

## برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری. نمونه مورد مطالعه: شهر خرم‌آباد

مصیب عباسی<sup>۱</sup>، نعمت شاکرمی<sup>۲\*</sup>، رحمت‌اله ملک<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>استادیار دانشگاه گلستان، دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۲</sup>کارشناس ارشد مطالعات خاورمیانه دانشگاه شیراز

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۹۵/۶/۲۴

### چکیده

امروزه، صنعت گردشگری یکی از پررونق‌ترین فعالیت‌های اقتصادی جهان است. این صنعت به‌عنوان فعالیتی اثرگذار بر تمامی ارکان توسعه بیش از گذشته نیازمند توجه است. شهر خرم‌آباد با توجه به سابقه تاریخی سکونت و داشتن بناهای تاریخی و جاذبه‌های طبیعی یکی از پایگاه‌های مهم گردشگری کشور محسوب می‌گردد. با توجه به کمبودهایی که در زمینه گردشگری در این شهر وجود دارد هدف پژوهش حاضر این است که با استفاده از روش SWOT و روش برنامه‌ریزی کمی QSPM ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات بهترین راهبرد را برای مقابله با تهدیدات و ضعف‌ها و بهره‌گیری از قوت‌ها و فرصت‌ها در زمینه گردشگری شهر خرم‌آباد ارائه دهد. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی است، که در آن داده‌ها و اطلاعات موردنیاز از طریق منابع کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) پیمایشی جمع‌آوری شده است. نمونه انتخاب شده تعداد ۳۲ نفر از کارشناسان و مدیران گردشگری شهر خرم‌آباد بوده که با استفاده از روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که وضعیت گردشگری خرم‌آباد در میان چهار حالت تهاجمی، تدافعی، محافظه‌کارانه و رقابتی مدل SWOT در حالت تهاجمی قرار دارد، یعنی باید با توجه به توانمندی‌های موجود، درصدد بهره‌گیری از فرصت‌های پیش‌رو باشد. در گام بعدی در اولویت‌بندی که با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی صورت گرفته است به ترتیب راهبردهای زیر به‌عنوان مؤثرترین راهبردها تشخیص داده شدند: ۱- راهبرد تهیه و تدوین یک برنامه جامع مناسب و منظم بلندمدت در زمینه گردشگری خرم‌آباد که این راهبرد عبارت است از ایجاد تأسیسات و اماکن رفاهی جهت اسکان سازمان‌یافته گردشگران در مجاورت مسیرها، اماکن فرهنگی و گردشگری ۲- بازاریابی و تبلیغات فرا منطقه‌ای جهت معرفی و شناسایی بهتر شهر خرم‌آباد با توجه به این موضوع که این شهر از طرف دفتر سازمان ملل به‌عنوان شهر نمونه گردشگری در ایران شناخته شده است.

**واژه‌های کلیدی:** گردشگری، برنامه‌ریزی کمی، روش سوات، شهر خرم‌آباد.

### مقدمه

انسانی وجود داشته و به حدی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها اثرگذار بوده است که اقتصاددانان از آن به‌عنوان صادرات نامرئی نام‌برده‌اند (کوستا، ۲۰۱۰: ۱۱۲). جوامع عصر جدید به این نتیجه رسیده‌اند که اگر گردشگری با برنامه‌ریزی همراه باشد، تمامی شاخص‌های توسعه پایدار از جمله اشتغال، شاخص‌های توسعه اقتصادی، ارتقاء سطح فرهنگی از طریق مبادلات فرهنگی، حفاظت از میراث تاریخی، فرهنگی، طبیعی و حفاظت محیط‌زیست جوامع را بدون نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین بهبود می‌بخشد

### بیان مسئله

اهمیت گردشگری شهری در شهرهای کشورهای پیشرفته به‌حدی است که شهرداران در ایجاد زیرساخت‌ها و جاذبه‌های جدید گردشگری و معرفی شهر خود با یکدیگر رقابت می‌کنند (سیدی و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۶). این روندی است که از زمان‌های طولانی با شکل‌های متفاوت در جوامع

