



دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر
فصلنامه‌ی علمی-پژوهشی فضای جغرافیایی

سال شانزدهم، شماره‌ی ۵۴
تابستان ۱۳۹۵، صفحات ۴۶-۲۱

مهناز کشاورز^۱

مجتبی قدیری معصوم^۲

اطهره عیاشی^۳

حسین سرپرست^۴

تحلیل راهبردهای توسعه گردشگری پایدار بر اساس مدل "ماتریس داخلی - خارجی" و تحلیل استراتژیک سوات (SWOT) (مطالعه موردی: شهرستان خرم‌آباد)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۶/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۵/۱۲

چکیده

شهرستان خرم‌آباد از نخستین سکونتگاه‌های مردم ایران با تاریخ چند هزار ساله، با وجود تنوع اقوام و ایلات و جاذبه‌های گردشگری و غنای فرهنگی و طبیعی زمینه‌ساز توسعه گردشگری می‌باشد. هدف این مقاله، تحلیل راهبردهای توسعه پایدار گردشگری شهرستان خرم‌آباد با توجه به پتانسیل‌ها موجود در راستای توسعه صنعت گردشگری و تبدیل شهر به یک مقصد گردشگری بین‌المللی، پایدار و رقابتی می‌باشد. در این مقاله، ابتدا عوامل تأثیرگذار بر گردشگری خرم‌آباد تبیین گردیده، در گام بعدی از بین عوامل مؤثر، عوامل کلیدی استراتژیک موجود در هر زمینه شناسایی شدند، سپس اهمیت نسبی عوامل چهارگانه طبق مدل پیاده‌سازی ماتریس‌های ارزیابی داخلی و خارجی و با نظر کارشناسان گردشگری و مدیران منطقه بررسی گردید. در ادامه با توجه به رتبه‌بندی عوامل

E-mail: keshavarz@ut.ac.ir

۱- استادیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور.

۲- استاد گروه جغرافیای انسانی دانشگاه تهران.

۳- کارشناس ارشد برنامه‌ریزی توریسم.

۴- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی-استراتژیک.

استراتژیک، مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف گردشگری شهرستان در راستای توسعه این صنعت معرفی گردیدند و به کمک ابزار ماتریس داخلی-خارجی (IE matrix) و ماتریس SWOT، راهبردهایی در دو گروه عمده و خاص جهت توسعه صنعت گردشگری در شهرستان خرم‌آباد ارائه گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی و فرهنگی-تاریخی، گسترش ارتباطات، همایش‌های سراسری با هدف توسعه بیشتر گردشگری، ایجاد زمینه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، استقرار مدیریت یکپارچه، ایجاد وحدت رویه در عملکرد سازمان‌های دخیل در امور گردشگری شهری و جلوگیری از اتلاف منابع انسانی و مالی و فنی، با ارائه خدمات مطلوب‌تر به گردشگران، حفاظت و توسعه منابع و امکانات موجود، نقش مؤثرتری در نیل به اهداف توسعه پایدار گردشگری شهر خرم‌آباد ایفا خواهد کرد.

کلید واژه‌ها: توسعه پایدار گردشگری، تحلیل استراتژیک سوات، ماتریس داخلی-خارجی، شهرستان خرم‌آباد.

مقدمه

گردشگری یک فعالیت پویا، بزرگ، متنوع، پاکیزه و نیز یکی از بخش‌های رشد یابنده در سیستم اقتصاد ملی به شمار می‌رود. بنابراین، تمامی کشورها در پی استفاده از فرصت‌ها و مزایای فراوان حاصل از آن هستند تا به واسطه آن، رفاه نسبی را برای حال و آینده جوامع خود، رقم بزنند (زنگی آبادی و دیگران، ۱۳۸۵: ۸). طبق گزارش سالانه ۲۰۱۲ سازمان جهانی گردشگری، تعداد ۹۸۲ میلیون نفر گردشگر در سال ۲۰۱۲ به سراسر جهان سفر کرده‌اند که در مقایسه با آمار سال ۲۰۱۱ با نرخ رشد ۴/۶ درصدی ۴۳ میلیون نفر افزایش یافته است. بر اساس گزارش سازمان ملل تحت عنوان «گردشگری به سوی ۲۰۳۰»، آمار گردشگران جهان در سال ۲۰۲۰ به ۱/۴ میلیارد نفر خواهد رسید و تا سال ۲۰۳۰ این تعداد به ۱/۸ میلیارد نفر افزایش خواهد یافت. طبق پیش‌بینی‌ها، در سال ۲۰۳۰ روزانه ۵ میلیون نفر با هدف گذران اوقات فراغت، کسب‌وکار و سایر اهداف از مرزهای بین‌المللی عبور خواهند کرد (سازمان جهانی گردشگری^۱ ۲۰۱۳). این ارقام بیانگر آن است که توجه به صنعت گردشگری و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها و امکانات مناطق مختلف باید به عنوان اولویت اصلی نظام اجتماعی-اقتصادی کشورها قرار گیرد؛ تا با بهره‌گیری از اثرات بی‌شمار اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی گام مؤثری در توسعه پایدار و همه جانبه یک ناحیه، منطقه و کشور برداشته شود. آثار گوناگون توسعه گردشگری شامل: ایجاد منابع مستقیم درآمد برای شهرداری‌ها؛ کمک به گردش

اقتصادی در بخش‌های مختلف؛ ایجاد اشتغال و درآمد جدید؛ گسترش زمینه مشارکت اقتصادی و اجتماعی شهروندان می‌باشند. سایر اثرات این صنعت عبارتند از: ورود ارز به کشور، اشتغال در بسیاری از زمینه‌ها، پویایی بازار خرده‌فروشی، فعال شدن فرودگاه‌ها و سیستم‌های حمل‌ونقل، افزایش سرمایه‌گذاری، افزایش تولیدات محلی و بومی و صنعتی (صنایع‌دستی)، افزایش میزان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی (هتل‌سازی و سایر خدمات مرتبط)، کسب درآمد، تقویت زیرساخت‌های اجتماعی و ارتقاء فرهنگی و غیره از جمله آن‌ها می‌باشد (مهدی‌زاده، ۱۳۸۳: ۱۴۸؛ کاظمی، ۱۳۸۷: ۱). توسعه پایدار یکی از مهم‌ترین راهبردهای توسعه محسوب می‌شود که ضرورت‌های مطرح شده به منظور جذب گردشگر و افزایش درآمد، لزوم شناخت و استفاده عملی از جاذبه‌های توریستی و اکوتوریستی مؤثر در گردشگری را ایجاد کرده است. توسعه پایدار برای گردشگری باید با هدف بهبود کیفیت زندگی ساکنان، به بهینه‌سازی منافع اقتصادی، حفاظت از محیط‌زیست طبیعی جوامع کمک کند و موجب فراهم کردن تجربه‌ای با کیفیت بالا برای بازدیدکنندگان و گردشگران شود (چوی و شریکا^۶، ۲۰۰۶: ۱۲۷۵) بنا به تعریف سازمان جهانی جهانگردی، توسعه پایدار گردشگری فرایندی است که با کیفیت زندگی میزبانان، تأمین تقاضای بازدیدکنندگان و به همان نسبت با حفاظت منابع محیط طبیعی و انسانی در ارتباط است (قدمی، ۱۳۹۰: ۶۵).

ایران به عنوان یکی از کشورهای در حال توسعه که ذخایر نفتی آن در آینده‌ای نه چندان دور به پایان می‌رسد؛ برای ایجاد یک توسعه همه جانبه و پایدار و جایگزینی منابع جدید کسب درآمد به جای منابع نفتی، نیازمند استفاده از تمامی پتانسیل‌ها و قابلیت‌های خود در صنعت گردشگری می‌باشد. همچنین به لحاظ جاذبه‌های فرهنگی، تاریخی و طبیعی و قدمت چندین هزار ساله در رده ۱۰ کشور اول دنیا قرار دارد (زنگی آبادی و دیگران، ۱۳۸۵: ۸؛ محسنی، ۱۳۸۸: ۱۵۲؛ کاظمی، ۱۳۸۹: ۱).

شهرستان خرم‌آباد یکی از مناطق پر جاذبه و دارای پتانسیل‌ها و استعدادهای نهفته در حوزه گردشگری می‌باشد. شهر خرم‌آباد به عنوان مرکز شهرستان دارای فضاهای با پتانسیل‌های بالای گردشگری بوده و از طرف سازمان ملل به عنوان پایلوت برای اجرای طرح توسعه پایدار شهری از طریق گردشگری برگزیده شده است. وجود آثار و جاذبه‌های تاریخی و معماری متعدد از قبیل قلعه فلک الافلاک، عمارت میر ملاث، گرداب سنگی، منار آجری و ...، با اقلیم معتدل و مناسب، منابع طبیعی و پوشش گیاهی متنوع با کیفیت بصری بالا و چشم‌اندازهای زیبا، تمرکز جاذبه‌های تاریخی یادمانی مختلف به‌ویژه در شهر خرم‌آباد از جمله قابلیت‌های بالای جذب گردشگر در شهرستان و شهر خرم‌آباد می‌باشد که مجموعاً می‌تواند بر اقتصاد منطقه تأثیر قابل توجهی بر جای گذارد (سازمان میراث

فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری؛ ۱۳۸۸). گسترش گردشگری فعالیتی فرابخشی است که با حوزه‌های مختلفی نظیر، اقتصاد، کشاورزی، فرهنگ، محیط‌زیست و خدمات در تعامل می‌باشد، بنابراین تحلیل استراتژیک ظرفیت‌های توسعه گردشگری شهرستان خرم‌آباد بر اساس چارچوب نظری توسعه پایدار گردشگری و ارائه راهبردهای بهینه ضرورت می‌یابد. در این پژوهش، سعی بر آن است تا وضعیت توسعه گردشگری در استان لرستان و به‌طور خاص شهرستان خرم‌آباد بررسی شده و با شناخت پتانسیل‌ها و نقاط قوت و فرصت‌های موجود در منطقه، راهبردهایی برای توسعه پایدار گردشگری در منطقه مطالعاتی ارائه گردد تا ضمن افزایش منفعت و سود اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست-محیطی، بتوان تأثیرات منفی حاصل از آن را به حداقل کاهش داد.

