

جغرافیا و توسعه شماره ۳۲ پاییز ۱۳۹۲

وصول مقاله: ۱۳۹۰/۹/۲۱

تأیید نهایی: ۱۳۹۱/۱۲/۲۰

صفحات: ۶۰-۴۷

## دوین و انتخاب استراتژی توسعه گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

دکتر مهدی کاظمی<sup>۱</sup>، دکتر محمودرضا اسماعیلی<sup>۲</sup>، الله‌یار بیگی فیروزی<sup>۳</sup>

### چکیده

استان لرستان با وجود داشتن مناطق ممتاز گردشگری مانند قلعه‌ی فلک‌الافلاک، دریاچه‌ی گهر، آبشارهای زیبا، تاریخ کهن، میراث فرهنگی کم‌نظیر، 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. هدف پژوهش حاضر شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی گردشگری استان لرستان و ارائه‌ی استراتژی‌های مناسب و کارآمد می‌باشد.

در این تحقیق جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو با تعدادی از گردشگران و صاحب‌نظران ادارات و سازمان‌های دولتی مرتبط با صنعت گردشگری و هتل‌داری و صاحبان آژانس‌های مسافرتی و تفریحی در سطح استان که سال‌ها در استان سابقه‌ی فعالیت در این زمینه را دارا بودند، مصاحبه به عمل آمد و با استفاده از مدل SWOT از تلاقی این عوامل با هم استراتژی‌های مناسب استان در چهار دسته ST، SO، WO و WT تعیین گردید.

در مرحله‌ی بعد برای انتخاب بهترین استراتژی جهت توسعه‌ی این صنعت ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) به کار گرفته شده است. جهت تعیین وزن‌های عوامل SWOT پرسشنامه‌ای بر اساس مقیاس لیکرت به صورت ۵ گزینه‌ای طراحی و توسط ۳۰ نفر از کارشناسان و خبرگان گردشگری در سطح استان لرستان تکمیل شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد استراتژی‌های تدافعی مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای توسعه‌ی گردشگری استان، می‌باشند. استراتژی WT3 با میانگین ۱/۸۵ با تأکید بر تشویق و ترغیب مردم برای مسافرت به استان لرستان و تبلیغ جاذبه‌های گردشگری در بازارهای هدف به عنوان بهترین استراتژی پیشنهاد شده است. کلیدواژه‌ها: استراتژی گردشگری، استان لرستان، نقاط قوت و ضعف SWOT، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک QSPM.

## مقدمه

امروزه گردشگری به پدیده‌ای تأثیر گذار در اقتصاد جهانی تبدیل شده است (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۹۰: ۵). بطوری که بر اساس آمار و ارقام منتشره از سوی سازمان جهانی گردشگری در هزاره‌ی جدید به بزرگترین منبع درآمد جهانی تبدیل گردیده (Tohidy, 2011: 207; Liu at all, 2011: 413) و اقتصاددانان این صنعت را سومین پدیده اقتصادی پویا و رو به رشد پس از صنعت نفت و خودروسازی می‌دانند (مدهوشی و ناصرپور، ۱۳۸۲: ۲۷).

بنابر 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 چرخه‌ی اقتصاد جهان شده است و پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۲۰ درآمد گردشگری به ۲۰۰۰ میلیارد دلار برسد (WTO, 2011). توسعه‌ی گردشگری به عنوان مجموعه فعالیت‌های اقتصادی، 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 سرمایه‌گذاری و ۵،۸ درصد کل صادرات جهان از فعالیت‌های مرتبط با گردشگری است (WTTC, 2011). ایران به عنوان یکی از کشورهای در حال توسعه برای ایجاد یک توسعه‌ی همه‌جانبه و پایدار و همچنین جایگزینی منابع جدید کسب درآمد به جای منابع نفتی نیازمند استفاده از تمامی امکانات و قابلیت‌های خود می‌باشد. کشور ایران به لحاظ جاذبه‌های فرهنگی، تاریخی و طبیعی و قدمت چندین هزار ساله در رده‌ی ۱۰ کشور اول دنیا قرار دارد (محسنی، ۱۳۸۸: ۱۵۲؛ کاظمی، ۱۳۸۹: ۱) اما 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 به دست آورده است (سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران، ۱۳۹۰). همچنین بر اساس سند چشم‌انداز ۲۰ ساله در پایان برنامه‌ی چهارم، رقم جذب گردشگر باید ۲،۶ میلیون نفر و درآمد آن از این محل ۳،۲ میلیارد دلار می‌رسید. همچنین در برنامه‌ی پنجم، سال ۹۳، جذب گردشگر به ۶،۵ میلیون نفر و درآمد آن از این محل ۸ میلیارد دلار و در برنامه‌ی ششم، سال ۹۸، جذب گردشگر به ۱۳ میلیون نفر و درآمد آن به ۱۶ میلیارد دلار برسد. طبق سند چشم‌انداز 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 برنامه‌ی چهارم محقق نشده است، بلکه به نظر می‌رسد اهداف مورد نظر در چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی کشور ایران با توجه به شرایط گردشگری در این کشور، بلندپروازانه است (قلی‌زاده، ۱۳۸۹: ۶). از این رو برنامه‌ریزی، هدایت و توسعه‌ی صنعت گردشگری به عنوان یکی از منابع بسیار مهم کسب درآمد و ایجاد اشتغال که دارای تأثیرات اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی فوق‌العاده‌ای نیز می‌باشد 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 قلعه‌ی فلک‌الافلاک، دریاچه‌ی گهر، آبشارهای زیبا، تاریخ کهن و میراث فرهنگی کم‌نظیر، دارای قابلیت‌های بسیار زیاد برای جذب گردشگر می‌باشد که در مجموع می‌تواند بر اقتصاد منطقه تأثیر قابل توجهی داشته باشد. با این

تجزیه و تحلیل SWOT 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 (Hong and Chan, 2010: 136). 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 برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌گردد، همهی عوامل محیطی تأثیرگذار محیط عملیاتی را تشخیص داده و مورد بررسی قرار می‌دهد (Shrestha at all, 2004: 186). نکته‌ی کلیدی این است که تجزیه و تحلیل سیستماتیک SWOT بر همهی جنبه‌های موقعیت مؤسسه تسری دارد. در نتیجه چارچوبی پویا و کارآمد برای انتخاب استراتژی ارائه می‌کند (Taleai at all, 2009: 209).