\*نویسنده مسئول: sorena94@yahoo.com

کافی را برای سفر بدین کشور به وجود می‌آورد. خدمات گردشگری یکی از نیازهای اصلی بخش گردشگری است که هر شهر توریستی به آن نیاز دارد. شهر تاریخی خرم‌آباد به دلیل جذابیت‌های گردشگری متعدد و متنوع خود (پل‌ها و قلعه‌ها، غارها، چشم‌اندازها کوهستانی، آبشارها، چشمه‌ها) مرکز و قطب گردشگری استان است؛ که علیرغم ثبت بعضی از آثار در یونسکو از جمله معرفی به عنوان پایگاه مفرغ جهان، معرفی به عنوان پایگاه پل‌های تاریخی ایران و همچنین معرفی به عنوان پایگاه اکوتوریسم ایران به دلیل داشتن آبشارها و چشمه‌های گوناگون هنوز به دلایل گوناگون از جمله ضعف مدیریت در زمینه تبلیغات برای پذیرش گردشگر ناشناخته مانده است و زیرساخت‌های لازم برای توسعه گردشگری آن، ایجاد نشده است؛ بنابراین یکی از راه‌های علمی و مناسب جهت معرفی بهتر این منطقه گردشگری، انجام تحقیقات علمی و کارهای پژوهشی است. این پژوهش باهدف شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات به دنبال ارائه بهترین راهبرد برای مقابله با تهدیدات و ضعف‌ها و بهره‌گیری از قوت‌ها و فرصت‌ها در زمینه گردشگری شهر خرم‌آباد است، در راستایی این اهداف پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این پرسش‌ها است ۱- اتخاذ چه نوع راهبرد و سیاستی می‌تواند برای توسعه گردشگری شهر خرم‌آباد مؤثر باشد. به طوری که ضمن برطرف کردن ضعف‌ها، ابتدا از تهدیدات جلوگیری کرده و از فرصت‌های پیش رو بهره‌برداری گردد؟ ۲- وضعیت گردشگری شهر خرم‌آباد در چه موقعیتی با توجه به مدل سوات قرار دارد

### مبانی نظری

گردشگری عبارت است از مجموعه فعالیت‌هایی انفرادی که افراد به مکان‌های خارج از محل زندگی و کار خود به قصد استراحت و انجام امور دیگر مسافرت می‌کنند و پیش از یک سال متوالی در آن مکان‌ها نمی‌مانند (داس ویل، ۱۳۸۴: ۱۹). گردشگری و توریسم به‌عنوان یک صنعت طلائی تازه‌وارد در

