل گزینه‌ها یا استراتژی‌های بدیل می‌باشد (Yuksel and Dagdeviren, 2007: 3370).



شکل ۲- ۱۰: الف) ساختار سلسله مراتبی SWOT ب) ساختار شبکه ای SWOT

در مدل سلسله مراتبی، W_{21} برداری است که نشان دهنده تأثیر هدف بر معیار است و W_{32} برداری است که نشان دهنده تأثیر معیار بر هر زیر معیار است و W_{43} برداری است که نشان دهنده تأثیر هر زیر معیار بر گزینه‌ها می‌باشد. در مدل شبکه ای SWOT همان‌طور که در نمودار زیر مشاهده می‌شود در سطح معیار برای گروه SWOT وابستگی درونی در نظر گرفته شده است. بدین معنی که مثلاً بین نقاط قوت و فرصت‌ها وابستگی وجود دارد. در مدل شبکه ای هم W_1 نشان دهنده بردار اثر گذار هدف بر گروه های SWOT می‌باشد و W_2 هم نشان دهنده بردار وابستگی درونی میان گروه های SWOT می‌باشد و W_3 هم نشان دهنده بردار تأثیر گروه های SWOT بر فاکتورهای گروه‌ها و W_4 هم بردار اثر گذاری فاکتورها بر گزینه های استراتژیک.

ماتریس تصمیم یک سلسله مراتب SWOT با چهار سطح مانند زیر است:

شکل ۲- ۱۱: ماتریس تصمیم سلسله مراتب SWOT

W_{21} برداری است که تأثیر هدف روی معیار را نمایش می‌دهد. W_{32} ماتریسی است که تأثیر معیار بر روی هر کدام از زیر معیارها نمایش می‌دهد. W_{43} ، یک ماتریسی است که تأثیر عوامل زیرین را بر روی گزینه‌ها نمایش داده و **I** ماتریس هویت است. مدل شبکه ای همانند حالت سلسله مراتبی با وابستگی داخلی بین دسته‌ها اما بدون بازخورد را نشان می‌دهد. در اینجا عوامل SWOT و استراتژی‌ها به ترتیب جای معیارها و گزینه‌ها به کار برده می‌شوند که نشان می‌دهد عوامل SWOT با یکدیگر وابستگی درونی دارند.

۲-۵- بخش چهارم: معرفی منطقه مورد مطالعه

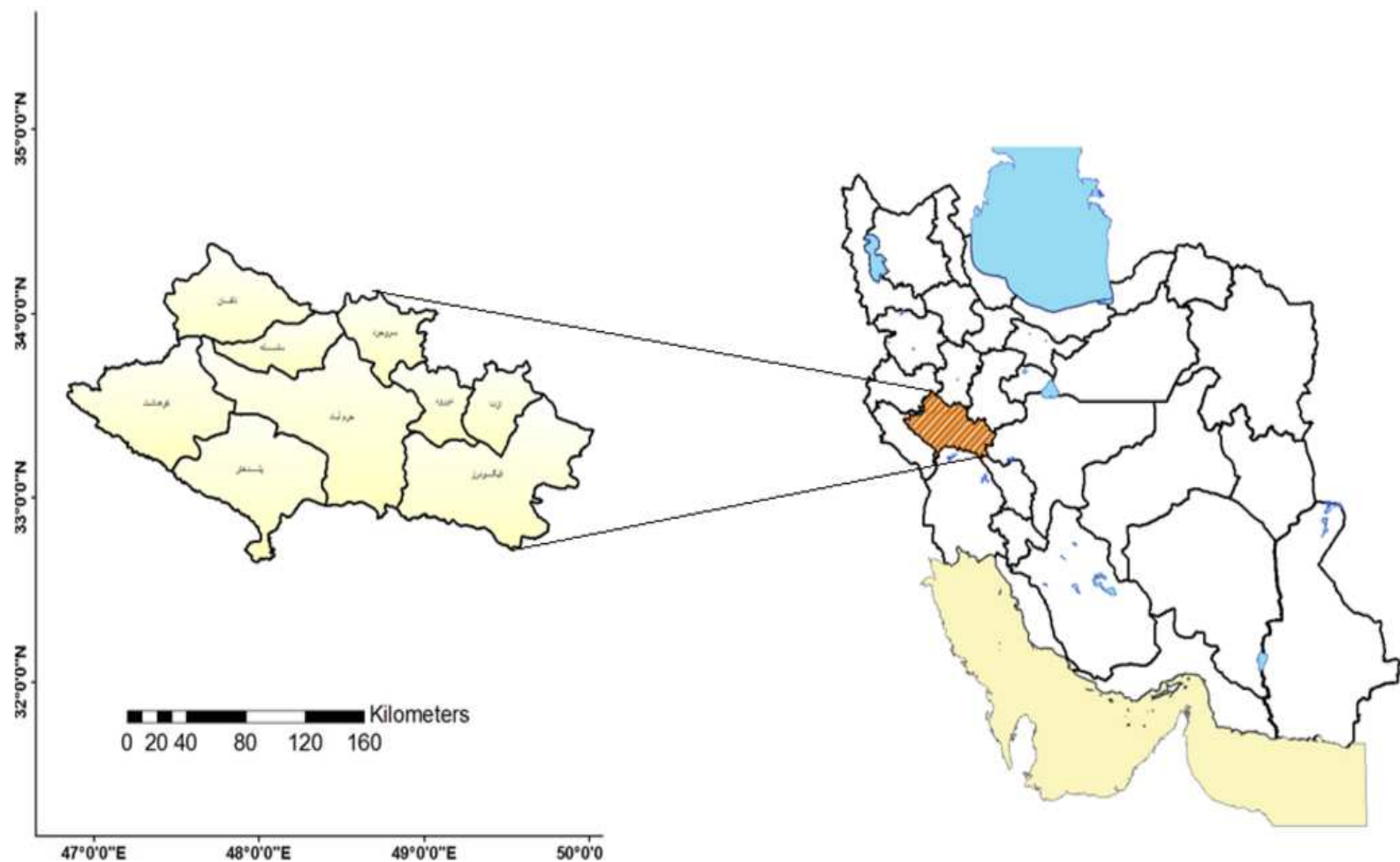
لرستان دیاری است که ابوالفداء به عنوان «سرزمین پر نعمت و کوهستانی»، ابن عربشاه دمشقی «ناحیتی آباد و دارای نعمت و میوه های فراوان»، ابن حوقل «فراخ نعمت»، اصطخری «آبادان» و حمداله مستوفی «ولایتی معتبر» و خاورشناسان «منطقه ای خوش آب و هوا و دارای دشت‌های فراخ» از آن یاد کرده‌اند. باستان‌شناسان دانمارکی زمانی که در آنجا به آثار ۷۰۰ سال قبل از میلاد دست یافتند، اظهار داشتند که به احتمال زیاد علم کشاورزی که انقلاب تدریجی هم نامیده شده از لرستان آغاز گردیده است. ولادیمیر مینورسکی معتقد است مناطقی که امروز لرها در آن زندگی می‌کنند مدت‌ها پیش از کوچ آریاییها مسکونی بوده است. کاوش‌های باستان‌شناسان سابقه زندگی پسش از تاریخ در این دیار را به ۶۰ هزار سال پیش یعنی دوران پارینه سنگی می‌رساند (ناصر پور، ۱۳۸۲: ۵۷).

این پیشینه تاریخی سبب شده است که سیاحان و پژوهشگران ایرانی و خارجی به این دیار کشیده شده و دیده‌ها و شنیده های خود را به رشته تحریر در آورند، اگرچه پیشینه این مسافرت‌ها به قبل از عهد قاجار می‌رسد، اما عمده

ترین این سفرها از ابتدای قاجاریه به بعد انجام شده است. از جمله کسانی که به لرستان مسافرت کرده و درباره آن سیاحت‌نامه و مقاله نوشتند، عبارتند از: اوژن فلاندن، شونمان، هارسون، اشتاین شیندلر، فیلیبرگ، آدلفو ریودانیزا، ماژرام اس بل، خانم بیشاب (ایزابل. ل. بیرو)، هنری رابینسون، بارون دوبد، مسیو چریکف و ژاک دمرگان (قاسمی، ۱۳۷۵: ۳۵-۲۵).

۲-۵-۱- موقعیت طبیعی و جغرافیایی استان لرستان

استان لرستان با مساحتی در حدود ۲۸۲۹۴ کیلومتر مربع در غرب ایران بین ۴۶ درجه و ۵۱ دقیقه و ۵۰ درجه و ۳ دقیقه طول شرقی از نصف‌النهار گرینویچ و ۳۲ درجه و ۳۷ دقیقه تا ۳۴ و ۲۲ دقیقه عرضی شمالی از خط استوا قرار گرفته است. این استان از شمال به استان همدان و استان مرکزی، از جنوب به استان خوزستان، از شرق به استان اصفهان و از غرب به استان ایلام و کرمانشاه ارتباط دارد (نظری، ۱۳۸۰: ۷-۱۶، حسنون و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۲۵).



شکل ۲-۱۲: موقعیت استان لرستان در کشور

۲-۵-۲- موقعیت طبیعی لرستان:

این استان بنا بر آخرین تقسیمات کشوری دارای ۱۰ شهرستان به نام‌های خرم آباد (مرکز لرستان)، بروجرد، دورود، الیگودرز، ازنا، الشتر، نورآباد، کوهدشت، سراب دوره و پلدختر و ۲۷ بخش و ۸۳ دهستان می‌باشد (استانداری استان لرستان^{۲۵}، ۱۳۹۰: ۴). این استان به لحاظ موقعیت جغرافیایی دارای آب و هوای متنوعی از شمال به جنوب و از شرق به غرب می‌باشد، به طور کلی سه ناحیه مشخص آب و هوایی به شرح زیر در این استان قابل مشاهده است:

۱. ناحیه سرد کوهستانی

این ناحیه با زمستان‌های پربرف و بسیار سرد و تابستان‌های معتدل قسمت‌های شمال، شمال غربی و شرق استان را در بر می‌گیرد، شهرستان‌های بروجرد، دورود، ازنا، الیگودرز، نورآباد و الشتر در ناحیه واقع شده‌اند.

۲. ناحیه معتدل مرکزی

در این ناحیه ریزش‌های جوی زمستانه و بهار به صورت باران بوده و به ندرت در آن یخبندان اتفاق می‌افتد. شهرستان خرم آباد و بخش چگنی و قسمتی از شهرستان کوهدشت دارای این گونه آب و هوا می‌باشند.

۳. ناحیه گرم جنوبی

این ناحیه به علت تأثیر بادهای گرم خوزستان و ارتفاع پایین، از بارش کمتری نسبت به نواحی دیگر استان برخوردار بوده و دارای تابستان‌های گرمی می‌باشد. شهرستان پلدختر و بخش پاپی در این ناحیه قرار دارند (سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان لرستان، ۱۳۸۴: ۱).

۴. کوه‌ها

ناحیه کوهستانی لرستان از ارتفاعات مهمی چون سفید کوه در غرب شهر خرم آباد با ۲۹۶۰ متر ارتفاع، هشتاد پهلوی در جنوب خرم آباد با ۲۹۰۶ متر، کبیر کوه در جنوب پلدختر و مرز بین استان‌های ایلام و لرستان با ۱۹۱۴ متر ارتفاع، گرین در شرق و شمال شرقی با ۳۵۳۵ متر ارتفاع، اشترانکوه در جنوب ازنا و جنوب غربی الیگودرز با ۳۶۷۴ متر ارتفاع، مخمل کوه در شرق خرم آباد با ۱۹۶۶ متر ارتفاع، قالی کوه در جنوب غربی شهر الیگودرز با ۳۲۱۵ متر ارتفاع و تاف در جنوب شرقی خرم آباد با ۲۳۴۶ متر ارتفاع تشکیل می‌دهند.

این ارتفاعات که کانون‌های آبگیر لرستان به شمار می‌آیند با امکانات مساعد طبیعی و زندگی جانوری و پوشش گیاهی دارای پتانسیل مهمی در توسعه طبیعت گردی (اکو توریسم) استان می‌باشند.

۵. رودها

استان لرستان دارای یکی از غنی ترین شبکه های آب روان کشور می‌باشد که رودهای آن از کانون‌های آبگیر دائمی، کازنیستان، اشترانکوه، گرین و میش پرور در شمال و کانون‌های آبگیر فصلی ارتفاعات مرکزی سفید کوه و هشتاد پهلوی و همچنین استان‌های مجاور تغذیه می‌شوند. مهم‌ترین رودهایی که به طور دائمی در استان جاری می‌باشند؛ عبارتند از سیمره، کشکان و سزار.

۵-۱- رود کشکان

یکی از رودهای پر آب استان است که شاخه های خود را از نواحی کوهستانی شمال و شمال شرقی خرم آباد دریافت می‌دارد. این رود در ادامه مسیر، در پایین‌تر از پلدختر به رود سیمره می‌پیوندد.

۵-۲- رود سیمره

این رود با نام گاماسیاب و قره سو از کردستان، همدان و کرمانشاه عبور می‌کند و وارد استان لرستان می‌شود. پس از طی مسیری طولانی، مرز جنوبی ایلام و کردستان را تشکیل می‌دهد و با نام کرخه وارد خوزستان می‌شود، شعبات اصلی این رود در لرستان، زال، کشکان و فرارود می‌باشد.

۵-۳- رود سزار

این رود که شاخه اصلی رود دز است، آب خود را از مناطق کوهستانی الیگودرز، ازنا، دورود، اشترینان و بروجرد دریافت می‌کند. این رود با سر شاخه های خود یکی از زیباترین چشم اندازهای طبیعی ایران را می‌سازد. رود سزار پس از طی مسیر راه آهن سراسری به سمت جنوب جاری شده و از آن پس به نام دز خوانده می‌شود. سد بزرگ دز بروی این رود بسته شده است.

۶- چشمه‌ها و سراب‌ها

یکی از امکانات طبیعی و تفرجگاهی استان لرستان، چشمه‌ها و سراب‌های متعددی است که در سطح استان پراکنده می‌باشند. این چشمه‌ها و سراب‌ها امکانات مساعد طبیعی برای جلب و جذب گردشگران فراهم نموده است. مهم‌ترین این چشمه‌ها عبارتند از: سراب هنام، سرخه و پاپی و چشمه کیان در الشتر، سراب چگنی، گلستان، آب

ارم، گرداب دارائی و آب اراز و سرچشمه در خرم آباد، سراب جانیزه، زرشکه، سفید، زارم، کرتول و چشمه های وفایی، دره خونی، هفت چشمه و اسل در بروجرد و اشترینان، سراب غار تندر و گردناک، ماهی چال فرسیان، گایکان، سردره، آب در الیگودرز، سراب چشمه و رودک در درود و چشمه فلفلی در ازنا.

۷- دریاچه ها

مهم ترین دریاچه های استان لرستان عبارتند از:

۷-۱- دریاچه گهر

این دریاچه بسیار زیبا که بزرگ ترین دریاچه کوهستانی کشور می باشد از تجمع آب شیرین حاصل از ذوب برف های اشترانکوه در پشت سدی طبیعی که از ریزش کوه به وجود آمده در دو قسمت به نام گهر بالا و گهر پایین تشکیل شده است. مساحت این دریاچه ۱۰۷ هکتار، طول متوسط آن ۱.۵ کیلومتر، عرض آن ۶۰۰ متر و عمق آن ۲۸ متر می باشد. این دریاچه در ارتفاع ۲۴۰۰ متری از سطح دریا واقع شده است، محیط طبیعی و گستره جغرافیایی آن چشم اندازهای بسیار زیبایی را به وجود آورده و امکانات طبیعی را برای ورزش های زمستانی و تابستانی نظیر قایق سواری و امکانات تفریحی و تفرجگاهی مناسبی را در دل آن فراهم نموده است.

۷-۲- دریاچه کیو

دریاچه مصنوعی کیو در شمال غربی شهر خرم آباد قرار گرفته است، این ناحیه به واسطه سراب معروف کیو به وجود آمده و مساحت آن حدود ۷ هکتار است. در اطراف این دریاچه پارک تفریحی، فضای سبز و شهر بازی بزرگی ایجاد شده که محل مناسبی برای گذراندن اوقات فراغت افراد در ایام مختلف سال می باشد.

۸- تالاب ها

در استان لرستان تالاب های متعددی وجود دارد که برخی از آن ها زیستگاه مناسبی برای جانوران آبی و پرندگان بومی و مهاجر از جمله مرغابی ها و لک لک ها به شمار می روند. از مهم ترین این تالاب ها می توان به تالاب بیشه دلان بروجرد، تالاب معمولان و تالاب های یازده گانه در جنوب غربی پلدختر در مناطق جمجمه، لفافه، تاف، گری بلمک و کبود که مساحتی در حدود ۳۵ هکتار را در بر گرفته اند اشاره نمود.

۹- آبشارها

در لرستان به واسطه کوهستان‌های مرتفع و منابع آبی غنی آبشارهای متعددی به وجود آمده است. مهم‌ترین این آبشارها عبارتند از: آبشار شیرز، آبشار شویو، آبشار بیشه در دورود، آبشار کهمان و آبشار گل هو در منطقه کاکا رضا الشتر، آبشار تاف، آبشار نوژیان، آبشار وارک و آبشار قلعه خان جان در منطقه پاپی و آبشار معمولان.

۱۰- پوشش گیاهی

لرستان به دلیل تنوع آب و هوایی و وجود ارتفاعات، از پوشش گیاهی، جنگلی و مرتعی غنی برخوردار است. این پوشش گیاهی در فصل بهار، زیبایی حیرت‌انگیزی را به این استان می‌بخشد. طبق آمارهای ارائه شده وسعت جنگل‌های لرستان ۷۵۰۰۰۰ هکتار با پوششی از درختان بنه، بادام، بلوط، ارس، زالزالک، پسته و گلابی و گیلاس وحشی می‌باشد و سطح مراتع استان ۱۲۵۰۰۰۰ هکتار مملو از گیاهان دارویی و معطر، از جمله گل گاو زبان، خاکشیر، آویشن، ترنجبین، هلیله، ریحان، بنفشه، پر سیاوش، کاسنی، شقایق، لاله، زنبق، شیرین بیان و همچنین گیاهان خوراکی از قبیل پاکزاق، بیشوک، شنک، کنگر، زرشک، پونه، نعنای و ... می‌باشد.

۱۱- غارها

غار به عنوان یک پدیده طبیعی در لرستان پیوند بسیار نزدیکی با تاریخ و تمدن داشته است، سرزمینی که اکنون لرستان خوانده می‌شود از اواخر دوران سوم زمین‌شناسی شرایط اقلیمی و محیطی مناسبی را برای زیست انسان فراهم نموده است. قدیمی‌ترین مناطق مسکونی انسانی در این منطقه را به غارهای همیان، میر ملاس، قمری، یافته، پا سنگر، کنجی، گرارجنه و کلماکره نسبت می‌دهند و قدمت سکونت انسان در آن‌ها را از ۱۰۰۰۰۰ سال قبل از میلاد در همیان، ۳۸۰۰۰ سال قبل از میلاد در یافته، ۱۶۰۰۰ سال قبل از میلاد در میر ملاس و ۱۱۰۰۰ سال قبل از میلاد در پا سنگر و ... می‌دانند.

مهم‌ترین غارهای لرستان که به عنوان پتانسیل بزرگ گردشگری و گردشگرپذیری به شمار می‌روند، عبارتند از: غارهای منقوش میر ملاس، همیان و مرجهنم در کوه‌دشت، غار کوگان در منطقه کوگان، کلماکره در پلدختر، غارهای مسکون قمری، کنجی، گرارجنه، یافته، پا سنگر و قازه در دره خرم آباد، غارهای سلطانی در نورآباد. گاه نگاری تاریخی این غارها و آثار پیش از تاریخ مکشوفه در لرستان اهمیت و نقش هر کدام را در روند تکامل و تمدن‌های پیش نشان می‌دهد.

وضع طبیعی استان لرستان باعث تنوع جانوران شده است، گونه های حیوانی عمده در این استان عبارتند از: خرس قهوه ای، سم، سنجاب، گراز، کفتار، روباه، کل و بز کوهی، قوچ، آهو و پلنگ، لکک، حواصیل، انواع غاز و مرغابی، عقاب و شاهین. با توجه به این تنوع زیاد، سازمان محیط زیست مناطقی را برای حفظ و تکثیر جانوران و گیاهان از جمله، مناطق اشترانکوه و سفید کوه به عنوان محدوده حفاظت شده و دره نکا در نزدیکی دریاچه گهر به عنوان منطقه شکار ممنوع در نظر گرفته است.

لرستان با آب و هوای مناسب و رودهای پر آب و خاک حاصلخیز استعداد ویژه ای برای کشاورز دارد. از مهم ترین محصولات کشاورزی این استان، غلات، حبوبات و چغندر قند و از محصولات باغی سیب، گلابی، زردآلو، شفتالو، گیلاس، انگور، انجیر، بادام و گردو را می توان نام برد. به دلیل وضعیت طبیعی مناسب، دام پروری به هر دو شکل صنعتی و سنتی و زنبور داری در نقاطی مانند: الیگودرز، ازنا و نورآباد متداول است.

۲-۵-۳- آثار و بناهای تاریخی و باستانی لرستان

اگرچه گستره طبیعی و جغرافیایی لرستان امکانات بسیار مساعدی را برای طبیعت گردی فراهم نموده، اما مساعدت امکانات طبیعی برای استقرار گروه های انسانی در طول تاریخ، این استان را از نظر باستانی و تاریخی غنی نموده و به یک موزه تاریخ باستان تبدیل کرده است، بطوریکه طبق آمارهای رسمی منتشره مجموع مکان های باستانی و زیارتی استان ۱۱۱ مورد است که شامل: ۵۲ زیارتگاه، ۴ مسجد، یک سگ نوشته، ۶۷ قلعه، ۲۱ اشگفت و غار، ۲۴ پل، ۲ مناره، ۹۱۲ محوطه و تپه باستانی، ۱۰ خانه قدیمی، ۱۳ آرامگاه، ۳ کاروانسرا و ۲ بازار می باشد، که تعدادی از آن ها شامل ۲۱ مکان در زمره آثار ملی به ثبت رسیده است (نظری، ۱۳۸۰: ۳۲-۳۰) که در جدول ذیل فهرست آن ها ذکر می شود:

جدول ۲-۲: فهرست آثار و ابنیه های تاریخی استان لرستان			
ردیف	بنای تاریخی	مکان	دوره تاریخی
۱	قلعه فلک الافلاک	خرم آباد	دوره ساسانی
۲	گرداب سنگی	خرم آباد	دوره ساسانی

۳	طاق پل شکسته	خرم آباد	دوره ساسانی
۴	سنگ نوشته	خرم آباد	۵۱۳ هجری قمری
۵	مناره آجری	خرم آباد	قرن پنجم
۶	تپه ماسور	خرم آباد (بخش ویسیان)	هزاره ششم قبل از میلاد
۷	تپه جلدان و شاهین آباد	بروجرد	دوره قاجار
۸	مسجد امام	بروجرد	دوره قاجار
۹	مسجد جامع	بروجرد	قرن سوم هجری
۱۰	پل کشکان رود	چگنی	دوره ساسانی
۱۱	تپه باستانی چغابل	رومشکان	پیش از تاریخ
۱۲	پل تاریخی پلدختر	پلدختر	دوره ساسانی
۱۳	امامزاده قاسم ازنا	ازنا	دوره ایلخانی
۱۴	کاخ ساسانی	کوهدشت	دوره ساسانی
۱۵	امامزاده جعفر بروجرد	بروجرد	دوره اسلامی
۱۶	بنای مقبره شاهنشاه	خرم آباد (ویسیان)	صفویه
۱۷	کاروانسرای میرزا سید رضا	خرم آباد	صفویه
۱۸	کاروانسرای گوشه شاهنشاه	خرم آباد (ویسیان)	صفویه
۱۹	امامزاده حیات الغیب و گنبد الیاس	حومه خرم آباد	قاجاریه
۲۰	مقبره زاهد شیر	حومه خرم آباد	قرن ۸-۷ هجری
۲۱	پل چالانچولان	بروجرد	قاجاریه

۲-۶- بخش پنجم: پیشینه تحقیق

۲-۶-۱- پیشینه تحقیقات داخلی

افتخاری و مهدی (۱۳۸۵) در تحقیق خود تحت عنوان راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT: دهستان لواسان کوچک؛ فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مورد شناسایی قرار دادند و به وسیله نظرخواهی از مردم، گردشگران و مسئولان به امر وزن دهی به هر یک از این عوامل پرداختند. از این تحقیق نتایج زیر در دو جنبه کمی و کیفی استخراج گردید:

۱- نتایج جنبه های کیفی بیانگر این مطلب بود که:

الف) سطح آسیب پذیری اغلب نواحی به لحاظ توسعه گردشگری بسیار بالاست.

ب) برتری‌ها و مزیت‌های مناطق روستایی به طور عمده محدود است.

ج) نیازمندی‌های این نواحی به لحاظ توریستی بودن، با توجه به میزان تهدیدها و محدود بودن فرصت‌ها غالباً بسیار بالاست.

د) توزیع و تخصیص مجدد منابع در سطح نواحی مطالعه شده با توجه به محدود بودن فرصت‌ها و بالا بودن نقاط ضعف امری الزامی است.

۲- نتایج جنبه های کمی بیانگر این مطلب بود که:

الف) در بین نقاط قوت در منطقه مطالعه شده عوامل محیطی، مانند چشم اندازهای زیبا و منحصر به فرد به همراه باغات و فضای سبز به عنوان مهم‌ترین مزیت این نواحی جهت توسعه گردشگری به حساب می‌آید که به منظور استفاده بهینه از این عوامل بر توسعه گردشگری طبیعی تاکید می‌شود.

ب) در بین نقاط ضعف نامناسب بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی خدماتی و حمل و نقل در اولویت بوده که در این زمینه با مشارکت مردم محلی و بخش‌های دولتی و خصوصی این موارد به عنوان موانع توسعه گردشگری برطرف شده، بهبود و ارتقا یابند.

ج) از بین فرصت‌های بیرونی، مؤلفه افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و وجود کلان شهر تهران در مجاورت روستاها قرار گرفته که می‌توان حداکثر استفاده از این موارد را در جهت توسعه گردشگری به عمل آورد.

د) از بین تهدیدهای خارجی نیز تخریب زمین‌های کشاورزی، مزارع روستایی و از بین بردن محیط زیست روستاییان به وسیله گردشگران به عنوان مهم‌ترین تهدید خارجی قلمداد می‌شود که به منظور کاهش این آثار راهکارهای تدافعی ارائه شده است.

توانگر (۱۳۸۹) در مقاله خود تحت عنوان اهمیت اکو توریستی استان سیستان و بلوچستان به تحلیل نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها با استفاده از مدل SWOT نمود. در این تحقیق راهکارهایی در چهار بخش ارائه شد:

۱- تقویت نقاط قوت

الف) تهیه طرح‌های توسعه مناطق نمونه گردشگری

ب) بهره‌گیری از سابقه تمدنی و تاریخی کهن استان

۲- استفاده از فرصت‌ها

الف) استفاده از موقعیت مرزی استان در راستای توسعه توریسم تجاری با کشورهای همسایه

ب) تهیه طرح‌های توسعه توریسم دریایی و ساحلی

۳- کاهش یا مهار نقاط ضعف

الف) حمایت از صنایع داخلی با ارائه مشوق‌های مالی

ب) مشارکت مدیریت محلی در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه ریزی‌های ملی و منطقه‌ای

ج) بهره‌گیری از موقعیت ترانزیتی استان از طریق برقراری ارتباط اقتصادی قوی‌تر با کشورهای همسایه

۴- پرهیز از تهدیدها

الف) افزایش ضریب امنیت نقاط مرزی از طریق تقویت قوانین مرزی و ارائه مشوق‌های مالی به مرزنشینان

ب) جلوگیری از ورود مواد مخدر به کشور از نقاط مرزی

نوا بخش و رفیعی فر (۱۳۸۹) در تحقیق خود به بررسی اجمالی آثار گردشگری بر زندگی اقتصادی- اجتماعی مردم روستای زیارت با استفاده از مدل SWOT پرداختند. نتایج نشان داد که رونق گردشگری در این روستا آثار مثبت همراه با تنگنایی داشته است که برای استفاده بهتر از رونق گردشگری در زیارت باید ضعف‌ها به قوت و تهدیدها به فرصت تبدیل شوند.