تاکنون مطالعات متعددی در داخل و خارج کشور با استفاده از این مدل صورت گرفته است. در ایران می‌توان به مطالعاتی چون برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه‌ی گردشگری قم با تأکید بر گردشگری مذهبی (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰)، کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری در کلان‌شهر مشهد (مافی و سقایی، ۱۳۸۸)، تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه‌ی ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸) و در خارج به تحقیق سابرامونیام<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) که با مدل SWOT به تحلیل گردشگری عمان پرداخته و نیز تحقیق تاکانو (۲۰۰۹) که از مدل ترکیبی SWOT-AHP جهت برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی توریسم سریلانکا<sup>۲</sup> استفاده نمود، اشاره کرد.

وجود، شواهد حاکی از عدم رونق صنعت گردشگری در این استان است. خصوصاً برنامه‌های موجود توفیقی در جذب گردشگران علاقه‌مند به طبیعت و طبیعت‌گردی نداشته‌اند. لذا برای کاهش اثرات منفی گردشگری استان و بهره‌گیری از منافع آن باید اقدام به تدوین استراتژی نمود. فرآیند تدوین استراتژی از دو بخش "بررسی استراتژی" و "انتخاب استراتژی" تشکیل شده است. بدین معنی که چگونه می‌توان از میان انواع استراتژی‌ها، استراتژی مطلوب را انتخاب کرد و ابزارهای مناسب برای شناخت و ارزیابی استراتژی کدامند؟ (فیضی، ۱۳۸۹: ۲۵۱). 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 از جمله 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 تأکید کرد (داس‌ویل، ۱۳۸۶: ۲۵۷). بر این اساس تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی است: نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های توسعه‌ی گردشگری در استان لرستان کدامند و چه استراتژی‌هایی برای توسعه‌ی صنعت گردشگری در این استان مناسب‌ترند؟

### پیشینه‌ی تحقیق

در میان مدل‌های تدوین استراتژی؛ مدل SWOT کارآمدترین مدل در تدوین استراتژی صنعت گردشگری می‌باشد (بهرامی، ۱۳۸۹: ۷).

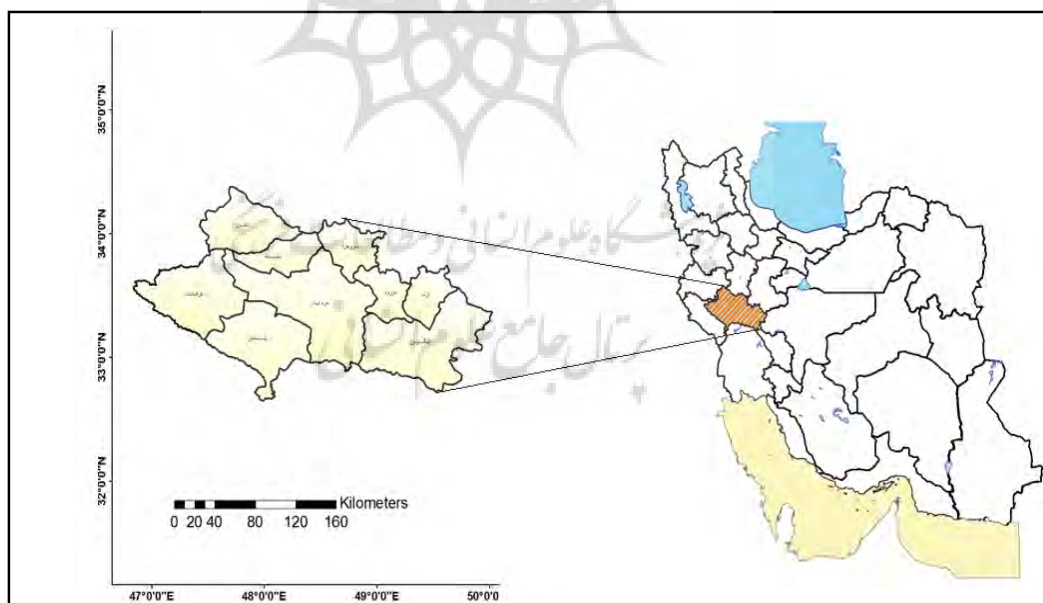
## مواد و روش‌ها

## مواد

## منطقه‌ی مورد مطالعه

استان لرستان با مساحتی در حدود ۲۸۳۲۹ کیلومتر مربع در غرب ایران بین ۴۶ درجه و ۵۱ دقیقه و ۵۰ درجه و ۳ دقیقه طول شرقی از نصف النهار 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: ۳۰-۳۲). این استان بنابر آخرین تقسیمات کشوری دارای ۱۰ شهرستان به نام‌های خرم‌آباد (مرکز لرستان)، بروجرد، دورود، الیگودرز، ازنا، الشتر، نورآباد، کوه‌دشت، دوره و پلدختر و ۲۵ بخش و ۸۱ دهستان و به لحاظ

موقعیت جغرافیایی دارای آب و هوای متنوعی از شمال به جنوب و از شرق به غرب می‌باشد. استان لرستان دارای جاذبه‌های طبیعی چون: جاذبه‌های طبیعی (رودها: کشکان، سیمره، سزار و...، دریاچه‌ها: گهر و کیو و...، غارها، کوهها، تالاب‌ها، آبشارها و پوشش گیاهی متنوع) می‌باشد. علاوه بر جاذبه‌های طبیعی گسترده، این استان از لحاظ تاریخی و باستانی غنی می‌باشد. بطوری‌که طبق آمارهای رسمی منتشره مجموع مکان‌های باستانی و زیارتی استان ۱۱۱ مورد است که شامل: ۵۲ زیارتگاه، ۴ مسجد، یک سنگ نوشته، ۶۷ قلعه، ۲۱ اشکافت و غار، ۲۴ پل، ۲ مناره، ۹۱۲ محوطه و تپه باستانی، ۱۰ خانه قدیمی، ۱۳ آرامگاه، ۳ کاروانسرا و ۲ بازار می‌باشد، که تعدادی از آن‌ها شامل ۲۱ مکان در زمره‌ی آثار ملی به ثبت رسیده است (ناصرپور، ۱۳۸۲: ۶۴).