اهداف پژوهش

هدف اصلی پژوهش تحلیل استراتژیک ظرفیت‌های توسعه گردشگری شهرستان خرم‌آباد بر اساس چارچوب نظری توسعه پایدار گردشگری در ابعاد اکولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی، اداری و سیاسی، فرهنگی و تکنولوژیکی است. در راستای رسیدن به این هدف کلی، اهداف فرعی به شرح ذیل مد نظر می‌باشد:

- ۱- شناسایی عوامل کلیدی استراتژیک موجود، تعیین اهمیت نسبی و ارزش راهبردی عوامل چهارگانه (SWOT)؛
- ۲- ارائه راهبردهایی در دو گروه عمده و خاص جهت توسعه صنعت گردشگری پایدار در شهرستان خرم‌آباد.

سؤالات پژوهش

- ۱- عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در محدود مورد مطالعه در راستای توسعه پایدار گردشگری چیست؟
- ۲- نقش کدامیک از عوامل استراتژیک اعم از عوامل درونی و بیرونی در وضعیت فعلی بخش گردشگری خرم‌آباد قوی‌تر خواهد بود؟
- ۳- مجموعه راهبردهای مطلوب در راستای توسعه پایدار گردشگری خرم‌آباد کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسعه گردشگری فرآیند پیچیده‌ای مشتمل بر عوامل توسعه بین‌المللی، ملی و گروه‌های درگیر با سیاست‌های دولت، برنامه‌ریزی و قانون‌گذاری می‌باشد (تفلر و شارپلی^۷، ۲۰۰۸: ۸۰). امروزه، روش اساسی که در توسعه

گردشگری به کار می‌رود، دستیابی به توسعه پایدار است. سیاست توسعه گردشگری پایدار امروزه یک رویکرد عمومی است که از طریق دولت‌ها مورد توجه قرار گرفته تا گردشگری، از لحاظ بوم‌شناسی در طولانی مدت، قابل قبول و از لحاظ مالی، خودکفا و از نظر دیدگاه‌های اجتماعی و اخلاقی، برای جوامع محلی مفید و نوید بخش باشد (آلتین آی و همکار^۸، ۲۰۰۷: ۲۷۴). به طور سنتی توسعه گردشگری شامل ابعاد اقتصادی اجتماعی یا اجتماعی فرهنگی و زیست‌محیطی است؛ اما گردشگری پایدار علاوه بر این عوامل، ابعاد گسترده‌تری را نیز در بر می‌گیرد که از ابعاد اکولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی، نهادی و فرهنگی و تکنولوژیکی در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی تشکیل می‌شود (چوی^۹ و همکاران، ۱۲۷۵: ۲۰۰۶).

توسعه پایدار گردشگری توسعه‌ای است که در آن توازن و تعادل، حفظ ارزش‌ها و کیفیت اخلاقیات و اصول و مزیت‌های اقتصادی دیده شده و کوشش می‌شود تا توسعه‌ای همه جانبه جایگزین توسعه صرفاً اقتصادی شود. توسعه گردشگری پایدار ضمن پاسخ دادن به نیازهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ضوابط قانونی جامعه و انتظارات گردشگران باید بتوان وحدت و یکپارچگی، هویت فرهنگی، حفظ محیط‌زیست، تعادل اقتصادی و رفاه مردم محلی را تأمین کرد (محسنی، ۱۳۸۸: ۱۵۲). این توسعه مبتنی بر اهداف و اصولی است که در نهایت به اعتلاء کیفیت زندگی و پایداری منابع (طبیعی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی) نظر دارد؛ با توجه به روند پرشتاب گسترش شهرنشینی و حاد شدن مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی در شهرها، موضوع چگونگی تحقق توسعه پایدار شهری و توسعه گردشگری پایدار به یک مشغله مهم برنامه‌ریزی، طراحی و مدیریت شهری تبدیل شده است (مهدی‌زاده، ۱۳۸۳: ۱۲۸). توسعه گردشگری پایدار باید ارتقاء کیفیت زندگی جامعه میزبان با افزایش منافع اقتصاد محلی، حفظ کیفیت محیط و ایجاد تجربه‌ای با کیفیت بالا برای بازدیدکنندگان و رابطه بلندمدت اقتصادی میان جوامع مقصد و صنایع را مورد توجه قرار دهد، همچنین باید اثرات منفی گردشگری بر محیط‌زیست طبیعی را به حداقل برساند و آسایش اجتماعی فرهنگی جوامع مقصد را ارتقاء دهد (کریم اغلو و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۸: ۲۳). گردشگری پایدار ترکیبی است از ابعاد اکولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی، اداری و سیاسی، فرهنگی و تکنولوژیکی در سطوح مختلف بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و محلی (مافورث و مامت^{۱۱}، ۱۹۹۸: ۱۲۰).

تحقق توسعه پایدار گردشگری در گروه‌ها رویکرد همه جانبه نگر و کل‌گرا، آینده‌نگر و مساوات‌گرا است. نگرش اول بر این باور است که توسعه هنگامی پایدار است که در بستر سیاسی، اقتصادی و اکولوژیک ملاحظه گردد. در

8- Altinay & Husain

9- Choi et al

10- Kerimoglu, E., Ciraci, H

11- Mowforth & Mumt

رویکرد دوم، برآورد احتیاجات کنونی گردشگران، جامعه میزبان و به موازات آن محافظت از محیط‌زیست و حفظ فرصت‌های برابر برای آیندگان مطرح است. در رویکرد سوم، مساوات درون نسلی در استفاده از امکانات و منابع مورد نظر است (تولایی، ۱۳۸۶: ۱۴۲). اصول گردشگری پایدار عبارتند از ۱- بکارگیری منابع پایدار؛ ۲- کاهش مصرف‌گرایی و پسماند سازی؛ ۳- حمایت از تنوع زیستی؛ ۴- دخالت دادن دانش گردشگری در برنامه‌ریزی‌ها؛ ۵- حمایت از اقتصاد بومی؛ ۶- درگیر کردن و مشارکت دادن جوامع محلی؛ ۷- تعامل صنعت گردشگری با سایر گروه‌های ذینفع؛ ۸- آموزش افراد؛ ۹- گردشگری تجاری مسئولیت‌پذیر (میرسنجری، ۱۳۸۵: ۹). پایداری محیطی با توجه به محدودیت منابع طبیعی و نابودی مداوم آن‌ها اهمیت بسیار دارد. محیط‌زیست طبیعی باید برای نسل‌های امروز و آیندگان محافظت شود. پایداری در ابعاد اجتماعی-فرهنگی به معنای احترام به هویت اجتماعی و سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگ جوامع و تقویت انسجام اجتماعی و غرور آن‌ها جهت کنترل زندگی‌شان می‌باشد (چوی و همکاران^{۱۲}، ۱۳۷۶: ۲۰۰۶).

عوامل استراتژیک و تدوین راهبردها

منظور از فرموله کردن استراتژی، تدوین راهبردها، تعیین متغیرهای استراتژیک و سپس مدل‌سازی موضوع مورد نظر در قالب یک ماتریس و یا مدل تصمیم‌گیری است که به اتخاذ تصمیم یا راهبرد معینی برای تعیین ماهیت استراتژی اصلی سیستم منجر می‌گردد (علی احمدی، ۱۳۸۵: ۱۸۹). اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش آن‌ها، راهبردهای مناسب تدوین نمایند. همچنین از دیگر فعالیت‌های ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی و ارزیابی نماید. بدین ترتیب شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی و داخلی، می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند (هانگر، ۱۳۸۶: ۶۹).

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی

برنامه‌ریزان راهبردی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، بوم‌شناسی و سیاسی و ... را مورد ارزیابی قرار دهند همچنین ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، حاصل بررسی عوامل داخلی سیستم می‌باشد. ماتریس IFE بسیار شبیه ماتریس EFE می‌باشد. این ماتریس، نقاط قوت و نقاط ضعف اصلی داخلی سیستم را تدوین و ارزیابی می‌نماید. همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین

موضوعات مختلف راه‌هایی ارائه می‌نماید (فرد آر، ۱۳۸۶: ۳۶). می‌توان با طی پنج مرحله، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی را تهیه کرد. صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی گنجانده می‌شود، جمع نمرات نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. اگر نمره نهایی سیستم کم‌تر از ۲/۵ باشد یعنی سیستم از نظر عوامل خارجی یا داخلی دچار ضعف می‌باشد و اگر نمره نهایی بیش‌تر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل خارجی یا درونی دارای قوت می‌باشد.

نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی			
نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی	قوی ۱۰۰	متوسط ۶۶/۶	ضعیف ۳۳/۳
	I	Ll	III
	Iv	V	vl
	vIII	VIII	lx
رشد و توسعه		ثبات و حفظ وضع موجود	کاهش و رهاسازی

شکل ۱: ماتریس عوامل داخلی و خارجی (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۵)

ابزار ماتریس داخلی و خارجی^{۱۳}

ماتریس IE برای تدوین و فرموله کردن استراتژی‌ها در یک سیستم بکار می‌رود. این ماتریس بخش‌های مختلف سیستم را به صورت نمودار ارائه می‌نماید. بررسی‌های قبل و بعد از تهیه ماتریس چنین امکانی را به وجود می‌آورد که اثرات مورد انتظار تصمیمات راهبردی بر سیستم پیش‌بینی گردد. ماتریس IE در دو بعد کلیدی بنا می‌شود:

۱- مجموع امتیازهای موزون حاصل از ارزیابی عوامل داخلی IFE بر روی محور X ها؛

۲- مجموع امتیازهای موزون حاصل از ارزیابی عوامل خارجی EFE بر روی محور Y ها.

ماتریس IE به سه ناحیه تقسیم می‌شود که هر ناحیه مستلزم بیان استراتژی‌های خاص خود می‌باشد. برای بخش‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ و ۴ قرار می‌گیرند؛ می‌توان راهبردهایی را به اجرا درآورد که موجب «رشد و توسعه» شوند. در این واحدها باید راهبردهای تمرکز متضمن رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و استراتژی‌های یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی را به اجرا درآورد. ناحیه دوم، خانه‌های ۳، ۵ و ۷ که

باید راهبردهای حفظ و نگهداری وضع موجود را به اجرا درآورد. در این واحدها راهبردهای حفظ بازارهای موجود با تأکید بر تبلیغات و بازاریابی و تداوم محصولات فعلی با تأکید بر افزایش بهره‌وری متداول است. ناحیه سوم، خانه‌های ۶، ۸ و ۹ قرار می‌گیرند که باید راهبردهای «کاهش عقب‌نشینی یا برداشت محصول» را به اجرا درآورد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۳۱).