شهیدی، اردستانی و سروش (۱۳۸۷) تحقیقی تحت عنوان «بررسی تاثیرات توریسم در برنامه ریزی نواحی روستایی» انجام دادند. آن‌ها جهت ارائه راهبردهای مناسب برای توسعه توریسم از مدل SWOT استفاده نمودند. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق عبارت بودند از خانواده های ساکن در روستای لواسان کوچک، مسئولان دستگاه‌ها و نهادهای مرتبط با روستا. از این تحقیق نتایج زیر حاصل شد:

۱. توسعه توریسم طبیعی و اکو توریسم در روستای مورد مطالعه.
 ۲. برای اقامت گردشگران و جلوگیری از اطراق شبانه آن‌ها در حاشیه رودخانه و مناطق دیگر، احداث اقامتگاه و مهمانخانه های ارزان قیمت روستایی و خانه های اجاره ای در دستور کار قرار گیرد.
 ۳. توسعه و گسترش توریسم کشاورزی به منظور بهره برداری مناسب از مناظر، مزارع و باغ‌های روستایی با هدف کسب درآمد و جلوگیری از تخریب آن‌ها.
 ۴. زمینه سازی و تشویق مردم به مشارکت در جهت توسعه و تجهیز روستاها از نظر زیرساخت‌ها، تسهیلات و تجهیزات توریستی از طریق حمایت و تسهیلات دولتی.
 ۵. استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه به منظور ایجاد تشکلهای تعاونی مردمی و همچنین ترویج و آموزش توریسم به مردم منطقه‌ی مورد مطالعه.
 ۶. بهره برداری از توان تشکیلاتی، قوانین و مقررات ویژه به منظور کاهش مخاطرات و آلودگی‌های اکولوژیکی و زیست محیطی در مناطق و مکان‌های توریستی در منطقه مورد مطالعه.
 ۷. ایجاد بازارهای روزانه و هفتگی صنایع دستی روستایی و سایر تولیدات روستایی، کشاورزی و همچنین غرفه های کالاهای فرهنگی در فصول ورود گردشگران در محدوده‌ی مورد مطالعه.
- بر اساس تحقیقی که بهرامی (۱۳۸۹) در بررسی قابلیت‌ها و تنگناهای توسعه گردشگری روستایی در استان کردستان انجام داده است؛ به این نتیجه رسید که گردشگری اثرات مثبت خود را در این ناحیه نشان داده است. که از آن جمله می‌توان به نقش بازارچه های پیلهوری در افزایش سطح درآمد روستاییان، رونق باغداری زود بازده، ارتقای سطح فرهنگی و رونق صنایع دستی مانند گیوه بافی اشاره کرد. همچنین جهت توسعه‌ی پایدار گردشگری در منطقه مورد مطالعه راهکارهای توسعه ای ارائه شده است که شامل موارد زیر است:

- با توجه به جاذبه های تاریخی، طبیعی، فرهنگی و موقعیت جغرافیایی بسیار مساعد منطقه در زمینه گردشگری توصیه می شود، گردشگری روستایی به عنوان محور توسعه اقتصادی- اجتماعی منطقه در برنامه ها مورد توجه قرار گیرد.

- تهیه طرح جامع گردشگری و اجرایی نمودن آن توسط مدیریت کارا و توانمند.

- توسعه خدمات گردشگری با استفاده از سرمایه گذاری های خصوصی و مشارکت های محلی.

تحقیقی نیز تحت عنوان «بررسی هویت بخشی شهر فیروز آباد در بهسازی و نوسازی بافت تاریخی شهر گور با استفاده از تکنیک SWOT توسط کیانی، سردری و افراسیابی راد در سال ۱۳۸۸ انجام شد. بر این اساس با فهرست نمودن مهم ترین عوامل SWOT سه راهبرد تنوع (ST)، بازنگری (WO) و تدافعی (WT) هویت بخش در بهسازی و نوسازی بافت تاریخی شهر گور ارائه گردید و با شناسایی عوامل بیرونی و درونی در زمینه کالبدی، عملکردی، شبکه دسترسی و مسائل اقتصادی و اجتماعی ۵ محدودیت، ۵ قوت، ۱۴ فرصت و ۴ تهدید مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفت شد. بر اساس نتایج این تحقیق مهم ترین مسئله در امر بهسازی و نوسازی بافت تاریخی شهر گور و توسعه شهر فیروز آباد، ایجاد ارتباط منطقی میان این دو بافت می باشد، که می توان از بی هویتی شهر فیروز آباد و فرسودگی شهر گور جلوگیری نمود.

ابراهیم زاده، کاظمی راد و اسکندری نژاد (۱۳۹۰) تحقیقی تحت عنوان «برنامه ریزی استراتژیک توسعه ی گردشگری با تاکید بر گردشگری مذهبی، مورد شناسی: قم» انجام دادند. در این پژوهش از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، جهت بررسی قابلیت ها و فرصت های گردشگری قم، استفاده شد. نتایج نهایی مبین آن بود که استراتژی محافظه کارانه ی WO2 با امتیاز ۶/۴۹ نمایانگر بهترین استراتژی در توسعه ی گردشگری مذهبی شهر قم تلقی می گردد. به منظور تحقق این مهم، این استراتژی با اجرا و تقویت فضاهای سرگرمی و تفریحی (پارک و شهر بازی) و فضاهای سبز و همچنین با تقویت جاذبه های طبیعی به عنوان مکمل گردشگری مذهبی در تمام طول سال، جهت جلوگیری از فصلی شدن گردشگری شهر و افزایش مدت اقامت گردشگران در شهر عملی می گردد. در عین حال استراتژی SO2 با امتیاز ۷/۳۳ به عنوان مؤثرترین استراتژی پس از استراتژی محافظه کارانه قلمداد می شود. بر اساس این استراتژی پیشنهاد می شود؛ توسعه ی علوم اسلامی از یکسو و افزایش تبلیغات و جذب طلاب و گردشگران

مذهبی-فرهنگی خارجی با معرفی جایگاه واقعی کارکردهای مذهبی- فرهنگی شهر قم به سایر کشورها با هدف جذب هرچه بیشتر گردشگران خارجی و ایجاد اشتغال و درآمد پایدار از سوی دیگر پیشنهاد می‌شود.

راست قلم، خلیل مقدم و حیدری (۱۳۸۸) به بررسی مزیت‌ها و محدودیت‌های توسعه کانون‌های گردشگری با استفاده از تحلیل SWOT (مطالعه موردی: کانون‌های گردشگری شهرستان شهر کرد) پرداختند. آن‌ها در این مقاله با استفاده از تحلیل SWOT مزیت‌ها و محدودیت‌های توسعه کانون‌های گردشگری در مناطق میزبان شهر کرد را مشخص و سپس با طیف لیکرت، وزن هر کدام از ارکان چهارگانه SWOT سنجیده شد. نتایج نشان داد میزان محدودیت‌ها (شامل ضعف و تهدید) با امتیاز ۵۷/۶۹ در سطح بالاتری نسبت به میزان مزیت‌ها (شامل فرصت‌ها و نقاط قوت) با امتیاز ۵۵/۳۱ می‌باشد. آن‌ها همچنین پیشنهاد کردند جهت دستیابی به اهداف توسعه کانون‌های گردشگری به عنوان مکمل فعالیت‌های مناطق میزبان لازم است برای حفظ طبیعت بکر و چشم‌اندازها به عنوان مهم ترین جاذبه گردشگری، از اصول مدیریت حفاظت محیط زیست و قوانین مربوطه، به همراه ضمانت اجرایی آن استفاده کرد.

افتخاری و بیشمی (۱۳۸۹) در پژوهش خود تحت عنوان «جایگاه گردشگری ایران در OIC و نقش آن در همگرایی فرهنگی جهان اسلام» به این نتیجه رسیدند که کشورهای عضو سازمان کنفرانس اسلامی از جمله ایران قابلیت این را دارند که همچون یک گروه با استعدادی زیاد برای توسعه بخش گردشگری بین‌المللی عمل کنند.

فاضل نیا و هدایتی (۱۳۸۹) در تحقیق خود تحت عنوان «راهبردهای مناسب برای توسعه گردشگری دریاچه‌ی زیروار» به این نتیجه رسیدند که آستانه آسیب پذیری دریاچه به خاطر گردشگری بودن بالاست و نیازمند بازنگری و ارائه سیاست‌های مناسب و همچنین مدیریت واحد جهت رفع محدودیت‌ها و استفاده از قابلیت‌ها و توانمندی‌های آن می‌باشد.

نوحه گر، حسین زاده و پیراسته (۱۳۸۸) به ارزیابی قابلیت‌های طبیعت گردی جزیره‌ی قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژیک SWOT پرداختند. یافته‌ها نشان داد که استراتژی بازنگری (WO) با ۱۶/۳۶ امتیاز با استراتژی حداکثر استفاده از ورود طبیعت‌گراها در فصول مناسب سال با حفظ ارزش‌های جزیره و استراتژی رقابتی، تهاجمی (SO) با امتیاز ۱۵/۶۵ با تاکید بر تبادلات فرهنگی شفاف با سایر کشورها به منظور معرفی قابلیت‌ها و جایگاه فرهنگ

و آداب مردم جزیره و با هدف جذب هرچه بیشتر گردشگرهای داخلی و خارجی به عنوان بهترین استراتژی‌ها شناخته شد.

بمانیان (۱۳۸۷) تحقیقی تحت عنوان «برنامه ریزی در راستای احیای محیط طبیعی رود دره های شهر تهران با رویکرد SWOT (نمونه موردی: رود دره ولنجک)» انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که؛ تعیین حریم برای رود دره، ضابطه مند نمودن ساخت و ساز، ایجاد محورهای پیاده پیوسته، تثبیت جداره های رودخانه، جلوگیری از اختلاط آب‌های آلوده با آب آن، حفاظت و گسترش پوشش گیاهی، حفاظت از دیدها و منظره های باز و منظر سازی متعدد و تبدیل آن به مکانی مناسب برای مراسمات مختلف و ... می‌توانند در احیای رود دره ولنجک به عنوان یک شریان حیاتی زیست محیطی، تفریحی و خدماتی در بهبود کیفیت زندگی در شهر تهران موثر واقع شود.

تحقیقی دیگر تحت عنوان «شناسایی مزیت‌های رقابتی در صنعت گردشگری به منظور جذب گردشگران خارجی مورد مطالعه استان اصفهان» توسط کاظمی و همکاران در سال ۱۳۸۹ انجام شد. نتایجی که از این تحقیق استخراج گردید، شامل: توجه با اقدامات تبلیغاتی، تقویت نظام پاسخگویی در بخش‌های مختلف صنعت، شناسایی و معرفی ابعاد جدید گردشگری برای جذب سلیقه های مختلف گردشگران خارجی، بازاریابی صنعت گردشگری، استفاده از تورگردانان حرفه ای، برقراری ارتباط موثر با تورگردانان سایر کشورها و... بود.

ابراهیم زاده و آقاسی زاده (۱۳۸۸) در پژوهش خود به تحلیل عوامل موثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT پرداختند. نتایج تحلیل SWOT نشان داد که این شهر علی رغم برخورداری از ظرفیت تبدیل شدن به یک منطقه نمونه گردشگری، تعدد تصمیم گیران و مسایل مدیریتی، کمبود زیرساخت‌ها و ضعف تبلیغات را به عنوان موانع اساسی در راه رسیدن به این هدف در مقابل خود دارد. با این حال، وجود زمینه های اشتغال زایی، درآمد ارزی و سرمایه گذاری زیربنایی، به ترتیب با امتیازهای وزنی ۰/۴۰، ۰/۲۸ و ۰/۱۸ مهم‌ترین فرصت‌ها و وجود آثار تاریخی، جاذبه های ورزشی - تفریحی و برخورداری از سواحل شنی و جذابیت‌های طبیعی به عنوان نقاط قوت و جاذب در کنار اماکن توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی، تقویت تبلیغات، تعامل و هم فکری بین مسئولان منطقه آزاد و سازمان‌های مرتبط با گردشگری و مردم و توسعه اکو توریسم، از مهم ترین رهیافت‌ها به منظور توسعه گردشگری این ناحیه تلقی می‌گردند.

کاظمی (۱۳۸۷) پژوهشی تحت عنوان «تحلیل ادراک شهروندان زاهدانی در توسعه‌ی گردشگری چابهار» انجام داد. نتایج نشان داد که در صورت برنامه ریزی و بازاریابی صحیح و متناسب با انتظارات خریداران، چابهار می‌تواند به عنوان یکی از مقاصد گردشگری شهروندان زاهدانی به خوبی خواسته‌های آنان را تأمین نماید.

صردی ماهکان (۱۳۸۰) در پایان نامه خود به بررسی نقش بازاریابی در صنعت جهانگردی شهرستان مقدس مشهد پرداخت، نتایج این تحقیق نشان داد که وضعیت مراکز زیارتی، اماکن تاریخی و آثار باستانی تسهیلات اقامتی، برخورد مسئولان و مردم، هزینه‌های اقامتی و هم چنین ایجاد دفاتر بازاریابی و اطلاع رسانی در خارج از کشور، میزان تخصص کارکنان آژانس‌های مسافرتی و تبلیغات در رسانه‌ها، شرکت در نمایشگاه‌های مختلف جهانگردی، ارائه خدمات یا تسهیلات از طریق ایجاد سایت‌های اینترنتی، اهمیت بیشتری از دیدگاه جهانگردان شهر مقدس دارد.

ضرغام (۱۳۷۵) در پایان نامه خود تحت عنوان «مدل برنامه ریزی استراتژیک جهانگردی ایران» به این نتایج دست یافت که؛ برای کشور ما ارتباط فرهنگی، تولید، مصرف و اشتغال حاصل از توسعه جهانگردی بین‌المللی، عامل مهمی در توسعه اقتصادی بشمار می‌رود. اما غفلت از عوارض فرهنگی، اجتماعی، انسانی و محیطی جهانگردی و تکیه صرف به تبعات مثبت اقتصادی این فعالیت، به ویژه وقتی که هدف از توسعه جهانگردی، افزایش درآمد ارزی باشد؛ به تنظیم برنامه‌هایی منجر می‌شود که اعتقادات، ارزش‌ها و سنت‌های مردم را نادیده گرفته و در جریان اجرا با شکست مواجه خواهد شد. به همین دلیل خط مشی توسعه جهانگردی (چه بین‌المللی و چه داخلی) باید بر مبنای سیاست کلی برنامه‌های توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی تنظیم و به صورتی یکپارچه با این برنامه‌ها انطباق یابد.

حیدری چپانه (۱۳۸۴) در رساله‌ی دکتری خود به ارزیابی برنامه ریزی صنعت توریسم در ایران پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که ساختار سنتی اقتصاد ایران (ذخیره و شکل‌گیری سرمایه به صورت سنتی و غیر تولیدی مانند معاملات املاک، خودرو و طلا)، بروز شرایط محیطی نامطلوب برای سرمایه‌گذاران خارجی و بخش خصوصی و مدیریت دولتی تسهیلات عمده توریستی، عمده‌ترین دلایل تشکیل بسیار کند سرمایه در صنعت توریسم ایران است. از سوی دیگر فقدان چهارچوب مفهومی عقلانی از توریسم به عنوان یک صنعت مهم، فرسودگی و ناکارآمدی امکانات و تسهیلات توریستی و شبکه ارتباطی ایران برای توسعه توریسم در سطح بین‌المللی، فقدان ضمانت اجرائی قوانین و مقررات توسعه توریسم ایران، عدم تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در این بخش و ارائه تصویری

نامطلوب از ایران برای توریست‌های بین‌المللی از سوی وسایل ارتباط جمعی غرب، مهم‌ترین دلایل ناکامی برنامه‌های توسعه توریسم ایران محسوب می‌شوند.

فرجی سبکبار و همکاران (۱۳۸۷) مقاله‌ای تحت عنوان «مکان یابی محل دفن بهداشتی زباله روستایی با استفاده از مدل فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP): مطالعه موردی نواحی روستایی شهرستان قوچان، انجام دادند. بر اساس نتایج این تحقیق مناطق مناسب و نامناسب برای دفن زباله مشخص شدند، بدین ترتیب مکان‌هایی به عنوان بد تعیین شدند که به طور عمده بر روی دشت‌های حاصلخیز و با نفوذپذیری بالا هستند و مناطق خوب جهت دفن زباله به طور عمده در تپه ماهورها که ضخامت خاک بیشتر بوده و از مراکز جمعیتی و نیز زمین‌های مناسب کشاورزی، مناطق حساس دور هستند، می‌باشند.

دژکام (۱۳۸۹) در رساله‌ی کارشناسی ارشد خود به شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر رقابت پذیری خوشه صنایع شیلاتی چابهار پرداخت. در این پژوهش از فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) جهت اولویت بندی عوامل موثر استفاده شد و بر همین اساس استراتژی‌هایی در جهت افزایش رقابت پذیری در خوشه صنایع شیلاتی چابهار پیشنهاد شده است.

نجفی (۱۳۸۹) تحقیقی تحت عنوان «بکارگیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) در تحلیل چالش‌های ساختاری و محیط اجرایی سازمان در مدیریت پروژه‌ها» پرداخت. در این مقاله با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای، وابستگی بین فاکتورهای استراتژیک اندازه‌گیری و مهم‌ترین استراتژی موثر بر مدیریت پروژه ارائه شد.

رنجبر (۱۳۸۹) مقاله‌ای تحت عنوان «تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی» انجام داد. در این مقاله، برای حمایت از تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی؛ ماتریس SWOT با تکنیک‌های تحلیل سلسله‌مراتبی، شبکه‌ای و تاپسیس فازی تلفیق شده است. این تلفیق می‌تواند ابهام و عدم اطمینان ذاتی در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را رفع، و درجات اهمیت قوت‌ها، ضعف‌های سازمان، و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سازمان را تعیین کند. به علاوه آن می‌تواند استراتژی‌های تدوین شده را بر حسب تاثیرات عوامل استراتژیک SWOT بر روی موفقیت سازمان رتبه بندی نماید و بینش و شناخت کافی برای تیم مدیریت استراتژیک سازمان نسبت به شایستگی‌ها و قابلیت‌های سازمان خود را در بهره‌برداری از محیط پیرامونش برای کسب برتری رقابتی فراهم کند.

کریمی (۱۳۸۲) مقاله ای با عنوان «تبیین راهبرد مطلوب خدمات پس از فروش خودرو در بازار ایران با استفاده از مدل SWOT و تدوین اولویت‌ها بر اساس تحلیل سلسله مراتبی (AHP)» انجام داد. داده های تحقیق از مصاحبه با مدیران، کارشناسان و صاحب نظران در صنعت خودرو، و با تحقیق و مطالعه‌ی گزارش‌های موجود در شرکت مورد مطالعه، استخراج گردیده است. یافته های تحقیق نشان داد که محورهای کلیدی شرکت شامل مشتریان، زنجیره‌ی تأمین کننده، کنترل هزینه‌ها، هوشمندی رقابتی، نیروی انسانی و کارایی عملیاتی است. به علاوه، شرکت برای بالا بردن توان خود به استراتژی‌های مناسبی نیاز دارد که در این جهت، استراتژی‌های مطلوب، شناسایی، تدوین و پیشنهاد شدند.

مافی و سقایی (۱۳۸۸) در تحلیل مدیریت گردشگری کلانشهر مشهد از مدل MS-SWOT استفاده نمودند. این مطالعه در رابطه با سه سازمان مرتبط با مدیریت یعنی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، آستان قدس رضوی و شهرداری مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج به دست آمده تنها سازمان با عملکرد مثبت در زمینه‌ی مدیریت گردشگری، شهرداری مشهد می‌باشد. اما سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و سازمان آستان قدس رضوی در مدیریت گردشگری کلانشهر مشهد ضعیف عمل نموده و با چالش‌ها و تهدیدهای برون سیستمی بسیاری روبه رو می‌باشند.

کمال آبادی و امیرآبادی (۱۳۸۹) از مدل ترکیبی SWOT و ANP جهت انتخاب استراتژی بهینه شرکت پتروشیمی اراک استفاده نمودند. در این مقاله جهت تعیین وزن‌های عوامل SWOT بر اساس روش ANP پرسشنامه ای به صورت مقایسات زوجی با مقیاس ۹ تایی طراحی و توسط ۳۲ نفر از متخصصین شرکت پتروشیمی اراک تکمیل گردید. پس از آن میانگین نظرات متخصصین، با استفاده از روش میانگین هندسی برآورد و بر اساس روش ANP استراتژی‌های مناسب برای شرکت تعیین شد.

۲-۶-۲: پیشنهاد تحقیقات خارجی

اکلز^{۲۶} و کوستا^{۲۷} (۱۹۹۶) در تحقیقی تحت عنوان «جنبه های توسعه توریسم» بیان کردند: صنعت توریسم از سال ۱۹۸۹-۱۹۹۵ به خاطر تغییرات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی تغییر کرده است. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که

کشورهایی که در حال تلاش برای توسعه صنعت توریسم خود هستند باید به مقوله پایداری به عنوان یک ضرورت بنیادی توجه جدی داشته باشند، که این هدف می‌تواند به وسیله آموزش به افرادی که در صنعت توریسم فعالیت دارند و نیز به وسیله پیگیری‌های دولت و سازمان‌های مرتبط حاصل شود.

وبستر^{۲۸} و همکاران (۲۰۰۷) مقاله ای تحت عنوان «توریسم و کاربردهای تجربی تئوری تجارت بین‌الملل: یک تحلیل چند ملیتی» انجام دادند. در این مقاله کاربرد تکنیک‌های کمی برای درک تئوری تجارت بین‌الملل با توجه به جریان‌ات توریسم بررسی شد. و با استفاده از ابزار بالاسا، شاخص گروبل و شاخص پویایی داده‌ها تحلیل شدند. نتایج تحلیل‌ها پیشنهاد کرد که بر اساس تئوری تجارت بین‌الملل، جریان‌ات توریسم مطالعه شود، بطوریکه بسیاری از کشورها واردات و صادرات خدمات توریسم را تخصصی کنند.

هانگ^{۲۹} و چان^{۳۰} (۲۰۱۰) با استفاده از تحلیل SWOT به بررسی قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پارک ملی پنانگ^{۳۱} جهت مدیریت استراتژیک اکو توریسم پرداختند. تحلیل SWOT نشان داد که ویژگی‌های منحصر بفرد PNP به عنوان قوت و محیط حساس و عدم مدیریت صحیح به عنوان ضعف معرفی شدند، بر اساس همین تحلیل تولید درآمد و پرورش محیطی فرصت‌های محدود اصلی و کمیابی زمین و ملاحظات سیاسی به عنوان تهدیدهای اصلی مشخص شدند.

بویتارگو^{۳۲} و لس مس^{۳۳} (۲۰۰۹) برای انتخاب بازارهای جدید خارجی که خدمات نرم افزاری به شرکت‌های کلمبیایی صادر می‌کردند، از فرآیند تحلیل شبکه ای استفاده کردند. نتایجی که از ANP بدست آمد قابل اعتماد بود، بر اساس تحلیل ANP بهترین بازارها، آن‌هایی هستند که ضمن فراهم آوردن فرصت فروش خدمات، ریسک شکست در فرآیند صادرات را کاهش می‌دهند.

ملون^{۳۴}، ناوارو^{۳۵} و دوترا^{۳۶} (۲۰۰۹) رویکرد ANP جهت تعیین پایداری استراتژی‌های توریست برای پارک‌های ملی ونزوئلا بکار بردند. در این مقاله آمده است: تصمیم‌گیری برای توسعه پایدار یک فعالیت با عدم اطمینان بالاست

27. Costa

28. Webster

29. Hong

30. Chan

31. Penanag National Penang

32 . Buitargo

33 . Lesmes

34. Melon

بنابراین برای کمک به تصمیم‌گیری مدیران از رویکرد ANP که برای مدل‌سازی فعالیت‌های پیچیده مانند پایداری گردشگری مناسب است و وابستگی بین متغیرها را در نظر می‌گیرد و همچنین دارای فرایند بازخور است استفاده می‌شود. پس از مدل‌سازی مسئله، مدل به ذی‌نفعان پارک‌های ملی ساحلی ارائه شد و تا اولویت‌های عناصر را تعیین کنند؛ اولویت‌ها نشان داد که درآمد سرانه و محل اسکان بیشترین ارزش و زیبایی چشم‌انداز و سطح فرهنگی حداقل ارزش را داشتند.

تاکانو (۲۰۰۹) از مدل ترکیبی SWOT و فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) برای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی احیاء گردشگری: مطالعه موردی سریلانکا استفاده کردند. آن‌ها با استفاده از تکنیک SWOT عوامل بیرونی و درونی صنعت را بررسی، و جهت اولویت‌بندی فاکتورهای SWOT از تکنیک AHP استفاده کردند. نتایج نشان داد که استراتژی ارتباطی و تفکیکی محافظه‌کارانه با استراتژی ترغیبی بازاریابی بهترین استراتژی‌ها بودند که برای فرآیند احیاء گردشگری بکار گرفته شد.

لیائو^{۳۷} و همکاران (۲۰۱۱) مقاله‌ای تحت عنوان «ارزیابی عملکرد تورگردانان تایوانی» انجام دادند. در این تحقیق بعد از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان و مرور مطالعات پیشین معیارهای ارزیابی مشخص شدند. پرسشنامه مبتنی بر مقیاس ۹ گزینه‌ای برای ۴۸ نفر از بهترین تورگردانان جهت بدست آوردن نظراتشان فرستاده شد. بعد از بحث با سه متخصص، ۱۲ معیار ارتباط^{۳۸}، تفسیر^{۳۹}، اورژانسی^{۴۰}، مؤدبانه^{۴۱}، دوستانه^{۴۲}، پاکیزه^{۴۳}، فضا^{۴۴}، کمک، پول، احتیاط^{۴۵}، هشپاری^{۴۶} و صداقت^{۴۷} در سه جنبه طبقه‌بندی شدند: توانایی، مشتری و شرکت. برای بررسی وابستگی بین معیارها و بدست آوردن وزنشان از تکنیک ANP استفاده شد، در حالیکه از روش TOPSIS برای رتبه‌بندی

35. Navarro

36. Dutra

37. Liao

38. Communication

39. Interpretation

40. Emergency

41. Polite

42. Friendliness

43. Neat

44. Atmosphere

45. Caution

46. Conscientiousness

47. Honest

تورگردانان استفاده شد. با ترکیب ANP و TOPSIS در این مطالعه ارزیابی بهتری از عملکرد تورگردانان تایوانی بدست آمد.

لی^{۴۸} و لیو^{۴۹} (۲۰۱۱) پژوهشی تحت عنوان تدوین استراتژی برای نواحی تفریحی تایوان مرکزی» انجام دادند. در این مطالعه آن‌ها روش AHP را با SWOT جهت ایجاد یک مدل قابل سنجش از SWOT ترکیب کردند و سپس با استفاده از این مدل به تدوین استراتژی ۹ ناحیه در تایوان مرکزی پرداختند. آن‌ها برای تعیین معیارها از روش دلفی فازی استفاده کردند و وزن‌های نسبی هر یک از این معیارها به وسیله AHP تعیین شد، در نهایت یک پرسشنامه شامل این معیارها بین ۴۵ متخصص توزیع شد و از آن طریق عملکرد این نواحی با هم مقایسه شد.

استریگا^{۵۰}، فلیس^{۵۱} و پتریلو^{۵۲} (۲۰۱۱) از رویکرد ANP-SWOT جهت حداقل سازی اثرات محیطی در نتیجه فعالیت‌های معدن کاری انجام دادند. آن‌ها بحث توسعه پایدار را در بافت صنعت معدن بررسی کردند و با استفاده از رویکرد ANP-SWO استراتژی‌هایی برای دولت و صنعت ارائه کردند که اگر بکار گرفته شوند موجب بهبود عملکرد محیطی و توسعه یک چارچوب برای توسعه پایدار در صنعت معدن کاری می‌شود.

دیمیتریوس^{۵۳} (۲۰۰۱) مقاله ای تحت عنوان «توریسم در یونان: تحلیل استراتژیک و چالش‌ها» انجام داد. نتایج این مقاله پیشنهاد کرد که صنعت گردشگری کشور یونان به یک استراتژی جامع^{۵۴} و همچنین جهت گیری‌های متعدد استراتژیک، اهداف و وظایفی که هدفشان پیشبرد گردشگری یونان باشد، نیاز دارد.