شکل ۱: موقعیت استان لرستان در کشور

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۰

## روش

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی- توسعه‌ای است و روش تحقیق آن توصیفی- تحلیلی می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل در این تحقیق شامل ۳ مرحله‌ی اصلی است: ابتدا جهت شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی صنعت گردشگری استان لرستان با تعدادی از کارشناسان بخش گردشگری سازمان میراث‌فرهنگی و گردشگری استان لرستان، گردشگران، صاحبان آژانس‌های مسافرتی استان لرستان و اساتید دانشگاهی مصاحبه صورت گرفته است. سپس با توجه به دیدگاه‌های کارشناسی و نظرات خبرگان، به هر یک از عوامل وزن‌هایی داده شده است. در نهایت با تنظیم عوامل استراتژیک داخلی و خارجی که مبنای پایه در تدوین استراتژی‌ها می‌باشند، ماتریس SWOT استخراج و بر اساس آن، ماتریس‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی‌ها و اولویت‌های مناسب توسعه گردشگری استان لرستان مشخص و رهیافت‌های حاصل از این تجزیه و تحلیل‌ها به عنوان استراتژی‌های راهگشا ارائه شده است. جامعه‌ی آماری مورد مطالعه در این تحقیق شامل خبرگان و کارشناسان مرتبط با امر گردشگری به تعداد ۳۰ نفر در سطح استان می‌باشند، این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند. در این روش ابتدا به متخصصین و مطلعین در یک زمینه مراجعه می‌شود و پس از اخذ اطلاعات از آن فرد، از او خواسته می‌شود افراد دیگری را معرفی کند که می‌توانند به تکمیل

اطلاعات کمک نمایند و این روال تا آنجا ادامه می‌یابد که افراد، دیگر مطلب جدیدی برای ارائه نداشته باشند. به این ترتیب سعی شد تا در این تحقیق نیز حداکثر اطلاعات مفید برای انجام تحلیل‌ها به دست آید. شایان ذکر است که داده‌های این تحقیق در بازه‌ی زمانی تیرماه تا شهریور سال ۱۳۹۰ گردآوری شده است.

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

این ماتریس شامل چهار ستون می‌باشد، در ستون اول عوامل خارجی که بر صنعت گردشگری استان لرستان تأثیر می‌گذارند در قالب فرصت‌ها و تهدیدها فهرست شده‌اند. سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل‌ها تعلق می‌گیرد. در ستون سوم با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت‌ها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به فرصت‌ها) و رتبه ۲ یا ۱ (به تهدیدها) اختصاص پیدا می‌کند. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز نهایی آن عامل (فرصت یا تهدید) مشخص شود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی فرصت‌های پیش‌رو، بر تهدیدها غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده‌ی غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود (عربی، ۱۳۸۹: ۲۲).

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) صنعت گردشگری استان لرستان

امتیازوزنی	رتبه	وزن	عوامل خارجی (EFE): فرصتها (O) و تهدیدها (T)
۰/۲۴	۴	۰/۰۶۰	O <sub>1</sub> : افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری
۰/۲۷۲	۴	۰/۰۶۸	O <sub>2</sub> : وجود تمایل در بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در مناطق گردشگری
۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	O <sub>3</sub> : وجود شرایط اقلیمی و طبیعی مناسب به منظور سرمایه‌گذاری در اکوتوریسم
۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	O <sub>4</sub> : افزایش انگیزه‌ی بیشتر برای مسافرت و تفریح در بین مردم
۰/۲۸۴	۴	۰/۰۷۱	O <sub>5</sub> : وجود استان اصفهان به عنوان یکی از مراکز گردشگر فرست عمده به استان لرستان
۰/۲۸۸	۴	۰/۰۷۲	O <sub>6</sub> : افزایش توجه و حمایت مسؤولان کشور از توسعه‌ی استان با رویکرد اشتغال‌زایی و کسب درآمد
۰/۱۶۵	۳	۰/۰۵۵	O <sub>7</sub> : وجود نیروهای متخصص و با تجربه در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان
۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	O <sub>8</sub> : وجود آژانس‌ها و تورهای مسافرتی با تجربه و علاقمند جهت ارائه‌ی خدمت به گردشگران
۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	T <sub>1</sub> : افزایش قیمت زمین و بورس‌بازی زمین و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن‌ها
۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	T <sub>2</sub> : تقاضای رو به کاهش گردشگر خارجی وارده به ایران
۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	T <sub>3</sub> : افزایش انگیزه‌ی گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی نزدیک و رقیب (همانند استان کرمانشاه، خوزستان و...)
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۵۸	T <sub>4</sub> : افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب
۰/۱۱۲	۲	۰/۰۵۶	T <sub>5</sub> : ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به منطقه نسبت به قبل
۰/۰۷۰	۱	۰/۰۷۰	T <sub>6</sub> : تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با استان
۰/۰۵۳	۲	۰/۰۵۳	T <sub>7</sub> : افزایش آلودگی‌های زیست‌محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه‌های گردشگری
۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	T <sub>8</sub> : عدم وجود قوانین شفاف در صنعت گردشگری ایران
۲/۳۴		۱	جمع

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۰

سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل تعلق می‌گیرد. در ستون سوم با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به قوت‌ها) و رتبه ۲ یا ۱ (به ضعف‌ها) اختصاص پیدا می‌کند. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز نهایی آن عامل (قوت یا ضعف) مشخص شود. چنانچه جمع کل امتیازات نهایی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، قوت‌های پیش‌رو بر ضعف‌ها غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده‌ی غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها است (عربی، ۱۳۸۹: ۳۴).

همان‌طور که در جدول (۱) نشان داده شده است، تعداد ۸ فرصت خارجی و ۸ تهدید خارجی، به عنوان عوامل خارجی مؤثر بر صنعت گردشگری استان لرستان شناسایی گردید. اضافه بر این در این قسمت به وسیله‌ی نظرخواهی از کارشناسان گردشگری استان، در قالب پرسشنامه با مقیاس (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) وزن عوامل تعیین و نتایج در جدول بالا منعکس گردید. طبق جدول ۱ جمع امتیاز وزنی عوامل خارجی (۲/۳۴) کمتر از ۲/۵ بوده که نشان‌دهنده‌ی غلبه‌ی تهدیدها بر فرصت‌ها در صنعت گردشگری استان لرستان است.

#### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۱</sup>

این ماتریس نیز شامل چهار ستون است، در ستون اول عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) فهرست می‌شوند.

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) صنعت گردشگری استان لرستان

امتیازوزنی	رتبه	وزن	عوامل داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
۰/۳۰۰	۴	۰/۰۷۵	S <sub>1</sub> : وجود جاذبه‌های طبیعی (جنگل، دریاچه، آبشارها، تالاب، پرندگان، پوشش گیاهی و ...)
۰/۲۲۸	۴	۰/۰۵۷	S <sub>2</sub> : وجود جاذبه‌های تاریخی و منحصر به فرد همچون قلعه فلک‌الافلاک، سنگ‌نوشته و ...
۰/۱۷۷	۳	۰/۰۵۹	S <sub>3</sub> : جاذبه‌های مذهبی (زیارتی) مانند امامزاده قاسم، امامزاده جعفر، امامزاده حیات الغیب
۰/۱۱۴	۳	۰/۰۳۸	S <sub>4</sub> : وجود عشایر و فرهنگ غنی عشایری
۰/۱۷۴	۳	۰/۰۵۸	S <sub>5</sub> : جاذبه‌های صنایع دستی مانند گلیم، جاجیم، نمد، گیوه دوزی و ...
۰/۲۱۶	۳	۰/۰۷۲	S <sub>6</sub> : وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنتی، لباس‌های زیبا و جذاب و نیز وجود موسیقی
۰/۲۹۲	۴	۰/۰۷۳	S <sub>7</sub> : موقعیت استراتژیک و مواصلاتی استان
۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	W <sub>1</sub> : نامناسب بودن و ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی
۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۱	W <sub>2</sub> : کمبود در پروازهای داخلی و کیفیت پایین پایانه‌های مسافر بری در شهرهای استان لرستان
۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	W <sub>3</sub> : نامناسب بودن و عدم کفایت امکانات بهداشتی بین شهرها و داخل شهرهای استان لرستان
۰/۱۱۶	۲	۰/۰۵۸	W <sub>4</sub> : نامناسب بودن زیرساخت‌های محیطی و کالبدی (همانند جاده‌ها و فاضلاب‌ها) در داخل استان
۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	W <sub>5</sub> : نامناسب بودن راه‌های دسترسی به جاذبه‌های گردشگری بخصوص جاذبه‌های طبیعی بکر استان لرستان
۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	W <sub>6</sub> : نامناسب بودن امنیت اجتماعی گردشگران در بعضی از کانون‌های جذب گردشگر
۰/۱۱۸	۲	۰/۰۵۹	W <sub>7</sub> : فقدان علائم و تابلوهای راهنمای مسافران به جاذبه‌های گردشگری
۰/۱۲۰	۲	۰/۰۶۰	W <sub>8</sub> : عدم آشنایی مردم و عدم آموزش آن‌ها در خصوص نحوه‌ی برخورد با گردشگران
۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	W <sub>9</sub> : اطلاع‌رسانی کم از پتانسیل‌های تاریخی و طبیعی جذب گردشگر و تبلیغات کم جهت پذیرش گردشگران
۲/۲۶۴		۱	جمع

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۰

زیاد و خیلی زیاد) وزن عوامل تعیین و نتایج در جدول بالا منعکس گردید.

بر طبق جدول بالا جمع امتیاز وزنی عوامل داخلی (۲/۲۶۴) کمتر از ۲/۵ بوده که نشان‌دهنده‌ی غلبه‌ی نقاط ضعف بر نقاط قوت در صنعت گردشگری استان لرستان است.

همان‌طور که در جدول (۲) نشان داده شده است، تعداد ۷ نقطه قوت داخلی و ۹ نقطه ضعف داخلی، به عنوان عوامل داخلی مؤثر بر صنعت گردشگری استان لرستان شناسایی گردید. اضافه بر این در این قسمت به وسیله نظرخواهی از کارشناسان گردشگری استان، در قالب پرسشنامه با مقیاس (خیلی کم، کم، متوسط،