پیشینه پژوهش

جدول ۱- برخی مطالعات داخلی انجام شده در زمینه گردشگری پایدار

پدید آورنده	سال	عنوان	روش	نتایج
مافی و سقایی	۱۳۸۸	کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری در کلان شهر مشهد	با تلفیق مدل ترکیبی MADAM و SWOT مدل ترکیبی MS-SWOT برای تحلیل مدیریت گردشگری ارائه داده‌اند و راهکارهای مناسب برای سنجش وضعیت و پیامدهای جریان گردشگری و تحلیل مدیریت گردشگری مطرح کرده‌اند.	تنها سازمان با عملکرد مثبت در زمینه مدیریت گردشگری، شهرداری مشهد است. سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و سازمان آستان قدس رضوی در مدیریت گردشگری کلان‌شهر مشهد ضعیف عمل کرده و با چالش‌ها و تهدیدهای برون سیستمی بسیاری مواجه‌اند.
الماسی- درود	۱۳۹۰	تدوین استراتژی‌های گردشگری کشور بر اساس تحلیل ماتریس SWOT مطالعه موردی: سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران	با استفاده از ماتریس SWOT و تحلیل موقعیت استراتژیک گردشگری، راهبرد گردشگری استان تهران مشخص گردید و با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی QSPM، اولویت استراتژی‌های انتخاب شده را تعیین کرده و پیشنهاداتی جهت بهبود وضعیت داخلی صنعت گردشگری ارائه گردید.	نتایج حاصل از تحقیق برای نمره عوامل داخلی و خارجی (۲/۴۰ و ۲/۵۳) و وضعیت استراتژی رقابتی را نشان می‌دهد و به کمک ماتریس QSPM، تعدادی استراتژی اولویت‌بندی شده متناسب با مأموریت سازمان گردشگری استان تهران انتخاب و بهترین استراتژی ممکن معرفی می‌گردد.
پوراحمد و همکاران	۱۳۹۱	بررسی راهبردهای توسعه گردشگری استان کرمانشاه با استفاده از مدل SWOT	روش تحقیق، تحلیلی - توصیفی بوده و جمع‌آوری اطلاعات بر مبنای روش‌های پیمایشی و کتابخانه‌ای - اسنادی و از ابزارهای تحلیلی SWOT و QSPM استفاده شده است.	نتایج نشان می‌دهد حوزه گردشگری استان کرمانشاه در راستای توسعه پایدار گردشگری باقوت‌های بیشتری نسبت به ضعف‌ها و با تهدیدهای قوی روبروست که در صورت اتخاذ استراتژی‌های ST می‌توان به نتایج مطلوب‌تری دست یافت.
رضایان و همکاران		تحلیل مدیریت استراتژیک در کلان‌شهر مشهد با استفاده از مدل SWOT	روش پژوهش، توصیفی - تحلیلی بوده و در فرایند تحلیل مدیریت استراتژیک کلان‌شهر مشهد، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده شد.	یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک در کلان‌شهر مشهد جایگاه شایسته‌ای ندارد و اگر مدیریت شهری مشهد بخواهد حرکت خود را به سمت یک مدیریت استراتژیک شهری آغاز کند، باید استراتژی‌های تدافعی (WT) را در اولویت قرار دهد.

جدول ۲- برخی مطالعات خارجی انجام شده در زمینه گردشگری پایدار

پدیدآورنده	سال	عنوان	روش تحقیق	نتایج تحقیق
Yeong-Ae Jeon		به کارگیری روش AHP- SWOT به منظور توسعه یک برنامه ریزی استراتژیک برای یک مقصد توریستی	روش تجزیه و تحلیل بر اساس روش ترکیبی AHP- SWOT پیکار گرفته شده و برای رفع نقیصه مدل SWOT از روش کمی AHP به عنوان ابزار اندازه گیری کمی برای رتبه بندی و کمی سازی عوامل SWOT استفاده شده است.	یافته ها نشان می دهد در ایجاد تصمیم گیری در محدوده مطالعاتی عوامل محیط داخلی مهم تر از عوامل محیط خارجی هستند. برای تبدیل منابع گردشگری به محصولات سودآور در بازار گردشگری توجه به سیاست گذاری های سیاست گذاران ضرورت دارد.
Qiufen Zhang		پژوهشی در زمینه روش ترویج عملکرد جاذبه های گردشگری بر اساس روش تجزیه و تحلیل SWOT	تجزیه و تحلیل کیفی و کمی عملکرد جاذبه های توریستی و منابع گردشگری چین با استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT	عوامل داخلی نسبت به عوامل خارجی بر اجرای توسعه عملکرد جاذبه های گردشگری تأثیر بیشتری دارند. کلید اصلی مدیریت جاذبه های گردشگری، عوامل داخلی با هدف ایجاد راهبرد بهره گیری از استراتژی نام تجاری یا برند است.
XueMing Zhang		پژوهش در زمینه استراتژی توسعه گردشگری روستایی در سوژو بر اساس تجزیه و تحلیل سوات	به کارگیری تجزیه و تحلیل سوات و ارزیابی جامع نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها در توسعه گردشگری روستایی در منطقه سوژو	با ترکیب عوامل محیط درونی و بیرونی و ارزیابی عوامل سوات، اقدامات و راهبردهای مربوط به توسعه گردشگری روستایی در منطقه سوژو را ارائه داده است.
Melphon Angwenyi Mayaka, Haushila Prasad		گردشگری در کنیا: تجزیه و تحلیل مسائل استراتژیک و چالش ها	روش چارچوب نیروهای مایل به مرکز جهت تحلیل مسائل کلیدی و استراتژیک و چالش هایی که مانع تبدیل کنیا به مقصد گردشگری بین المللی رقابتی و پایدار می گردد.	برخی مسائل محیط خارجی مربوط بوده و توسط مدل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست محیطی و حقوقی (PESTEL)؛ رویکرد هم افزایی متمرکز و مایل به مرکز بر روی سیستم گردشگری پیشنهاد شده و توجه به طرح های استراتژیک پیشنهاد می شود.
Millán G. et al.		گردشگری پایدار روستایی در اندلس: یک SWOT تجزیه و تحلیل	روش تجزیه و تحلیل استراتژیک SWOT در عرصه گردشگری پایدار روستایی به کار گرفته شده است و اولویت های استراتژیک ارائه می گردند	طبق نتایج، اولویت های استراتژیک امکان شناسایی جنبه های کلیدی حکمرانی خوب در بخش گردشگری در اندلس را فراهم کرده اند؛ و به بازدیدکنندگان امکان ارتباط با طبیعت و محیط زیست و شناخت میراث فرهنگی و آداب و رسوم مردم این منطقه را داده است.

مدل تحلیل SWOT

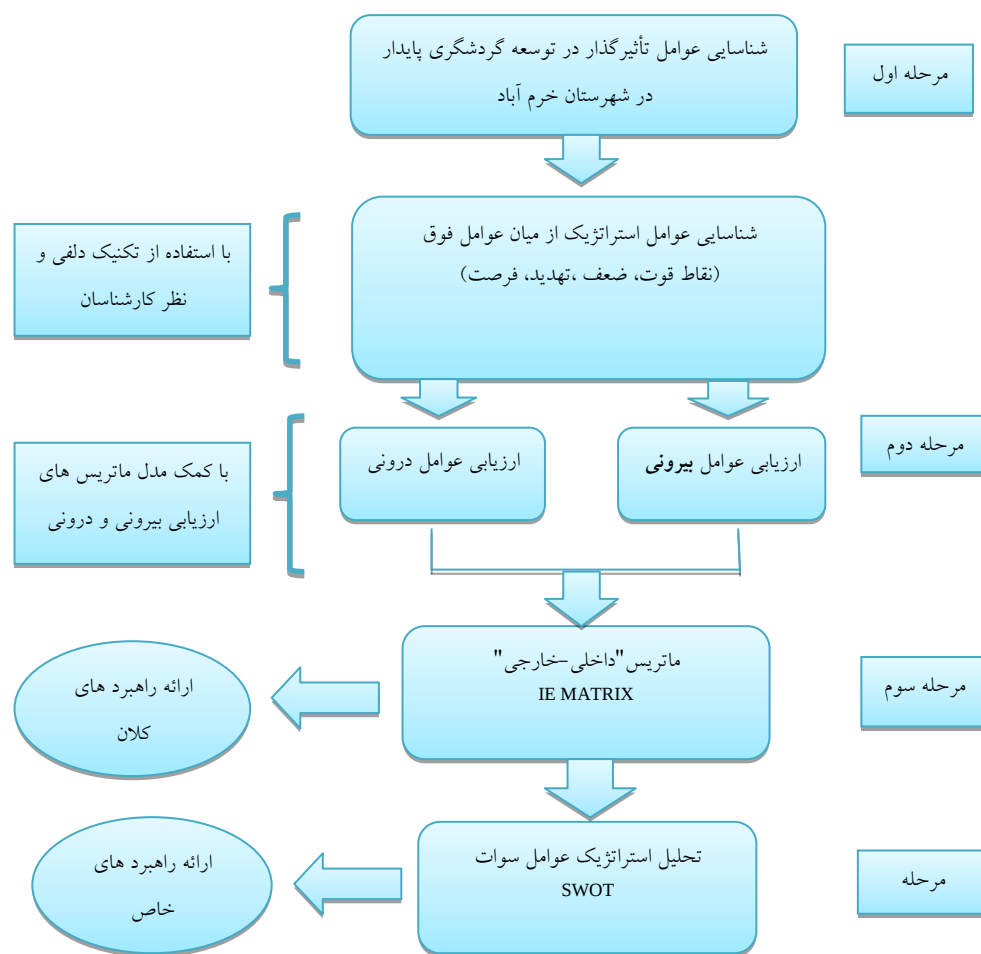
تحلیل سوات در مفهوم کلی، ابزاری برای بهره‌برداری در مراحل مقدماتی تصمیم‌گیری و به عنوان پیش‌درآمد در امر برنامه‌ریزی راهبردی در نوع کاربردی آن است. تحلیل سوات، تحلیلی منظم برای شناسایی عوامل و زیر عوامل و تدوین راهبرد در راستای تطابق مناسب میان آن‌هاست. از دیدگاه این مدل، راهبرد مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل می‌رساند (رضوانی، ۲۰۳: ۱۳۸۷).