(Ain, 2009:98) گردشگری را امروزه می‌توان (صنعت سفید) نام نهاد؛ زیرا برخلاف اغلب صنایع تولیدی بدون آلوده سازی محیط انسانی، زمینه‌ساز دوستی و تفاهم بین ملت‌هاست و صلح و دوستی را بین مردم کشورها به ارمغان می‌آورد (Cocoossis, 2002:12). در دنیای امروزی گردشگری به‌عنوان فعالیتی پویا و با ویژگی‌های بارز و منحصربه‌فرد، بخش مهمی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه را به خود اختصاص داده است اهمیت گردشگری در تعالی فرهنگی و اقتصادی و تفاهم بین‌المللی سبب شده است که مجمع عمومی سازمان ملل متحد روز ۲۹ سپتامبر (۵ مهر) هر سال را روز جهانی جهانگردی اعلام کند، جابجایی و حرکت انسان به‌جز پیشرفت فرهنگی و روحی ثمرات اقتصادی عظیمی برای مناطق و مکان‌های توریسم پذیر به وجود می‌آورد (محلای، ۱۳۸۰: ۱۵). زمانی که یک جامعه به یک مقصد گردشگری تبدیل می‌شود، کیفیت زندگی و نظام‌های ارزشی و آداب و سنن تحت تأثیر قرار می‌گیرد، هرچند که مرزهای گردشگری را نمی‌توان به‌وضوح روشن کرد و تعریف یکسانی فرهنگ مشاهده‌شده آن را ارائه داد (Gnothand zins, 2011:1). آمارها و مقیاس‌های گردشگری در دهه‌های اخیر موجب شده تا دولت‌ها، مسئولین محلی و بخش خصوصی برای بهره‌مندی از اثرات مثبت اقتصادی و اجتماعی فرهنگی این راه‌کارها، نهایت کوشش خود را انجام دهند (Rosentraub, 2009:12). از آنجایی که کشورهای جهان سوم دارای اقتصادی تک‌بعدی هستند، می‌توانند اقتصاد خود را با سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری رونق بخشند. کشور ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست و می‌توان با یک برنامه‌ریزی صحیح، جایگاه شایسته خود را در صنعت گردشگری به دست آورد (خوزانی، ۱۳۹۰: ۷). در این بین، ایران کشور پهناوری است با سابقه تاریخی و تمدن کهن که دارای جاذبه‌های طبیعی و انسانی جذاب و توریسم پذیر زیادی است که این امر سبب شده است آن را جهانی در یک مرز بنامند. جاذبه‌های توریستی ایران، آن قدر متنوع است که تقریباً برای هر سلیقه‌ای انگیزه

همکاران، ۱۳۸۷: ۲۶). با توجه به سه پیامد اجتماعی فرهنگی، اقتصادی و زیست‌محیطی در امر گردشگری می‌توان از راه گردشگری شهری هویت قومی و بومی را معرفی و هنرهای سنتی و بومی و نیز ادبیات عمومی را تقویت کرد ایجاد اشتغال و معرفی مشاغل جدید از دستاوردهای مهم پرداختن به امر گردشگری است (اکبرزاده ابراهیمی، ۱۳۸۶: ۵). یافته‌های به‌دست‌آمده‌ی بسیاری از دولت‌ها و مؤسسه‌های تجاری در مورد قابلیت‌های گردشگری، نقش آن را به‌منزله‌ی یک عامل راهبردی در توسعه‌ی اقتصاد ملی (منطقه‌ای) و اشتغال‌زایی شدت بخشیده است (بونت، ۱۳۸۶: ۵). ایران دارای ۱۳ مکان تاریخی ثبت شده رسمی، به‌عنوان مهم‌ترین میراث تاریخی جهان و ۵۳ مکان تاریخی ثبت شده به‌صورت آزمایشی است. طبیعی است که این غنا می‌تواند جاذب بسیاری از گردشگران دنیا به سمت ایران باشد. با این حال نبود سیاست مناسب و کمبود اطلاعات و تبلیغات، باعث شده تا چندان بازتاب بیرونی نداشته باشد (اکبرزاده ابراهیمی، ۱۳۸۶: ۷۲). گردشگری در مفهوم پایدار دربرگیرنده پردازش فضایی خاص خود است. در این میان زایش این مفهوم در ادبیات گردشگری حاصل تلاش در دستیابی به توسعه پایدار در تمامی زمینه‌های توسعه است (Butler, 2000: 29). بخصوص بعد از اجلاس زمین در سال ۱۹۹۲ در ریودوژانیرو که دولت‌ها را به سمت توسعه‌ی سوق داد که حداقل زیان و لطمه را بر محیط‌زیست وارد سازد. از این‌رو بر مبنای دستور جلسه ۲۱، از سوی سازمان‌های بین‌المللی گردشگری در سطح جهان «دستور ۲۱ برای گردشگری» منتشر شد. که در آن نیاز به رسمیت شناختن نقش گردشگری را در فرآیند توسعه مناسب گوشزد می‌کرد و ضرورت طرح عملی برای سازمان‌های گردشگری را در راستای به فعلیت درآوردن اصول گردشگری پایدار را پیش می‌کشید (Karus, 2002: 44). از دیدگاه توسعه پایدار گردشگری به کشور با استفاده از منابع موجود، به‌گونه‌ای که ضمن پاسخگویی به نیازهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ضوابط قانونی جامعه و انتظارات گردشگران، بتوان وحدت و یکپارچگی و