## تشکیل ماتریس SWOT

جدول ۳: ماتریس SWOT صنعت گردشگری استان لرستان

ضعف‌ها:	قوت‌ها:	عوامل داخلی
۱. نامناسب بودن تجهیزات اقامتی و رفاهی ۲. کیفیت پایین پایانه‌های ... ۳. عدم کفایت امکانات... ۴. نامناسب بودن زیر... ۵. نامناسب بودن راهپای... ۶. نامناسب بودن امنیت اجتماعی ۷. فقدان تابلوهای راهنما... ۸. عدم آشنایی مردم و... ۹. اطلاع رسانی کم از...	۱. وجود جاذبه‌های طبیعی ۲. وجود جاذبه‌های تاریخی ۳. جاذبه‌های مذهبی ۴. وجود عشایر ۵. جاذبه‌های صنایع دستی ۷. وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی ۸. موقعیت استراتژیک	عوامل خارجی
فرصت‌ها:	استراتژی‌های نیازمندی (SO):	فرصت‌ها:
۱. افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری ۲. وجود تمایل در بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در مناطق گردشگری ۳. وجود شرایط اقلیمی و طبیعی ۴. انگیزه‌ی بیشتر برای مسافرت در بین مردم ۵. وجود استان اصفهان به عنوان یکی از مراکز گردشگر فرصت عمده ۶. افزایش توجه و حمایت مسئولان با رویکرد اشتغال‌زایی ۷. وجود نیروهای متخصص در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان ۸. وجود آژانس‌ها و تورهای مسافرتی با تجربه و علاقمند	استراتژی‌های نیازمندی (SO): SO1: تاکید بر توسعه اکوتوریسم (گردشگری طبیعی) SO2: بهره‌گیری بهینه و هدفمند از افزایش انگیزه مسافرت در بین مردم در جهت بهره‌برداری از جاذبه‌ها و فرآورده‌های توریستی SO3: شناسایی و بهره‌گیری از جاذبه‌ها، فرآورده‌ها و دیگر مزیت‌های نسبی توریستی استان SO4: تمرکز عمده فعالیت‌های توریستی بر بهره‌برداری از منابع و جاذبه‌های موجود بدون استفاده توریستی همانند چشم اندازها، ارتفاعات، باغات و فضای سبز و ... SO5: ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های مختلف	فرصت‌ها: ۱. افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری ۲. وجود تمایل در بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در مناطق گردشگری ۳. وجود شرایط اقلیمی و طبیعی ۴. انگیزه‌ی بیشتر برای مسافرت در بین مردم ۵. وجود استان اصفهان به عنوان یکی از مراکز گردشگر فرصت عمده ۶. افزایش توجه و حمایت مسئولان با رویکرد اشتغال‌زایی ۷. وجود نیروهای متخصص در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان ۸. وجود آژانس‌ها و تورهای مسافرتی با تجربه و علاقمند
تهدیدها:	استراتژی‌های متنوع سازی (ST):	تهدیدها:
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. ۳. افزایش انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی نزدیک و رقیب (همانند استان کرمانشاه، خوزستان و ...). ۴. افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب. ۵. ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به منطقه نسبت به قبل. ۶. تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با استان. ۷. افزایش آلودگی‌های زیست محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه‌های گردشگری. ۸. عدم وجود قوانین شفاف.	استراتژی‌های متنوع سازی (ST): ST1: تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات توریستی به منظور جلب گردشگران ST2: ظرفیت‌پذیری و تعیین حد مطلوب تراکم جمعیت در مکان‌های مختلف توریستی در استان لرستان ST3: تنوع‌بخشی و توسعه برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه‌های طبیعی و انسانی، خصوصیات بارز فرهنگی، معماری و آداب و رسوم استان در سطح ملی در قالب جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و سمینارها به طور فعالانه. ST4: جلب توجه گردشگران به بازدید از مناطق عشایری و روستایی به منظور بهره‌برداری مناسب از محصولات و فرآورده‌های محلی، مناظر، مزارع و باغات روستایی در جهت کسب درآمد و نیز جلوگیری از تخریب مزارع و پوشش گیاهی ST5: افزایش بودجه تخصیصی برای توسعه جاذبه‌های گردشگری و ایجاد مدیریت واحد شفاف برای اجرایی شدن و تحقق توسعه‌ی امر گردشگری ST6: تأمین امنیت مکان‌های توریستی استان	تهدیدها: 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. ۳. افزایش انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی نزدیک و رقیب (همانند استان کرمانشاه، خوزستان و ...). ۴. افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب. ۵. ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به منطقه نسبت به قبل. ۶. تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با استان. ۷. افزایش آلودگی‌های زیست محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه‌های گردشگری. ۸. عدم وجود قوانین شفاف.
استراتژی‌های تدافعی (WT):	استراتژی‌های متنوع سازی (ST):	تهدیدها:
استراتژی‌های تدافعی (WT): WT1: تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه سازی در رسانه‌ها درباره‌ی مزیت‌های گردشگری در سطح داخلی و بین‌المللی و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی منطقه WT2: تدوین قوانین و مقررات ویژه جهت استفاده بهینه جاذبه‌ها و فرآورده‌های گردشگری WT3: به منظور تشویق و ترغیب مردم برای مسافرت به استان لرستان و توسعه‌ی گردشگری استان با استفاده از تحقیقات در زمینه‌ی گردشگری و تحقیقات بازاریابی، جنبه‌های مختلف و جاذبه‌های گوناگون این استان شناسایی و در بازارهای هدف تبلیغ و مورد بهره‌برداری قرار گیرد WT4: 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 WT5: برگزاری سمینارها و نشست‌های توسعه‌ی سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری استان به وسیله‌ی سازمان‌های مرتبط، دعوت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه‌گذاری در زمینه‌ی احداث هتل‌ها و مجتمع‌های اقامتی	استراتژی‌های متنوع سازی (ST): ST1: تنوع بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات توریستی به منظور جلب گردشگران ST2: ظرفیت‌پذیری و تعیین حد مطلوب تراکم جمعیت در مکان‌های مختلف توریستی در استان لرستان ST3: تنوع‌بخشی و توسعه برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه‌های طبیعی و انسانی، خصوصیات بارز فرهنگی، معماری و آداب و رسوم استان در سطح ملی در قالب جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و سمینارها به طور فعالانه. ST4: جلب توجه گردشگران به بازدید از مناطق عشایری و روستایی به منظور بهره‌برداری مناسب از محصولات و فرآورده‌های محلی، مناظر، مزارع و باغات روستایی در جهت کسب درآمد و نیز جلوگیری از تخریب مزارع و پوشش گیاهی ST5: افزایش بودجه تخصیصی برای توسعه جاذبه‌های گردشگری و ایجاد مدیریت واحد شفاف برای اجرایی شدن و تحقق توسعه‌ی امر گردشگری ST6: تأمین امنیت مکان‌های توریستی استان	تهدیدها: 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. ۳. افزایش انگیزه گردشگران به مسافرت به سایر مناطق تفریحی نزدیک و رقیب (همانند استان کرمانشاه، خوزستان و ...). ۴. افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب. ۵. ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران به منطقه نسبت به قبل. ۶. تصویر ذهنی نامناسب در ارتباط با استان. ۷. افزایش آلودگی‌های زیست محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه‌های گردشگری. ۸. عدم وجود قوانین شفاف.



ماتریس، بایستی نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه صنعت مشخص گردد و بتوان استراتژی‌های مناسبی را اتخاذ نمود (کردنایچ و همکاران، ۱۳۸۱: ۱۰۵). با توجه به ماتریس داخلی و خارجی جایگاه صنعت گردشگری استان لرستان در خانه‌ی شماره‌ی ۴ قرار گرفته است. این خانه حاکی از آن است که وضعیت گردشگری استان لرستان از نظر محیط داخلی و خارجی از متوسط ضعیف‌تر می‌باشد بنابراین باید از استراتژی‌های تدافعی جهت توسعه صنعت گردشگری استان استفاده شود.