تکنیک SWOT یک ابزار حمایتی برای تصمیم‌گیری است که عموماً برای تحلیل سیستماتیک محیط داخلی و محیط خارجی سازمان یا شهر استفاده می‌شود. با تعریف نقاط قوت و نقاط ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان یا شهر استراتژی‌هایی را برای تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف و همچنین استفاده از فرصت‌ها و تهدیدها بررسی و تحلیل می‌کند و حاصل جایگذاری عوامل و زیرعوامل سوات و تشکیل ماتریس آن بوده و از ترکیب آن‌ها استراتژی‌ها یا راهبردهای مختلف ارائه می‌شود (دایسون^{۱۴}، ۲۰۰۴: ۶۳۲).

مواد و روش‌ها

روش پژوهش اسنادی، تحلیلی و پیمایشی می‌باشد. بر اساس موضوع اصلی پژوهش (توسعه پایدار گردشگری)، ضمن مرور ویژگی‌های گردشگری در خرم‌آباد، داده‌های حاصل از مطالعات نظری و طرح‌های پژوهشی، عمرانی و اجرایی و گزارش‌های مستند سازمان‌های مربوطه مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات پایه جمع‌آوری و طبقه‌بندی شدند. سپس زمینه‌های اصلی و بالقوه در شکل‌گیری و بروز عوامل استراتژیک چهارگانه (شامل فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف) در محیط بیرونی و درونی مورد شناسایی قرار گرفت.

در این پژوهش، از تکنیک دلفی (تکنیکی در روش‌های تحقیق کیفی)، استفاده شده است. دلفی یک روش تحلیلی نظام‌پذیر با عقاید و قضاوت‌های ارزشی و تحلیل آن‌هاست و برای برنامه‌ریزی منطقی و واقع‌گرایانه به کار می‌رود. در واقع، روش دلفی برای حل مسائل و تصمیم‌گیری و برای پیش‌بینی آینده و بر پایه اجماع نظرات متخصصانی که با یکدیگر تماس رو در رو نداشته‌اند، بکار می‌رود (جاجرمی، ۱۳۷۹: ۳۸). در ادامه با استفاده از تکنیک دلفی و بهره‌گیری از دیدگاه‌های کارشناسان و مدیران بومی (شامل ۱۵ نفر از متخصصان و مدیران بومی حوزه گردشگری)، عوامل استراتژیک چهارگانه (فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف) گردشگری شهرستان خرم‌آباد در عرصه گردشگری، شناسایی و لیست شدند. به این ترتیب، زیرعوامل سوات مشخص شدند.



شکل ۲: نمودار پیاده‌سازی ماتریس‌های داخلی و خارجی

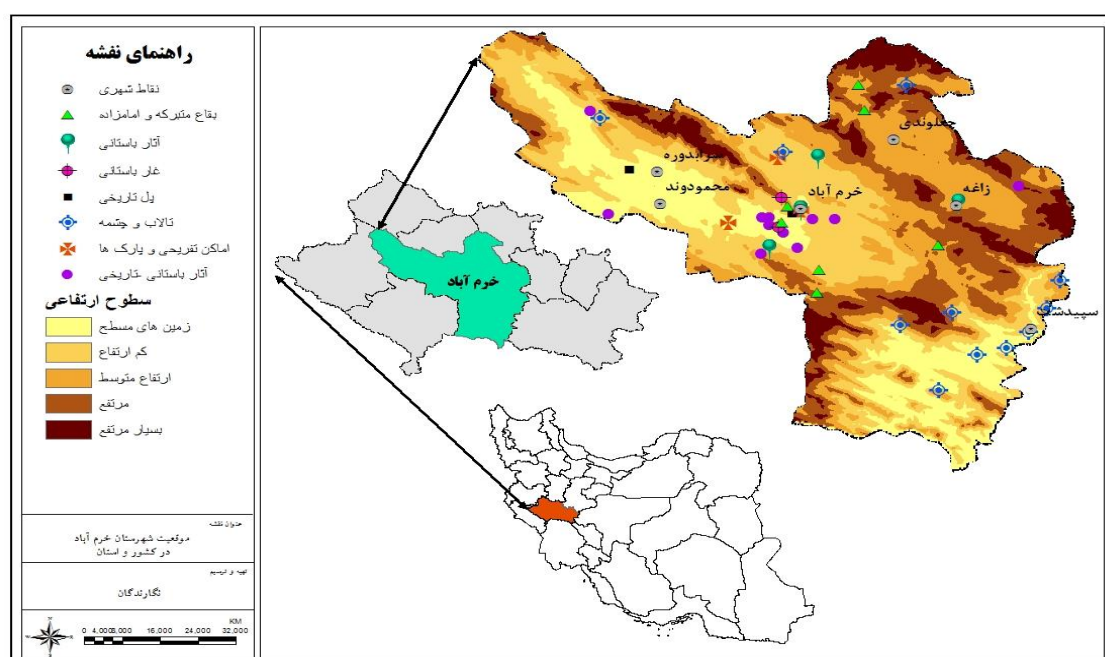
سپس با استفاده از مدل "پیاده‌سازی ماتریس‌های ارزیابی داخلی و خارجی" (شکل ۲)، اهمیت و اولویت هر یک از عوامل استراتژیک با نظر کارشناسان مذکور تعیین گردید. در این مدل به هر یک از عوامل استراتژیک به تفکیک عوامل داخلی و خارجی دو نوع امتیاز داده شد، به هر عامل با توجه به اهمیت آن از صفر تا یک امتیاز داده شد، سپس در ستون امتیاز به هر یک از عوامل با توجه به میزان اثرگذاری و اهمیت در بخش گردشگری امتیازی از ۱ تا ۴ داده شد. حاصل ضرب دو ستون امتیاز و وزن عوامل در ستونی به نام «وزن نهایی» نوشته شد. در ادامه با به‌کارگیری "ماتریس داخلی-خارجی" و تحلیل موقعیت توسعه گردشگری شهرستان خرم‌آباد نوع استراتژی‌های کلان در بخش گردشگری تدوین گردید و در نهایت با استفاده از ماتریس SWOT یعنی با تلفیق عوامل استراتژیک کلیدی حاصل از مراحل پیشین و مقایسه آن‌ها با یکدیگر راهبردهای خاص جهت توسعه گردشگری پایدار در شهرستان خرم‌آباد، تدوین گردید.

محدوده مورد مطالعه

شهرستان خرم‌آباد - مرکز استان لرستان - در محدوده 47° تا 48° طول شرقی و 32° تا 33° عرض شمالی واقع شده است (شکل ۳) دارای ۶ بخش می‌باشد (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۰). استان لرستان از استان‌های پر سابقه تاریخی ایران است؛ شهرستان و شهر خرم‌آباد از نخستین سکونتگاه‌های مردم ایران به شمار می‌رود (خودگو، ۱۳۸۳: ۳).

از لحاظ قدمت تاریخی این شهرستان با تاریخ چند هزار ساله یکی از شهرهای قدیمی محسوب شده و آثار تمدن در آن به هزاران سال قبل از میلاد مربوط می‌گردد. آثار و اشیاء متعددی از تمدن‌های کاسی، بابلی، عیلامی، ساسانی، هخامنشی، مادی، سلوکی، اشکانی، سلجوقی و خوارزمشاهی در این شهرستان به دست آمده و گویای قدمت تاریخی آن می‌باشد (زنده‌دل و همکاران، ۱۳۷۹: ۲۹).

تنوع اقوام و ایلات، غنای فرهنگی قابل توجهی را در این سرزمین ایجاد نموده‌اند. که از لحاظ گردشگری خصوصاً گردشگری فرهنگی بسیار حائز اهمیت هستند. در شهرستان خرم‌آباد جاذبه‌هایی نظیر موسیقی و رقص محلی، زبان و گویش، آداب و سنن از جاذبه فرهنگی، صنایع دستی، فرآورده‌های دامی و مصنوعات دست‌ساز الهام گرفته از باورها، رخدادهای و شگفتی‌های طبیعت از جاذبه‌های قومی و قبیله‌ای وجود دارد که از پتانسیل‌های بسیار قوی در تبدیل به محصولات و خدمات گردشگری هستند که با برنامه‌ریزی دراز مدت و فراهم نمودن بستر مناسب برای زیرساخت تحقق این امر ممکن می‌گردد (شکل ۴).



شکل ۳: نقشه موقعیت شهرستان خرم‌آباد



دریاچه کیو و نمایی از آن

قلعه فلک افلاک

آبشار بیشه

شکل ۴: برخی جاذبه‌های گردشگری شهرستان خرم آباد

این استان از پرعارضه‌ترین و کوهستانی‌ترین نواحی ایران است؛ حدود ۸۵ درصد مساحت لرستان را رشته‌کوه‌های نسبتاً موازی و پراکنده فرا گرفته است. کوه‌های محدوده استان و دره‌های عمیق آن بین ستیغ برکشیده این کوه‌ها واقع گردیده است و در تنوع عناصر زیستی همچنین عناصر گردشگری اکوتوریسم و ژئوتوریسم در ابعاد گسترده تأثیرگذار است. همچنین وجود این کوه‌ها، سیمای زمین را به شکل متنوعی دگرگون ساخته و این دگرگونی در طول تاریخ ماهیت فرهنگی و معیشتی خاصی را برای جوامع ساکن آن رقم زده است (سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری لرستان، ۱۳۸۸).

لرستان به لحاظ زیبایی طبیعی و به خاطر رویش گل‌های شقایق به سرزمین شقایق‌های سرخ معروف گشته است. ویژگی‌های ژئومورفولوژیکی و زمین‌ساخت موجود در آن، سبب ایجاد اشکال و رخنمون‌های متنوعی گردیده که از عناصر مهم گردشگری محسوب می‌شود. شکل عمدتاً کوهستانی زمین در شهرستان خرم‌آباد، رابطه معناداری را با ارزش‌های گردشگری تعریف می‌نماید. این مناطق کوهستانی تحت تأثیر فرآیند آب‌های زیر سطحی پدیده‌ای بنام غار را ایجاد کرده است. وجود تنگه‌ها و دره‌های متعدد از پدیده‌های زمین ریخت‌شناسی در این شهرستان و یکی از عناصر توسعه فعالیت‌های تفریحی و تفرجی محسوب می‌باشد.