نارایان^{۵۵} (۲۰۰۰) در مقاله خود تحت عنوان «صنعت توریسم فی جی^{۵۶}: تحلیل SWOT» پیشنهاد کرد که دولت خدمات حمایتی مرتبط با صنعت توریسم و زیرساخت‌های ارتباطی، جاده ای ایجاد کند و جهت بازاریابی توریسم فی جی بودجه کافی اختصاص دهد. همچنین بر طبق نتایج این مقاله ضروری است که دولت نرخ مالیات کمتری را اعمال کند تا سرمایه گذاران جهت ایجاد هتل در فی جی انگیزه لازم را داشته باشند

48. Lee

49. Liu

50. Ostrega

51. Felice

52. Petrillo

53. Dimitrios

54. Grand Strategy

55. Narayan

56. Fiji

بیس^{۵۷} و زاجاریا^{۵۸} (۲۰۰۷) مقاله ای تحت عنوان "توریسم درمانی"^{۵۹}: برون سپاری جراحی^{۶۰} انجام دادند. آن‌ها در پاسخ به این سؤالات که آیا ایالات متحده باید از توریسم درمانی حمایت کند؟ آیا مردم توریسم درمانی در هند را به عنوان قسمتی از بسته های مراقبتی خودشان تلقی می‌کنند؟ آیا ثروت توریسم درمانی در هند را ارتقاء می‌دهد؟ از چه شکلی از توریسم درمانی حمایت شود؟ یک مدل ANP با یک هدف، معیارهای استراتژیک و فواید، هزینه‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات طراحی شد. جهت انجام مقایسات خوشه‌ها و گره‌ها^{۶۱} از پرسشنامه استفاده شد و توجه شد که نرخ ناسازگاری مقایسات از ۰.۱ بیشتر نباشد. آن‌ها چهار گزینه را پیشنهاد نمودند: اولین گزینه داشتن کارکنانی بود که توریسم درمانی را تشویق نمایند، دومین؛ افرادی که می‌توانستند توریسم درمانی را برای خود انتخاب کنند، سوم، دولت می‌توانست توریسم درمانی را از طریق مراقبت‌های پزشکی ترغیب نماید. و چهارمین گزینه وضع موجود بود که اکثریت عمده مردم در توریسم درمانی شرکت نمی‌کردند. گزینه های با بالاترین اولویت در هر کدام از شبکه های فواید، هزینه‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات مشخص شدند. در شبکه فواید توریسم درمانی خود گزینشی^{۶۲} (حالت دوم) در شبکه فواید بالاترین اولویت را داشت. توریسم درمانی ترغیب شده توسط کارکنان فرصت‌های بیشتری را تشویق می‌کرد و توریسم تحت حمایت دولت فرصت کمتری نسبت به وضع موجود^{۶۳} داشت و دارای بیشترین هزینه بود و از این لحاظ توریسم خود گزینشی کمترین هزینه را داشت. پس از ترکیب اولویت‌ها در شبکه های فواید، فرصت‌ها، هزینه‌ها و تهدیدات، توریسم خود گزینشی دارای بیشترین ارجحیت به عنوان اولویت اول انتخاب شد.

۷-۲- خلاصه و جمع بندی فصل

گردشگری صنعتی چند بعدی و فعالیتی بسیار پیچیده است که دارای تبعات مثبت و منفی است و بدون برنامه ریزی و استراتژی‌های مشخص ممکن است نتایج ناخواسته و اثرات ناهنجاری از توسعه آن به دست آید. لذا برای

57. Bies

58. Zacharia

59. Medical Tourism

60. Outsourcing Surgey

61. Nodes

62. Self – Selected medical Tourism

63. Status quo

کاهش اثرات منفی گردشگری و بهره‌گیری از منافع آن باید اقدام به تدوین استراتژی نمود. در این فصل بیان شد که در تدوین استراتژی گردشگری، باید نکات مهمی را در نظر داشت و با پرداختن به این موضوعات استراتژی گردشگری را تدوین و سیاست‌گذاری نمود. برای تدوین استراتژی مدل‌های مختلفی وجود دارد که هر کدام دارای نقاط قوت و ضعف مخصوص به خود می‌باشند. در این میان مدل SWOT یکی از معروف‌ترین مدل‌های تدوین استراتژی است که امروزه جهت تدوین استراتژی در صنعت گردشگری کاربرد گسترده‌ای یافته است. اما نتیجه تحلیل SWOT اغلب فقط یک لیست یا یک تست کیفی ناقص از عوامل داخلی و خارجی می‌باشد و این تحلیل نمی‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را به صورت جامع ارزشیابی نماید، به عبارت دیگر تحلیل SWOT یک ابزار تحلیلی برای تعیین رابطه اهمیت فاکتورها ارائه نمی‌کند. در همین راستا و در جستجوی بهبود مدل SWOT از فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) بهره‌گردید، فرآیند تحلیل شبکه‌ای با در نظر گرفتن وابستگی بین عوامل SWOT استراتژیست را در انتخاب بهترین استراتژی کمک می‌کند. لذا در تحقیق حاضر از مدل ترکیبی SWOT و ANP جهت تدوین و انتخاب استراتژی صنعت گردشگری استان لرستان استفاده شد. در ادامه موقعیت جغرافیایی لرستان و جاذبه‌های گردشگری آن مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی در ارتباط با تحقیق حاضر ذکر گردید.

فصل سوم: تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و فرآیند تحلیل مبدای (ANP)

روش‌شناسی تحقیق

آنچه که در این فصل بیان شده است:

- ✓ مقدمه
- ✓ نوع و روش تحقیق
- ✓ جامعه آماری و روش نمونه گیری
- ✓ روش و ابزار گردآوری اطلاعات
- ✓ تجزیه و تحلیل محیط داخلی و محیط خارجی
- ✓ ماتریس تحلیلی SWOT
- ✓ پرسشنامه سنجش اهمیت نسبی گروه‌ها و فاکتورهای SWOT
- ✓ محاسبه نرخ ناسازگاری
- ✓ سوپر ماتریس
- ✓ روایی و پایایی تحقیق
- ✓ خلاصه و جمع بندی فصل

محقق: امیدیار
بیکی خیروزی

۳-۱- مقدمه

هدف از انتخاب روش تحقیق آن است که پژوهشگر مشخص نماید چه شیوه یا روشی را اتخاذ نماید تا او را هر چه دقیق‌تر و گویاتر به پاسخ‌های احتمالی برساند. شناخت مسئله، جمع‌آوری اطلاعات در رابطه با تحقیق، بررسی و جستجو برای حل مسئله و بهره‌گیری از علوم و دانش‌های مختلف جهت تحلیل گزینه‌ها و راه‌حل‌های ممکن، از ضروریات انجام تحقیق می‌باشند. روش تحقیق، بستگی به اهداف، ماهیت موضوع، امکانات و منابع دارد. در این فصل به بررسی نوع و روش تحقیق، جامعه آماری، ابزار و روش گردآوری اطلاعات، روایی و پایایی پرسشنامه می‌پردازیم.

۳-۲: نوع و روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت و روش توصیفی - تحلیلی و از حیث هدف کاربردی به حساب می‌آید.

۳-۳: جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری در این پژوهش شامل: کارشناسان و صاحب‌نظران ادارات و سازمان‌های دولتی مرتبط با صنعت گردشگری و هتلداری و صاحبان آژانس‌های مسافرتی و تفریحی در سطح استان لرستان می‌باشند. در این تحقیق برای انتخاب افراد مورد نظر از روش نمونه برداری قضاوتی از نوع غیر احتمالی و هدف دار استفاده شد. این روش زمانی به کار می‌رود که گردآوری داده‌های تخصصی و دقیق در مورد موضوع پژوهش جنبه حیاتی دارد و هیچ یک از سایر طرح‌های نمونه برداری احتمالی امکان گردآوری چنین داده‌هایی را به دست نمی‌دهد. اگرچه نمونه برداری قضاوتی ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به واسطه این واقعیت که ما گروه نمونه را از میان متخصصانی انتخاب می‌کنیم که در دسترس ما می‌باشند، محدود کند، ولی تنها روش نمونه برداری است که ما می‌توانیم در مورد افراد دارنده اطلاعات مورد نظرمان استفاده کنیم. بنابراین با توجه به محدود بودن تعداد خبرگان مورد تحقیق در حوزه

صنعت گردشگری استان لرستان و پس از بررسی کامل و شناسایی خبرگان تعداد ۳۲ پرسشنامه به صورت حضوری توسط محقق بین این افراد توزیع شد و ۲۵ پرسشنامه جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در جدول زیر نام سازمان‌ها و تعداد کارشناسان انتخاب شده از هر یک از آن‌ها نشان داده شده است.

ردیف	سازمان	تعداد کارشناسان
۱	اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی	۳
۲	سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	۸
۳	شهرداری	۱
۴	سازمان صدا و سیما	۲
۵	استانداری	۵
۶	آژانس‌ها و تورهای مسافرتی	۲
۷	هتل‌ها	۲
۸	سازمان حفاظت محیط زیست	۲
۹	منابع طبیعی	۲
۱۰	امور آب	۲
۱۱	دانشگاه لرستان	۳
جمع		۳۲

۳-۴: روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق، به منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات پیش روی استان لرستان در زمینه گردشگری با تعدادی از گردشگران و کارشناسان بخش گردشگری سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان لرستان و صاحبان آژانس‌های مسافرتی استان لرستان و اساتید دانشگاهی مصاحبه‌های آزاد و هدایت شده (بر

مبنای سؤال‌های استاندارد) توسط محقق در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر با توجه به موقعیت استان لرستان در زمینه گردشگری انجام شد.

۳-۴-۱: تجزیه و تحلیل محیط داخلی

در تحقیقات مختلف جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف صنعت گردشگری جنبه‌های مختلفی ذکر شده است، که ابعاد زیر به دلیل بررسی همه جانبه یک منطقه گردشگری مورد استفاده قرار گرفت. بنابراین استان لرستان از سه جنبه زیر مورد تحلیل قرار گرفت:

۱. محصولات اصلی^{۶۴} استان مانند جاذبه‌های گردشگری، جاذبه‌های فرهنگی، مکان‌های تاریخی، آرامگاه‌ها، ورزش‌ها، بازارها و ...
۲. محصولات پشتیبانی^{۶۵} مانند هدایا، یادگاری‌ها، رستوران‌ها، هتل‌ها، مهمان‌پذیرها، حمل و نقل و خدمات دیگر.
۳. محصولات اضافی^{۶۶} همچون وضعیت خیابان‌ها، راه‌ها، میراث موجود (لباس، لهجه، صنعت)، خدماتی که در مسیرهای ارتباطی بین شهرهای استان موجود است، خدماتی که در خیابان‌های هر شهر موجود است، ساختمان‌ها، فروشگاه‌ها، امنیت مردم و ...

۳-۴-۲: تجزیه و تحلیل محیط خارجی

بر اساس مطالعات انجام شده و بررسی وضعیت محیط پیرامون ناحیه مطالعه شده، مجموعه فرصت‌ها و تهدیدهای موجود و موثر بر این استان از لحاظ گردشگری در قالب ابعاد توسعه گردشگری (اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، اکولوژیکی و نهادی) تحت عنوان عوامل خارجی موثر بر صنعت گردشگری استان لرستان مورد توجه و بررسی قرار گرفت.

64. Core Products

65. Supporting Products

66. Augmented Products

۳-۴-۳: ماتریس تحلیلی SWOT

پس از تحلیل محیط داخلی و خارجی و تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با استفاده از ماتریس SWOT که دارای چهار منطقه با چهار نوع استراتژی متفاوت است، به تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌های توسعه صنعت گردشگری استان لرستان می‌پردازیم (شکل ۳-۲). با استفاده از این ماتریس می‌توان قوت‌ها و فرصت‌های موجود گردشگری استان را حفظ کرد و نقاط ضعف و تهدیدات را حذف و تبدیل به نقاط قوت و فرصت نمود و یا حداقل اینکه برای کاهش تأثیرات منفی و مخرب آن‌ها بر صنعت گردشگری استان، دامنه این عوامل را کاهش داد.

ماتریس SWOT	نقاط قوت S	نقاط ضعف W
فرصت‌ها O	استراتژی‌های SO ↓	استراتژی‌های WO ↓
تهدیدها T	استراتژی‌های ST ↓	استراتژی‌های WT ↓



تعیین استراتژی‌های کوتاه مدت و بلند مدت توسعه

شکل ۳-۱: ماتریس تحلیلی SWOT و نحوه تعیین استراتژی‌های مختلف (مه‌دوی، ۱۳۸۳: ۱۲۱)

۳-۴-۳-۱: استراتژی‌های SO

استراتژی‌های SO به عنوان استراتژی‌های تهاجمی شناخته می‌شوند. در این منطقه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی در جهت استفاده از فرصت‌ها با استفاده از قوت‌ها داده می‌شود.

۳-۴-۲: استراتژی‌های WO

استراتژی‌های WO به عنوان استراتژی‌های بازنگری شناخته می‌شوند. در این منطقه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی در جهت رفع نقاط ضعف از طریق بهره برداری بهینه از فرصت‌ها، به ویژه از طریق تخصیص مجدد منابع مورد توجه است.

۳-۴-۳: استراتژی‌های ST

به عنوان استراتژی‌های تنوع مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. این استراتژی بر آن است تا با شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت درونی صنعت گردشگری استان لرستان به مقابله با تهدیدهایی که با آن مواجه است، بپردازد. لذا تأمین نیازهای لازم در جهت مقابله با تهدیدات فرا روی ناحیه، مهم‌ترین بخش پیشنهادات را به خود اختصاص می‌دهد.

۳-۴-۴: استراتژی‌های WT

استراتژی‌های WT به عنوان استراتژی‌های تدافعی، بر آن است تا با ارائه راهکارهای اجرایی ضمن به حداقل رساندن نقاط ضعف فرا روی نواحی توریستی استان لرستان از تهدیدهایی که با آن مواجه است نیز اجتناب نماید. نواحی توریستی در این منطقه با بیشترین آسیب پذیری مواجه هستند (مهدوی، ۱۳۸۳: ۱۲۴-۱۱۸).

۲-۵: پرسشنامه سنجش اهمیت نسبی گروه‌ها و فاکتورهای SWOT و اولویت

بندی استراتژی‌های صنعت گردشگری استان لرستان

این پرسشنامه که بر اساس روش ANP به صورت مقایسه زوجی با مقیاس ۹ تایی طراحی گردید، به شرح زیر استفاده شد: در ابتدا جهت تعیین اولویت عناصر تصمیم گیری بین آن‌ها مقایسه دودویی (مقایسه کردن عناصر به صورت جفت، جفت با توجه به معیارهای معین) صورت گرفت. شکل ترجیحی برای انجام مقایسه زوجی، ماتریس است، ماتریس ابزار ساده و جا افتاده ای است که چارچوبی را برای سنجش هماهنگی و کسب اطلاعات لازم از طریق انجام دادن همه مقایسه های ممکن و نیز تحلیل حساسیت اولویت گزینه‌ها در برابر قضاوت‌های متغیر پیشنهاد می‌دهد (Saaty, 2003: 85, 2004: 133). نمونه ای از ماتریس به صورت زیر می‌باشد.

جهت مشاوره و انجام پروژه تصمیم گیری خود با ما تماس بگیرید

www.sanaye20.ir

جدول ۱-۳: ماتریس مقایسات دودویی

عنصر ۴	عنصر ۳	عنصر ۲	عنصر ۱	معیار
			۱	عنصر ۱
		۱		عنصر ۲
	۱			عنصر ۳
۱				عنصر ۴

هنگام مقایسه این عناصر سؤال مورد نظر به این صورت مطرح می‌شود: این عناصر در مقایسه با عنصری که با آن مقایسه می‌شود تا چه حد خصوصیت مورد نظر را به خود اختصاص می‌دهد (چقدر از آن سهم می‌برد؟ بر آن غالب می‌شود؟ تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ ارضاء می‌کند؟ سود می‌برد؟ و ...) تعبیر درست این سؤالات بسیار مهم است زیرا که سؤالات باید ارتباط خاص بین عناصر یک سطح را با معیار واقع در سطح بالاتر بیان نمایند.

برای تکمیل ماتریس مقایسه های زوجی، از اعداد استفاده می‌شود تا اهمیت نسبی یک عنصر بر عنصر دیگر را در خصوصیت مورد نظر نشان دهد. در این مقایسه برای هر یک از تفاوت‌های مربوط به مقایسه‌ی دو تایی عناصر مشابه در هر سطح از سلسله مراتب با معیار موجود در سطح بالاتر، ارزشی از ۱ تا ۹ در نظر گرفته شده است. به عقیده‌ی آقای ساعتی یک مقیاس ۹ واحدی به صورت تجربی و علمی میزان و مقیاسی را ارائه می‌کند که بر اساس آن می‌توان نسبت ارتباط بین عناصر را به صورت منطقی تشخیص داد. با استفاده از این مقیاس در یک بافت اجتماعی، روان شناختی یا سیاسی، ابتدا قضاوت‌های محاوره ای بیان می‌شود و سپس این قضاوت‌ها به ارزش‌های عددی برگردانده می‌شود. قضاوت‌های کمی شده تقریبی بوده و به نظر ساعتی (۱۳۷۸) دارای اعتبار می‌باشند. بنابراین در مقایسه عنصر با عنصر اهمیت بر یکی از حالات زیر است (Saaty, 2008: 7).

جدول ۳-۲: مقادیر ترجیحات برای مقایسه های زوجی		
مقدار عددی	Preference	ترجیحات
۹	Extremely Preferred	کاملاً مرجح یا کاملاً مهم‌تر
۷	Very Strongly Preferred	ترجیح یا اهمیت مطلوب خیلی قوی
۵	Strongly Preferred	ترجیح یا اهمیت قوی
۳	Moderately Preferred	کمی مرجح یا کمی مهم‌تر
۱	Equally Preferred	ترجیح یا اهمیت یکسان
۲ و ۴ و ۸	Preferred	ترجیحات بین فواصل فوق

در ماتریس‌ها، یک عنصر با خودش هم مورد مقایسه قرار می‌گیرد و از آنجایی که اهمیت یک عنصر نسبت به خودش یکسان می‌باشد، برای ثبت آن از عدد ۱ استفاده شده قطر ماتریس همواره با عدد ۱ تکمیل می‌گردد. استفاده از ماتریس برای مقایسه زوجی، تضمین می‌کند که در پایان عملیات، همه عناصر مرتبط نسبت به هم مورد مقایسه قرار گیرند. استفاده از ماتریس دقیق ترین روش برای انتخاب اعدادی است که بیانگر میزان سهم هر عنصر از خصوصیت مورد سؤال می‌باشد. بنابراین برای تکمیل ماتریس ابتدا در قطر ماتریس اعداد را درج نموده و سپس فقط خانه های بالا یا پایین قطر ماتریس تکمیل می‌شود زیرا که مقادیر خانه های بالای قطر، معکوس مقادیر خانه های پایین می‌باشند. برای مثال اگر ترجیح عنصر ۱ بر عنصر ۲ برابر ۳ باشد، آنگاه ترجیح عنصر ۲ بر عنصر ۱ برابر ۱/۳ خواهد بود.

جدول ۳-۳: نمونه ماتریس مقایسه زوجی

عنصر ۴	عنصر ۳	عنصر ۲	عنصر ۱	معیار
		۳	۱	عنصر ۱
		۱	۱/۳	عنصر ۲
	۱			عنصر ۳
۱				عنصر ۴

یعنی عنصر واقع در ستون سمت چپ همیشه با عناصر واقع در ردیف بالا مقایسه شده و ارزش عددی که به عنصر ستون داده می‌شود، در مقایسه با عنصر قرار گرفته در ردیف است. حال اگر مطلوبیت کمتر باشد، قضاوت به صورت یک عدد کسری مشخص خواهد شد.

در این مرحله که محاسبه وزن نامیده می‌شود، عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوط با خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شده و وزن آن‌ها محاسبه می‌گردد (این وزن‌ها را وزن نسبی می‌نامند). سپس با تلفیق وزن‌های نسبی هر گزینه، وزن نهایی یا مطلق آن مشخص می‌شود در این گام، ابتدا معیارها به صورت دو به دو با هم مقایسه شده و ماتریس مقایسه‌ی معیارها ایجاد می‌شود. سپس گزینه‌ها با هم نسبت به معیارهای مختلف مقایسه گردیده و ماتریس مقایسه‌ی گزینه‌ها تکمیل می‌گردد. سپس ماتریس‌های حاصل در دو گام قبلی نرمالیزه می‌شوند. برای نرمالیزه کردن هر درایه در هر ستون به مجموع درایه‌های آن تقسیم می‌شود.

$$\pi_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}} \quad \text{فرمول (۳-۱)}$$

پس از آنکه ماتریس‌های قبلی نرمالیزه شدند، میانگین سطری آن‌ها محاسبه شده و ماتریس تصمیم‌گیری تشکیل می‌شود. ماتریس تصمیم‌گیری از حاصل ضرب وزن هر معیار در بردار وزنی گزینه‌ها و به ازای معیار مربوط به دست آید ماتریس تصمیم‌گیری به دست آمده لیست بهترین گزینه‌ها را به ترتیب نمایش داده و بهترین گزینه را مشخص می‌نماید. از این روی مراحل فوق را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی نمود.

۱. تشکیل ماتریس مقایسه‌ی دو به دو با توجه به نقش یا تأثیر هر عنصر در رابطه با هر یک از معیارهای سطح بالاتر بعدی و انجام تمام قضاوت‌هایی که وجود آن‌ها برای تشکیل مجموعه‌ای از ماتریس‌ها در گام فوق ضروری است.

۲. محاسبه وزن هر یک از معیارها در ارتباط با هدف و وزن گزینه‌ها در ارتباط با معیارها (وزن نسبی)

۳. محاسبه وزن نهایی هر یک از گزینه‌ها در ارتباط با هدف به کمک ضرب زنجیره ای وزن‌ها از گزینه تا هدف

۴. رتبه بندی معیارها و گزینه‌ها در ارتباط با هدف.

همان‌گونه که ذکر گردید، محاسبه وزن در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و فرآیند تحلیل شبکه ای به دو حالت صورت می‌گیرد:

۱. وزن نسبی، که از ماتریس‌های مقایسه‌ی زوجی به دست می‌آید (عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوط به خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شده و وزن آن‌ها محاسبه می‌گردد).

۲. وزن مطلق، که از تلفیق وزن‌های نسبی برای نمایش رتبه‌ی نهایی هر گزینه به کار می‌رود.

جهت محاسبه وزن هر گزینه از ماتریس مقایسه زوجی (وزن نسبی) چندین روش پیشنهاد شده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

محاسبه وزن به روش حداقل مربعات

اگر ماتریس A سازگار باشد مقدار عددی $a[i, j]$ برابر با W_i/W_j می‌شود و در حالتی که ماتریس ناسازگار باشد وزن‌ها بگو نه ای محاسبه می‌شود که مجموع مربعات اختلافات نسبت وزن‌ها و $a[i, j]$ حداقل گردد:

$$\min(z) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (a_{i,j} w_j - w_i)^2 \quad \text{فرمول (۳-۲)}$$

$$st: \sum_{i=1}^n W_i = 1$$

$$L = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (a_{i,j} w_j - w_i)^2 + 2\lambda (\sum_{i=1}^n w_i - 1)$$

$$\sum_{i=1}^n (a_{il} w_l - w_i) a_{il} - \sum_{j=1}^n (a_{lj} w_j - w_l) + \lambda = 0 \quad l = 1, 2, \dots, n$$

محاسبه وزن به روش حداقل مربعات لگاریتمی

در این روش سعی می‌شود که حاصل ضرب اختلافات حداقل گردد، در حالت سازگاری از فرمول $W_j/W_i \neq 1$

a_{ij} و در حالت ناسازگاری از $\min(z) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (\ln a_{i,j} - \ln(w_i/w_j))^2$ استفاده می‌شود.

۱. محاسبه وزن به روش بردار ویژه

در این روش ابتدا با تشکیل ماتریس A ، ماتریس $(A - \lambda I)$ مشخص شده و سپس دترمینان ماتریس فوق محاسبه شده و مساوی صفر قرار داده می‌شود تا مقادیر λ به دست آید. در نهایت بزرگ‌ترین λ (λ_{max}) در رابطه‌ی $(A - \lambda_{max}I)$ قرار داده شده و با استفاده از آن، وزن‌ها محاسبه می‌شوند.

۲. **میانگین حسابی:** ابتدا هر ستون نرمالیزه شده سپس میانگین سطری عناصر محاسبه می‌شوند تا بردار وزن بدست آید.

۳. **میانگین هندسی:** میانگین هندسی عناصر هر سطر محاسبه شده و سپس بردار حاصل نرمالیزه می‌شود. میانگین هندسی یک رشته عدد مانند $x_1, x_2, x_3, \dots, x_N$ برابر است با ریشه‌ی N ام حاصل ضرب آن اعداد که فرمول محاسبه آن چنین خواهد بود:

$$\mu_G = (x_1 \times x_2 \times \dots \times x_N)^{\frac{1}{N}} \quad \text{فرمول (۳-۳)}$$

در این فرمول μ_G نماد میانگین هندسی و N تعداد مشاهدات است (محمدی لرد، ۱۳۸۸: ۴۸-۴۳).

پرسشنامه مذکور دارای چهار بخش اصلی است، بخش ۱ به مقایسه زوجی گروه‌های SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات) در هنگام استقلال از یکدیگر، بخش ۲ به مقایسه زوجی گروه‌های SWOT جهت بررسی وابستگی بین این گروه‌ها می‌پردازد. در این بخش ماتریس مقایسات زوجی بر اساس قوت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها شکل گرفت و چون فرصت‌ها فقط از قوت‌ها تأثیر می‌پذیرد، لذا مقایسه زوجی جداگانه ای برای آن صورت نگرفت. بخش ۳ نیز جهت انجام مقایسه زوجی فاکتورهای SWOT (زیر معیارهای تحقیق) شکل گرفت. در بخش ۴ از روش ANP برای اولویت بندی استراتژی‌ها و انتخاب بهترین استراتژی جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان استفاده شد. در این راستا به مقایسه استراتژی‌ها با توجه به زیر معیارهای تحقیق پرداختیم. در این بخش با استفاده از پرسشنامه از خبرگان خواسته شد که با توجه به زیر معیارهای تحقیق اهمیت استراتژی‌ها در مقایسه با هم با لحاظ کردن عددی از ۱ تا ۹ مشخص سازند. بدین ترتیب که، هر استراتژی که معیار شخصی را بهتر پوشش داده نسبت به استراتژی دیگر از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود و عدد بزرگ‌تری به آن تخصیص می‌یابد. در تکمیل این پرسشنامه هر یک از پاسخ دهندگان، قضاوت‌های زوجی مورد نظر خود را وارد می‌نمایند و نرم افزار Super Decision از طریق میانگین هندسی، قضاوت‌ها را تلفیق و اعمال می‌نماید. لذا نتیجه‌ی نهایی از تلفیق نظرات پاسخ دهندگان به دست می‌آید

۳-۶: روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

۳-۶-۱: محاسبه نرخ ناسازگاری

از مزایای فرایند تحلیل سلسله مراتبی و فرآیند تحلیل شبکه ای کنترل سازگاری تصمیم است. به عبارت دیگر می‌توان میزان سازگاری تصمیمات را محاسبه نمود و نسبت به خوب و بد بودن و یا قابل قبول و مردود بودن آن قضاوت کرد. اگر A دو برابر B اهمیت داشته باشد و B سه برابر C مهم باشد، چنانچه A شش برابر C اهمیت داشته باشد این قضاوت را سازگار می‌گوییم. در عمل این‌گونه نیست که قضاوت‌ها و تصمیمات انسان همواره سازگار باشد. در ماتریس‌های سازگار محاسبه وزن ساده بوده و از طریق نرمالیزه کردن عناصر ستون‌ها بدست می‌آید و مقدار ناسازگاری نیز مخالف صفر است که باید محاسبه گشته و در محدوده قابل قبول باشد (قدسی پور، ۱۳۸۴: ۲۴ - ۲۱).

اگر ماتریس M یک ماتریس مربعی $n * n$ باشد، آنگاه مقدار شاخص ناسازگاری به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$C.I = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1} \quad \text{فرمول (۳-۴)}$$

که در آن λ_{max} بزرگ‌ترین مقدار ویژه ماتریس M بوده و n تعداد سطر یا ستون‌های ماتریس است. مقادیر شاخص سازگاری برای ماتریس‌ها با ابعاد مختلف محاسبه شده‌اند و با نام شاخص سازگاری تصادفی معرفی شده‌اند. با استفاده از این شاخص و شاخص ناسازگاری حاصل از رابطه فوق می‌توان ضریب ناسازگاری را به ترتیب زیر محاسبه نمود:

$$R.C.I = \frac{C.I}{R.C.I} \quad (۳-۵)$$

R.C.I عبارتست از شاخص ناسازگاری تصادفی که مقادیر آن به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۳-۴: مقادیر شاخص ناسازگاری تصادفی

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
R.C.I	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۹

اگر CR کوچکتر یا مساوی ۰/۱ باشد، درجه سازگاری ماتریس قابل قبول است و در غیر این صورت ناسازگاری جدی در ماتریس وجود دارد (محمدی لرد، ۱۳۸۸: ۵۰).

۳-۶-۲: سوپر ماتریس

ساعتی (۱۳۷۸) بنیاد تئوریک ANP را بر اساس ابزار قدرتمندی به نام سوپر ماتریس، برای سیستم‌هایی با وابستگی متقابل و باز خور بنیان نهاد. ابر ماتریس، ماتریس جز بندی شده ای است که در آن هر زیر ماتریس از مجموعه ای از روابط میان دو خوشه تشکیل می‌شود. سوپر ماتریس یک ماتریس دو در دوی عناصر در عناصر است. لذا برای هر عنصر، یک ابر ماتریس تشکیل می‌شود که بردارهای حق تقدم که از مقایسه های زوجی حاصل شده‌اند، در ستون مناسبی به عنوان زیر ستون ظاهر می‌شوند. ساعتی (۱۳۷۸) فرمول ابر ماتریس خود را به صورت زیر بیان نموده است.