در جدول بالا نقاط قوت داخلی در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی قرار داده شد. و استراتژی‌های مناسب جهت توسعه صنعت گردشگری استان لرستان در چهار دسته؛ استراتژی‌های SO (تهاجمی)، استراتژی‌های ST (متنوع‌سازی)، WO (محافظه کارانه) و استراتژی‌های WT (تدافعی) ارائه شد.

### ماتریس داخلی و خارجی (IE)

(Internal & External)

از این ماتریس برای تعیین موقعیت صنعت گردشگری استان لرستان استفاده می‌کنیم. برای تشکیل این

جدول ۴: ماتریس داخلی و خارجی صنعت گردشگری استان لرستان

۱	۲/۵	۴
فرصت‌ها	استراتژی‌های تهاجمی (SO)	خانه ۱ قوت
استراتژی‌های محافظه کارانه (WO)	خانه ۲ ضعف	۲/۵
EFE= 2.34 IFE= 2.26	استراتژی‌های متنوع سازی (ST)	خانه ۱ فرصت‌ها
استراتژی‌های تدافعی (WT)	خانه ۴ تهدیدها	

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۰

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)<sup>۱</sup> یکی از تکنیک‌های بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله‌ی تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می‌باشد.

با توجه به ماتریس داخلی و خارجی، برای صنعت گردشگری استان لرستان، استراتژی‌های تدافعی انتخاب می‌شود. که عبارتند از: WT1، WT2، WT3، WT4 و WT5 و در مرحله‌ی بعد این استراتژی‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته و اولویت آن‌ها مشخص می‌گردد.

در راستای زمینه‌سازی برای تحقق استراتژی توسعه گردشگری درون‌استانی، 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. با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی صنعت گردشگری استان لرستان فهرست و امر وزندهی به هر یک از این عوامل صورت گرفت. سپس با استفاده از ماتریس SWOT از تلاقی نقاط قوت با فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین نقاط ضعف با فرصت‌ها و تهدیدها استراتژی‌های توسعه‌ی صنعت گردشگری استان لرستان به ترتیب در چهار دسته استراتژی‌های SO، ST، WO و WT تعیین گردید. در مرحله‌ی بعد با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) موقعیت رقابتی گردشگری استان تعیین شد، خروجی این ماتریس، استراتژی‌های دسته WT (رفع نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدها) را برای صنعت گردشگری استان لرستان پیشنهاد می‌کند. در مرحله‌ی پایانی با جمع‌بندی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (عوامل خارجی - عوامل داخلی) جذابیت استراتژی‌های دسته WT مشخص گردید (جدول ۵).

جدول ۵: اولویت استراتژی‌ها منتج از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) صنعت گردشگری استان لرستان

استراتژی‌ها	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	میانگین نمرات	رتبه
WT3	۲/۲۶۸	۱/۴۳۷	۱/۸۵	۱
WT1	۲/۱۲۱	۱/۵۲۱	۱/۸۲	۲
WT5	۱/۸۲۷	۱/۷۶۳	۱/۸۰	۳
WT4	۱/۵۰۵	۱/۷۹۹	۱/۶۵	۴
WT2	۱/۳۹۴	۱/۱۴۲	۱/۳۰	۵

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۰

این ماتریس مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های انتخاب‌شده، مناسبتر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۵). برای تهیه‌ی این ماتریس مراحل زیر طی شده است:

۱. ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آن‌ها به جدول برنامه‌ریزی استراتژیک منتقل شده، سپس کلیه‌ی استراتژی‌های قابل قبول پیشنهاد شده، در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک فهرست می‌شوند.

۲. برای تعیین جذابیت هر استراتژی در یک مجموعه از استراتژی‌ها، بنا به اهمیت آنها در تدوین هر استراتژی امتیازی از ۱ تا ۴ داده می‌شود.

۳. برای به دست آوردن جمع امتیاز جذابیت وزن‌های مرحله‌ی اول در امتیاز جذابیت مرحله‌ی دوم ضرب شده است، بدین ترتیب مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر استراتژی به دست می‌آید.

۴. از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی استراتژیک، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها به دست می‌آید، که نشان‌دهنده‌ی استراتژی‌هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار هستند (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۱۵) (پیوست ۱ و ۲ مقاله). همان‌طوری که در پیوست مقاله آمده است، با توجه به عوامل داخلی و خارجی به استراتژی‌ها، نمره داده شده و جذابیت این استراتژی‌ها مشخص گردید. نتایج این ماتریس در جدول ۵ در بخش نتیجه‌گیری آورده شده است.

### بحث و نتیجه

امروزه جهت بهره‌برداری از سود سرشار و بلند مدت صنعت گردشگری، نیازمند دید استراتژیک به این صنعت و برنامه‌ریزی بلندمدت هستیم. بر این اساس و

از اولویت بیشتری برخوردارند، لذا استراتژی‌های پیشنهادی باید بر استفاده از فرصت‌ها و رفع ضعف‌ها تأکید داشته باشد. اما در صنعت گردشگری استان لرستان، نقاط ضعف بر نقاط قوت و تهدیدها بر فرصت‌ها غلبه داشته از این رو استراتژی پیشنهادی باید بر رفع نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدها (استراتژی‌های تدافعی) تأکید داشته باشند. هدف از این استراتژی این است که از فرصت‌های موجود در محیط داخلی، نقاط ضعف داخلی برطرف شود. در تحقیق حاضر بر استفاده از ابزارهای بازاریابی و ترفیعات جهت شناساندن و اطلاع‌رسانی جاذبه‌های طبیعی استان لرستان تأکید شده است که از این لحاظ با پژوهش تاکانو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) که از مدل ترکیبی SWOT-AHP جهت برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی توریسم سریلانکا<sup>۲</sup> استفاده کرد، همخوانی دارد. همچنین یافته‌های تحقیق افتخاری (۱۳۸۳) در مورد توسعه‌ی گردشگری دهستان لواسان کوچک، تحقیق شهیدی و اردستانی (۱۳۸۸) و تحقیق سابرامونیام<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) که با مدل SWOT در مورد گردشگری عمان انجام شده است از یافته‌های این تحقیق حمایت می‌کند.