وجود جریان‌های دائمی آب سطحی و تغییرات ارتفاعی در مسیرهای رودخانه‌ای زمینه را برای ایجاد یکی از شگفت‌انگیزترین پدیده‌های طبیعی یعنی آبشار در سطح شهرستان فراهم آورده است؛ به‌طوری که این شهرستان به "سرزمین آبشارها" در ایران معروف است. مهم‌ترین آبشارهای منطقه عبارتند از: آبشار وارک، آبشار نوژیان، آبشار گریت و آبشار بیشه و غیره. این منطقه با موقعیت خاص جغرافیایی و شرایط اقلیمی از اکوسیستم‌های طبیعی مختلفی نظیر اکوسیستم‌های کوهستانی جنگلی، رودخانه‌ای، تالابی و دشتی و دامنه‌ای برخوردار گردیده است.

شهرستان خرم آباد به سبب شمار فراوان جاذبه‌ها و نیز تنوع در آن‌ها از شهرستان‌های بارز استان به شمار می‌آید. وضعیت استقرار و نوع جاذبه‌های این شهرستان موقعیت مناسبی را برای زون‌بندی و برنامه‌ریزی تجهیز جاذبه‌ها برای موفقیت در عرصه گردشگری و نیز دستیابی به منافع مادی و غیرمادی این پدیده فراهم آورده است. بر اساس طرح جامع گردشگری استان حدود ۱۰۲ جاذبه در این شهرستان شناسایی شده است که هرچند ارزشی مشابه ندارند، اما تنوع موضوعی در آن‌ها چشمگیر است. این در حالی است که در خود شهرستان ۹۵ جاذبه وجود دارد و بقیه مشترک با دیگر شهرستان‌ها می‌باشد برخی جاذبه‌های این شهرستان چون قلعه فلک الافلاک جزء آثار بین‌المللی ثبت گردیده است و دارای عملکرد بین‌المللی می‌باشد که در حال حاضر نیز این جاذبه دارای بازدیدکنندگان و مخاطبان خارجی است (سازمان ایران‌گردی و جهانگردی استان لرستان، ۱۳۸۲).

جدول ۳- مسایل و عوامل تأثیرگذار در شکل‌گیری فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی در راستای توسعه پایدار گردشگری

ابعاد گردشگری پایدار	مسایل تأثیرگذار کلان در محیط بیرونی (زمینه‌های عمده و مسایل احتمالی در شکل‌گیری فرصت‌ها و تهدیدها در راستای توسعه گردشگری پایدار)
محیطی	۱- تعدد جذابیت‌های گردشگری در مناطق مجاور شهرستان خرم‌آباد ۲- دوری از مرکز ۳- مداخله بی‌رویه و تخریب محیط‌زیست
اجتماعی	۱- روحیه مهمان‌نوازی به‌ویژه در میان روستاییان و عشایر منطقه ۲- انجام پژوهش‌ها و مطالعات تاریخی و باستان‌شناسی و فرهنگی ۳- عدم امنیت جهانگردان ۴- گسترش ناپهنجاری‌های اجتماعی و استحاله فرهنگی و سست شدن تعلق فرهنگی
اقتصادی	۱- حمایت نظام بانکی از توسعه گردشگری ۲- روند رو به گسترش بازارهای گردشگری داخلی ۳- عدم تمایل بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در عرصه گردشگری ۴- کمبود تسهیلات اعتباری - مالی در عرصه‌های گردشگری برای ساماندهی جاذبه‌ها ۵- محدود بودن فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات ۶- وجود زمینه‌های مناسب برای جلب سرمایه‌گذاران خارجی و ایرانیان مقیم خارج
نهادی/سیاسی	۱- تأکید برنامه پنجم توسعه کشور بر توسعه گردشگری پایدار ۲- معرفی خرم‌آباد به‌عنوان پایلوت توسعه پایدار شهری با تأکید بر گردشگری از طرف سازمان ملل ۳- نبود مدیریت یکپارچه در حوزه گردشگری کشور ۴- تحولات جهانی و منطقه‌ای محدودکننده ۵- ضعف مقررات و قوانین مدیریت و برنامه‌ریزی فضا (ملی، منطقه‌ای، شهری و ...) در ایران ۶- همکاری ضعیف سفارتخانه‌ها برای تبلیغات و ایجاد سفر به کشور و استان

جدول ۴- مسایل و عوامل تأثیرگذار در شکل‌گیری نقاط قوت و ضعف شهرستان در راستای توسعه پایدار گردشگری

ابعاد گردشگری پایدار	مسایل تأثیرگذار کلان در محیط داخلی (زمینه‌های عمده و مسایل احتمالی مؤثر در شکل‌گیری نقاط قوت و ضعف در راستای توسعه پایدار گردشگری)
محیطی	۱- تنوع طبیعی و غنای محیطی (پوشش گیاهی، رودخانه‌ها، آبشارها و سراب‌ها، ناهمواری‌ها و ...) ۲- وجود جاذبه‌های طبیعی فراوان به ویژه در زمینه ژئوتوریسم و اکوتوریسم ۳- استعداد بالقوه منطقه برای توسعه گردشگری پایدار ۴- وجود آثار مهم تاریخی-یادمانی و ساختارهای فرهنگی به‌عنوان فعالیت‌های جاذب گردشگری ۵- روند رو به تخریب برخی از عناصر طبیعی ۶- موقعیت استراتژیک منطقه در کشور ۷- غیر قابل دسترس بودن جاذبه‌های طبیعی ۸- تنوع آب و هوایی مطلوب و مناسب در شهرستان ۹- وجود زیست‌بوم‌های متعدد و متنوع (حفاظت شده- شکار ممنوع) ۱۰- حساسیت و شکنندگی زیست بوم‌ها
اجتماعی - فرهنگی	۱- فقر فرهنگ گردشگر پذیری در میان جوامع محلی ۲- عدم مشارکت ساکنان محلی و ضعف فرهنگی در فعالیت‌های گردشگری ۳- تنوع الگوهای زیست روستایی و عشایری ۴- تنوع قومیت‌ها، آداب و سنن و مظاهر فرهنگی ۵- وجود پیشینه تاریخی قومی و میراث فرهنگی ارزشمند ۶- سطح پائین سواد و مهارت ۷- کمبود آموزش‌های حرفه‌ای ۸- فقر اقتصادی و محرومیت
اقتصادی	۱- استفاده ناکامل از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده به دلایل متعدد ۲- درآمدزایی ناچیز فعالیت گردشگری ۳- الگوی گردشگری داخلی در شهرستان (تمایل به انجام هزینه کم‌تر) ۴- الگوی سفر به استان (خانوادگی - دیدن اقوام) ۵- تصحیح ساختار اقتصادی و بخش خدمات استان از طریق توسعه فعالیت گردشگری ۶- وجود زمینه مناسب برای توسعه گردشگری تجاری ۷- نبود بازار تخصصی گردشگری
نهادی/زیرساختی	۱- عدم استفاده مناسب و اصولی از عناصر و جاذبه‌های گردشگری ۲- ظرفیت پایین زیرساخت‌ها ۳- نقصان تاسیسات و امکانات رفاهی و تفریحی برای گردشگری ۴- ظرفیت پایین مدیریتی در شهرستان (سطح محلی) ۵- ضعف کیفی شبکه دسترسی و حمل و نقل ۶- عدم وجود نیروهای متخصص در امور گردشگری ۷- نبود نظام آماری برای شناسایی مشکلات

یافته‌ها و بحث

به منظور یافتن عوامل استراتژیک چهارگانه (شامل فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف)، عوامل تأثیرگذار در ابعاد اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، محیط زیستی در مدل‌های مطالعه محیط بیرونی و درونی مورد شناسایی قرار گرفتند. هدف این مرحله شناسایی زمینه‌های اصلی و بالقوه بروز عوامل استراتژیک چهارگانه است.

در این راستا، ضمن گردآوری و پالایش داده‌های حاصل از مطالعات نظری و بهره‌گیری از دیدگاه‌های کارشناسی صاحب‌نظران مسایل گردشگری و توسعه پایدار به تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها پرداخته شد و با دسته‌بندی و تلخیص یافته‌ها، زمینه‌های اصلی در شکل‌گیری فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی و یا نقاط قوت و ضعف محیط درونی برای توسعه پایدار گردشگری، به شرح (جداول ۳ و ۴) شناسایی و طبقه‌بندی شدند.

در فاز دوم پژوهش، با هدف شناسایی عوامل اصلی استراتژیک چهارگانه، ضمن بررسی اسناد حاصل از طرح‌های پژوهشی، عمرانی و اجرایی و گزارش‌های مستند ترجمان‌ها و سازمان‌های مربوطه، با استفاده از تکنیک دلفی، پرسشنامه‌ای تدوین و در اختیار تعدادی از کارشناسان و مدیران بومی (۱۵ نفر) قرار گرفت و با جمع‌آوری آراء پاسخ‌دهندگان و با تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی آن‌ها فهرستی از عوامل استراتژیک چهارگانه زیر به دست آمد. (جدول ۵). مرحله سوم پژوهش، به تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک شهرستان خرم‌آباد از بعد گردشگری پایدار، تدوین استراتژی‌های عمده و پیشنهاد اقدامات استراتژیک اختصاص دارد. در این مرحله، موقعیت استراتژیک شهرستان خرم‌آباد در راستای توسعه پایدار گردشگری، با استفاده از مدل «ماتریس داخلی-خارجی» مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

ارزیابی عوامل محیط بیرونی

در گام نخست، عوامل عمده شناخته شده و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی قرار گرفتند. تعداد عوامل تعیین شده ۱۳ عامل است که در برگیرنده مواردی است که شامل فرصت‌ها و تهدیدهای بخش گردشگری شهرستان می‌باشند. در گام بعدی، به عوامل فهرست شده در ماتریس عوامل خارجی بر مبنای اهمیت هر کدام، توسط تیم کارشناسی وزن (ضریب) داده شد. در ادامه با توجه به میزان تأثیری که هر یک از عوامل در موفقیت گردشگری شهرستان در راستای توسعه پایدار گردشگری دارند ضریبی برای آن در نظر گرفته شده، امتیاز موزون هر عامل حاصل ضرب وزن هر عامل در رتبه مربوط به آن عامل می‌باشد. در پایان، امتیازهای موزون همه عوامل موجود در ماتریس با یکدیگر جمع شده تا مجموع امتیاز موزون (وزن‌دار) عوامل خارجی به دست آید.

مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک خارجی از ماتریس EFE، معادل ۳/۰۷ می‌باشد؛ این امتیاز بدان معنی است که شهرستان خرم‌آباد به طور کامل از ظرفیت‌های گردشگری خود بهره‌برداری نکرده است (جدول ۶) و نشانگر وجود شرایط مطلوب، طلایی و فرصت دار در این بخش می‌باشد. در واقع، در شهرستان خرم‌آباد جهت توسعه گردشگری فرصت‌های موجود بیش‌تر از تهدیدها می‌باشند؛ بنابراین رونق دهی به صنعت توریسم در این شهرستان و رسیدن به وضعیت مطلوب، مستلزم ارائه و بکارگیری استراتژی‌های مناسب منطقه‌ای جهت رفع نقاط ضعف و خنثی کردن تهدیدهای موجود می‌باشد.

جدول ۵- ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در راستای توسعه گردشگری پایدار

۱- تنوع الگوهای زیست روستایی-عشایری در زمینه گردشگری روستایی عشایری ۲- وجود آثار مهم تاریخی-یادمانی و منابع گردشگری فرهنگی ۳- موقعیت استراتژیک منطقه و استقرار در مسیر گردشگری طبیعی منطقه ۳ گردشگری کشور ۴- وجود جاذبه‌های طبیعی فراوان به‌ویژه در زمینه ژئوتوریسم و اکوتوریسم ۵- نگرش مثبت مسئولین محلی به گردشگری ۶- استعداد بالقوه منطقه برای توسعه گردشگری پایدار	
۱- ظرفیت پایین زیرساخت‌ها ۲- عدم استفاده مناسب و اصولی از عناصر و جاذبه‌های گردشگری و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده ۳- نقصان تأسیسات و امکانات رفاهی و تفریحی برای گردشگری ۴- فقر فرهنگ گردشگرپذیری در میان جوامع محلی ۵- ظرفیت پایین مدیریتی در شهرستان (سطح محلی)	
۱- تعدد جذابیت‌های گردشگری در مناطق مجاور شهرستان خرم‌آباد ۲- حمایت نظام بانکی از توسعه گردشگری ۳- تأکید برنامه پنجم توسعه کشور بر توسعه گردشگری پایدار ۴- معرفی خرم‌آباد به عنوان پایلوت توسعه پایدار شهری با تأکید بر گردشگری از طرف سازمان ملل ۵- روحیه مهمان‌نوازی به‌ویژه در میان روستاییان و عشایر منطقه ۶- روند رو به گسترش بازارهای گردشگری داخلی	
۱- عدم تمایل بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در عرصه گردشگری ۲- نبود مدیریت یکپارچه در حوزه گردشگری کشور ۳- کمبود تسهیلات اعتباری-مالی در عرصه‌های گردشگری برای ساماندهی جاذبه‌ها ۴- دوری از مرکز ۵- تحولات جهانی و منطقه‌ای محدودکننده ۶- ضعف مقررات و قوانین مدیریت و برنامه‌ریزی فضا (ملی، منطقه‌ای، شهری و...) در ایران ۷- محدود بودن فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات	

جدول ۶- ماتریس ارزیابی عوامل محیط بیرونی شهرستان خرم‌آباد در ارتباط با توسعه گردشگری پایدار

عوامل بیرونی	کد عوامل	عنوان عوامل به اختصار	وزن	امتیاز	امتیاز موزون
توسعه گردشگری	O ₁	تعدد جذابیت‌های گردشگری در مناطق مجاور شهرستان خرم‌آباد	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	O ₂	حمایت نظام بانکی از توسعه گردشگری	۰/۱۲	۴	۰/۴۸
	O ₃	تأکید برنامه‌ی پنجم توسعه کشور بر توسعه گردشگری پایدار	۰/۱۱	۳	۰/۳۳
	O ₄	معرفی خرم‌آباد به عنوان پایلوت توسعه پایدار شهری با تأکید بر گردشگری از طرف سازمان ملل	۰/۲۱	۴	۰/۸۴
	O ₅	روحي مهمان‌نوازی به ویژه در میان روستاییان و عشایر منطقه	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	O ₆	روند رو به گسترش بازارهای گردشگری داخلی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
توسعه پایدار	T ₁	عدم تمایل بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در گردشگری	۰/۰۵	۲	۰/۱
	T ₂	نبود مدیریت یکپارچه در حوزه گردشگری کشور	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	T ₃	کمبود تسهیلات اعتباری-مالی در عرصه‌های گردشگری برای ساماندهی جاذبه‌ها	۰/۱۱	۳	۰/۳۳
	T ₄	دوری از مرکز	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	T ₅	تحولات جهانی و منطقه‌ای محدود کننده	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
	T ₆	ضعف مقررات و قوانین مدیریت و برنامه‌ریزی فضا (ملی، منطقه‌ای، شهری)	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	T ₇	محدود بودن فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
جمع			۱		۳/۰۷

جدول ۷- ماتریس ارزیابی عوامل محیط درونی شهرستان خرم‌آباد در ارتباط با توسعه گردشگری پایدار

عوامل داخلی	کد عوامل	عنوان عوامل به اختصار	وزن	امتیاز	امتیاز موزون
توسعه گردشگری	S ₁	تنوع الگوهای زیست روستایی-عشایری در زمینه گردشگری روستایی عشایری	۰/۱۱	۴	۰/۴۴
	S ₂	وجود منابع و آثار گردشگری تاریخی-یادمانی و فرهنگی	۰/۱۲	۴	۰/۴۸
	S ₃	موقعیت استراتژیک منطقه و استقرار در مسیر گردشگری طبیعی منطقه ۳ گردشگری کشور	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S ₄	وجود جاذبه‌های طبیعی به ویژه در زمینه ژئوتوریسم و اکوتوریسم	۰/۱۵	۴	۰/۶
	S ₅	نگرش مثبت مسئولین محلی به گردشگری	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S ₆	استعداد بالقوه منطقه برای توسعه گردشگری پایدار	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
توسعه پایدار	W ₁	ظرفیت پایین زیرساخت‌ها	۰/۱۲	۳	۰/۲۴
	W ₂	عدم استفاده مناسب و اصولی از جاذبه‌های گردشگری و سرمایه‌گذاری‌ها	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
	W ₃	نقصان امکانات رفاهی و تفریحی برای گردشگری	۰/۱	۲	۰/۲
	W ₄	فقر فرهنگ گردشگر پذیری در میان جوامع محلی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	W ₅	ظرفیت پایین مدیریتی در شهرستان (سطح محلی)	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
جمع			۱		۲/۹۷

ماتریس داخلی-خارجی

کاربرد "ماتریس داخلی - خارجی" در تدوین استراتژی‌های بخش‌های گوناگون می‌باشد. این ماتریس دارای ۹ خانه است و بخش‌های مختلف در یکی از ۹ خانه آن قرار می‌گیرند. این ماتریس دارای دو بعد اصلی است:

- مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک بیرونی از ماتریس EFAS/EFE؛ بر روی محور عمودی نشان داده می‌شود.

- مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک درونی از ماتریس IFAS/IFE؛ بر روی محور افقی نشان داده می‌شود.

به منظور تعیین وضعیت استراتژیک گردشگری در شهرستان خرم‌آباد و پیشنهاد استراتژی‌های کلان در این بخش از ماتریس‌های مرحله دوم داریم:

۲/۹۷ مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک درونی از ماتریس IFE؛ ۳/۰۷ مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک بیرونی از ماتریس EFE؛

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی EFE		۳ تا ۴ قوی	۲ تا ۲,۹۹ میانگین	۱ تا ۱,۹۹ ضعیف
	۳ تا ۴ بالا	I	$\sum EFE=3/07$ $\sum IFE=2/97$	III
	۲ تا ۲,۹۹ متوسط	IV	V	VI
	۱ تا ۱,۹۹ پایین	VII	VIII	IX

شکل ۵: "نمودار ماتریس داخلی-خارجی" و موقعیت توسعه گردشگری پایدار در شهر خرم‌آباد

راهبردهای عمده

همان‌طوری که در (شکل ۵) ملاحظه می‌شود در ماتریس داخلی و خارجی، جمع امتیاز نهایی، بر روی محور X ها از ۱ تا ۱/۹۹ نشان دهنده ضعف داخلی و امتیازهای ۲ تا ۲/۹۹ به وضعیت معمولی و امتیاز ۳ تا ۴ به قوت سیستم اشاره دارد. به همین ترتیب روی محور Y ها یک مجموع موزون امتیاز EFE از ۱ تا ۱/۹۹ اشاره به شرایط تهدیدآمیز و امتیاز ۲ تا ۲/۹۹ اشاره به شرایط بینابین و امتیاز ۳ تا ۴ اشاره به شرایط طلایی و فرصت دار برای سازمان دارد.

بنابراین وضعیت گردشگری در شهرستان خرم‌آباد (نمودار ۲) در ناحیه موقعیت استراتژیک شماره دوم (II) قرار می‌گیرد؛ و این در واقع بدین معناست که وجود توان‌ها و پتانسیل‌های گردشگری در شهرستان خرم‌آباد زمینه رشد و توسعه این صنعت را در منطقه فراهم نموده است و بر اساس این مدل، شهرستان خرم‌آباد در موقعیتی قرار دارد که جهت توسعه گردشگری آن بهره‌گیری از استراتژی‌های عمده رشد و توسعه ضرورت می‌یابد.

استراتژی‌های خاص توسعه گردشگری پایدار

جهت ارائه راهبردهای خاص در راستای توسعه گردشگری در محدوده مورد مطالعه با توجه به امتیاز موزون هر یک از عوامل استراتژیک چهارگانه حاصل از به‌کارگیری مدل پیاده‌سازی ماتریس‌های ارزیابی داخلی و خارجی در (جدول‌های ۵ و ۶) به تحلیل موقعیت توسعه گردشگری شهرستان خرم‌آباد اقدام شده و مجموعه استراتژی‌های رقابتی - تهاجمی، تنوع‌بخشی، بازنگری و تدافعی به عنوان راه‌های دستیابی به اهداف برنامه ارائه می‌شوند.