سیستم تصمیم گیری موجود با ساختار غیر سلسله مراتبی را به N زیر مجموعه (S_1, S_2, \dots, S_N) تقسیم نمایید. فرض کنید که n_i نشان دهنده ی تعداد عناصر زیر مجموعه S_i بوده و W_{ik}^{il} بیانگر وزن عنصر k ام از زیر مجموعه i ام در مقایسه با عنصر اول از زیر مجموعه i ام باشد، آنگاه ماتریس مقایسات از عناصر زیر گروه i ام در رابطه با عناصر موجود از زیر گروه i ام به قرار زیر است:

$$\begin{bmatrix} W_{i1}^{j1} & W_{i1}^{j2} & \dots & W_{i1}^{jn_j} \\ W_{i2}^{j1} & W_{i2}^{j2} & \dots & W_{i2}^{jn_j} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ W_{in}^{j1} & W_{in}^{j2} & \dots & W_{in}^{jn_j} \end{bmatrix}$$

و سرانجام ماتریس نهایی برای مقایسات از کلیه ی زیرمجموعه‌ها با هر یک از اعضای زیرمجموعه های دیگر که به ابر ماتریس معروف است، به قرار زیر خواهد بود.

و در پایان ارجحیت نهایی برای هر عنصر از هر زیرگروه، بر اساس فرآیند مارکوف به صورت زیر به دست می‌آید (محمدی لرد، ۱۳۸۸: ۶۴):

$$W = \lim_{k \rightarrow \infty} W^{2k+1}$$

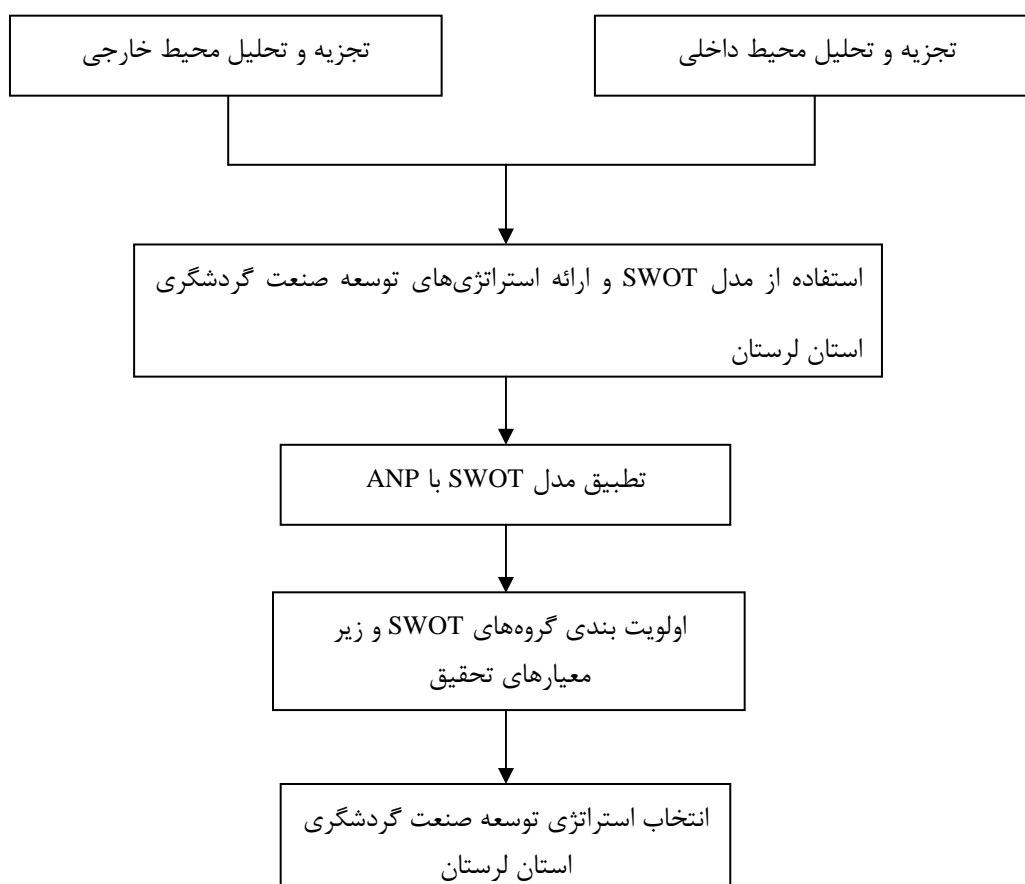
۷-۳: روایی و پایایی تحقیق

با توجه به این که این پرسشنامه جهت انجام مقایسات زوجی طراحی شده است، روش‌های سنجش پایایی تحقیق از جمله آلفای کرونباخ، و غیره در این مورد صدق نمی‌کند. بنابراین در این تحقیق برای کنترل سازگاری قضاوت‌ها، از نرخ ناسازگاری استفاده شده است. نرخ ناسازگاری، سازوکاری است که بیان می‌دارد تا چه اندازه می‌توان به اولویت‌های حاصل شده از جدول ترکیبی اعتماد کرد. اگر نرخ سازگاری کمتر از ۰/۱ باشد می‌توان سازگاری مقایسات را پذیرفت (صمدی و اسلام فاخر، ۱۳۸۵: ۷۶). در این تحقیق با توجه به استفاده از راهنمای تکمیل پرسشنامه از یکسو و حضور عندالزوم شخص محقق در هنگام تکمیل پرسشنامه و ارائه توضیحات لازم در صورت نیاز از سوی دیگر، همه ماتریس‌ها از نرخ ناسازگاری قابل قبولی (کمتر از ۰/۱) برخوردار بودند. در تحقیق حاضر جهت تکمیل پرسشنامه و کاهش قضاوت‌های نادرست در هنگام مقایسه عناصر با یکدیگر، دقت زیادی در انتخاب افراد پاسخ دهنده بعمل آمده؛ به گونه ای که افراد انتخاب شده تسلط و تخصص کافی در ارتباط با مباحث حوزه گردشگری و مدیریت استراتژیک را داشته‌اند.

۸-۳- خلاصه و جمع بندی فصل

در این فصل با تشریح و معرفی روش تحقیق حاضر، بیان شد که تحقیق حاضر تحقیقی کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. همچنین گفته شد که جامعه آماری تحقیق شامل تمام کارشناسان و صاحب نظران ادارات و سازمان‌های دولتی مرتبط با صنعت گردشگری در سطح استان لرستان می‌باشد و جهت انتخاب افراد مورد نظر از روش نمونه برداری قضاوتی از نوع غیر احتمالی و هدف دار استفاده شد. پس از آن با معرفی ابزار و روش گردآوری

اطلاعات بیان شد که به وسیله مصاحبه آزاد و هدایت شده، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای صنعت گردشگری مشخص گردید. در ادامه با استفاده از پرسشنامه طراحی شده بر مبنای فرآیند تحلیل شبکه ای، داده های تحقیق جمع آوری و جهت بررسی سازگاری مقایسات زوجی از شاخص "نرخ ناسازگاری" استفاده شد و در نهایت مبانی ریاضی سوپر ماتریس مورد استفاده تحقیق تشریح گردید. در نمودار زیر مراحل تدوین و انتخاب استراتژی توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان در تحقیق حاضر نشان داده شده است.



شکل ۳- ۲: مراحل تدوین و انتخاب استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان

تجزیه و تحلیل داده ها

آنچه که در این فصل بیان شده است:

✓ مقدمه

✓ تجزیه و تحلیل عوامل داخلی موثر بر صنعت گردشگری استان لرستان

✓ تجزیه و تحلیل عوامل خارجی موثر بر صنعت گردشگری استان لرستان

✓ ماتریس SWOT صنعت گردشگری استان لرستان

✓ ارائه استراتژی های مناسب صنعت گردشگری استان لرستان

✓ پرسشنامه سنجش اهمیت نسبی معیارها، زیر معیارها و استراتژی ها

✓ تشکیل سوپر ماتریس

✓ خلاصه و جمع بندی فصل

محقق: اسماء
یکی فیروزی

۴-۱: مقدمه

بر مبنای مطالبی که در فصول پیش مطرح شد، هدف از انجام تحقیق حاضر استفاده از رویکرد SWOT و ANP به منظور تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان می‌باشد. بدین منظور تعداد ۳۲ پرسشنامه بین کارشناسان گردشگری استان لرستان توزیع گردید که از این تعداد، ۲۵ پرسشنامه جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این فصل ابتدا نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی صنعت گردشگری استان لرستان با توجه به مصاحبه های صورت گرفته مشخص شده است؛ سپس با استفاده از ماتریس SWOT استراتژی‌های مناسب توسعه این صنعت ارائه گردیده است. در ادامه با استفاده از داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه، سوپر ماتریس وزنی و نهایی را جهت اولویت بندی معیارها، زیر معیارها و استراتژی‌های تدوین شده تشکیل می‌دهیم. و در نهایت استراتژی مناسب جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان را معین می‌کنیم.

۴-۲: تجزیه و تحلیل SWOT در جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان

همان طوری که در قسمت روش شناسی تحقیق ذکر شد، تحلیل SWOT به منظور شناسایی و بررسی عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل تأثیرگذار بیرونی ناحیه (فرصت‌ها و تهدیدها) بر گردشگری در ناحیه مورد مطالعه بکار برده می‌شود. در حقیقت از این روش به عنوان ابزاری جهت شناسایی مسایل استراتژیک و ارائه استراتژی‌های مناسب استفاده می‌گردد، در ابتدا با سنجش محیط داخلی و محیط خارجی ناحیه فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات مورد شناسایی قرار می‌گیرد، سپس جهت بر طرف نمودن یا تقلیل نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت و بهبود نقاط قوت و فرصت‌های موجود در ارتباط با گسترش توریسم در استان مورد مطالعه، استراتژی‌های مناسبی ارائه می‌گردد.

۴-۲-۱: تجزیه و تحلیل عوامل داخلی موثر بر صنعت گردشگری استان لرستان

پس از مصاحبه های متعدد با کارشناسان گردشگری و تعدادی از گردشگران ورودی به استان لرستان با توجه به متغیرهای بیان شده در فصل سوم، مهم ترین نقاط قوت و ضعف گردشگری استان لرستان به شرح زیر شناسایی شد:

نقاط قوت

• محصولات اصلی استان

۱. وجود جاذبه های طبیعی (جنگل، دریاچه، آبشارها، تالاب، پرندگان، پوشش گیاهی و ...)
۲. وجود جاذبه های تاریخی و منحصر به فرد همچون قلعه فلک الافلاک، سنگ نوشته و ...
۳. جاذبه های مذهبی (زیارتی) مانند امامزاده قاسم، امامزاده جعفر، امامزاده حیات الغیب
۴. وجود عشایر و فرهنگ غنی عشایری

• محصولات پشتیبانی

۱. جاذبه های صنایع دستی مانند گلیم، جاجیم، نمد، گیوه دوزی و ...

• محصولات اضافی

۱. وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنتی، لباس های زیبا و جذاب و نیز وجود موسیقی
۲. موقعیت استراتژیک و مواصلاتی استان

نقاط ضعف

• محصولات اصلی استان

در این زمینه نقطه ضعفی شناسایی نشد.

• محصولات پشتیبانی

۱. نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی

۲. کمبود در پروازهای داخلی و کیفیت پایین پایانه های مسافر بری در شهرهای استان لرستان

• محصولات اضافی

۱. نامناسب بودن و عدم کفایت امکانات بهداشتی بین شهرها و داخل شهرهای استان لرستان

۲. نامناسب بودن زیر ساخت های محیطی و کالبدی (همانند جاده ها و فاضلاب ها) در داخل استان

۳. نامناسب بودن راه های دسترسی به جاذبه های گردشگری به خصوص جاذبه های طبیعی بکر استان لرستان

۴. نامناسب بودن امنیت اجتماعی گردشگران

۵. فقدان علائم و تابلوهای راهنمای مسافران به جاذبه های گردشگری

۶. عدم آشنایی مردم و عدم آموزش آن ها در خصوص نحوه برخورد با گردشگران

۷. اطلاع رسانی کم از پتانسیل های تاریخی و طبیعی جذب گردشگر و تبلیغات کم جهت پذیرش گردشگران

۴-۲-۲: تجزیه و تحلیل عوامل خارجی موثر بر صنعت گردشگری استان لرستان

پس از مصاحبه های متعدد با کارشناسان گردشگری و تعدادی از گردشگران ورودی به استان لرستان با توجه به

متغیرهای بیان شده در فصل سوم، مهم ترین فرصت ها و تهدیدهای پیش روی این استان در صنعت گردشگری، به

شرح زیر شناسایی شد:

فرصت ها

• اقتصادی

۱. افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در صنعت گردشگری

۲. وجود تمایل در بخش خصوصی به سرمایه گذاری در مناطق گردشگری

۳. وجود شرایط اقلیمی و طبیعی مناسب به منظور سرمایه گذاری در اکو توریسم

• اجتماعی - فرهنگی

۱. افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و تفریح در بین مردم

• اکولوژیکی

۱. وجود استان اصفهان به عنوان یکی از مراکز گردشگر فرست عمده به استان لرستان

- نهادی

۱. افزایش توجه و حمایت مسئولان کشور از توسعه استان با رویکرد اشتغال زایی و کسب درآمد

۲. وجود نیروهای متخصص و با تجربه در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان

۳. وجود آژانس‌ها و تورهای مسافرتی با تجربه و علاقمند جهت ارائه خدمت به گردشگران

تهدیدها

- اقتصادی

۱. افزایش قیمت زمین و بورس بازی زمین و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن‌ها

۲. تقاضای روبه کاهش گردشگر خارجی وارده به ایران

- اجتماعی – فرهنگی

۱. افزایش انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی نزدیک و رقیب (همانند استان کرمانشاه، خوزستان و ...)

۲. افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب

۳. ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به منطقه نسبت به قبل

۴. تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با استان

- اکولوژیکی

۱. افزایش آلودگی‌های زیست محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه‌های گردشگری

- نهادی

۱. عدم وجود قوانین شفاف در صنعت گردشگری ایران

۴-۲-۳: تشکیل ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) صنعت

گردشگری استان لرستان

همان‌طور که در جدول ۴-۱ نشان داده شده است، برای صنعت گردشگری استان لرستان تعداد ۷ قوت داخلی در برابر ۹ نقطه ضعف داخلی و تعداد ۸ فرصت خارجی در برابر ۸ تهدید خارجی شناسایی و بررسی شده است. به این ترتیب در مجموع ۱۵ نقطه قوت و فرصت به عنوان مزیت‌ها و ۱۷ ضعف و تهدید به عنوان محدودیت‌ها و تنگنایی پیش روی گردشگری استان شناسایی شد.

جدول ۴-۱: ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) صنعت گردشگری استان لرستان

عوامل داخلی	عوامل خارجی
<p>قوت‌ها (S)</p> <p>S1. وجود جاذبه های طبیعی (جنگل، دریاچه، آبشارها، تالاب، پرندگان، پوشش گیاهی و ...)</p> <p>S2. وجود جاذبه های تاریخی و منحصر به فرد همچون قلعه فلک الافلاک، سنگ نوشته و ...</p> <p>S3. جاذبه های مذهبی (زیارتی) مانند امامزاده قاسم، امامزاده جعفر، امامزاده حیات الغیب</p> <p>S4. وجود عشایر و فرهنگ غنی عشایری</p> <p>S5. جاذبه های صنایع دستی مانند گلیم، جاجیم، نمد، گیوه دوزی و ...</p> <p>S6. وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنتی، لباس‌های زیبا و جذاب و نیز وجود موسیقی</p> <p>S7. موقعیت استراتژیک و مواصلاتی استان</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>O1. افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در صنعت گردشگری</p> <p>O2. وجود تمایل در بخش خصوصی به سرمایه گذاری در مناطق گردشگری</p> <p>O3. وجود شرایط اقلیمی و طبیعی مناسب به منظور سرمایه گذاری در اکو توریسم</p> <p>O4. افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و تفریح در بین مردم</p> <p>O5. وجود استان اصفهان به عنوان یکی از مراکز گردشگر فرست عمده به استان لرستان</p> <p>O6. افزایش توجه و حمایت مسئولان کشور از توسعه استان با رویکرد اشتغال زایی و کسب درآمد</p> <p>O7. وجود نیروهای متخصص و با تجربه در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان</p> <p>O8. وجود آژانس‌ها و توره‌های مسافرتی با تجربه و علاقمند جهت ارائه خدمت به گردشگران</p>
<p>ضعف‌ها (W)</p> <p>W1. نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی</p> <p>W2. کمبود در پروازهای داخلی و کیفیت پایین پایانه های مسافر بری در شهرهای استان لرستان</p> <p>W3. نامناسب بودن و عدم کفایت امکانات بهداشتی بین شهرها و داخل شهرهای استان لرستان</p> <p>W4. نامناسب بودن زیر ساخت‌های محیطی و کالبدی (همانند جاده‌ها و فاضلاب‌ها) در داخل استان</p> <p>W5. نامناسب بودن راه‌های دسترسی به جاذبه های گردشگری به خصوص جاذبه های طبیعی بکر استان لرستان</p> <p>W6. نامناسب بودن امنیت اجتماعی گردشگران در برخی از جاذبه های گردشگری استان.</p> <p>W7. فقدان علائم و تابلوهای راهنمای مسافران به جاذبه های گردشگری</p> <p>W8. عدم آشنایی مردم و عدم آموزش آن‌ها در خصوص نحوه برخورد با گردشگران</p> <p>W9. اطلاع رسانی کم از پتانسیل‌های تاریخی و طبیعی جذب گردشگر و تبلیغات کم جهت پذیرش گردشگران</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T1. افزایش قیمت زمین و بورس بازی زمین و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن‌ها</p> <p>T2. تقاضای روبه کاهش گردشگر خارجی وارده به ایران</p> <p>T3. افزایش انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی نزدیک و رقیب (همانند استان کرمانشاه، خوزستان و ...)</p> <p>T4. افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب</p> <p>T5. ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به منطقه نسبت به قبل</p> <p>T6. تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با استان</p> <p>T7. افزایش آلودگی‌های زیست محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه های گردشگری</p> <p>T8. عدم وجود قوانین شفاف در صنعت گردشگری ایران</p>

۴-۲-۴: ارائه استراتژی‌های توسعه صنعت گردشگری استان لرستان

پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی موثر بر صنعت گردشگری استان لرستان، نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شده (جدول ۴-۱) و نتیجه آن‌ها به ترتیب به صورت استراتژی قوت - فرصت (SO)، ضعف - فرصت (WO)، قوت - تهدید (ST) و ضعف - تهدید (WT) به شرح زیر ارائه شد:

۴-۲-۴-۱: استراتژی‌های تهاجمی (قوت - فرصت)

۱. تاکید بر توسعه اکو توریسم (گردشگری طبیعی) به دلیل وجود مزیت‌های نسبی برای توسعه این نوع گردشگری

در استان لرستان

۲. بهره‌گیری بهینه و هدفمند از افزایش انگیزه مسافرت در بین مردم در جهت بهره‌برداری از جاذبه‌ها و فرآورده

های توریستی به منظور ایجاد اشتغال و درآمد برای مردم استان

۳. شناسایی و بهره‌گیری از جاذبه‌ها، فرآورده‌ها و دیگر مزیت‌های نسبی توریستی استان جهت جلب گردشگران و افزایش توان فرهنگی مردم منطقه

۴. تمرکز عمده فعالیت‌های توریستی بر بهره‌برداری از منابع و جاذبه‌های موجود بدون استفاده توریستی همانند

چشم‌اندازها، ارتفاعات، باغات و فضای سبز و ... به منظور کسب درآمد و ایجاد اشتغال و توسعه استان

۵. ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های مختلف مرتبط، به منظور یکپارچه سازی کارکردهای گردشگری به وسیله برگزاری نشست‌ها و به‌کارگیری تدابیر مدیریتی هماهنگ کننده با حضور سازمان‌های دولتی، غیر دولتی، مردم و کارآفرینان

۶. زمینه سازی و بهره‌برداری از حمایت‌های بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در صنعت گردشگری استان

لرستان از طریق شفاف سازی سیاست‌های دولتی و برنامه های محلی، نحوه اخذ مالیات و پرداخت یارانه و تسهیلات بانکی

۴-۲-۴-۲: استراتژی‌های بازنگری (ضعف - فرصت)

۱. استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه به منظور ایجاد تشکلهای تعاونی مردمی و همچنین ترویج و آموزش گردشگری از طریق نشستها و جلسه های مختلف با مردم منطقه
۲. توسعه خطوط هوایی و ریلی برای ترانزیت مسافر و کالا در سطح استان
۳. بازنگری به قوانین و مقررات ارضی در استان و مکانهای توریستی این ناحیه به منظور بهره برداری از قسمت های مختلف آن برای عموم (مردم و گردشگران) و همچنین جلوگیری از بورس بازی زمین
۴. استفاده از نیروهای متخصص در جهت توسعه و احیای مناطق توریستی
۵. توسعه نهادها و سازمانهای مرتبط در منطقه مطالعه شده برای آموزش مردم و گردشگران به منظور بهره گیری بهینه و هدفمند از منافع و آثار مثبت گردشگری
۶. توسعه و تجهیز مسیرهای توریستی استان و ایجاد و نصب علائم، قوانین و مقررات در این مکانها و تدوین دفترچه های راهنما برای گردشگران و آموزش آنها
۷. بهره‌مندی از آژانسها و تورهای مسافرتی با تجربه و نیروی انسانی متخصص در بخش گردشگری استان به منظور افزایش ضریب موفقیت در جذب و ارائه خدمات به گردشگران

۳-۴-۲-۴: استراتژیهای تنوع (قوت- تهدید)

۱. تنوع بخشی به امکانات، فعالیتها و خدمات توریستی به منظور جلب گردشگران و بالطبع افزایش تعداد گردشگران در استان و همچنین به کارگیری طبقات مختلف مردم در فعالیت های مختلف.
۲. ظرفیت پذیری و تعیین حد مطلوب تراکم جمعیت در مکانهای مختلف توریستی در استان لرستان در جهت کاهش فشار و تراکم بیش از حد به این مکانها و جاذبهها و جلوگیری از بین رفتن و تخریب آنها
۳. تنوع بخشی و توسعه برنامه های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه های طبیعی و انسانی، خصوصیات بارز فرهنگی، معماری و آداب و رسوم استان در سطح ملی در قالب جشنوارهها، نمایشگاهها و سمینارها به طور فعالانه.
۴. جلب توجه گردشگران به بازدید از مناطق عشایری و روستایی به منظور بهره برداری مناسب از محصولات و فرآورده های محلی، مناظر، مزارع و باغات روستایی در جهت کسب درآمد و نیز جلوگیری از تخریب مزارع و پوشش گیاهی

۵. افزایش بودجه تخصیصی برای توسعه جاذبه های گردشگری و ایجاد مدیریت واحد شفاف برای اجرایی شدن و

تحقق توسعه امر گردشگری

۶. تأمین امنیت مکان های توریستی استان جهت جلوگیری از بروز تخلفات اجتماعی و سایر تخلفات

۴-۲-۴: استراتژی های تدافعی (ضعف - تهدید)

۱. تقویت تبلیغات و فعالیت های آگاه سازی در رسانه ها درباره مزیت های گردشگری در سطح داخلی و بین المللی و

از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی منطقه

۲. آموزش و اطلاع رسانی به مردم در نحوه برخورد با گردشگران به منظور جلوگیری از تعارض بین گردشگران و

مردم که باید به گردشگران در زمینه فرهنگ و آداب و رسوم، مکان های خاص و سایر موارد آموزش داده شود

۳. تدوین قوانین و مقررات ویژه جهت استفاده بهینه جاذبه ها و فرآورده های گردشگری و جلوگیری از تخریب،

آلودگی و از بین رفتن این منابع در استان

۴. زمینه سازی و تشویق مردم به مشارکت در جهت توسعه زیرساخت ها، تجهیزات و تسهیلات توریستی و کسب

درآمد از این طریق و همچنین استفاده از مشارکت بخش خصوصی در زمینه هایی که مردم نمی توانند مشارکت یا

سرمایه گذاری کنند

۵. به منظور تشویق و ترغیب مردم برای مسافرت به استان لرستان و توسعه گردشگری استان با استفاده از تحقیقات

در زمینه گردشگری و تحقیقات بازاریابی، جنبه های مختلف و جاذبه های گوناگون این استان شناسایی و در

بازارهای هدف تبلیغ و مورد بهره برداری قرار گیرد

۶. جلب مشارکت های مردمی در ترویج، حفاظت و بهره مندی پایدار از منابع طبیعی و تاریخی - فرهنگی گردشگری

منطقه و جلوگیری از تخریب زیست محیطی و تاریخی - فرهنگی

۷. برگزاری سمینارها و نشست های توسعه سرمایه گذاری در صنعت گردشگری استان به وسیله سازمان های مرتبط،

دعوت از سرمایه گذاران داخلی و خارجی و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه گذاری در زمینه احداث

هتل ها، مجتمع های اقامتی، تأسیسات تفریحی و جنگلی، ایجاد زمین های ورزشی، موزه تاریخ طبیعی و مناظر

طبیعی و ...