### منابع

۱. ابراهیم‌زاده، عیسی؛ عبدالله آقاسی‌زاده (۱۳۹۰). تأثیر منطقه آزاد چابهار بر توسعه‌ی گردشگری حوزه‌ی نفوذ آن با بهره‌گیری از مدل رگرسیون و آزمون T-test، مجله جغرافیا و توسعه. شماره ۲۱. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۲. ابراهیم‌زاده، عیسی؛ عبدالله آقاسی‌زاده (۱۳۸۸). تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه‌ی ساحلی چابهار با استفاده از مدل مدیریت راهبردی SWOT، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای. سال اول. شماره اول. دانشگاه اصفهان.

مطابق با جدول ۷؛ بر اساس ارزیابی میانگین نمرات استراتژی‌های تدافعی در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی WT3 (تشویق و ترغیب مردم برای مسافرت به استان لرستان و تبلیغ جاذبه‌های گردشگری با استفاده از تحقیقات بازاریابی) به عنوان بهترین استراتژی انتخاب می‌شود. این استراتژی با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در گردشگری استان، برگزاری همایش‌ها و سمینارها و توزیع بروشورهای تبلیغاتی در داخل کشور برای آشنایی بیشتر گردشگران از امکانات و جاذبه‌های گردشگری استان عملی می‌گردد. سایر به ترتیب شامل تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه‌سازی در رسانه‌ها درباره مزیت‌های گردشگری در سطح داخلی و بین‌المللی و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره‌ی وضعیت امنیتی و فرهنگی منطقه، برگزاری سمینارها و نشست‌های توسعه‌ی سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری استان به وسیله‌ی سازمان‌های مرتبط، دعوت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و ایجاد تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه‌گذاری در زمینه‌ی احداث هتل‌ها، مجتمع‌های اقامتی، تأسیسات تفریحی و جنگلی، ایجاد زمین‌های ورزشی، موزه تاریخ طبیعی و مناظر طبیعی و...، جلب مشارکت‌های مردمی در ترویج، حفاظت و بهره‌مندی پایدار از منابع طبیعی و تاریخی - فرهنگی گردشگری منطقه و جلوگیری از تخریب زیست‌محیطی و تاریخی - فرهنگی و تدوین قوانین و مقررات ویژه جهت استفاده بهینه جاذبه‌ها و فرآورده‌های گردشگری و جلوگیری از تخریب، آلودگی و از بین رفتن این منابع در استان می‌باشند.

ابراهیم‌زاده (۱۳۹۰) جهت توسعه‌ی صنعت گردشگری قم، دو دسته استراتژی‌های تهاجمی و محافظه کارانه را پیشنهاد داد که با نتایج تحقیق حاضر که استراتژی تدافعی را برای توسعه‌ی صنعت گردشگری پیشنهاد می‌کند، مغایرت دارد. در صنعت گردشگری قم نقاط ضعف نسبت به نقاط قوت و فرصت‌ها نسبت به تهدیدها

۳. ابراهیم زاده، عیسی؛ شمس‌الله کاظمی‌زاد؛ محمد اسکندری (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه‌ی گردشگری با تأکید بر گردشگری مذهبی مورد شناسی: قم، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیای انسانی. شماره ۷۶. دانشگاه تهران.
۴. اعرابی، محمد (۱۳۸۹). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، چاپ چهارم. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. بهرامی، رحمت‌الله (۱۳۸۹). بررسی قابلیت‌ها و تنگناهای توسعه‌ی گردشگری روستایی در استان کردستان، مجموعه مقالات چهارمین کنگره بین‌المللی جغرافیدانان جهان اسلام، (ICIWG, 2010). ایران - زاهدان.
۶. پیرس، جان؛ ریچارد رابینسون (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی. چاپ پنجم. تهران. انتشارات دانش‌پژوه.
۷. داس‌ویل، راجر (۱۳۸۶). مدیریت جهانگردی: مبانی، راهبردها و آثار، ترجمه‌ی محمد اعرابی و داود یزدی. چاپ چهارم. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. سازمان میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری ایران (۱۳۸۹). آمار گردشگران ورودی به ایران.
۹. فیضی، داود (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک: کلیدهای موفقیت در بازارهای رقابتی، چاپ اول. سمنان. انتشارات دانشگاه سمنان.
۱۰. قلی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۹). ارائه‌ی 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.
۱۱. کاظمی، مهدی (۱۳۸۹). مدیریت گردشگری، چاپ چهارم. تهران. انتشارات سمت.
۱۲. کاظمی، مهدی (۱۳۸۷). تحلیل ادراک شهروندان زاهدانی در توسعه‌ی گردشگری چابهار، مجله جغرافیا و توسعه. شماره ۱۲. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۱۳. کردنائیج، اسدا...؛ عادل آذر؛ نازیلا نیاکان (۱۳۸۸). تدوین استراتژی اثربخش سازمانی در بخش دولتی مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی. سال دهم. شماره دوم. دانشگاه تربیت مدرس.
۱۴. مافی، عزت‌الله؛ مهدی سقایی (۱۳۸۸). کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری مطالعه موردی: کلانشهر مشهد، سال هفتم، شماره ۱۴.
۱۵. محسنی، رضاعلی (۱۳۸۸). گردشگری پایدار، مجله فضای جغرافیایی. سال نهم. شماره ۲۸. دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر.
۱۶. مدهوشی، مهرداد؛ نادر ناصرپور (۱۳۸۲). ارزیابی موانع توسعه‌ی صنعت گردشگری در استان لرستان، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی. شماره ۲۸. تهران.
۱۷. ناصرپور، نادر (۱۳۸۲). بررسی و تبیین موانع توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی. دانشگاه مازندران.
۱۸. نظری، گودرز (۱۳۸۰). راهنمای جهانگردی استان لرستان، چاپ اول. خرم‌آباد. کانون آگاهی و تبلیغات جهانگردی.
19. Hong, C.W. and Chan, N. W (2010). Strength-Weakness- Opportunities- Threats Analysis of Penang National Park for Strategic Ecotourism Management, World Applied Sciences Journal 10 (Special Issue of Tourism & Hospitality).
20. Lee, T.H. and Liu, R. T (2011). Strategy formulation for the recreational areas of Central Taiwan: An application of SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threat) analysis Journal of Hospitality Management and Tourism, Vol.2, No.3.
21. Shrestha, R.K. and Alavalapati, J.R.R. and Kalmbacher, R (2004). Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: An application of SWOT-AHP method. Agricultural Systems, 81(3).
22. 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, 11(1346).
23. Tohid, F (2011). Economic Impact of Tourism Industry, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No.8.
24. World Tourism Organization (2011). Tourism Highlight, www.unwto.org/facts
25. World Travel Tourism Council (2011). www.wttc.org