جدول ۸- استراتژی‌های رقابتی (SO) در شهرستان خرم‌آباد

قوت‌ها، فرصت‌ها	راهبردهای رقابتی - تهاجمی یا SO
S4,O1	توسعه منابع و جاذبه‌های گردشگری طبیعی
S1, S2,O4	توسعه منابع و جاذبه‌های گردشگری فرهنگی - تاریخی
S4, O1, O4	بهبود و توسعه گردشگری با تأکید بر جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی با توجه به معرفی خرم‌آباد به عنوان پایلوت گردشگری
S6,O2, O4	گسترش ارتباطات، تبلیغات و برگزاری همایش‌های سراسری با هدف توسعه گردشگری در سطح شهرستان، استان و ملی

استراتژی‌های رقابتی-تهاجمی یا SO (حداکثر بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت):

وجود جاذبه‌های طبیعی متعدد، آب‌وهوای معتدل و فضاها و چشم‌اندازهای طبیعی با کسب بیش‌ترین امتیاز موزون (۰/۶)، وجود منابع و آثار گردشگری تاریخی-یادمانی (۰/۴۸) تنوع الگوی زیستی روستایی-عشایری (۰/۴۴) به عنوان برترین نقاط قوت، معرفی شهر به عنوان پایلوت گردشگری (۰/۸۴) با کسب بیش‌ترین امتیاز موزون از بین فرصت‌ها و حمایت نظام بانکی (۰/۴۸) بهترین فرصت‌ها می‌باشند که به عنوان مزیت‌های رقابتی شهرستان خرم‌آباد در راستای توسعه گردشگری پایدار، بستر مناسبی را برای توسعه انواع گردشگری فراهم نموده است.

بر اساس اهداف توسعه گردشگری پایدار در شهرستان خرم‌آباد و نتایج حاصل از تحلیل سوات و امتیاز موزون عوامل استراتژیک حاصل از (جداول ۶ و ۷) استراتژی‌های رقابتی (SO) به شرح (جدول ۸) می‌باشد.

جدول ۹- استراتژی‌های تنوع بخشی (ST) در شهرستان خرم آباد

نقاط ضعف، فرصت‌ها	راهبردهای بازنگری (انطباقی) یا WO
O1, W1	تقویت و بهبود عملکرد تسهیلات و خدمات گردشگری
O1, W3	ایجاد تنوع در ارائه خدمات گردشگری
O3, W5	بازنگری و بهره‌گیری منطقی از نهادهای، قوانین و مقررات حمایتی در جهت توسعه
O3, W5	بازنگری و تقویت نهادهای و سازمان‌های مؤثر بر گردشگری جهت ارتقاء فرهنگ گردشگری
O5, W4	ارتقاء فرهنگ گردشگر پذیری در بین جوامع محلی با توجه به روحیه مهمان‌نوازی مردم منطقه

استراتژی‌های تنوع یا ST (کاهش آثار احتمالی تهدیدات با استفاده از نقاط قوت موجود) در راهبردهای ST، کوشش می‌شود تا با استفاده از نقاط قوت درونی، اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج کاهش داده شود (فردآر، ۳۶۲: ۱۳۸۶). از جمله نقاط قوت شهرستان خرم‌آباد، وجود جاذبه‌های طبیعی متعدد با امتیاز موزون (۰/۶)، وجود منابع و آثار گردشگری تاریخی-یادمانی (۰/۴۸) و الگوهای زیست روستایی-عشایری (۰/۴۴) می‌باشد. این در حالی است که تهدیدهایی از قبیل نبود مدیریت یکپارچه در حوزه گردشگری منطقه (۰/۳۸)، کمبود تسهیلات مالی و اعتباری در عرصه گردشگری برای ساماندهی جاذبه‌ها (۰/۳۳) و محدود بودن فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات موجب گردیده تمام پتانسیل‌های منطقه به کار گرفته نشود. بدین ترتیب مجموعه استراتژی‌های تنوع بخشی (ST) در محدوده شامل موارد مذکور در (جدول ۹) می‌گردد.

جدول ۱۰- استراتژی‌های بازنگری (WO) در شهرستان خرم آباد

نقاط قوت، تهدیدها	راهبردهای تنوع با ST
S6, S3, T1	تنوع بخشی و توسعه سرمایه‌گذاری و جلب سرمایه‌های خارجی در زمینه توسعه گردشگری
S1, T7	تنوع بخشی و توسعه محصولات گردشگری و تولیدات بومی
S6, T7	تنوع بخشی به امکانات و فعالیت‌ها و خدمات گردشگری
S5, T2	تشکیل ستاد مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری در سازمان‌های مدیریت شهری

راهبردهای تدافعی یا WT (پرهیز از تهدیدات با توجه به نقاط ضعف موجود)

در مجموعه راهبردهای WT، بدترین شرایط وجود دارد که سیستم هم دارای نقاط ضعف است و هم از فرصت‌های خارجی بی‌بهره است، لذا باید برای کاهش آسیب‌پذیری بیشتر استراتژی تدافعی را دنبال نمود. در شهرستان خرم‌آباد، کمبود تسهیلات اعتباری در عرصه گردشگری (۰/۳۳)، عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری (۰/۱) و فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات محدود تهدیدات اساسی محسوب می‌شوند؛ این در حالی است که نگرش مسئولین محلی به گردشگری مثبت می‌باشد. ظرفیت پایین زیرساخت‌ها (۰/۲۴)، ظرفیت پایین مدیریتی (۰/۱۲) از جمله نقاط ضعف در عرصه گردشگری شهرستان خرم‌آباد هستند. اهمیت مسئله افزایش سطح آگاهی عمومی جامعه میزبان در زمینه گردشگری و آموزش مردم در زمینه برخورد با گردشگران در جهت بهبود تعاملات جامعه میزبان و میهمان و افزایش سطح رضایت گردشگران و در نتیجه جذب گردشگران بیشتر، همواره از نکات مورد تأکید در مباحث گردشگری می‌باشد. توجه به این مهم در شهرستان خرم‌آباد از اثرات تهدیدات گردشگری می‌کاهد. با توجه به نکات فوق، راهبردهای تدافعی (WT) در شهرستان در (جدول ۱۱) ارایه شده است.

جدول ۱۱- استراتژی‌های تدافعی (WT) در شهرستان خرم‌آباد

نقاط ضعف، تهدیدها	راهبردهای تدافعی یا WT
T1, T7, W1	زمینه‌سازی و تشویق مردم به مشارکت در توسعه زیرساخت‌های گردشگری و توسعه بازارهای گردشگری
T1, W5	ایجاد زمینه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت گردشگری
T2, T3, W5	ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه، ارتقاء امنیت سرمایه‌گذاری و تسهیل دریافت وام بانکی
T2, W5	برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف ارتقاء تخصص کاری برای دست اندر کاران فعالیت‌های اجرایی، خدماتی و بازاریابی و تبلیغات در حوزه گردشگری

در این مقاله ضمن توجه به مطالعات و پژوهش‌های پیشین و بررسی زمینه‌های مختلف توسعه پایدار گردشگری شهرستان خرم‌آباد، زمینه‌های اصلی و بالقوه در شکل‌گیری و بروز عوامل استراتژیک چهارگانه (شامل فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف) در محیط درونی و بیرونی مورد شناسایی قرار گرفت. سپس با استفاده از تکنیک دلفی و بهره‌گیری از نظر کارشناسان و مدیران بومی جهت پاسخ به پرسش اولیه، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در محدوده مطالعاتی شناسایی شدند. در مرحله بعد با بهره‌گیری از "IE MATRIX" و تحلیل موقعیت توسعه گردشگری شهرستان خرم‌آباد نوع استراتژی‌های کلان در بخش گردشگری مشخص گردید. بر اساس آنچه از مدل مذکور حاصل گردید با توجه به ظرفیت بالقوه توسعه گردشگری

و قابلیت‌های شهرستان خرم‌آباد و بر اساس مدل مذکور، این شهرستان در موقعیتی قرار دارد که جهت توسعه گردشگری آن بهره‌گیری از استراتژی‌های عمده رشد و توسعه ضرورت می‌یابد؛ در ادامه با استفاده از ماتریس SWOT یعنی با تلفیق عوامل استراتژیک کلیدی حاصل از مراحل پیشین و مقایسه آن‌ها با یکدیگر راهبردهای خاص جهت توسعه گردشگری پایدار در شهرستان خرم‌آباد، تدوین گردید و به این ترتیب سؤال‌های دوم و سوم پژوهش پاسخ داده شدند. اصلی‌ترین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، نقش گردشگری شهرستان مذکور در رابطه با عوامل استراتژیک بیرونی و محیطی در وضعیت مناسبی قرار دارد و با فرصت‌های قوی‌تر از تهدیدها، روبرو است و از نظر موقعیت استراتژیک عوامل درونی، نقاط قوت به نقاط ضعف برتری دارد.

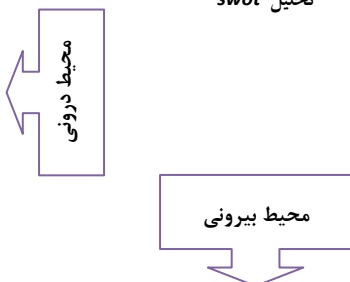
معرفی خرم‌آباد به عنوان پایلوت توسعه پایدار شهری با تأکید بر گردشگری از طرف سازمان ملل، وجود جاذبه‌های متنوع طبیعی در زمینه ژئوتوریسم و اکوتوریسم؛ آثار مهم تاریخی، فرهنگی و ارزش‌های هویتی-یادمانی، حمایت نظام بانکی از توسعه گردشگری و روحیه مهمان‌نوازی به ویژه در میان روستاییان و عشایر منطقه از جمله نقاط قوت و فرصت‌های کلیدی در ارتقاء موقعیت استراتژیک شهرستان خرم‌آباد برای توسعه پایدار گردشگری است. نتایج حاصل از تحلیل استراتژیک موقعیت شهر خرم‌آباد نشان می‌دهد که باید بر راهبردهای کلیدی و ابتکارات هماهنگ که مخالف گزینه‌های پراکنده‌اند، تمرکز شود و با اجرای راهبردهای بهینه مانند توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی و فرهنگی-تاریخی، گسترش ارتباطات، همایش‌های سراسری با هدف توسعه بیش‌تر گردشگری در سطح شهرستان، استانی و ملی، تشکیل ستاد مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری در سازمان‌های مرتبط؛ ایجاد زمینه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت گردشگری از مزیت‌های نهفته در فرصت‌ها در جهت جبران ضعف‌ها با بهره‌گیری از نقاط قوت استفاده شود.