جدول ۴-۲: ماتریس خلاصه استراتژی‌های توسعه صنعت گردشگری استان لرستان

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
<p>S1. وجود جاذبه های طبیعی (جنگل، دریاچه، آبشارها، تالاب، پرندگان، پوشش گیاهی و ...)</p> <p>S2. وجود جاذبه های تاریخی و منحصر به فرد همچون قلعه فلک الافلاک، سنگ نوشته و ...</p> <p>S3. جاذبه های مذهبی (زیارتی) مانند امامزاده قاسم، امامزاده جعفر، امامزاده حیات الغیب</p> <p>S4. وجود عشایر و فرهنگ غنی عشایری</p> <p>S5. جاذبه های صنایع دستی مانند گلیم، جاجیم، نمد، گیوه دوزی و ...</p> <p>S6. وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنتی، لباس‌های زیبا و جذاب و نیز وجود موسیقی</p> <p>S7. موقعیت استراتژیک و مواصلاتی استان</p>	<p>W1. نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی</p> <p>W2. کمبود در پروازهای داخلی و کیفیت پایین پایانه های مسافر بری در شهرهای استان لرستان</p> <p>W3. نامناسب بودن و عدم کفایت امکانات بهداشتی بین شهرها و داخل شهرهای استان لرستان</p> <p>W4. نامناسب بودن زیر ساخت‌های محیطی و کالبدی (همانند جاده‌ها و فاضلاب‌ها) در داخل استان</p> <p>W5. نامناسب بودن راه‌های دسترسی به جاذبه های گردشگری به خصوص جاذبه های طبیعی بکر استان لرستان</p> <p>W6. نامناسب بودن امنیت اجتماعی گردشگران در برخی از جاذبه های گردشگری استان.</p> <p>W7. فقدان علائم و تابلوهای راهنمای مسافران به جاذبه های گردشگری</p> <p>W8. عدم آشنایی مردم و عدم آموزش آن‌ها در خصوص نحوه برخورد با گردشگران</p> <p>W9. اطلاع رسانی کم از پتانسیل‌های تاریخی و طبیعی جذب گردشگر و تبلیغات کم جهت پذیرش گردشگران</p>

تحلیل SWOT

استراتژی‌های (WO):	استراتژی‌های (SO):	فرصت‌ها (O)
<p>۱. استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه به منظور ایجاد تشکلهای تعاونی مردمی و همچنین ترویج و آموزش گردشگری از طریق نشست‌ها و جلسه‌های مختلف با مردم منطقه</p> <p>۲. توسعه خطوط هوایی و ریلی برای ترانزیت مسافر و کالا در سطح استان</p> <p>۳. بازنگری به قوانین و مقررات ارضی در استان و مکان‌های توریستی این ناحیه</p> <p>۴. استفاده از نیروهای متخصص در جهت توسعه و احیای مناطق توریستی</p> <p>۵. توسعه نهادها و سازمان‌های مرتبط در منطقه مطالعه شده برای آموزش مردم و گردشگران</p> <p>۶. توسعه و تجهیز مسیرهای توریستی استان و ایجاد و نصب علائم، قوانین و مقررات در این مکان‌ها</p> <p>۷. بهره‌مندی از آژانس‌ها و تورهای مسافرتی با تجربه در گردشگری استان</p>	<p>۱. تاکید بر توسعه اکو توریسم (گردشگری طبیعی) به دلیل وجود مزیت‌های نسبی برای توسعه این نوع گردشگری در استان لرستان</p> <p>۲. بهره‌گیری بهینه و هدفمند از افزایش انگیزه مسافرت در بین مردم در جهت بهره‌برداری از جاذبه‌ها و فرآورده‌های توریستی به منظور ایجاد اشتغال و درآمد برای مردم استان</p> <p>۳. شناسایی و بهره‌گیری از جاذبه‌ها، فرآورده‌ها و دیگر مزیت‌های نسبی توریستی استان جهت جلب گردشگران و افزایش توان فرهنگی مردم منطقه</p> <p>۴. تمرکز عمده فعالیت‌های توریستی بر بهره‌برداری از منابع و جاذبه‌های موجود بدون استفاده توریستی همانند چشم‌اندازها، ارتفاعات، باغات و فضای سبز و ... به منظور کسب درآمد و ایجاد اشتغال و توسعه استان</p> <p>۵. ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های مختلف مرتبط،</p> <p>۶. زمینه‌سازی و بهره‌برداری از حمایت‌های بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در گردشگری استان</p>	<p>O₁. افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری</p> <p>O₂. وجود تمایل در بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در مناطق گردشگری</p> <p>O₃. وجود شرایط اقلیمی و طبیعی مناسب به منظور سرمایه‌گذاری در اکو توریسم</p> <p>O₄. افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و تفریح در بین مردم</p> <p>O₅. وجود استان اصفهان به عنوان یکی از مراکز گردشگر فرست عمده به استان لرستان</p> <p>O₆. افزایش توجه و حمایت مسئولان کشور از توسعه استان با رویکرد اشتغال زایی و کسب درآمد</p> <p>O₇. وجود نیروهای متخصص و با تجربه در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان</p> <p>O₈. وجود آژانس‌ها و تورهای مسافرتی با تجربه و علاقمند جهت ارائه خدمت به گردشگران</p>

استراتژی‌های (WT):	استراتژی‌های (ST):	تهدیدها (T)
<p>۱. تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه سازی در رسانه‌ها درباره مزیت‌های گردشگری در سطح داخلی و بین‌المللی و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی منطقه</p> <p>۲. آموزش و اطلاع رسانی به مردم در نحوه برخورد با گردشگران</p> <p>۳. تدوین قوانین و مقررات ویژه جهت استفاده بهینه جاذبه‌ها و فرآورده های گردشگری و جلوگیری از تخریب و آلودگی</p> <p>۴. زمینه سازی و تشویق مردم به مشارکت در جهت توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات و تسهیلات توریستی و کسب درآمد از این طریق</p> <p>۵. به منظور تشویق و ترغیب مردم برای مسافرت به استان لرستان و توسعه گردشگری استان با استفاده از تحقیقات در زمینه گردشگری و تحقیقات بازاریابی، جاذبه های گوناگون این استان شناسایی و در بازارهای هدف تبلیغ و مورد بهره برداری قرار گیرد</p> <p>۶. جلب مشارکت‌های مردمی در ترویج، حفاظت و بهره‌مندی پایدار از منابع طبیعی و تاریخی - فرهنگی گردشگری منطقه و جلوگیری از تخریب زیست محیطی و تاریخی - فرهنگی</p> <p>۷. برگزاری سمینارها و نشست‌های توسعه سرمایه گذاری در صنعت گردشگری استان به وسیله سازمان‌های مرتبط، دعوت از سرمایه گذاران داخلی و خارجی و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه گذاری در زمینه احداث هتل‌ها و مجتمع‌های اقامتی</p>	<p>۱. تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات توریستی به منظور جلب گردشگران و بالطبع افزایش تعداد گردشگران در استان و همچنین به‌کارگیری طبقات مختلف مردم در فعالیت‌های مختلف.</p> <p>۲. ظرفیت پذیری و تعیین حد مطلوب تراکم جمعیت در مکان‌های مختلف توریستی در استان لرستان در جهت کاهش فشار و تراکم بیش از حد به این مکان‌ها و جاذبه‌ها و جلوگیری از بین رفتن و تخریب آن‌ها</p> <p>۳. تنوع بخشی و توسعه برنامه های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه های طبیعی و انسانی، خصوصیات بارز فرهنگی، معماری و آداب و رسوم استان در سطح ملی در قالب جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و سمینارها به طور فعالانه.</p> <p>۴. جلب توجه گردشگران به بازدید از مناطق عشایری و روستایی به منظور بهره برداری مناسب از محصولات و فرآورده های محلی، مناظر، مزارع و باغات روستایی در جهت کسب درآمد و نیز جلوگیری از تخریب مزارع و پوشش گیاهی</p> <p>۵. افزایش بودجه تخصیصی برای توسعه جاذبه های گردشگری و ایجاد مدیریت واحد شفاف برای اجرایی شدن و تحقق توسعه امر گردشگری</p> <p>۶. تأمین امنیت مکان‌های توریستی استان جهت جلوگیری از بروز تخلفات اجتماعی و سایر تخلفات</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T₁. افزایش قیمت زمین و بورس بازی زمین و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن‌ها</p> <p>T₂. تقاضای روبه کاهش گردشگر خارجی وارده به ایران</p> <p>T₃. افزایش انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی نزدیک و رقیب (همانند استان کرمانشاه، خوزستان و ...)</p> <p>T₄. افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب</p> <p>T₅. ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به منطقه نسبت به قبل</p> <p>T₆. تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با استان</p> <p>T₇. افزایش آلودگی‌های زیست محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه های گردشگری</p> <p>T₈. عدم وجود قوانین شفاف در صنعت گردشگری ایران</p>

۴-۴: پرسشنامه سنجش اهمیت نسبی معیارها، زیر معیارها و استراتژی‌های

توسعه صنعت گردشگری استان لرستان

این پرسشنامه جهت سنجش اهمیت نسبی معیارها و زیر معیارهای موثر بر صنعت گردشگری استان لرستان و استراتژی‌های این صنعت طراحی گردید. بدین منظور، این پرسشنامه بین کارشناسان و خبرگان امر صنعت گردشگری استان توزیع و جمع‌آوری گردید. این پرسشنامه به گونه‌ای طراحی شد که امکان مقایسه دو به دو گروه‌ها و فاکتورهای SWOT و همچنین استراتژی‌ها را بر اساس زیر معیارهای تحقیق فراهم آورده، و در نهایت با استفاده از آن می‌توان میزان وابستگی بین گروه‌های SWOT را اندازه‌گیری نمود. پس از جمع‌آوری پرسشنامه و استخراج ماتریس‌های تصمیم، لازم بود تا نرخ ناسازگاری آن‌ها محاسبه گردد. بدین منظور از نرم افزار SuperDecision استفاده شد.

با توجه به استفاده از راهنمای تکمیل پرسشنامه از یکسو و حضور عندالزوم شخص محقق در هنگام تکمیل پرسشنامه و ارائه توضیحات لازم در صورت نیاز، همه ماتریس‌ها از نرخ ناسازگاری قابل قبولی (کمتر از ۰.۱) برخوردار بودند. نرخ ناسازگاری در آخرین سطر هر ماتریس عنوان شده است.

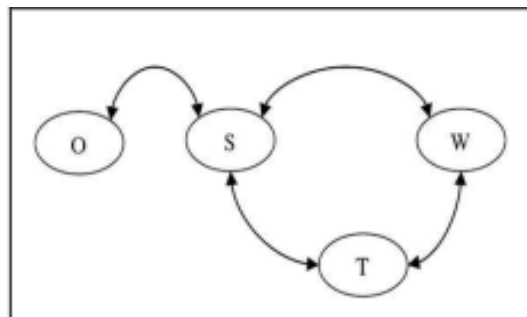
۴-۴-۱: مقایسه زوجی عوامل SWOT با فرض عدم وابستگی بین آن‌ها

جدول ۴-۳: مقایسه زوجی عوامل SWOT با فرض عدم وابستگی بین آن‌ها

درجه اهمیت عوامل SWOT	تهدیدها	فرصت‌ها	نقاط ضعف	نقاط قوت	عوامل SWOT
۰.۲۴۰	۲	۵	۳	۱	نقاط قوت
۰.۱۵۲	۲	۳	۱	۱/۳	نقاط ضعف
۰.۰۸۵	۳	۱	۱/۳	۱/۵	فرصت‌ها
۰.۵۲۳	۱	۱/۳	۱/۲	۱/۲	تهدیدها
CR=0.02					

۴-۴-۲: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT

در این بخش ماتریس وابستگی درونی هر عامل SWOT را با توجه به عوامل دیگر به وسیله استفاده از مدل شماتیک ارائه شده در شکل (۴-۱) تعیین می‌گردد.



شکل ۴-۱: وابستگی‌های درونی بین عوامل SWOT

۴-۴-۲-۱: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه نقاط قوت

جدول ۴-۴: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به نقاط قوت

وزن‌های نسبی	تهدیدها	فرصت‌ها	نقاط ضعف	نقاط قوت
۰.۲۹۷	۲	۲	۱	نقاط ضعف
۰.۱۶۳	۱/۳	۱	۱/۲	فرصت‌ها
۰.۵۴۰	۱	۳	۱/۲	تهدیدها
CR=0.009				

۲-۲-۴-۴: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به نقاط ضعف

جدول ۴-۵: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به نقاط ضعف

وزن‌های نسبی	تهدیدها	نقاط قوت	نقاط ضعف
۰.۲۵	۱/۳	۱	نقاط قوت
۰.۷۵	۱	۳	تهدیدها
CR=0.00			

۳-۲-۴-۴: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به تهدیدها

جدول ۴-۶: ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT با توجه به تهدیدها

وزن‌های نسبی	نقاط ضعف	نقاط قوت	تهدیدها
۰.۲۵	۱/۳	۱	نقاط قوت
۰.۷۵	۱	۳	نقاط ضعف
CR=0.00			

۳-۴-۴: تشکیل سوپر ماتریس

پس از انجام مقایسه های زوجی، نوبت به محاسبه امتیازات نهایی هر یک از معیارها، زیر معیارها و گزینه‌ها جهت بدست آوردن اولویت کلی آن‌ها با توجه به هدف تحقیق می‌رسد. برای این منظور، نتایج حاصل وارد سوپر ماتریس شدند. در ذیل نحوه تشکیل سوپر ماتریس مورد استفاده این تحقیق، نشان داده شده است.

جدول ۴-۷: شکل کلی سوپر ماتریس مورد استفاده در این تحقیق

گزینه	زیر معیار	معیار	هدف	
0	0	0	1	هدف
0	0	1	W_{21}	معیار
0	1	W_{32}	0	زیر معیار
1	W_{43}	0	0	گزینه

با توجه به مباحث مطرح شده در صفحات قبل، سوپر ماتریس که از تلفیق ماتریس‌های مختلف به دست می‌آید و نرمال می‌شود، سوپر ماتریس وزنی است. جدول ۴-۸ سوپر ماتریس وزنی تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۸: سوپر ماتریس وزنی^{۶۷} تحقیق

		معیارهای استراتژیک					زیر معیارهای استراتژیک														
		انتخاب بهترین استراتژی	فرصت‌ها	قوت‌ها	تهدیدها	ضعف‌ها	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇
گزینه‌ها	SO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32	0.54	0.52	0.09	0.21	0.51	0.11	0.13	0.56	0.22	0.26	0.34	0.35	0.39	0.46
	ST	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.42	0.09	0.24	0.31	0.25	0.24	0.11	0.10	0.18	0.52	0.52	0.40	0.37	0.38	0.12
	WO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15	0.19	0.08	0.41	0.25	0.14	0.56	0.48	0.18	0.16	0.12	0.16	0.19	0.16	0.26
	WT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.12	0.18	0.17	0.20	0.30	0.10	0.22	0.30	0.08	0.11	0.10	0.10	0.10	0.08	0.15
	فرصت‌ها	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	قوت‌ها	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	تهدیدها	0.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	ضعف‌ها	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	O ₁	0.00	0.235	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	O ₂	0.00	0.164	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	O ₃	0.00	0.127	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	O ₄	0.00	0.111	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	O ₅	0.00	0.070	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	O ₆	0.00	0.141	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	O ₇	0.00	0.070	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	O ₈	0.00	0.083	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	S ₁	0.00	0.00	0.361	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	S ₂	0.00	0.00	0.211	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	S ₃	0.00	0.00	0.094	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	S ₄	0.00	0.00	0.099	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	S ₅	0.00	0.00	0.083	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	S ₆	0.00	0.00	0.080	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	S ₇	0.00	0.00	0.071	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

67. Weighted Super Matrix

ادامه جدول ۴- ۸

	انتخاب بهترین استراتژی	فرصتها	قوتها	تهدیدها	ضعفها	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅	T ₆	T ₇	T ₈	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅	W ₆	W ₇	W ₈	W ₉
SO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.13	0.28	0.19	0.27	0.10	0.12	0.24	0.26	0.21	0.16	0.16	0.10	0.18	0.21	0.10	0.10
ST	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.20	0.33	0.305	0.38	0.42	0.37	0.32	0.37	0.45	0.15	0.35	0.21	0.14	0.51	0.14	0.18	0.33
WO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.58	0.23	0.11	0.11	0.19	0.15	0.14	0.15	0.16	0.54	0.21	0.46	0.56	0.21	0.55	0.44	0.07
WT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.08	0.30	0.30	0.31	0.12	0.23	0.41	0.23	0.11	0.10	0.28	0.20	0.20	0.10	0.10	0.28	0.50
فرصتها	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
قوتها	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تهدیدها	0.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ضعفها	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₁	0.00	0.00	0.00	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₂	0.00	0.00	0.00	0.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₃	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₄	0.00	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₅	0.00	0.00	0.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₆	0.00	0.00	0.00	0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₇	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₈	0.00	0.00	0.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₁	0.00	0.00	0.00	0.00	0.225	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₂	0.00	0.00	0.00	0.00	0.135	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₃	0.00	0.00	0.00	0.00	0.093	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₄	0.00	0.00	0.00	0.00	0.095	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₅	0.00	0.00	0.00	0.00	0.112	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₆	0.00	0.00	0.00	0.00	0.114	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₇	0.00	0.00	0.00	0.00	0.055	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₈	0.00	0.00	0.00	0.00	0.070	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₉	0.00	0.00	0.00	0.00	0.100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

در ادامه یک سوپر ماتریس محدود برای هر عنصر محاسبه می‌شود و هر کدام از این سوپر ماتریس‌ها به وسیله ارجحیت عنصر خود، وزن دهی می‌شود. در نهایت با تلفیق و

سنتز همه‌ی سوپر ماتریس‌های حدی، نتیجه تصمیم مشخص می‌گردد (جدول ۴-۹).

جدول ۴-۹: سوپر ماتریس حد^{۶۸} تحقیق

		معیارهای استراتژیک					زیر معیارهای استراتژیک														
		انتخاب بهترین استراتژی	فرصتها	قوتها	تهدیدها	ضعفها	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇
س ت ر ا ت ج ی	SO	0.082815	0.17	0.20	0.10	0.09	0.32	0.54	0.51	0.09	0.20	0.51	0.11	0.13	0.56	0.32	0.26	0.34	0.35	0.38	0.40
	ST	0.103405	0.12	0.17	0.16	0.15	0.41	0.09	0.24	0.30	0.25	0.24	0.11	0.10	0.18	0.52	0.52	0.40	0.37	0.38	0.12
	WO	0.078264	0.12	0.09	0.10	0.16	0.15	0.19	0.08	0.41	0.25	0.13	0.56	0.48	0.18	0.16	0.12	0.16	0.19	0.16	0.26
	WT	0.068850	0.09	0.05	0.15	0.10	0.12	0.18	0.17	0.20	0.30	0.10	0.22	0.29	0.08	0.11	0.10	0.10	0.10	0.08	0.15
فرصتها		0.024	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
قوتها		0.087	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تهدیدها		0.122	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ضعفها		0.100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
O ₁		0.0057	0.118	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
O ₂		0.0040	0.082	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
O ₃		0.0031	0.064	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
O ₄		0.0027	0.056	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
O ₅		0.0017	0.035	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
O ₆		0.0034	0.071	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
O ₇		0.0016	0.033	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
O ₈		0.0020	0.042	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S ₁		0.0315	0.00	0.181	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S ₂		0.0184	0.00	0.106	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S ₃		0.0080	0.00	0.047	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S ₄		0.0090	0.00	0.049	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S ₅		0.0073	0.00	0.041	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S ₆		0.0070	0.00	0.040	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
S ₇		0.0060	0.00	0.035	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

68. Limit Super Matrix

ادامه جدول ۴-۹

	انتخاب بهترین استراتژی	فرصتها	قوتها	تهدیدها	ضعفها	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅	T ₆	T ₇	T ₈	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅	W ₆	W ₇	W ₈	W ₉
SO	0.082815	0.34	0.18	0.18	0.18	0.14	0.13	0.28	0.19	0.27	0.10	0.12	0.25	0.26	0.21	0.16	0.16	0.10	0.18	0.21	0.10	0.10
ST	0.103405	0.25	0.30	0.31	0.30	0.20	0.33	0.30	0.38	0.42	0.22	0.32	0.37	0.45	0.15	0.35	0.21	0.14	0.51	0.14	0.18	0.33
WO	0.078264	0.23	0.33	0.21	0.33	0.58	0.23	0.11	0.11	0.20	0.10	0.14	0.15	0.17	0.54	0.20	0.46	0.56	0.21	0.55	0.44	0.07
WT	0.068850	0.18	0.19	0.30	0.19	0.08	0.31	0.31	0.31	0.12	0.58	0.42	0.23	0.12	0.10	0.29	0.17	0.20	0.10	0.09	0.28	0.50
فرصتها	0.024	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
قوتها	0.087	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تهدیدها	0.122	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ضعفها	0.100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₁	0.0159	0.00	0.00	0.066	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₂	0.0198	0.00	0.00	0.081	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₃	0.0219	0.00	0.00	0.090	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₄	0.0188	0.00	0.00	0.078	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₅	0.0099	0.00	0.00	0.041	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₆	0.0152	0.00	0.00	0.062	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₇	0.0125	0.00	0.00	0.051	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T ₈	0.0079	0.00	0.00	0.033	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₁	0.0225	0.00	0.00	0.00	0.113	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₂	0.0135	0.00	0.00	0.00	0.068	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₃	0.0093	0.00	0.00	0.00	0.047	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₄	0.0095	0.00	0.00	0.00	0.048	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₅	0.0112	0.00	0.00	0.00	0.056	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₆	0.0114	0.00	0.00	0.00	0.057	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₇	0.0059	0.00	0.00	0.00	0.027	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₈	0.0069	0.00	0.00	0.00	0.035	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
W ₉	0.0099	0.00	0.00	0.00	0.050	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

همان‌طور که در جدول ۴-۸ و جدول ۴-۹ نشان داده شده است، اولویت نهایی معیارها، زیر معیارها و گزینه های تحقیق نسبت به هدف تحقیق مشخص گردید. با استفاده از سوپر ماتریس‌های وزنی و حد تحقیق، اولویت معیارها (زیر عوامل SWOT) و زیر معیارهای تحقیق (زیر عوامل SWOT) نسبت به هدف تحقیق مشخص گردید (جدول ۴-۱۰).

جدول ۴-۱۰: مقادیر معیارها و زیر معیارهای تحقیق نسبت به هدف تحقیق					
عوامل SWOT	اولویت عوامل SWOT نسبت به هدف تحقیق		زیر عوامل SWOT	اولویت زیر عوامل SWOT نسبت به هدف تحقیق	
	Normal	Limiting		Normal	Limiting
فرصتها	0.07	0.024	O ₁	0.235	0.0057
			O ₂	0.164	0.0040
			O ₃	0.127	0.0031
			O ₄	0.111	0.0027
			O ₅	0.070	0.0017
			O ₆	0.141	0.0034
			O ₇	0.067	0.0016
			O ₈	0.083	0.0020
نقاط قوت	0.26	0.087	S ₁	0.361	0.0315
			S ₂	0.211	0.0184
			S ₃	0.094	0.0080
			S ₄	0.099	0.0090
			S ₅	0.083	0.0073
			S ₆	0.080	0.0070
			S ₇	0.071	0.0060
تهدیدها	0.37	0.122	T ₁	0.13	0.0159
			T ₂	0.16	0.0198
			T ₃	0.18	0.0219
			T ₄	0.15	0.0188
			T ₅	0.08	0.0099
			T ₆	0.12	0.0152
			T ₇	0.10	0.0125
			T ₈	0.06	0.0079

ادامه جدول ۴- ۱۰

نقاط ضعف	0.30	0.10	W ₁	0.225	0.0225
			W ₂	0.135	0.0135
			W ₃	0.093	0.0093
			W ₄	0.095	0.0095
			W ₅	0.112	0.0112
			W ₆	0.114	0.0114
			W ₇	0.055	0.0059
			W ₈	0.070	0.0069
			W ₉	0.100	0.0099

همان‌طور که جدول ۴- ۱۰ نشان می‌دهد، نتایج رتبه بندی عوامل و زیر عوامل SWOT در دو ستون نرمال و حدی نمایش داده شده‌اند. مقادیر نرمال بر اساس فرم مقایسه های زوجی بوده و مستقیماً از سوپر ماتریس وزنی تحقیق استخراج گردیده‌اند. مقادیر حدی به صورت مستقیم از سوپر ماتریس حدی اخذ می‌گردند، نتایج این دو ستون با هم مطابقت داشته و رتبه بندی یکسانی را برای عوامل و زیر عوامل نشان می‌دهند. با توجه به رتبه بندی اعلام شده، مهم‌ترین عوامل و زیر عواملی که جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان ابتدا باید بر آن‌ها تمرکز نمود، مشخص شده است.

پس از تعیین اولویت معیارها و زیر معیارهای تحقیق، نوبت به محاسبه اولویت گزینه های تحقیق (استراتژی‌ها) نسبت به هدف می‌رسد. با استفاده از سوپر ماتریس حد، اولویت این استراتژی‌ها مشخص گردید (جدول ۴- ۱۱).

جدول ۴- ۱۱: مقادیر گزینه های تحقیق نسبت به هدف تحقیق			
استراتژی‌ها	مقادیر استراتژی‌ها نسبت به هدف تحقیق		
Name	Ideals	Normals	Raw
SO	0.800878	0.248444	0.082815
ST	1.000000	0.310214	0.103405
WO	0.756872	0.234792	0.078264
WT	0.665830	0.206550	0.068850

همان گونه که مشاهده می شود، نتایج در سه ستون نرمال، خام و ایده آل نشان داده شده اند. ستون نرمال اولویت هر یک از گزینه ها را بر اساس فرم مقایسه های زوجی نمایش داده و معمول ترین روش برای مشاهده نتایج می باشد. مقادیر ستون ایده آل از تقسیم مقادیر هر یک از اعداد ستون نرمال بر بزرگ ترین عدد این ستون به دست می آید، بنابراین مقادیر عددی گزینه های منتخب همواره ۱ می باشد. مقادیر ستون خام به صورت مستقیم از سوپر ماتریس حدی اخذ می گردد. مطابق نتایج نشان داده شده در جدول ۴-۱۱، استراتژی های مناسب توسعه صنعت گردشگری استان لرستان رتبه بندی گردیده و از این طریق متولیان و سیاست گذاران صنعت گردشگری استان می توانند فعالیت های خود را بر بهترین استراتژی پیشنهادی متمرکز نمایند.

۴-۵- خلاصه و جمع بندی فصل

در این فصل ابتدا عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) صنعت گردشگری استان لرستان شناسایی و سپس با استفاده از ماتریس SWOT، این عوامل داخلی و خارجی با هم تلاقی یافته و استراتژی های مناسب توسعه صنعت گردشگری استان لرستان در چهار دسته SO، ST، WO و WT تعیین گردیدند. در گام بعد جهت اولویت بندی معیارها (عوامل SWOT) و زیر معیارهای تحقیق (زیر عوامل SWOT) نتایج مقایسات زوجی در قالب جداول جداگانه آورده شد. سپس این مقایسات زوجی وارد نرم افزار Super Decision گردید، تحلیل های حاصل از نرم افزار در قالب Super Matrix وزن های معیارها و زیر معیارها و گزینه های تحقیق را مشخص نمود. در نهایت با استفاده از نتایج حاصله از سوپر ماتریس حدی، اولویت استراتژی های توسعه صنعت گردشگری لرستان مشخص گردید.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

آنچه که در این فصل بیان شده است:

- ✓ مقدمه
- ✓ خلاصه یافته‌های تحقیق
- ✓ بحث در نتایج
- ✓ پیشنهادات کاربردی
- ✓ پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی و محققان دیگر
- ✓ محدودیت‌های تحقیق
- ✓ خلاصه و جمع‌بندی فصل

۵-۱- مقدمه

در این فصل با توجه به آنچه در فصول قبل ارائه شده است؛ جهت پاسخ به سؤالات تحقیق و همچنین با توجه به اهداف تحقیق به ارائه نتیجه گیری و پیشنهادات می‌پردازیم. همان طور که در فصل اول اشاره شد، هدف اصلی این مطالعه، تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان می‌باشد. در این راستا در فصل دوم مبانی نظری تدوین استراتژی و لزوم آن در صنعت گردشگری توضیح دادیم، در ادامه فصل دوم فرآیند تحلیل شبکه ای و مدل مورد استفاده تحقیق تشریح شد. در فصل سوم که «روش شناسی تحقیق» نام دارد، به تفصیل در مورد پرسشنامه مورد استفاده و نحوه جمع آوری اطلاعات، جامعه و نمونه آماری، روایی و پایایی و... پرداخته شد. فصل چهارم که تجزیه و تحلیل داده‌ها نام دارد، داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار اکسل و Super Decision مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت.

۵-۲- خلاصه یافته های تحقیق

۵-۲-۱- یافته های حاصل از اولویت بندی معیارها و زیر معیارهای تحقیق

با جمع آوری و تحلیل نظرات کارشناسان و ذینفعان صنعت گردشگری استان لرستان، اولویت معیارها، زیر معیارهای استراتژیک نسبت به هدف تحقیق مشخص گردید، جدول (۵-۱) اولویت معیارها (عوامل SWOT) و زیر معیارها (زیر عوامل SWOT) نسبت به هدف تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۵-۱: اولویت معیارها و زیر معیارها نسبت به هدف تحقیق					
اولویت‌های عوامل SWOT	عوامل SWOT	مقادیر اولویت بندی شده	زیر عوامل SWOT	اولویت زیر عوامل SWOT	مقادیر اولویت بندی شده زیر عوامل SWOT نسبت به هدف تحقیق
۱	تهدیدها	۰.۳۷	T ₃	۱	۰/۰۲۱۹
			T ₂	۲	۰/۰۱۹۸
			T ₄	۳	۰/۰۱۸۸
			T ₁	۴	۰/۰۱۵۹
			T ₆	۵	۰/۰۱۵۲
			T ₇	۶	۰/۰۱۲۵
			T ₅	۷	۰/۰۰۹۹
			T ₈	۸	۰/۰۰۷۹
۲	نقاط ضعف	۰.۳۰	W ₁	۱	۰/۰۲۲۵
			W ₂	۲	۰/۰۱۳۵
			W ₆	۳	۰/۰۱۱۴
			W ₅	۴	۰/۰۱۱۲
			W ₉	۵	۰/۰۰۹۹
			W ₄	۶	۰/۰۰۹۵
			W ₃	۷	۰/۰۰۹۳
			W ₈	۸	۰/۰۰۶۹
			W ₇	۹	۰/۰۰۵۹

ادامه جدول ۵-۱

۳	نقاط قوت	۰.۲۶	S ₁	۱	۰/۰۳۱۵
			S ₂	۲	۰/۰۱۸۴
			S ₄	۳	۰/۰۰۹۰
			S ₃	۴	۰/۰۰۸۰
			S ₅	۵	۰/۰۰۷۳
			S ₆	۶	۰/۰۰۷۰
			S ₇	۷	۰/۰۰۶۰
۴	فرصت ها	۰.۰۷	O ₁	۱	۰/۰۰۵۷
			O ₂	۲	۰/۰۰۴۰
			O ₆	۳	۰/۰۰۳۴
			O ₃	۴	۰/۰۰۳۱
			O ₄	۵	۰/۰۰۲۷
			O ₈	۶	۰/۰۰۲۰
			O ₅	۷	۰/۰۰۱۷
			O ₇	۸	۰/۰۰۱۶

همان‌طور که در جدول (۵-۱) نشان داده شده است، در بین عوامل SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)، تهدیدها و پس از آن نقاط ضعف از بیشترین اولویت برخوردار بوده و بر نقاط قوت و فرصت‌ها غلبه کرده‌اند که نشان دهنده‌ی آسیب‌پذیری صنعت گردشگری لرستان می‌باشد. لذا جهت توسعه توریسم استان لرستان، نیاز به اجرای راهکارهایی است که با اجتناب از تهدیدها و رفع نقاط ضعف، زمینه بهره‌برداری از پتانسیل‌ها و فرصت‌های پیش رو فراهم آورد. همچنین مطابق با جدول فوق می‌توان نتایج زیر را استخراج کرد:

در بین نقاط قوت در استان مورد مطالعه، زیر معیار «وجود چشم‌اندازهای طبیعی» با وزن ۰/۰۳۱۵ به عنوان مهم‌ترین مزیت استان جهت توسعه گردشگری به حساب می‌آید وجود جاذبه‌های طبیعی منحصر به فرد و تنوع آب و هوایی لرستان چشم‌هر بیننده‌ای را به خود محصور می‌کند، از این‌رو استان لرستان می‌تواند پذیرای گردشگرانی

باشد که با هدف طبیعت گردی سفر می‌نمایند. در این راستا با توسعه صنعت اکو توریسم در استان، سایر جاذبه‌ها (مانند جاذبه های تاریخی، مذهبی و عشایری و ...) نیز مورد بهره برداری قرار گرفته و زمینه توسعه صنعت توریسم استان پدید می‌آید. پس از آن «وجود جاذبه های تاریخی و منحصر به فرد» با وزن ۰/۰۱۸۴ و «وجود عشایر و فرهنگ غنی عشایری» با وزن ۰/۰۰۹۰ در اولویت‌های بعدی در توسعه گردشگری استان لرستان قرار دارد. تماشای شیوه زندگی عشایر کوچ نشین یکی از مهم ترین جاذبه های گردشگری اجتماعی استان لرستان را تشکیل می‌دهد. عشایر استان لرستان دارای مسکن خاص خود، صنایع دستی و لباس‌های رنگارنگ و دیدنی خود هستند و به همین لحاظ برای بازدیدکنندگان جذاب هستند. به طور کلی عشایر ایران که معیشت و آداب و رسوم خاص خود را دارند در ایران یکی از جذاب ترین شیوه های زندگی اجتماعی به شمار می‌آیند. استان لرستان به سبب شرایط آب و هوایی و کوهستانی بودن خود، محل ییلاق و قشلاق ایل‌ها و عشایر استان‌های اطراف است. عشایر و طایفه های لرستان در یک تقسیم بندی به دو بخش لر و لک تقسیم می‌شوند که از نظر لهجه، سنن، آداب و رسوم و برخی مسایل مذهبی با یک دیگر تفاوت دارند. طوایف لر «بهاروند»، «میرزاوند»، «میردریکوند» و «قلاوند» از لران گرمسیری و «جودکی» و «میر» در بخش ملاوی، «بیراوند» در بخش چغلوندی و «حسن وند»، «یوسف وند»، «کولی وند» و «قلایی» در سلسله اشتر، «ایل پایی» در بخش پایی «سگوند»، «دالوند» و «کارمه» در بخش زاغه، «بختیاری» و «چهار لنگ» در الیگودرز و طوایف «دلفان» زندگی کوچ نشینی دارند. ایلات و طوایف لک در شمال و شمال باختری لرستان سکونت دارند و سرزمین لک نشین به صورت خط منحنی در دره های رودخانه سیمره میان بروجرد، نهاوند، خرم آباد، کرمانشاه و ایلام قرار گرفته است. همچنین بر اساس اولویت بندی انجام شده «موقعیت استراتژیک و مواصلاتی استان لرستان، به عنوان کم اهمیت ترین نقطه قوت داخلی در توسعه گردشگری این استان به شمار می‌آید.