### پیوست‌ها

#### پیوست ۱

جدول ۵. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) صنعت گردشگری استان لرستان (عوامل خارجی)											
WT5		WT4		WT3		WT2		WT1		استراتژی‌ها	عوامل خارجی
جمع نمره	بازنمایی	جمع نمره	بازنمایی	جمع نمره	بازنمایی	جمع نمره	بازنمایی	جمع نمره	بازنمایی		
فرصت‌ها											
۰/۱۲۰	۲	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۱۲۰	۲	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	O <sub>1</sub> : افزایش توجه دولت...
۰/۲۷۲	۴	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶۸	O <sub>2</sub> : تمایل بخش خصوصی
۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	O <sub>3</sub> : وجود شرایط اقلیمی
۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	۱	۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	۱	۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	O <sub>4</sub> : انگیزه‌ی بیشتر مسافرت
۰/۰۷۱	۱	۰/۰۷۱	۱	۰/۲۱۳	۳	۰/۰۷۱	۱	۰/۱۴۲	۲	۰/۰۷۱	O <sub>5</sub> : وجود استان اصفهان
۰/۱۴۴	۲	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰/۱۴۴	۲	۰/۰۷۲	O <sub>6</sub> : توجه مسئولان
۰/۱۱۰	۲	۰/۰۵۵	۱	۰/۱۱۰	۲	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	O <sub>7</sub> : نیروهای متخصص
۰/۲۵۲	۴	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	O <sub>8</sub> : آژانس‌های مسافرتی
تهدیدها											
۰/۰۵۷	۱	۰/۲۲۸	۴	۰/۱۷۱	۳	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	T <sub>1</sub> : افزایش قیمت زمین
۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	۱	۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	۱	۰/۲۵۲	۴	۰/۰۶۳	T <sub>2</sub> : کاهش گردشگر خارجی وارده به ایران
۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	۱	۰/۲۵۲	۴	۰/۰۶۳	۱	۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	T <sub>3</sub> : انگیزه‌ی گردشگران به مسافرت به سایر مناطق
۰/۱۱۶	۲	۰/۰۵۸	۱	۰/۲۳۲	۴	۰/۰۵۸	۱	۰/۱۷۴	۳	۰/۰۵۸	T <sub>4</sub> : افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب
۰/۰۵۶	۱	۰/۱۶۸	۳	۰/۰۵۶	۱	۰/۱۶۸	۳	۰/۰۵۶	۱	۰/۰۵۶	T <sub>5</sub> : ازدیاد تخلفات اجتماعی
۰/۰۷۰	۱	۰/۰۷۰	۱	۰/۲۸۰	۴	۰/۰۷۰	۱	۰/۲۸۰	۴	۰/۰۷۰	T <sub>6</sub> : تصویر ذهنی نامناسب ...
۰/۰۵۳	۱	۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	۱	۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	T <sub>7</sub> : افزایش آلودگی‌های...
۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	T <sub>8</sub> : عدم وجود قوانین...
۱/۸۲۷		۱/۵۰۵		۲/۲۶۸		۱/۳۹۴		۲/۱۲۱			جمع

پیوست ۲

جدول ۶. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) صنعت گردشگری استان لرستان (عوامل داخلی)											
WT5		WT4		WT3		WT2		WT1		بهره‌مندی	استراتژی‌ها
جمع نمره	شماره	جمع نمره	شماره	جمع نمره	شماره	جمع نمره	شماره	جمع نمره	شماره		عوامل داخلی
<b>قوت‌ها</b>											
۰/۱۵۰	۲	۰/۱۵۰	۲	۰/۰۷۵	۱	۰/۱۵۰	۲	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵	S <sub>1</sub> : جاذبه‌های طبیعی
۰/۱۱۴	۲	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	S <sub>2</sub> : جاذبه‌های تاریخی...
۰/۱۱۸	۲	۰/۱۷۷	۳	۰/۱۱۸	۲	۰/۰۵۹	۱	۰/۰۵۹	۱	۰/۰۵۹	S <sub>3</sub> : جاذبه‌های مذهبی
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	S <sub>4</sub> : وجود عشایر
۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	S <sub>5</sub> : صنایع دستی
۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	S <sub>6</sub> : وجود آداب و رسوم،
۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	S <sub>7</sub> : موقعیت استراتژیک
<b>ضعف‌ها</b>											
۰/۲۵۲	۴	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	W <sub>1</sub> : ناکافی بودن تجهیزات اقامتی
۰/۱۸۳	۳	۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	W <sub>2</sub> : کمبود در پروازهای داخلی
۰/۱۳۲	۲	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	W <sub>3</sub> : عدم کفایت امکانات بهداشتی
۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	W <sub>4</sub> : نامناسب بودن زیر ساخت‌های محیطی
۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	W <sub>5</sub> : نامناسب بودن راه‌های دسترسی
۰/۰۶۷	۱	۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	۱	۰/۱۳۴	۲	۰/۲۶۸	۴	۰/۰۶۷	W <sub>6</sub> : نامناسب بودن امنیت اجتماعی گردشگران
۰/۰۵۹	۱	۰/۱۱۸	۲	۰/۰۵۹	۱	۰/۰۵۹	۱	۰/۱۱۸	۲	۰/۰۵۹	W <sub>7</sub> : فقدان تابلوهای راهنمای مسافران
۰/۱۲	۲	۰/۲۴۰	۴	۰/۱۸۰	۳	۰/۰۶۰	۱	۰/۱۲۰	۲	۰/۰۶۰	W <sub>8</sub> : عدم آشنایی مردم
۰/۲۰۱	۳	۰/۱۳۴	۲	۰/۲۶۸	۴	۰/۰۶۷	۱	۰/۲۶۸	۴	۰/۰۶۷	W <sub>9</sub> : اطلاع رسانی کم
۱/۷۶۳		۱/۷۹۹		۱/۴۳۷		۱/۱۴۲		۱/۵۲۱			جمع