بدون تردید تبدیل شهر خرم‌آباد به پایلوت توسعه پایدار شهری با تأکید بر گردشگری پایدار مناسب‌ترین چشم‌انداز آن می‌باشد. استقرار مدیریت یکپارچه گردشگری از طریق مدیریتی منسجم و مشارکتی و ایجاد وحدت رویه در عملکرد سازمان‌های دخیل در امور گردشگری شهری و جلوگیری از اتلاف منابع انسانی و مالی و فنی، با ارائه خدمات مطلوب‌تر به گردشگران، تأمین نیازهای شهروندان و حفاظت و توسعه منابع و امکانات موجود، نقش مؤثرتری در نیل به اهداف توسعه پایدار گردشگری شهر خرم‌آباد ایفا خواهد کرد.

در پایان مناسب‌ترین راهبردهای خاص در راستای توسعه گردشگری در محدوده مورد مطالعه و تبدیل شهر خرم‌آباد به یک مقصد گردشگری بین‌المللی پایدار و رقابتی در (جدول ۱۲) می‌آید.

جدول ۱۲- راهبردهای خاص در راستای توسعه گردشگری در محدوده مورد مطالعه و تبدیل شهر خرم آباد به یک مقصد گردشگری بین‌المللی

پایدار و رقابتی

نقاط ضعف W1 ظرفیت پایین زیرساخت‌ها؛ W2 عدم استفاده مناسب و اصولی از عناصر و جاذبه‌های گردشگری؛ W3 نقصان تاسیسات و امکانات رفاهی و تفریحی برای گردشگری؛ W4 فقر فرهنگ گردشگر پذیری در میان جوامع محلی W5 ظرفیت پایین مدیریتی در شهرستان (سطح محلی)؛	نقاط قوت S1 تنوع الگوهای زیست روستایی- عشایری (پتانسیل گردشگری)؛ S2 وجود منابع و آثار مهم تاریخی- یادمانی و ساختارهای فرهنگی شهرستان به عنوان فعالیت‌های جاذب گردشگری؛ S3 موقعیت استراتژیک منطقه و استقرار در مسیر گردشگری طبیعی منطقه ۳ گردشگری کشور؛ S4 وجود جاذبه‌های طبیعی فراوان (ژئوتوریسم و اکوتوریسم)؛ S5 نگرش مثبت مسئولین محلی به گردشگری؛ S6 استعداد بالقوه منطقه برای توسعه گردشگری پایدار؛	تحلیل swot 
استراتژی‌های WO ۱- تقویت و بهبود عملکرد تسهیلات و خدمات گردشگری؛ ۲- ایجاد تنوع در ارائه خدمات گردشگری؛ ۳- بازنگری و بهره‌گیری منطقی از نهادها، قوانین و مقررات حمایتی در جهت توسعه؛ ۴- بازنگری و تقویت نهادها و سازمان‌های مؤثر بر گردشگری جهت ارتقاء فرهنگ گردشگری؛ ۵- ارتقاء فرهنگ گردشگرپذیری در بین جوامع محلی با توجه به روحیه مهمان‌نوازی مردم منطقه؛	استراتژی‌های SO ۱- توسعه منابع و جاذبه‌های گردشگری طبیعی؛ ۲- توسعه منابع و جاذبه‌های گردشگری فرهنگی - تاریخی؛ ۳- بهبود و توسعه گردشگری با تأکید بر جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی با توجه به معرفی خرم آباد به عنوان پایلوت گردشگری؛ ۴- گسترش ارتباطات، تبلیغات و برگزاری همایش‌های سراسری با هدف توسعه بیشتر گردشگری در سطح شهرستان، استان و ملی و ...	فرصت‌ها O1 تعدد جذابیت‌های گردشگری در مناطق مجاور شهرستان خرم‌آباد؛ O2 حمایت نظام بانکی از توسعه گردشگری؛ O3 تاکید برنامه پنجم توسعه کشور بر توسعه گردشگری پایدار؛ O4 معرفی (تعیین) خرم آباد به عنوان پایلوت توسعه پایدار شهری با تاکید بر گردشگری از طرف سازمان ملل؛ O5 روحیه مهمان‌نوازی به‌ویژه در میان روستاییان و عشایر منطقه؛ O6 روند رو به گسترش بازارهای گردشگری داخلی؛
استراتژی‌های WT ۱- زمینه‌سازی و تشویق مردم به مشارکت در توسعه زیرساخت‌ها، امکانات گردشگری، بازارهای گردشگری؛ ۲- ایجاد زمینه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت گردشگری؛ ۳- ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه، ارتقاء امنیت سرمایه‌گذاری و تسهیل دریافت وام بانکی؛ ۴- برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف ارتقاء تخصص کاری برای دست‌اندرکاران فعالیت‌های اجرایی، خدماتی و بازاریابی و تبلیغات در حوزه گردشگری؛	استراتژی‌های ST ۱- بخشی و توسعه سرمایه‌گذاری و جلب سرمایه‌های خارجی در زمینه توسعه گردشگری؛ ۲- تنوع بخشی و توسعه محصولات گردشگری و تولیدات بومی؛ ۳- تنوع‌بخشی به امکانات و فعالیت‌ها و خدمات گردشگری؛ ۴- تشکیل ستاد مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری در سازمان‌های مدیریت شهری؛	تهدیدها T1 عدم تمایل بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در عرصه گردشگری؛ T2 نبود مدیریت یکپارچه در حوزه گردشگری کشور و منطقه؛ کمبود تسهیلات اعتباری - مالی در عرصه‌های گردشگری برای ساماندهی جاذبه‌ها؛ T4 دوری از مرکز؛ T5 تحولات جهانی و منطقه‌ای محدود کننده؛ T6 ضعف مقررات و قوانین مدیریت و برنامه‌ریزی فضا (ملی، منطقه‌ای، شهری و...) در ایران؛ T7 محدود بودن فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات؛

منابع

- ایمانی جاجرمی، ح (۱۳۷۹)، «آشنایی با روش دلفی و کاربرد آن در تصمیم‌گیری»، *نشریه مدیریت شهری*، شماره ۱، صص ۳۹-۳۵.
- تولایی، س (۱۳۸۶)، «*مروری بر صنعت گردشگری*»، تهران، انتشارات دانشگاه تربیت‌معلم، ۲۳۰ ص.
- خودگو، س (۱۳۸۳)، «*لرستان در عهد قاجار*»، خرم‌آباد، انتشارات افلاک، ۲۳۴ ص.
- رضوانی، م. ر (۱۳۸۷)، «*توسعه گردشگری روستایی*»، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۳۹۸ ص.
- زنده‌دل، ح؛ حکیمیان، الف. ح؛ نجم‌الدین، م. ر (۱۳۷۹)، «مجموعه راهنمای جامع ایران‌گردان»، لرستان، ۲۰۰ ص.
- زنگی‌آبادی، ع؛ محمدی، ج؛ زیرک‌باشی، ز (۱۳۸۵)، «تحلیل گردشگری داخلی شهر اصفهان»، *مجله جغرافیا و توسعه*، شماره ۸، صص ۱۵۶-۱۳۱.
- سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان لرستان، شرکت مهندسان مشاور نتپا، نواندیشان توسعه پایدار آسیا (۱۳۸۸)، «*مطالعات ساختاری راهبردی طرح تفصیلی گردشگری شهرستان خرم‌آباد*، جلد دو، پیشنهاد طرح و پروژه‌های عملیاتی در حوزه شهرستان خرم‌آباد».
- سازمان ایران‌گردی و جهانگردی استان لرستان (۱۳۸۲)، «*طرح جامع گردشگری استان لرستان*»، آبادی سرزمین.
- علی‌احمدی، ع، ابراهیمی، م، سلیمانی ملک‌ان، ح (۱۳۸۳)، «*برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات*»، تهران، انتشارات تولید دانش، ۳۰۰ ص.
- فردآر، د (۱۳۸۶)، «*مدیریت استراتژیک*»، (ترجمه پارساییان، ع؛ اعرابی، س. م)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۳۰۰ ص.
- قدمی، م (۱۳۹۰)، «ارزیابی و تدوین استراتژی مقصد در چارچوب توسعه پایدار گردشگری (نمونه مورد مطالعه: کلان‌شهر مشهد)»، *مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای*، شماره ۹، صص ۸۲-۵۹.
- کاظمی، م (۱۳۸۷)، «تحلیل ادراک شهروندان زاهدانی در توسعه گردشگری چابهار»، *نشریه جغرافیا و توسعه*، شماره ۱۲، صص ۱۰۰-۸۱.
- مرکز آمار ایران (۱۳۸۵)، «*آمارنامه استان لرستان*»، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.

- میرسنجری، م (۱۳۸۵)، «اهمیت سیستم اطلاعات جغرافیایی در اکوتوریسم (گردشگری طبیعت)»، *فصلنامه هند و ایران*، شماره ۴۷، صص ۱۵۸-۱۳۵.
- مهدی زاده، ج (۱۳۸۳)، «مبانی و راهکارهای توسعه گردشگری شهری در ایران»، *مجلس و پژوهش*، شماره ۴۴، صص ۱۵۳-۱۲۱.
- محسنی، ر (۱۳۸۸)، «گردشگری پایدار در ایران: کارکردها، چالش‌ها و راهکارها»، *فضای جغرافیایی*، شماره ۲۸، صص ۱۷۱-۱۴۹.
- هانگر، د. جی؛ ویلن، ت. ال (۱۳۸۶)، «مبانی مدیریت استراتژیک»، (ترجمه: اعرابی، س. م، ایزدی، د)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی با همکاری پژوهشکده مدیریت سما، ۲۰۰ ص.
- Altinay, M., Hussain, K., (2005), "Sustainable tourism development": a case study of North Cyprus", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (3): 272-280
- Choi, H., Sirakaya, E., (2006), "Sustainable indicators for managing community tourism", *Tourism Management*, 22: 1274-1289.
- Dyson, R. G., (2004), "Strategic development and SWOT analysis at the university of Warwick", *European Journal of operational Research*, 152: 531-540.
- Kerimoglu, E., Hale, C., (2008), "Sustainable development and governance model for Valley, *ITUAIZ*, 5: 22-43.
- Mowforth. M., Munt, I., (1998), "Tourism & sustainability: New tourism in the Third world. (2d ed), Rutledge, London.
- Tefler, D. j., Sharply, R., (2008), "*Tourism and development in the developing world*", Routledge Publication, London.
- World Tourism Organization., (2013), "UNWTO Annual Report 2012 ", UNWTO, Madrid.