در مورد نقاط ضعف؛ «نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی» با وزن ۰/۰۲۲۵ اولویت اول را به خود اختصاص داده است، همچنین نقاط ضعف «کمبود در پروازهای داخلی و کیفیت پایین پایانه های مسافر بری در شهرهای استان لرستان» با وزن ۰/۰۱۳۵ و «نامناسب بودن امنیت اجتماعی گردشگران در برخی از جاذبه های گردشگری استان» با وزن ۰/۰۱۱۴ در اهمیت بعدی توجه قرار دارند. در حالی که نقطه ضعف «فقدان علائم و تابلوهای راهنمای مسافران به جاذبه های گردشگری» کمترین اولویت را در میان نقاط ضعف جهت

توسعه گردشگری لرستان را کسب کرد. شهرهای استان لرستان فاقد هتل‌های درجه یک و یا مهمان پذیرهای مناسب به تعداد کافی می‌باشد، آن تعداد هتلی که در شهرهای استان وجود دارند قدیمی بوده و متأسفانه برای تعمیر و مدرن نمودن آن‌ها تلاشی صورت نمی‌پذیرد. همچنین استان لرستان فقط دارای یک فرودگاه بوده که تعداد پروازهای داخلی آن محدود می‌باشد و نمی‌تواند پاسخگوی نیاز تمام مسافران و گردشگرانی باشد که قصد عزیمت به استان از طریق هواپیما را دارند. یکی از اصول اولیه در توسعه گردشگری وجود امنیت است به عبارتی دیگر مقوله امنیت در ذهنیت گردشگران و سفر مجدد ایشان به مقاصد گردشگر پذیر تاثیر مستقیم دارد و گردشگران هیچ گاه در مناطق آسیب زده و ناامن حاضر نمی‌شوند و طبیعی است که قبل از برنامه ریزی برای آغاز یک مسافرت، تلاش می‌کنند تا اطلاعات کافی در خصوص امنیت و ایمنی منطقه مقصد را به دست آورند (هزارجریبی، ۱۳۹۰: ۱۲۱).

همچنین از نظر خبرگان گردشگری استان لرستان، «زیر معیار افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در صنعت گردشگری»، با وزن ۰/۰۰۵۷ به عنوان مهم‌ترین فرصت جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان بشمار می‌آید که حاکی از نیازمند بودن استان به تخصیص منابع در این صنعت می‌باشد. همچنین «وجود تمایل در بخش خصوصی به منظور سرمایه گذاری در صنعت گردشگری» با وزن ۰/۰۰۴۰ در اولویت دوم قرار گرفت. بعضی از مشکلات عمده بخش گردشگری تنها می‌تواند به وسیله دولت مرتفع شود نظیر مشکلاتی که در زمینه امکانات زیر بنایی در مناطق مختلف کشور از جمله لرستان وجود دارد. از اینرو دولت باید بودجه کلانی را جهت انجام بعضی از طرح‌های زیر بنایی در استان لرستان اختصاص دهد. به دلیل اهمیت روز افزون صنعت گردشگری و نقش گسترده آن در تقویت اقتصاد ملل، در سال‌های اخیر دولت توجه خود را به این صنعت متمرکز نموده است. به گونه ای که دولت در برنامه چهارم توسعه در فصل نهم (توسعه فرهنگی) و برنامه پنجم توسعه در فصل اول (فرهنگ اسلامی)، توجه خود را بر همکاری با بخش خصوصی در ایجاد هتل، دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری و سایر پروژه‌های زیر بنایی متمرکز نموده و سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری را در محافظت از آثار و بناهای تاریخی، حمایت از فرهنگ سنتی عشایری و نظارت بر مراکز اقامتی و دفاتر خدمات مسافرتی مجاز می‌داند. در همین راستا «وجود نیروهای متخصص و با تجربه در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان» با وزن ۰/۰۰۱۶ به عنوان کم اهمیت ترین فرصت در جهت توسعه گردشگری استان مورد مطالعه به شمار می‌آید.

در بین زیر معیارهای تهدیدها؛ «افزایش انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی نزدیک و رقیب (همانند استان کرمانشاه، خوزستان و ...) با وزن ۰/۰۲۱۹ بیشترین اولویت را به خود اختصاص داده است». پس از آن «کاهش ورود گردشگران خارجی به ایران» و «افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب» به ترتیب با وزن‌های ۰/۰۱۹۸ و ۰/۰۱۸۸ به عنوان اولویت‌های دوم و سوم تهدیدهای خارجی گردشگری لرستان شناخته شدند.

۵-۳- یافته‌های حاصل از اولویت بندی گزینه‌های تحقیق

با جمع آوری و تحلیل نظرات کارشناسان و ذینفعان صنعت گردشگری استان لرستان، اولویت گزینه‌ها (استراتژی‌ها) نسبت به هدف تحقیق مشخص گردید (جدول ۵-۲).

جدول ۵-۲: اولویت گزینه‌ها نسبت به هدف تحقیق		
اولویت استراتژی‌ها نسبت به هدف تحقیق	استراتژی‌ها	مقادیر اولویت بندی شده
۱	ST	۰/۱۰۳۴۰۵
۲	SO	۰/۰۸۲۸۱۵
۳	WO	۰/۰۷۸۲۶۴
۴	WT	۰/۰۶۸۸۵۰

همان‌طور که در جدول ۵-۲ نشان داده شده است؛ بر اساس اولویت بندی انجام شده، از بین استراتژی‌های پیشنهادی، استراتژی‌های ST به عنوان بهترین استراتژی جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان انتخاب می‌شود. تاکید استراتژی‌های دسته ST بر این است که؛ با استفاده از نقاط قوت به مقابله با تهدیدها بپردازیم. با استفاده از قابلیت‌های زیاد و جاذبه‌های بسیار متنوع استان لرستان برای جذب گردشگر، برنامه ریزان و سیاست‌گذاران قادر خواهند بود که از تهدیدهای پیش روی صنعت گردشگری استان اجتناب نمایند. طبق این دسته استراتژی‌ها باید با تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات توریستی، توسعه برنامه‌های تبلیغاتی و تأمین امنیت مکان‌های توریستی زمینه‌های جذب گردشگر به استان لرستان را فراهم آورد و گردشگران را تشویق نمود که از مناطق عشایری دیدن نمایند. با عملیاتی شدن این استراتژی‌ها، شاهد تحولاتی پویا و توسعه پایدار کارکردهای گردشگری در استان لرستان خواهیم بود.

۵-۴- بحث در نتایج

نتایج تحقیق حاضر با تحقیق ناصر پور (۱۳۸۲) سازگاری کامل داشته که نشان می‌دهد آگاهی کم مردم استان لرستان از مزایای گردشگری، اطلاع رسانی کم از پتانسیل‌های طبیعی و تاریخی، نامناسب بودن امکانات اقامتی و رفاهی و کمبود امکانات بهداشتی مناسب در سایت‌های گردشگری از موانع صنعت گردشگری استان به شمار می‌آیند. در تحقیق حاضر پس از اولویت بندی انجام شده، مهم‌ترین عوامل استراتژیک در صنعت گردشگری استان لرستان مشخص گردید. جدول ۵-۳ این عوامل تأثیر گذار را نشان می‌دهد.

جدول ۵-۳: مهم ترین عوامل استراتژیک تأثیر گذار بر صنعت گردشگری استان لرستان

وزن عوامل	عوامل استراتژیک
۰/۰۳۱۵	S ₁ . وجود جاذبه های طبیعی (جنگل، دریاچه، آبشارها، تالاب، پرندگان، پوشش گیاهی و ...)
۰/۰۱۸۴	S ₂ . وجود جاذبه های تاریخی و منحصر به فرد همچون قلعه فلک الافلاک، سنگ نوشته
۰/۰۰۹۰	S ₃ . جاذبه های مذهبی (زیارتی) مانند امامزاده قاسم
۰/۰۲۲۵	W ₁ . نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی
۰/۰۱۳۵	W ₂ . کمبود در پروازهای داخلی و کیفیت پایین پایانه های مسافر بری در شهرها
۰/۰۱۱۴	W ₆ . نامناسب بودن امنیت اجتماعی گردشگران
۰/۰۱۱۲	W ₅ . نامناسب بودن راه‌های دسترسی به جاذبه های گردشگری
۰/۰۰۵۷	O ₁ . افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در صنعت گردشگری
۰/۰۰۴۰	O ₂ . وجود تمایل در بخش خصوصی به سرمایه گذاری در مناطق گردشگری
۰/۰۰۳۴	O ₆ . افزایش توجه و حمایت مسئولان کشور از توسعه استان با رویکرد اشتغال زایی و کسب درآمد
۰/۰۲۱۹	T ₃ . افزایش انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی نزدیک و رقیب
۰/۰۱۹۸	T ₂ . تقاضای روبه کاهش گردشگر خارجی وارده به ایران
۰/۰۱۸۸	T ₄ . افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب

سابرامونیام^{۶۹} و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود با استفاده از مدل SWOT به بررسی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای توریسم عمان پرداختند. در تحقیق وی پس از اولویت بندی عوامل استراتژیک توریسم در بین نقاط قوت: «جاذبه های طبیعی و تنوع گونه های گیاهی و جانوری»، در بین نقاط ضعف: «کیفیت پایین هتل‌ها و امکانات اقامتی و رفاهی»، در بین فرصت‌ها: «سرمایه گذاری بخش خصوصی در صنعت گردشگری»، «وجود اعتبار لازم جهت توسعه گردشگری» در بین تهدیدها: «فقدان زیرساخت‌های اقامتی و رفاهی»، «تخریب سایت‌های گردشگری» از بیشترین اولویت برخوردار شدند. در این تحقیق نیز این عوامل در بررسی‌های محیط داخلی و خارجی ذکر شده‌اند و اولویت بندی انجام شده برای نقاط قوت و ضعف مطابق با تحقیق سابرامونیام (۲۰۱۰) می‌باشد. لذا می‌توان گفت یافته های تحقیق سابرامونیام از یافته های این تحقیق حمایت می‌کند. در تحقیق سابرامونیام و همکاران، در بین نقاط قوت؛ دسترسی خوب به جاذبه های گردشگری، وجود خط مشی دولت برای بهبود توریسم و مقاصد توریستی ایمن و مطمئن در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. با توجه به اینکه صنعت توریسم عمان پیوسته در حال رشد می‌باشد و مطابق تخمین‌های شورای جهانی مسافرت و گردشگری در سال ۲۰۰۷ به طور مستقیم ۷۷۰ میلیون دلار به GDP عمان کمک کرده و پیش بینی می‌شود این رقم تا سال ۲۰۱۸ به هزار میلیون دلار برسد (Subramoniam et al, 2010: 5). می‌توان گفت دسترسی خوب به جاذبه های گردشگری جهت‌های گردشگری و وجود امنیت در سایت‌های گردشگری دو مقوله هستند که تأثیر زیادی در رشد توریسم در این کشور داشته‌اند. از طرفی در استان لرستان نامناسب بودن امنیت اجتماعی گردشگران در سایت‌های گردشگری و نامناسب بودن راه‌های دسترسی به جاذبه های گردشگری از مهم ترین ضعف‌های صنعت گردشگری استان می‌باشند. لذا لازم است دولت و سیاست‌گذاران گردشگری استان لرستان جهت توسعه توریسم استان به این مقوله‌ها توجه ویژه داشته باشند و در صدد رفع این نقاط ضعف برآیند.

مهدوی (۱۳۸۳) در پژوهش خود پس از اولویت بندی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای دهستان لواسان کوچک، مهم‌ترین عوامل استراتژیک را بدین گونه بیان کرد:

۱. نقاط قوت: چشم اندازهای زیبا و منحصر به فرد به همراه باغات و فضای سبز
۲. نقاط ضعف: نامناسب بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی خدماتی و حمل و نقل

⁶⁹ . Subramoniam

۳. فرصت‌ها: افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و وجود کلان شهر تهران در مجاورت روستاها

۴. تهدیدها: تخریب زمین‌های کشاورزی، مزارع روستایی و از بین بردن محیط زیست روستاییان به وسیله

گردشگران

در تحقیق حاضر نیز وجود چشم اندازهای طبیعی در بین نقاط قوت و نامناسب بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی در بین نقاط ضعف در اولویت اول قرار گرفتند. اما در بین فرصت‌ها؛ افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در صنعت گردشگری استان لرستان و در بین تهدیدها؛ افزایش انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی نزدیک و رقیب (همانند استان کرمانشاه، خوزستان و ...) بیشترین اولویت را به خود اختصاص داده است. این تفاوت در نتایج به این دلیل می‌تواند باشد که در استان لرستان هنوز به اهمیت صنعت مسافرت و گردشگری به طور واقع پی برده نشده است و دولت نیز تاکنون سرمایه گذاری کلانی جهت توسعه این صنعت در استان انجام نداده است، به همین دلیل از دید کارشناسان گردشگری این فرصت مهمی برای استان محسوب می‌شود. در منطقه ای مانند دهستان لواسان کوچک به دلیل موقعیت خاص منطقه و نزدیک بودن به کلان شهر تهران در اکثر ماه‌های سال گردشگران خاص خود را دارد، بنابراین حفظ چشم اندازهای طبیعی، توجه به توسعه پایدار گردشگری و دیگر جاذبه‌ها در اولویت اول قرار گرفته است. اما در استان لرستان، بر طبق بررسی‌های محقق و پس از مصاحبه های به عمل آمده از کارشناسان و مسافران معلوم گردید، قصد اصلی اکثر مسافران، نه سفر به استان لرستان بلکه به استان‌های همجوار بوده است. بدین معنی که به خاطر ویژگی جغرافیایی و مواصلاتی بودن استان لرستان، گردشگرانی که می‌خواستند به استان‌های همجوار سفر نمایند از این استان گذر می‌کردند. بنابراین از دید کارشناسان گردشگری استان لرستان این به عنوان مهم‌ترین تهدید محسوب می‌گردد. همچنین نتایج بدست آمده با نتایج پژوهش شهیدی، اردستانی و سروش (۱۳۸۷) همخوانی دارد.

در بررسی محیط داخلی؛ نامناسب بودن جاده های ارتباطی داخل استان، نامناسب بودن جاده های دسترسی به جاذبه های گردشگری و ضعف سیستم حمل و نقل استان به عنوان موانع توسعه صنعت گردشگری ذکر شدند. که این قسمت از نتایج با تحقیقات ابراهیم زاده (۱۳۸۸) که همین عوامل را از موانع توسعه گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار ذکر می‌کند و صردی ماهکان (۱۳۸۰) سازگاری دارد.

در تحقیق انجام شده به وسیله نوحه گر و همکاران (۱۳۸۸) استراتژی‌های WO و SO به ترتیب در رده‌ی اول و دوم قرار گرفتند که با نتایج تحقیق حاضر مغایرت دارد، این تفاوت در نتایج از این عامل ناشی می‌شود که نوحه گر و همکاران از ماتریس‌های داخلی و خارجی (IE) و برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) جهت انتخاب استراتژی استفاده نموده‌اند. این ماتریس‌ها وابستگی که بین عوامل SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) وجود دارد، نادیده می‌گیرند. در حالی که بر اساس ادبیات تحقیق و مطالعات انجام شده بین عوامل SWOT وابستگی وجود دارد، لذا نتایجی که از این ماتریس‌ها بدست می‌آید اعتبار لازم را نداشته و استراتژیست را در ارائه نتایج دچار خطا می‌کند. بنابراین در تحقیق حاضر از فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) به دلایل زیر استفاده شد:

۱. نتایج تحلیل SWOT اغلب فقط یک لیست یا یک تست کیفی ناقص از عوامل داخلی و خارجی می‌باشد و این تحلیل نمی‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را به صورت جامع ارزشیابی نماید. لذا جهت بهبود تحلیل SWOT و کمی نمودن آن از فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) استفاده شد.

۲. وابستگی بین عوامل SWOT را در نظر می‌گیرد.

۳. مهم‌ترین استفاده فرآیند تحلیل شبکه (ANP) پشتیبانی از تصمیم‌گیری استراتژیک و در مرحله انتخاب استراتژی می‌باشد. از اینرو استراتژیست را در جهت انتخاب بهترین استراتژی کمک می‌کند.

رهنمایی و همکاران (۱۳۹۰) با استفاده از مدل SWOT - ANP به ارزیابی قابلیت‌های توسعه شهری مراغه پرداختند. نتایج نشان داد که فرصت‌ها با وزن ۰.۵۷۸ از بیشترین اولویت برخوردار شدند و استراتژی پیشنهادی آن‌ها جهت توسعه شهری مراغه SO بود. در تحقیق رهنمایی، تهدیدها به عنوان یک عامل که فقط از نقاط قوت تأثیر می‌پذیرد، ذکر شده است. در حالی که در پژوهش حاضر فرصت‌ها؛ به عنوان یک عامل که فقط از نقاط قوت تأثیر می‌پذیرد، ذکر شده است. لذا مقایسه زوجی جداگانه ای برای آن در نظر گرفته نشد و استراتژی پیشنهادی جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان ST بود.

یکی از مسائلی که در مصاحبه با گردشگران ورودی به استان لرستان انجام شد، نداشتن اطلاع کافی ایشان از وجود جاذبه های گردشگری استان بود. پس از اولویت بندی استراتژی‌های تحقیق، استراتژی‌های دسته ST بیشترین اولویت را از لحاظ اجرایی شدن، جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان کسب نمودند. یکی از ابعادی که این دسته استراتژی‌ها تأکید می‌کند تنوع بخشی و توسعه برنامه های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه های طبیعی و انسانی،

خصوصیات بارز فرهنگی، معماری و آداب و رسوم استان در سطح ملی در قالب جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و سمینارها به طور فعالانه است. این یافته‌ها با یافته‌های تحقیق تاکانو^{۷۰} (۲۰۰۹) که از مدل ترکیبی SWOT-AHP جهت برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی توریسم سریلانکا^{۷۱} استفاده کرد، همخوانی دارد. آن‌ها با استفاده از تکنیک SWOT عوامل بیرونی و درونی صنعت را بررسی، و جهت اولویت بندی فاکتورهای SWOT از تکنیک AHP استفاده کردند. نتایج نشان داد که استراتژی ارتباطی و استراتژی ترغیبی بازاریابی بهترین استراتژی‌ها بودند که برای فرآیند احیاء گردشگری بکار گرفته شد.

۵-۵- پیشنهادات کاربردی

با توجه به یافته‌های تحقیق، شناسایی مشکلات و مطالعات انجام گرفته و با استفاده از نظرات کارشناسان و صاحب نظران مرتبط با گردشگری، در این قسمت برای اجرای بهتر استراتژی ST و توسعه صنعت گردشگری استان لرستان پیشنهاداتی ارائه می‌شود، ابتدا با توجه به یافته‌های تحقیق یک سری پیشنهادات کاربردی مطرح شده و سپس توصیه‌هایی برای تحقیقات آتی آورده می‌شود. امید است که ارائه این پیشنهادات مدیران سازمان‌ها و متولیان صنعت گردشگری استان لرستان را در انجام هر چه بهتر وظایف و توسعه گردشگری استان یاری نماید.

۱. **سرمایه گذاری در بحث طبیعت گردی:** «وجود جاذبه های طبیعی» در بین نقاط قوت از بیشترین اهمیت برخوردار شد. استان لرستان دارای جاذبه های طبیعی منحصر به فردی همچون: آبشارها: بیشه، وارک، نوژیان، شیرز، کهمان و ...، رودها: سزار، سیمره و کشکان و ...، دریاچه‌ها: کیو، گهر و تالاب‌ها و چشمه های بی نظیری می‌باشد. در همین راستا و به منظور استفاده بهینه از این عوامل بر توسعه گردشگری طبیعی و اکو گردشگری تاکید می‌شود. در اولویت بعدی «جاذبه های تاریخی» قرار گرفتند، استان لرستان علاوه بر جاذبه های طبیعی دارای آثار تاریخی منحصر به فردی مانند قلعه فلک افلاک، سنگ نوشته، گرداب سنگی و طاق پل شکسته و ... می‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود که در کنار جاذبه های طبیعی، جاذبه های تاریخی مورد توجه قرار گرفته و در این مورد به گردشگران و علاقمندان اطلاع رسانی شود.

⁷⁰. TAKANO

⁷¹. Sri Lanka

۲. استفاده از ظرفیت‌های عشایر در جهت جذب و توسعه گردشگری استان لرستان: جهت بهره برداری

از ظرفیت عشایری استان در جهت جلب گردشگران پیشنهاد می‌شود:

- ✓ تنظیم و اعلام تاریخ بازدید از جاذبه های کوچ به علاقه‌مندان گردشگری و دفاتر پستی
- ✓ فیلم‌برداری به طور مستند در مسیر عشایر کوچ رو و آشنا شدن با زندگی آن‌ها
- ✓ بازدید از حرکت گله های کوچنده در مسیرهای اصلی استان در فصول متعدد
- ✓ آشنا شدن با فرهنگ عشایر و جاذبه های بدیع آن و نیز آشنایی با زنان و مردان عشایر به عنوان انسان‌های استواری که دائم با طبیعت هستند و پنجه نرم می‌کنند.
- ✓ برنامه ریزی برای بازدید از زندگی عشایر در فصل اسکان زمستانه و تابستانه آن‌ها
- ✓ همکاری با امور عشایری استان لرستان به منظور برنامه ریزی توریستی
- ✓ برنامه ریزی توریستی در قالب عشایر، طبیعت، تاریخ و ارتباط آن‌ها در برنامه ای خاص به منظور بازدید از مناطق.
- ✓ جذب ایرانی‌گردان و جهانگردان به استان برای بازدید از زندگی عشایر و عشایر کوچنده
- ✓ آشنا نمودن گردشگران با صنایع دستی، تولیدات عشایری، مسکن عشایر، پوشاک، نوع خوراک و ورزش‌های بومی و محلی عشایر

۳. توجه ویژه به موقعیت استراتژیک و مواصلاتی استان: نقطه قوت «موقعیت استراتژیک و مواصلاتی بودن

استان» کمترین اهمیت را در بین نقاط قوت را دارا می‌باشد اما با این حال مزیتی است که می‌تواند بدون صرف هیچ گونه هزینه ای از آن برای جذب گردشگران استفاده نمود. بدین معنی؛ مسافرانی که می‌خواهند به استان‌های همجوار مانند کرمانشاه، خوزستان، ایلام و ... سفر نمایند لازم است که از استان لرستان عبور نمایند. لذا می‌توان با توزیع کاتالوگ و بروشور در میان این افراد آن‌ها را از وجود جاذبه های استان آگاه و جهت بازدید از این مناطق ترغیب نمود.

۴. همکاری دولت با بخش خصوصی در ساخت و احداث هتل و اقامتگاه: پس از مصاحبه و بررسی‌های به

عمل آمده، نقاط ضعف صنعت گردشگری استان لرستان تعیین و رتبه بندی گردید. مهم ترین نقطه ضعف این بخش نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی می‌باشد. متأسفانه در محل جاذبه

های طبیعی استان لرستان نظیر دریاچه گهر یا آبشار بیشه و ... کمترین تأسیسات اقامتی وجود ندارد و اکثر گردشگرانی که به این محل‌ها می‌روند برای اقامت شبانه باید از چادر استفاده کنند که مشکلات فراوانی را برای آن‌ها به دنبال دارد. این مانع با مشارکت بخش خصوصی و بخش دولتی و دعوت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی برطرف می‌شود. چون هزینه احداث هتل و اقامتگاه زیاد بوده و زمان برگشت سرمایه نیز طولانی است، بنابراین بخش خصوصی به تنهایی رغبتی به سرمایه‌گذاری در این بخش را ندارد. لذا لازم است بخش دولتی با تقبل قسمت اعظمی از هزینه و دادن تسهیلات و معافیت‌های مالیاتی و کمک و تسریع در دادن مجوزهای لازم برای احداث هتل و اقامتگاه، بخش خصوصی را یاری نماید. همچنین جهت برطرف نمودن ضعف «کمبود امکانات رفاهی» مانند شبکه‌های آب، برق و ... پیشنهاد می‌شود در محل جاذبه‌ها و پارک‌های جنگلی استان و یا مطلوب نمودن تأسیسات موجود و همچنین احداث شبکه‌های آب و برق در این محل‌ها، این‌گونه مشکلات را مرتفع نمود.

۵. ارتقاء کیفیت پایانه‌های مسافربری و تقویت سیستم حمل و نقل: از دیگر مشکلات شناسایی شده کمبود

در پروازهای داخلی و کیفیت پایین پایانه‌های مسافربری در شهرهای استان می‌باشد. با توجه به آنکه وجود پایانه‌های مسافربری با کیفیت و مجهز تأثیر بسزایی در تصویر ذهنی مسافران ورودی به استان را دارد، لذا یکی از مسئولیت‌های مهم مسئولین استان توسعه و تجهیز پایانه‌های مسافربری در شهرها و خصوصاً در مرکز لرستان می‌باشد. از طرفی حمل و نقل هوایی نقش بزرگی در توسعه صنعت گردشگری را دارد. با استفاده از سرعت هواپیما مسافت‌های طولانی کوتاه می‌شود و جهانگردان می‌توانند، در مدت کوتاهی مسافت‌های طولانی را پشت سر بگذارند، استان لرستان تنها دارای یک فرودگاه بوده که متأسفانه دارای پرواز خارجی نمی‌باشد، لذا توسعه و تجهیز تنها فرودگاه لرستان می‌تواند تأثیر به‌سزایی در صنعت گردشگری داشته باشد.

۶. تأمین امنیت منطقه سفر: از دیگر مشکلات گردشگری استان لرستان، نامناسب بودن امنیت اجتماعی

گردشگران در بعضی از سایت‌های گردشگری است. با توجه به اینکه نخستین و مهم‌ترین عامل در جذب جهانگردان، تأمین امنیت منطقه سفر است و هیچ گردشگری را نمی‌توان مجبور کرد که پا به منطقه‌ای بگذارد که از نظر او ناامن است، لذا ارگان‌های مربوط در زمینه امنیت و گردشگری با هماهنگی و داشتن برنامه‌های منسجم شرایط امنیت کامل را برقرار کنند و با تبلیغات گسترده ذهنیت گردشگران را در مورد اوضاع امنیتی

منطقه تغییر دهند. جهت بهبود امنیت اجتماعی گردشگران و ترغیب آن‌ها جهت بازدید از جاذبه های

گردشگری استان راهکارهای زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ✓ ارایه راهکارهایی برای از بین بردن ذهنیت بد گردشگران در مورد امنیت اجتماعی استان
- ✓ هماهنگی و برقراری تعامل دو جانبه بین دفاتر مسافرتی و گردشگری یا راهنمایان تور و نیروی انتظامی در ارتباط با برگزاری تورهای گردشگری به خصوص کویر نوردی و طبیعت گردی.
- ✓ برخورد جدی با افرادی که به شکل غیر مجاز به راهنمایی جهانگردان می‌پردازند .
- ✓ تأمین امنیت برای گردشگران در ساعت‌های خلوت و کم تردد در بافت‌های تاریخی
- ✓ شناسایی مسیر تردد اشرار و عدم برگزاری تورهای گردشگری در این مسیرها
- ✓ برقراری امنیت در سایت‌های گردشگری به خصوص در زمینه تورهای طبیعت گردی و کویر نوردی
- ✓ آشنایی راهنمایان تور با مسائل امنیتی
- ✓ برگزاری همایش‌ها و سمینارهای مختلف در جهت توسعه و ارتقاء امنیت
- ✓ تربیت پلیس راهنما.
- ✓ افزایش امنیت راه‌های ارتباطی و مواصلاتی.

۷. بهبود زیر ساخت‌های محیطی و کالبدی: یکی از عوامل موثر در جذب گردشگران وجود زیر ساخت‌های

مناسب در مکان‌های مقصد گردشگری است؛ زیرا آن‌ها به منظور تأمین خواسته های گردشگران به وجود آمده‌اند و گردشگران می‌توانند از این امکانات استفاده کنند و لذا سرمایه گذاری در این زیر ساخت‌ها و استفاده از توان‌های بالقوه منطقه ای به منظور توسعه گردشگری، از اهمیت فراوانی برخوردار است (مافی و جوانبخت، ۱۳۹۰: ۲۴۰). متأسفانه در اکثر شهرهای استان لرستان به خصوص خرم آباد، زیر ساخت‌های محیطی- کالبدی (مانند جاده‌ها و فاضلاب‌ها) ضعیف است که این مهم تأثیر زیادی در تصویر ذهنی گردشگران ورودی به استان دارد. لذا پیشنهاد می‌شود سازمان‌های مرتبط با این امر مانند شهرداری استان، به بهبود این زیر ساخت‌ها بپردازند.

۸. توسعه و بهبود امکانات تفریحی و رفاهی و ساخت پروژه های ورزشی برای جذب گردشگر ورزشی:

استان لرستان به جهت داشتن کوه های مرتفع و آب و هوای کوهستانی در بسیاری از شهرستان های خود، دارای قابلیت های بسیار زیادی برای کوهنوردی، ورزش های زمستانی و جذب گردشگر ورزشی می باشد.

۹. آگاهی مردم نسبت به مزایای گردشگری: برای آشنا نمودن مردم با صنعت گردشگری موارد زیر

پیشنهاد می شود:

- ✓ توزیع کاتالوگ و بروشور در مورد مزایای مختلف گردشگری در میان خانواده های استان.
- ✓ توزیع کاتالوگ، بروشور و عکس از جاذبه های تاریخی و طبیعی استان در میان خانواده های استان.
- ✓ گنجاندن کلاس های فوق برنامه در برنامه درسی دانش آموزان در مقاطع مختلف جهت معرفی صنعت گردشگری و معرفی محل های دیدنی جهان، کشور و استان و همچنین معرفی مزایای مختلف این صنعت به دانش آموزان.
- ✓ تهیه و تولید برنامه در مورد تاثیرات و مزایای مختلف صنعت گردشگری و پخش آن از صدا و سیما شبکه استانی.

۱۰. نصب علائم و تابلوهای راهنما به جاذبه های گردشگری: یکی از مشکلات شناسایی شده طی مصاحبه با

گردشگران، فقدان علائم و تابلوهای راهنمای گردشگران در مسیر جاذبه گردشگری استان بود. لذا پیشنهاد می شود با استفاده از نیروهای متخصص و تورهای مسافرتی این مشکل مرتفع گردد.

۱۱. تهیه طرح جامع بازاریابی: از مشکلات عمده صنعت گردشگری استان لرستان؛ عدم وجود یک برنامه مدون و

منسجم بازاریابی می باشد. لذا پیشنهاد می شود با دعوت از متخصصان بازاریابی، توانائی ها، قابلیت ها و جاذبه های گردشگری استان شناسایی شده و از طرفی بازارهای هدف تعیین شوند و بر مبنای آن یک طرح جامع بازاریابی تهیه شود. از دیگر اموری که می توان جهت حل مشکلات این بخش انجام داد می توان به انتشار کتابچه، کاتالوگ و بروشور در مورد جاذبه های استان (به دو زبان فارسی و انگلیسی) و توزیع آن در ترمینال های مسافری و فرودگاه های شهرهای بزرگ کشور و همچنین تهیه مقالات مختلف جهت معرفی جاذبه های استان و انتشار آن در مطبوعات و مجلات معتبر کشور اشاره کرد، همچنین می توان با تهیه برنامه از جاذبه های گردشگری استان و پخش آن از صدا و سیما شبکه استانی و برگزاری جشنواره های منظم سالانه

در محل این جاذبه‌ها و شرکت در نمایشگاه‌های گردشگری در داخل و خارج از کشور، توانایی‌ها و قابلیت‌های گردشگری لرستان را معرفی نمود و با ایجاد یک پایگاه اینترنتی، این جاذبه‌ها به تفضیل معرفی شده و آخرین اطلاعات مربوط به گردشگری در سطح ایران و جهان به علاقمندان عرضه شود.

۱۲. ایجاد یک وب سایت جهت معرفی جاذبه‌ها و مقاصد گردشگری استان

یکی از عالی‌ترین زمینه‌های اطلاع‌رسانی توان گردشگری یک کشور یا یک منطقه، استفاده از تارنمای اینترنتی است. با استفاده از اینترنت و فناوری اطلاعاتی و ارتباطی گردشگران می‌توانند از وضعیت مقاصد گردشگری و وضعیت بازار گردشگری آگاهی یابند (بمانیان و همکاران، ۱۳۸۷: ۷۲ و سعادت و مظفری، ۱۳۸۸: ۱۵۰). در این میان آژانس‌های مسافرتی می‌توانند با استفاده از اینترنت در عرصه طرح‌های تخصصی گردشگری و در چارچوب شناخت زمان تعطیلات به همراه پاسخگویی به نیازهای گردشگران مبادرت به بازاریابی گردشگری در مقاصد مختلف نمایند. لذا به دلیل اهمیت بالای فناوری اطلاعاتی و ارتباطی و نقش گسترده اینترنت در توسعه گردشگری، پیشنهاد می‌شود که یک بانک اطلاعاتی برای گردشگری لرستان ایجاد شود. با استفاده از این بانک زمینه شناخت دقیق جاذبه‌های گردشگری، شناسایی سازمان‌های مرتبط با گردشگری و ارائه کالاها و خدمات متناسب با نیازهای مشتریان (گردشگران) فراهم می‌آید.

۵-۵-۱- پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی و محققان دیگر

۱. استفاده از مدل دیوید جهت تدوین استراتژی در صنعت گردشگری استان لرستان و مقایسه نتایج با تحقیق حاضر.
۲. استفاده از فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) در جهت رتبه‌بندی استراتژی‌های ST در صنعت گردشگری استان لرستان.
۳. تحقیقی با عنوان «تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان در جهت دستیابی به توسعه پایدار» انجام شود و عوامل اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، اکولوژیکی و نهادی به عنوان معیارهای تحقیق در نظر گرفته شوند.

۵-۶- محدودیت‌های تحقیق و محقق

در انجام هر تحقیقی مشکلات و تنگناهایی مترتب است. تحقیق حاضر نیز از این مشکلات و تنگناها مستثنی نیست و می‌توان از آن‌ها با عناوین محدودیت‌های محقق و محدودیت‌های تحقیق نام برد. از جمله محدودیت‌های محقق، می‌توان به گستردگی صنعت گردشگری اشاره کرد. سازمان‌های مختلفی مرتبط با این صنعت هستند و بر آن تأثیر می‌گذارند. لذا علی‌رغم پراکنده بودن این سازمان‌ها، محقق جهت دستیابی به کارشناسان و صاحب‌نظران مرتبط با گردشگری استان، به این سازمان‌ها مراجعه کرده و پرسشنامه توزیع کرده است.

همچنین از محدودیت‌های تحقیق زمان بر بودن تکمیل پرسشنامه به وسیله کارشناسان بود که بعضاً از پر نمودن پرسشنامه امتناع می‌کردند و همچنین با توجه به تخصصی بودن ماهیت سؤالات پرسشنامه نیاز بود که توضیحاتی زیادی پیرامون پرسشنامه‌ها به کارشناسان داده شود که این خود مستلزم صرف وقت زیادی بود. نیاز بود که در تحقیق حاضر آمار مربوط به گردشگران داخلی آورده شود، اما متأسفانه در این مورد آمار درستی در دست نبود؛ خصوصاً در مورد آمار مرتبط با گردشگران ورودی به استان که بیشتر آن مربوط به مسافرانی بود که در تعطیلات نوروز به استان آمده و به هتل‌ها رفته بودند. در مورد آمار گردشگران خارجی هم به سایت سازمان جهانی گردشگری مراجعه شد، اما این سایت نیز اکثر آمار خود را به صورت پولی ارائه می‌داد.

۵-۷- خلاصه و جمع‌بندی فصل

در این فصل با توجه به یافته‌های تحقیق به سؤالات تحقیق پاسخ داده شد. همان‌گونه که در این فصل ذکر گردید، در بین عوامل SWOT تهدیدها و پس از آن نقاط ضعف نسبت به سایر عوامل از اولویت بیشتری برخوردار شدند که نشان دهنده‌ی موقعیت رقابتی نامناسب و آسیب‌پذیری صنعت گردشگری استان لرستان بود. در مرحله بعد جهت مقابله با این تهدیدها، استراتژی‌های دسته ST جهت توسعه توریسم استان پیشنهاد شد. مطابق با این استراتژی‌ها صنعت گردشگری استان لرستان، نیازمند توسعه تبلیغات برای معرفی جاذبه‌های طبیعی و انسانی، به‌کارگیری طبقات مختلف مردم در فعالیت‌های مختلف، جلب توجه گردشگران به بازدید از مناطق عشایری، تأمین امنیت مکان‌های توریستی و ... است. مطابق با یافته‌های تحقیق با بکارگیری این دسته استراتژی‌ها، شاهد تحولاتی پویا و پایدار در گردشگری لرستان خواهیم بود.

منابع و مآخذ

الف - فارسی

۱. ابراهیم زاده، عیسی و آقاسی زاده، عبدالله. (۱۳۸۸). تحلیل عوامل موثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال اول، شماره اول، ۱۰۷-۱۲۸.
۲. ابراهیم زاده، عیسی و کاظمی زاد، شمس الله و اسکندری، محمد (۱۳۹۰). برنامه ریزی استراتژیک توسعه‌ی گردشگری با تاکید بر گردشگری مذهبی مورد شناسی: قم، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۷۶، دانشگاه تهران.
۳. احمدی، علی. (۱۳۸۷). تاثیرات توریسم تجاری بر توسعه کالبدی- فضایی شهر بانه، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته جغرافیا گرایش برنامه ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۴. استانداری استان لرستان. (۱۳۹۰). لرستان در مسیر توسعه، www.ostan-lr.ir
۵. اعرابی، محمد. (۱۳۸۹). دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، تهران: موسسه پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.
۶. افتخاری، عبدالرضا و بیشمی، بهار. (۱۳۸۹). جایگاه گردشگری ایران در OIC و نقش آن در همگرایی فرهنگی جهان اسلام، چاپ در مجموعه مقالات چهارمین کنگره بین‌المللی جغرافیدانان جهان اسلام، ایران- زاهدان، ۲۷- ۲۵ فروردین.
۷. افتخاری، عبدالرضا و مهدوی، داوود. (۱۳۸۵). راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT: دهستان لواسان کوچک، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۲، صص ۳۰- ۱.
۸. امینی، محمد تقی و خباز باویل، صمد. (۱۳۸۸). تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی (مطالعه موردی: شرکت سهند خودرو تبریز)، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۳۲- ۱۷.
۹. آسیان، سبحان و همتی، محمد و سمندی زاده، کوروش. (۱۳۸۸). ارزیابی برنامه ریزی استراتژیک در شرکت‌های تولیدی با استفاده از AHP فازی، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال چهارم، شماره ۷، صص ۲۰- ۱.

۱۰. آهنگران، محمد اسماعیل. (۱۳۸۲). اصول و مبانی برنامه ریزی استراتژیک، تهران: انتشارات موسسه فرهنگی زهد، چاپ اول.
۱۱. بمانیان، محمدرضا. (۱۳۸۷). برنامه ریزی در راستای احیای محیط طبیعی رود دره های شهر تهران در رویکرد تحلیل عوامل راهبردی (SWOT) (نمونه موردی: رود دره ولنجک)، علوم محیطی، سال پنجم، شماره چهارم، صص ۱۴-۱.
۱۲. بهرامی، رحمت الله. (۱۳۸۹). بررسی قابلیت‌ها و تنگناهای توسعه گردشگری روستایی در استان کردستان، چاپ در مجموعه مقالات چهارمین کنگره بین‌المللی جغرافیدانان جهان اسلام، ایران- زاهدان، ۲۵-۲۷ فروردین.
۱۳. بهرینی، سید حسن و جهانی مقدم، حمید رضا. (۱۳۸۳). استفاده از توان‌های بالقوه مناطق جهت توسعه گردشگری مورد خاص: پارک- موزه نفت مسجد سلیمان، مجله محیط شناسی، شماره ۳۵، ص: ۳۳-۵۰.
۱۴. بهزاد فر، مصطفی و زمانیان، روزبه. (۱۳۸۷). برنامه ریزی توسعه‌ی گردشگری با تکیه بر بخش محصول نمونه موردی: شهرستان نیشابور، جلد ۱۹، شماره ۶، صص ۱۰۳-۸۹.
۱۵. پاپلی یزدی، محمد حسین و سقایی، مهدی. (۱۳۸۵). گردشگری (ماهیت و مفاهیم)، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.
۱۶. پیرس، جان و رابینسون، ریچارد. (۱۳۸۸). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات دانش پژوه، چاپ پنجم.
۱۷. توانگر، معصومه. (۱۳۸۹). اهمیت اکو توریستی استان سیستان و بلوچستان، چاپ در مجموعه مقالات چهارمین کنگره بین‌المللی جغرافیدانان جهان اسلام، ایران- زاهدان، ۲۵-۲۷ فروردین.
۱۸. حسنوند، عباس و سلیمانی تبار، مریم و یزدان پناه، جت الله. (۱۳۸۹). تبیین فضایی میزان آسایش اقلیمی استان لرستان بر اساس شاخص TCI، مجله علمی تخصصی برنامه ریزی فضایی، سال اول، شماره اول، صص ۱۴۴-۱۲۱.
۱۹. حسینی، میرزا حسن و شخصیان، فاطمه. (۱۳۸۹). بررسی عوامل موثر در تدوین استراتژی شرکت‌های هواپیمایی کم هزینه، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره ۲، صص: ۳۹-۶۴.

۲۰. حیدری چپانه، رحیم. (۱۳۸۳). ارزیابی برنامه ریزی صنعت توریسم در ایران، پایان نامه دکتری، رشته جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تبریز.
۲۱. خاتمی، بهزاد. (۱۳۸۷). مطالعه تطبیقی مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.
۲۲. خبرگزاری مهر. (۱۳۹۰). آمار گردشگران ورودی به استان لرستان، www.mehrnews.com
۲۳. خورشید، صدیقه و رنجبر، رضا. (۱۳۸۹). تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، سال پنجم، شماره ۱۲، صص ۳۹-۱۹.
۲۴. دارابی، عیسی. (۱۳۸۲). بررسی تطبیقی بازتاب‌های سیاست‌های جذب توریسم در قبل و بعد از انقلاب اسلامی (مورد بابلسر)، پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیای سیاسی، دانشگاه تربیت مدرس.
۲۵. داس ویل، راجر. (۱۳۸۶). مدیریت جهانگردی: مبانی، راهبردها و آثار، ترجمه‌ی محمد اعرابی و داوود یزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.
۲۶. داوری، دردانه و شانه سار زاده، محمد حسن. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، تهران: انتشارات آتنا، چاپ اول.
۲۷. دژکام، جاسم. (۱۳۸۹). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر رقابت پذیری خوشه صنایع شیلاتی چابهار، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۲۸. دیوید، فرد آر. (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پانزدهم.
۲۹. راست قلم، مهدی و خلیل مقدم، بیژن و حیدری، رسول. (۱۳۸۸). بررسی مزیت‌ها و محدودیت‌های توسعه قانون‌های گردشگری با استفاده از تحلیل SWOT: مطالعه موردی قانون‌های گردشگری شهرستان شهرکرد، فصلنامه مطالعات جهانگردی، شماره ۱۱.
۳۰. رحیمی، سمیه و عشقی، کوروش. (۱۳۸۸). تعیین ترکیب بهینه منابع انرژی ایران، با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای، فصل‌نامه‌ی مطالعات اقتصاد انرژی، سال پنجم، شماره ۱۸، صص ۱۶۰-۱۲۳.

۳۱. رضوانیان، محمد تقی. (۱۳۸۸). نقش توریسم در توسعه پایدار منطقه ای، چاپ در مجموعه مقالات همایش ملی گردشگری، توسعه پایدار و اشتغال زایی، دانشگاه سمنان.
۳۲. رنجبریان، بهرام؛ زاهدی، محمد. (۱۳۸۸). شناخت گردشگری، اصفهان: نشر چهارباغ، چاپ هفتم.
۳۳. رهنمایی، محمد تقی و پور احمد، احمد. (۱۳۹۰). ارزیابی قابلیت‌های توسعه‌ی شهری مراغه با استفاده از مدل ترکیبی SWOT- ANP، مجله جغرافیا و توسعه، سال نهم، شماره ۲۴، صص ۷۷-۱۰۰.
۳۴. زاهدی، شمس السادات. (۱۳۸۵). مبانی توریسم و اکو توریسم پایدار، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.
۳۵. زری باف، مهدی و علیزاده، توحید و حاجلو، حسین. (۱۳۸۸). تدوین برنامه ریزی استراتژیک صنعت شیلات ایران (مطالعه موردی سازمان شیلات ایران)، پژوهشگر مدیریت، سال نوزدهم، شماره هفتم، صص ۱۸-۳۳.
۳۶. زیاری، یوسفعلی و خدادادی، راحله. (۱۳۸۸). توسعه گردشگری و نقش در ایجاد اشتغال در استان سمنان، چاپ در مجموعه مقالات همایش ملی گردشگری، توسعه پایدار و اشتغال زایی.
۳۷. سازمان میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری ایران، (۱۳۸۹). آمار گردشگران ورودی به ایران.
۳۸. سبکبار، حسنعلی و سلمانی، محمد و فریدونی، فاطمه و کریم زاده حسین و رحیمی، حسن. (۱۳۸۷). مکان یابی محل دفن بهداشتی زباله روستایی با استفاده از مدل فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP): مطالعه موردی نواحی روستایی شهرستان قوچان، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۴، شماره ۱، صص ۱۴۹-۱۲۷.
۳۹. سعادت، فرناز و مظفری، افسانه. (۱۳۸۸). استفاده از ابزارهای نوین ارتباطی در حوزه تبلیغات گردشگری (مطالعه موردی منطقه آزاد کیش از سال ۱۳۸۲ تا ۱۳۸۷)، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال شانزدهم، شماره ۳ (پیاپی ۵۹)، صص ۱۷۰-۱۴۱.
۴۰. شهیدی، محمد و اردستانی، زهرالسادات و سروش، محمد مهدی. (۱۳۸۷). بررسی تأثیرات توریسم در برنامه ریزی نواحی روستایی، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، دوره ۴۱، شماره ۶۷، صص ۹۹-۱۱۳.
۴۱. صباغ کرمانی، مجید. (۱۳۸۰). اقتصاد منطقه ای، تهران: انتشارات سمت.
۴۲. صحت، سعید و پرزادی، عیسی. (۱۳۸۸). به‌کارگیری تکنیک فرآیند تحلیل شبکه ای در تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۲۰-۱۰۵.

۴۳. صردی ماهکان، علیرضا. (۱۳۸۰). بررسی نقش بازاریابی در صنعت جهانگردی شهرستان مقدس مشهد، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس.
۴۴. صمدی، منصور و فاخر، اسلام. (۱۳۸۵). انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP (شرکت لوله سازی اهواز)، دو ماهنامه دانشور رفتار، دانشگاه شاهد، سال شانزدهم، شماره ۳۵، صص ۶۹-۸۱.
۴۵. ضرغام، حمید. (۱۳۷۵). مدل برنامه ریزی استراتژیک جهانگردی ایران، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۴۶. طییبی، جمال‌الدین و ملکی، محمد رضا. (۱۳۸۴). برنامه ریزی استراتژیک، تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول.
۴۷. طییبی، کامیل و بابکی، روح‌الله و جباری، امیر. (۱۳۸۶). بررسی رابطه توسعه‌ی گردشگری و رشد اقتصادی در ایران (۱۳۳۸-۱۳۸۳)، پژوهش‌نامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی «ویژه‌ی اقتصاد»، سال هفتم، شماره بیست و ششم.
۴۸. عالم تبریز، اکبر و باقر زاده آذر، محمد. (۱۳۸۹). مدل تصمیم‌گیری فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی برای گزینش تأمین‌کننده راهبردی، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۵۴، صص: ۸۶ - ۵۷.
۴۹. فاضل نیا، غریب و هدایتی، صلاح. (۱۳۸۹). راهبردهای مناسب برای توسعه‌ی گردشگری دریاچه‌ی زریوار، مجله جغرافیا و توسعه، دوره ۸، شماره ۱۹، صص ۱۷۰-۱۴۵.
۵۰. فقیهی، ابوالحسن و کاظمی، مهدی. (۱۳۸۲). زمینه‌های فرهنگی توسعه جهانگردی، تهران: سمینار بررسی توسعه جهانگردی، دانشکده علامه طباطبائی.
۵۱. فیضی، داوود. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک: کلیدهای موفقیت در بازارهای رقابتی، سمنان: انتشارات دانشگاه سمنان، چاپ اول.
۵۲. قاسمی، سید فرید. (۱۳۷۵). تاریخ خرم‌آباد، خرم‌آباد: انتشارات افلاک، چاپ اول.
۵۳. قلی زاده، محمدرضا (۱۳۸۹). ارائه یک الگوی تلفیقی به منظور بخش‌بندی بازار هدف صنعت گردشگری با استفاده از رویکرد A'WOT (مطالعه موردی: استان گیلان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد رشت.

۵۴. کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید. (۱۳۸۶). نقشه استراتژی: تبدیل دارائی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، تهران: انتشارات آسیا، چاپ دوم.
۵۵. کاظمی، مهدی. (۱۳۸۷). تحلیل ادراک شهروندان زاهدانی در توسعه‌ی گردشگری چابهار، جغرافیا و توسعه، شماره ۱۲، صص ۸۱-۱۰۰.
۵۶. کاظمی، مهدی. (۱۳۸۶). مدیریت گردشگری، تهران: انتشارات سمت، چاپ دوم.
۵۷. کردنائیچ، اسدا... و آذر، عادل و نیاکان، نازیلا. (۱۳۸۸). تدوین استراتژی اثربخش سازمانی در بخش دولتی مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، سال دهم، شماره دوم، صص ۹۱-۱۱۴.
۵۸. کریمی، عباسعلی. (۱۳۸۲). تبیین راهبرد مطلوب خدمات پس از فروش خودرو در بازار ایران با استفاده از مدل SWOT و تدوین اولویت‌ها بر اساس تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، فصلنامه پیام مدیریت، شماره ۷ و ۸، صص ۱۷۵-۱۹۴.
۵۹. کمال آبادی، عیسی و امیرآبادی، محمد و محمدی پور، هیرش. (۱۳۸۹). انتخاب استراتژی بهینه بر اساس تحلیل SWOT و روش فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP)، (مطالعه موردی: شرکت پتروشیمی اراک)، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، سال پنجم، شماره ۱۱، صص ۳۴-۲۱.
۶۰. کبانی، اکبر و سردری، فرضعلی و افراسیابی راد، محمدصادق. (۱۳۸۸). بررسی هویت بخشی شهر فیروزآباد در بهسازی و نوسازی بافت تاریخی شهر گور با استفاده از تکنیک SWOT، فصلنامه جغرافیایی آمایش، دوره ۲، شماره ۶، صص ۱۳۸-۱۲۰.
۶۱. گی، چاک وای. (۱۳۸۶). جهانگردی در چشم اندازی جامع، ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶۲. مافی، عزت الله و جوانبخت، زهره. (۱۳۹۰). تحلیل راهبردهای توسعه گردشگری با استفاده از مدل SWOT (با تاکید بر جزیره قشم)، مجله سیاسی اقتصادی، شماره ۲۸۴، صص ۲۴۹-۲۴۰.
۶۳. مافی، عزت الله؛ سقایی، مهدی. (۱۳۸۸). کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری، مطالعه موردی: کلانشهر مشهد، مجله جغرافیا و توسعه، سال هفتم، شماره ۱۴، صص: ۵۰-۲۷.

۶۴. محمدی لرد، عبدالمحمود. (۱۳۸۸). فرآیندهای تحلیل شبکه ای (ANP) و سلسله مراتبی (AHP)، تهران: انتشارات البرز فردانش.
۶۵. مدهوشی، مهرداد و ناصر پور، نادر. (۱۳۸۲). ارزیابی موانع توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۲۸، صص: ۲۵-۵۸.
۶۶. مشبکی، اصغر. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک با رویکردی بر مدیریت کیفیت فراگیر TQM و کلاس جهانی، تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول.
۶۷. معروفی، فخرالدین. (۱۳۸۲). اصول اساسی در مدیریت استراتژیک، قم: انتشارات مجتبی، چاپ اول.
۶۸. معصومی، مسعود. (۱۳۸۵). ماهیت گردشگری: ابعاد اقتصادی، فرهنگی- اجتماعی، سیاسی و محیطی گردشگری، انتشارات پیک کوثر، چاپ اول.
۶۹. مکیان، سید نظام‌الدین؛ نادری بنی، محمود. (۱۳۸۲). بررسی گردشگری خارجی در شهرستان یزد، مجله تحقیقات اقتصادی، شماره ۶۲، صص: ۱۹۵-۲۰۵.
۷۰. منصوری، علی. (۱۳۸۱). گردشگری و توسعه پایدار، مجله رشد آموزش جغرافیا، ش ۶۳.
۷۱. مهدوی، داوود. (۱۳۸۳). نقش توریسم در توسعه نواحی روستایی پیرامون شهرها و ارائه مدل استراتژیک (نمونه موردی: دهستان لواسان کوچک)، پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، دانشگاه تربیت مدرس.
۷۲. مهربان، رضا. (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک: با نگاهی کاربردی به برنامه ریزی استراتژیک و چرخه PCDA، مشهد: انتشارات جهان فردا، چاپ اول.
۷۳. ناصر پور، نادر. (۱۳۸۲). بررسی و تبیین موانع توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه مازندران.
۷۴. نجفی، اسدالله. (۱۳۸۹). به کارگیری فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) در تحلیل چالش‌های ساختاری و محیط اجرایی سازمان در مدیریت پروژه‌ها، نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، شماره ۱، جلد ۲۱، صص: ۶۳-۷۶.

۷۵. نظری، گودرز. (۱۳۸۰). راهنمای جهانگردی استان لرستان، خرم آباد: کانون آگاهی و تبلیغات جهانگردی، چاپ اول.

۷۶. نوا بخش، مهرداد و رفیعی فر، مریم. (۱۳۸۹). بررسی اجمالی آثار گردشگری بر زندگی اقتصادی اجتماعی مردم زیارت، فصلنامه جغرافیایی آمایش محیط، دوره ۳، شماره ۹، صص ۱۱۵-۱۳۲.

۷۷. نوحه گر، احمد و حسین زاده، محمد و پیراسته، اسماعیل. (۱۳۸۸). ارزیابی قابلیت‌های طبیعت گردی جزیره‌ی قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT، مجله جغرافیا و توسعه، دوره ۷، شماره ۱۵، صص ۱۷۲-۱۵۱.

۷۸. نهاوندی، نسیم و یوسفیان، محمد حسین و روشنی، کوثر. (۱۳۸۷). تعیین استراتژی برون سپاری فناوری اطلاعات با رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی گروهی: مطالعه موردی در بانک‌های ایران، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.

۷۹. الوانی، سید مهدی و پیروز بخت، معصومه. (۱۳۸۵). فرآیند مدیریت جهانگردی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.

۸۰. هریسون، جفری و جان، کارون. (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات هیات، چاپ چهارم.

۸۱. هزار جریبی، جعفر. (۱۳۹۰). احساس امنیت اجتماعی از منظر توسعه گردشگری، مجله جغرافیا و برنامه ریزی محیطی، سال بیست و دوم، شماره ۲ (پیاپی ۴۲)، صص ۱۴۳-۱۲۱.

ب- منابع خارجی

1. Azimi, R. and Yazdani, A. and Fooladgar, M. and Basir, M. (2011). Evaluating the strategies of the Iranian mining sector using a integrated model, International Journal of Management Science, Vol.6, No.6, PP: 459- 466.
2. Bies, W. and Zacharia, L. (2007). Medical tourism: Outsourcing Surgey, International Journal of Mathematical and Computer Modeling, vol. 46, No. 7-8, PP: 1144- 1159.
3. Buitargo, L. and Lesmes, D. (2010). Application of the Analytic Network Process (ANP) to select new foreign Markets to Export Software Services: Study of Colombia Firms, Vol.8, No.1, PP: 25-36. Available on knu.edu.tw.

4. Dimitrios, B. (2001). Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges, Journal of Current Issues in Tourism, Vol.4, No.5, PP: 440 – 480.
5. Dwyer, L. and Forsyth, P. and Spurr, R. (2004). Evaluating tourism's economic effects: new and old approaches, Journal of Tourism Management, Vol.25, No.3, PP: 307-317.
6. Eccles, G. and Costa, Jorge. (1996). Perspective on tourism on tourism development, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.8, No.7, PP:44-51.
7. Fazenda, N. and Da silva, F.N. and Costa, C. (2010). Douro Valley Tourism Plan; The plan as part of a sustainable tourist destination development process, Journal of World Hospitality and tourism, Vol.2, No.4, PP: 428-440.
8. Fokiali, P. and Xanthakou, Y. and Tatlidil, E. and Kaila, M. (2006). Tourism and sustainable development strategies in RHODES: The Awareness Of The Local Socities, Journal of Ege Academic Review, Vol.6, No.2, PP: 25-46.
9. Fouladgar, M. and Yazdani, A. and Yakhchali, S. (2011). A New Methodology for Prioritizing Mining Strategies, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 4, PP: 342-347.
10. Gossling, S. and Hall, C.M. and David, B.W. (2009). Sustainable tourism futures, Routledge, first edition.
11. Hall, C.M. and Page, S.J. (2002). The Geography of Tourism and Recreation, Second edition.
12. Harrison, L.C. and Jayawardena, C. and Clayton, A. (2003). Sustainable tourism developmentnin the Caribbean: practical challenges, International Journal of Contemporary Management, Vol.15, No.5, PP: 294-298.
13. Hong, C.W. and Chan, N.W. (2010). Strength- Weakness-Oppurtunities- Threat Analysis of Penang National Park for Strategic Ecotourism Management, Journal of Special Issue of Tourism & Hospitality, Vol.10, No.10, PP: 136-145.
14. Hoskisson, R.E. and Hit, M.A. and Ireland, R.D. (2009). Business Strategy Theory, South Western, Second Edition.
15. Jayawardena, C. and Patterson, D.J and Choi, C. Rayan, B. (2008). Sustainable tourism development in Niagara, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.20, No.3, PP: 258-277.
16. Kurttila, M. and Pesonen, M. and Kangas, J. and Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic Hierarchy process (AHP) in Swot analysis- a hybrid method and its application

- to a forest-certification case, Journal of Forest Policy and Economics, Vol. 1, No.1, PP: 41-52.
17. Lee, T.H. and Liu, R.T. (2011). Strategy formulation for the recreational areas of Central Taiwan: An application of SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threat) analysis, journal of Hospitality Management and Tourism, Vol.2, No.3, PP: 38-47.
 18. Liao, S-K. and Chen, Y-C. and Chang, K-L. and Tseng, T-W. (2011). Assessing the performance of Taiwanese tour guides, African Journal of Business Management, Vol.5, No.4, PP: 1325- 1333.
 19. Liu, A. and Wall, G. (2006). Planning tourism employment: a developing country perspective, Journal of Tourism Management, Vol.27, No.1, PP: 159-170.
 20. Mehmet, A. and Kashif, H. (2005). Sustainable tourism development: a case study of North Cyprus, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.17, No.3, PP:272-280.
 21. Melon, M.G. and Navarro, T.G. and Dutra, S.A. (2009). An ANP Approach to assess the sustainability of tourist strategies for the Coastal Np of Venezuela, 5th International Vilnius Conference, September 30- October, Knowledge- Based Technologies and OR Methodologies for Strategic decision of Sustainable Development.
 22. Narayan, P.K. (2000). Fiji's Tourism Industry: a SWOT Analysis, Journal of Tourism Studies, Vol.11, No. 2, PP: 15 – 24
 23. Ostrega, A. and Felice, F.D. and Petrillo, A. (2011). ANP- SWOT Approach to minimize environmental impacts due mining activities, Proceedings of the International Symposium on the Analytical Hierarchy Process.
 24. Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2009). Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy, McGraw- Hill, Eleventh Edition.
 25. Pun, K.F. (2004). A Conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing, international journal of operation & production management, Vol.24, No.9, PP: 903-928.
 26. Saaty, T. L. (2008). Relative Measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the Analytic Hierarchy/Network process, RACSAM, Vol. 102, No. 2, PP: 251-318.
 27. Saaty, T.L. (2003). Decision- making with the AHP: Why is the principal eigenvector necessary, European Journal of Operational Research, Vol. 145, No.1, PP: 85- 91.

28. Saaty, T.L. (2004). Fundamentals of the Analytic Network Process- difference and feedback in decision- making with a single network, Journal of Systems Science and Systems Engineering, Vol. 13, No. 2, PP: 129- 157.
29. Shrestha R.K., Alavalapati J.R.R., Kalmbacher R. (2004). Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: An application of SWOT-AHP method, Journal of Agricultural Systems, Vol. 81, No. 3, PP:185-199.
30. Sinclair, D. and Jayawardena, C. (2003). The development of sustainable tourism in the Guianas, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.5, No.7, PP: 402-407
31. Subramoniam, S. and Ali Naser, S. and Mohammed, A. (2010). SWOT Analysis on OmanTourism: A Case Study, Journal of Economic Development, Management, IT, Finanace and Marketing, Vol. 2, No. 2, PP: 1- 22.
32. Takano, S-ei. (2009). Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism, Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol.8, No. 0, PP: 954- 969.
33. Taleai, M. and Mansouri, A. and Sharifi, A. (2009). Surveying general prospects and challenges of GIS implementation in developing countries: a SWOT- Ahp approach, Journal of Geographical Systems, Vol.11, No. 1346, PP: 291-310.
34. Tohid, F. (2011). Economic Impact of Tourism Industry, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No.8, PP: 206- 215.
35. Webster, A. and Fletcher, J. and Hardwick, P. and Morakabati, Y. (2007). Tourism and empirical applications of international trade theory: a multi- country analysis, Journal of Tourism Economics, Vol.13, No.4, PP: 657-674.
36. World Tourism Organization. (2011). Tourism Highlights, www.unwto.org/facts
37. World Travel Tourism Council. (2010). www.wttc.org
38. Yuksel, I. and Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm, Journal of information sciences, Vol.177, No.16, PP: 3364–3382.

ضمائم و پیوست‌ها

آنچه که در این فصل بیان شده است:

- ✓ پیوست ۱-۶ - فهرست مجلات علمی - تخصصی
- ✓ پیوست ۲-۶ - خروجی‌های نرم افزار Super Decision
- ✓ پیوست ۳-۶ - پرسشنامه تحقیق

محقق: امیدیار
بیکی فیروزی

پیوست ۶- ۱: فهرست مجلات علمی - تخصصی جهانگردی

جدول ۶-۱: فهرست مجلات علمی تخصصی جهانگردی

ردیف	عنوان مجله	سال
1	Tourism: An International Interdisciplinary Journal	1952
2	Tourism	1952
3	Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly	1960
4	Journal of Travel Research	1962
5	Annals of Tourism Research	1973
6	Tourism Recreation Research	1975
7	Journal of Hospitality & Tourism Research	1977
8	Tourism Management	1980
9	The Tourist Review	1980
10	International Journal of Hospitality Management	1984
11	FIU Hospitality Review	1984
12	Tourism Tribune	1985
13	Tourism Science	1687
14	Journal of Hospitality and Tourism Educator	1988
15	International Journal of Contemporary Hospitality Management	1989
16	Journal of the International Academy of Hospitality Research	1990
17	Journal of Hospitality Marketing and Management	1990
18	Journal of Tourism Studies	1990
19	Anatolia	1990
20	ACTA Touristica	1990
21	The Tourism Studies Quarterly	1990
22	Journal of Hospitality & Leisure Marketing	1992
23	Journal of Travel & Tourism Marketing	1992
24	Journal of Sport Tourism	1993
25	Journal of Sustainable Tourism	1993
26	Event Tourism (Festival Management and Event Tourism)	1993
27	International Travel Law Journal	1994
28	Journal of Vacation Marketing	1994
29	Event Management	1995

30	Journal of Hospitality and Tourism Management	1995
31	Progress in Tourism and Hospitality Research	1995
32	Tourism Economics	1995
33	Tourism Analysis	1996
34	Asia Pacific Journal of Tourism Research	1996
35	Tourism Review International	1997
36	Pacific Tourism Review	1997
37	Journal of Hospitality & Tourism Education	1997
38	Current Issues in Tourism	1998
39	Information Technology & Tourism	1998
40	Journal, Culture & Communication	1998
41	Journal of Convention & Event Tourism	1998
42	International journal of Tourism Research	1999
43	Tourism Geographies	1999
44	Journal of Quality Assurance in Tourism & Hospitality	2000
45	International Journal of Tourism Sciences	2000
46	Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism	2000
47	International Journal of Hospitality and Tourism Administration	2000
48	Journal of Ecotourism	2001
49	Tourism and Hospitality Research	2001
50	Tourism Studies	2001
51	Journal of Teaching in Travel & Tourism	2001
52	Tourism Today	2001
53	Problems of Tourism	2001
54	ASEAN Journal on Hospitality and Tourism	2002
55	Journal of Hospitality, Leisure, Sports & Tourism Education	2002
56	Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism	2002
57	Journal of Tourism and Culture Change	2003
58	PASOS – Journal of Tourism and Culture and Tourism Research	2003
59	International Journal of Culture and Tourism Research	2003
60	Teoros International	2004
61	Tourism and Hospitality Planning and Development	2004
62	Information Technology in Hospitality	2004
63	China Tourism Research	2005
64	International Journal of Event Management Research	2005

65	Journal of Hospitality Application and Research	2006
66	International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research	2007
67	Journal of Tourism Consumption and Practice	2007
68	International Journal of Hospitality Knowledge Management	2008
69	International Journal of Hospitality Knowledge Management	2008
40	International Journal of Tourism Anthroology	2009
71	International Journal of Leisure, and Tourism Marketing	2009

پیوست ۶-۲: خروجی‌های نرم افزار Super Decision

۶-۲-۱: خروجی نرم افزار Super Decision - مقایسه زوجی عوامل SWOT با فرض

عدم وابستگی بین آن‌ها

	Opportu~	Strengt~	Threats	Weaknes~	Priorities
Opportu~	1.00000	0.33330	0.20000	0.50000	0.085147
Strengt~	3.00030	1.00000	0.33333	2.00000	0.239786
Threats	5.00000	3.00000	1.00000	3.00000	0.523208
Weaknes~	2.00000	0.50000	0.33333	1.00000	0.151859
Inconsistency Index= 0.0222					

۶-۲-۲: خروجی نرم افزار Super Decision - ماتریس وابستگی درونی عوامل SWOT

با توجه به نقاط قوت

	Opportu~	Threats	Weaknes~	Priorities
Opportu~	1.00000	0.33330	0.50000	0.163417
Threats	3.00030	1.00000	2.00000	0.539626
Weaknes~	2.00000	0.50000	1.00000	0.296958
Inconsistency Index= 0.0088				

۶-۲-۳- خروجی نرم افزار Super Decision - ماتریس وابستگی درونی عوامل

SWOT با توجه به نقاط ضعف

	Strengt~	Threats	Priorities
Strengt~	1.00000	0.33330	0.249981
Threats	3.00030	1.00000	0.750019
Inconsistency Index= 0.0000			

۶-۲-۴- خروجی نرم افزار Super Decision - ماتریس وابستگی درونی عوامل

SWOT با توجه به تهدیدها

	Strengt~	Weaknes~	Priorities
Strengt~	1.00000	0.33330	0.249981
Weaknes~	3.00030	1.00000	0.750019
Inconsistency Index= 0.0000			

۶-۲-۴- خروجی نرم افزار Super Decision - اولویت بندی معیارها، زیر معیارها و

گزینه‌های تحقیق

Name	Normalized By Cluster	Limiting
SO	0.24844	0.082815
ST	0.31021	0.103405
WO	0.23479	0.078264
WT	0.20655	0.068850
1G-Selecting the best strategy	0.00000	0.000000
Opportunities	0.07312	0.024374
Strengths	0.26135	0.087118
Threats	0.36596	0.121987

Weaknesses	0.29956	0.099854
O1	0.23534	0.005736
O2	0.16408	0.003999
O3	0.12703	0.003096
O4	0.11127	0.002712
O5	0.07045	0.001717
O6	0.14147	0.003448
O7	0.06696	0.001632
O8	0.08341	0.002033
S1	0.36112	0.031460
S2	0.21123	0.018402
S3	0.09425	0.008211
S4	0.09906	0.008630
S5	0.08336	0.007262
S6	0.08049	0.007012
S7	0.07049	0.006141
T1	0.13102	0.015983
T2	0.16224	0.019791
T3	0.17964	0.021913
T4	0.15407	0.018794
T5	0.08102	0.009883
T6	0.12460	0.015199
T7	0.10245	0.012497
T8	0.06497	0.007926
W1	0.13514	0.013494
W2	0.13514	0.013494
W3	0.09302	0.009288
W4	0.09518	0.009504
W5	0.11225	0.011209

W6	0.11452	0.011435
W7	0.05484	0.005476
W8	0.06964	0.006954
W9	0.09989	0.009974

پیوست ۶-۳: پرسشنامه تحقیق

صاحب نظر گرامی آقای/ خانم؛

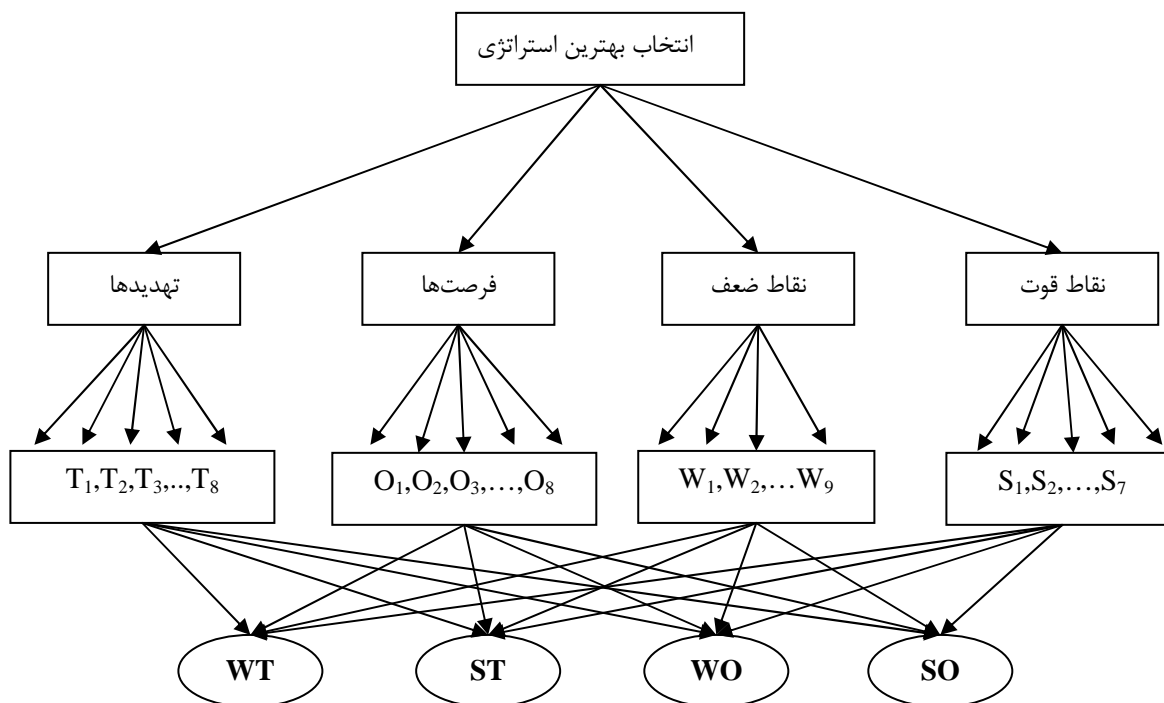
با سلام و احترام؛

پرسشنامه حاضر جهت جمع آوری اطلاعات به منظور نگارش پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان "تدوین استراتژی توسعه صنعت گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP)" به صورت مقایسات زوجی با مقیاس ۹ تایی طراحی شده است. از آنجائیکه اطلاعات صحیح و درست علاوه بر رهنمون محقق به سمت یک استنتاج منطقی و نتیجه گیری صحیح می تواند مبنای استواری برای برنامه ریزی استراتژیک این صنعت باشد، لذا خواهشمند است بذل عنایت فرموده، پژوهشگر را در اجرای تحقیق یاری نمایید و به کلیه سؤالات با دقت کامل پاسخ دهید. خاطر نشان می گردد نظرات جنابعالی در این خصوص کاملاً محرمانه خواهد بود. پیشاپیش از همکاری صمیمانه شما کمال تشکر و قدردانی را دارم.

الله یار بیگی فیروزی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی- مدیریت تحول دانشگاه سیستان و بلوچستان

نوع اهمیت	اهمیت یکسان	کمی مهم تر	مهم تر	خیلی مهم تر	کاملاً مهم تر				
مقدار عددی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹



خواهشمند است با در نظر گرفتن ساختار سلسله مراتبی زیر و با مطالعه تعاریف متغیرهای آن که در صفحه بعد

ارائه شده است، ماتریس‌های مقایسه ای را تکمیل نمایید :

حال خواهشمند است با مطالعه تعاریف متغیرهای تحقیق که در جدول زیر آمده است، ماتریس‌های مقایسه ای را

تکمیل نمایید.

- هدف: انتخاب بهترین استراتژی برای صنعت گردشگری استان لرستان
- معیارها (عوامل SWOT): ۱- نقاط قوت ۲- نقاط ضعف ۳- تهدیدها ۴- فرصت‌ها
- زیر معیارها: مطابق جدول زیر می‌باشد:

<p>نقاط ضعف (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی (W₁) ۲. کمبود در پروازهای داخلی و کیفیت پایین پایانه های مسافر بری در شهرهای استان لرستان (W₂) ۳. نامناسب بودن و عدم کفایت امکانات بهداشتی بین شهرها و داخل شهرهای استان لرستان (W₃) ۴. نامناسب بودن زیر ساخت های محیطی و کالبدی (همانند جاده ها و فاضلاب ها) در داخل استان (W₄) ۵. نامناسب بودن راه های دسترسی به جاذبه های گردشگری به خصوص جاذبه های طبیعی بکر استان لرستان (W₅) ۶. نامناسب بودن امنیت اجتماعی گردشگران (W₆) ۷. فقدان علائم و تابلوهای راهنمای مسافران به جاذبه های گردشگری (W₇) ۸. عدم آشنایی مردم با صنعت توریسم و عدم آموزش آن ها در خصوص نحوه برخورد با گردشگران (W₈) ۹. اطلاع رسانی کم از پتانسیل های تاریخی و طبیعی جذب گردشگر و تبلیغات کم جهت پذیرش گردشگران (W₉) 	<p>نقاط قوت (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. وجود جاذبه های طبیعی (جنگل، دریاچه، آبشارها، تالاب، پرندگان، پوشش گیاهی و ...) (S₁) ۲. وجود جاذبه های تاریخی و منحصر به فرد همچون قلعه فلک الافلاک، سنگ نوشته و ... (S₂) ۳. جاذبه های مذهبی (زیارتی) مانند امامزاده قاسم، امامزاده جعفر، امامزاده حیات الغیب (S₃) ۴. وجود عشایر و فرهنگ غنی عشایری (S₄) ۵. جاذبه های صنایع دستی مانند گلیم، جاجیم، نمد، گیوه دوزی و ... (S₅) ۶. وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنتی، لباس های زیبا و جذاب و نیز وجود موسیقی (S₆) ۷. موقعیت استراتژیک و مواصلاتی استان (S₇)
<p>تهدیدها (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. افزایش قیمت زمین و بورس بازی زمین و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن ها (T₁) ۲. تقاضای روبه کاهش گردشگر خارجی وارده به ایران (T₂) ۳. افزایش انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی نزدیک و رقیب (همانند استان کرمانشاه، خوزستان و ...) (T₃) ۴. افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب (T₄) ۵. ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به منطقه نسبت به قبل (T₅) ۶. تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با استان (T₆) ۷. افزایش آلودگی های زیست محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه های گردشگری (T₇) ۸. عدم وجود قوانین شفاف در صنعت گردشگری ایران (T₈) 	<p>فرصت ها (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در صنعت گردشگری (O₁) ۲. وجود تمایل در بخش خصوصی به سرمایه گذاری در مناطق گردشگری (O₂) ۳. وجود شرایط اقلیمی و طبیعی مناسب به منظور سرمایه گذاری در اکو توریسم (O₃) ۴. افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و تفریح در بین مردم (O₄) ۵. وجود استان اصفهان به عنوان یکی از مراکز گردشگر فرست عمده به استان لرستان (O₅) ۶. افزایش توجه و حمایت مسئولان کشور از توسعه استان با رویکرد اشتغال زایی و کسب درآمد (O₆) ۷. وجود نیروهای متخصص و با تجربه در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان (O₇) ۸. وجود آژانس ها و تورهای مسافرتی با تجربه و علاقمند جهت ارائه خدمت به گردشگران (O₈)

۱- ماتریس مقایسه زوجی عوامل SWOT

تهدیدها	فرصت‌ها	نقاط ضعف	نقاط قوت	عوامل SWOT
			۱	نقاط قوت
		۱		نقاط ضعف
	۱			فرصت‌ها
۱				تهدیدها

۲- ماتریس‌های مقایسات زوجی وابستگی درونی عوامل SWOT

۱-۲- سؤال : در هنگام بهره‌مندی از نقاط قوت اهمیت نسبی نقاط ضعف نسبت به فرصت‌ها چه می‌باشد ؟

سؤال : در هنگام بهره‌مندی از نقاط قوت اهمیت نسبی نقاط ضعف نسبت به تهدیدها چه می‌باشد ؟

سؤال : در هنگام بهره‌مندی از نقاط قوت اهمیت نسبی نقاط فرصت‌ها نسبت به تهدیدها چه می‌باشد ؟

تهدیدها	فرصت‌ها	نقاط ضعف	نقاط قوت
		۱	نقاط ضعف
	۱		فرصت‌ها
۱			تهدیدها

۲-۲- سؤال : در هنگام کنترل نقاط ضعف اهمیت نسبی نقاط قوت نسبت به تهدیدها چه می باشد ؟

تهدیدها	نقاط قوت	نقاط ضعف
	۱	نقاط قوت
۱		تهدیدها

۲-۳- سؤال : جهت رویارویی با تهدیدها و کم نمودن اثر آنها بر روی سازمان ، اهمیت نسبی نقاط قوت نسبت به

نقاط ضعف چه می باشد ؟

نقاط ضعف	نقاط قوت	تهدیدها
	۱	نقاط قوت
۱		نقاط ضعف

۳- ماتریس های مقایسات زوجی برای تعیین اولویت زیر عوامل SWOT (زیر معیارها)

با توجه به در نظر گرفتن زیر معیارهای ارائه شده در جدول بالا مقایسات زوجی زیر را انجام دهید:

۳-۱-

نقاط قوت	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇
S ₁	۱						
S ₂		۱					
S ₃			۱				
S ₄				۱			
S ₅					۱		
S ₆						۱	
S ₇							۱

-۲-۳

نقاط ضعف	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅	W ₆	W ₇	W ₈	W ₉
W ₁	۱								
W ₂		۱							
W ₃			۱						
W ₄				۱					
W ₅					۱				
W ₆						۱			
W ₇							۱		
W ₈								۱	
W ₉									۱

-۳-۳

فرصت‌ها	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈
O ₁	۱							
O ₂		۱						
O ₃			۱					
O ₄				۱				
O ₅					۱			
O ₆						۱		
O ₇							۱	
O ₈								۱

۳-۴-

تهدیدها	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅	T ₆	T ₇	T ₈
T ₁	۱							
T ₂		۱						
T ₃			۱					
T ₄				۱				
T ₅					۱			
T ₆						۱		
T ₇							۱	
T ₈								۱

۴- جدول مقایسه زوجی گزینه‌ها (استراتژی‌ها) بر مبنای زیر عوامل SWOT

۴-۱-

	WO به SO	ST به SO	WT به SO	ST به WO	WT به WO	WT به ST
S ₁						
S ₂						
S ₃						
S ₄						
S ₅						
S ₆						
S ₇						
S ₈						

۲-۴-

	SO به WO	SO به ST	SO به WT	WO به ST	WO به WT	ST به WT
W ₁						
W ₂						
W ₃						
W ₄						
W ₅						
W ₆						
W ₇						
W ₈						
W ₉						

۳-۴-

	SO به WO	SO به ST	SO به WT	WO به ST	WO به WT	ST به WT
O ₁						
O ₂						
O ₃						
O ₄						
O ₅						
O ₆						
O ₇						
O ₈						

	SO به WO	SO به ST	SO به WT	WO به ST	WO به WT	ST به WT
T₁						
T₂						
T₃						
T₄						
T₅						
T₆						
T₇						
T₈						

Abstract

Lorestan Province with an excellent tourist areas such as: Falkol Aflak Castle, Gahar Lake, beautiful Waterfall, ancient history, Unique cultural heritage, Strategic Situation and Numerous opportunities ahead like Increased incentive travel among people, Having specialists and Suitable climatic and natural conditions is faced with Weaknesses and threats in the use of existing capabilities in this area. The present study aimed to identify the internal factors (strengths and weaknesses), external factors (opportunities and threats) and strategy formulation of Lorestan province's tourism industry development was done. For this purpose SWOT and Analytic Network Process (ANP) fusion model has been used. Analytic Network process let's measure when there is dependence between the strategic factors. Network model presented in this study in order to SWOT analysis is composed of four levels, the first level includes the best strategy and sub factors of SWOT respectively are the second and third levels and the last level is strategic options. In order to determine the weights of SWOT factors based on ANP method, a questionnaire with 9 options was designed to compare paired and by 25 people of tourism industry experts from Lorestan province was completed. Afterward the data collected were analyzed by Super Decision Software and ST Strategies (diversity) was determined as the best strategies for tourism industry development in the Lorestan province. ST Strategies emphasize that using strengths pay to counter with threats. Using with many features and very diverse attractions of Lorestan province to attract tourists, planners and policy makers will be able to avoid the threats facing the province tourism Industry. According to these strategies areas should be provided to attract tourists to the province with a variety of facilities, activities and tourist services, developing promotional programs and securing tourist sites and will encourage tourists to visit the tribal areas. We will see dynamic changes and sustainable development of tourism functions with these operational strategies in Lorestan province.

Key Words: Tourism Strategy, Lorestan province, SWOT analysis, Analytic Network Process (ANP)



The University of Sistan & Baluchestan

Graduate School

**The Dissertation of M.Sc. in Business Management- change
Management**

Title:

**Strategy formulation of tourism industry
development based on SWOT analysis and
Analytic Network Process (ANP) in Lorestan
province**

Supervisors:

Dr. Mehdy Kazemi

Advisor:

Dr. MahmoodReza Esmaeili

Research by:

Allahyar Beigi Firoozi

february. 2011