بسیاری از کشورهای جهان به حساب می‌آید و هرروز بر تعداد گردشگران در جهان افزوده می‌شود به‌طوری‌که در سال ۲۰۰۰ رکورد ۷۰۰ میلیون گردشگر در جهان به ثبت رسید و در سال ۲۰۱۷ این آمار به ۱/۳۲۳ میلیارد نفر رسید (UNWTO<sup>۲</sup>, 2017). نظریه‌ها و دیدگاه‌های مختلفی درباره گردشگری می‌تواند ما را به ابعاد مفاهیم گردشگری و تحلیل ماهیت آن آگاه سازد. نگاه از پایین به بالا به گردشگری توجه‌کننده نگرش توسعه‌ای در مفهوم از مشارکت مردمی در اقتصاد سرمایه‌داری است. سازمان جهانی گردشگری، گردشگران را این‌گونه تعریف کرده است: ۱- گردشگران داخلی (بومی): شهروندان یک کشور که در داخل کشور سفر می‌کنند. ۲- گردشگران درون‌مرزی: افراد غیربومی یک کشور که در داخل کشور سفر می‌کنند. ۳- گردشگران برون‌مرزی: شهروندان یک کشور که به کشورهای دیگر مسافرت می‌کنند به‌تمامی مسافرانی که به جهانگردی می‌پردازند دیدار گر اطلاق می‌شوند (علیقلی، ۱۳۸۶: ۷۹). گردشگری شهری، گونه جدیدی از گردشگری است که علاقه‌مندان به جاذبه‌های مختلف همانند جاذبه‌های تاریخی، فرهنگی، مذهبی و طبیعی ضمن گردش، بخشی از اوقات فراغت خود را در محدوده‌های شهری و در فضاهای آن می‌گذرانند (لیاقتی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱) که بخش مهمی از ادراکات گردشگران نه تنها از طریق ذهنی بلکه به‌صورت بصری به دست می‌آید (رهنمای، ۱۳۹۰: ۷۶). در حقیقت گردشگری شهری از نظر بسیاری از صاحب‌نظران با تولید فضای گردشگری پیرامون سفر به مناطق شهری، آثار متفاوتی را در فضای شهری برجای می‌نهد که علاوه بر تأمین اهداف اقتصادی و زیست‌محیطی، نقش مؤثری در توسعه پایدار شهری دارد. اهمیت شهر و گردشگران در این نکته نهفته است که گردشگران در سطح شهرها عموماً پیاده حرکت می‌کنند و به‌این ترتیب فرصت مناسب برای درک عناصر زیباشناسی، تاریخی، هنری، فرهنگی، اجتماعی، رفتاری و غیره را در شهر دارند (رهنمایی و

۱- سازمان جهانی گردشگری

این فرآیند بررسی می‌کند که سازمان در حال حاضر در کجا قرار دارد، فرصت‌ها و تهدیدات موجود را ارزیابی می‌کند، این که چه سرنوشتی مطلوب‌تر است و چگونه می‌توان به آنجا رسید را تعیین می‌کند (کردنایچ و همکاران، ۱۳۸۹:۹۴). در واقع می‌توان آن را یک مدیریت راهبردی قلمداد کرد که به بررسی محیطی (هم داخلی و هم محیط خارجی)، تدوین راهبرد (برنامه‌ریزی درازمدت یا راهبردی)، اجرا راهبرد، ارزیابی و کنترل می‌پردازد (نوحه‌گر و همکاران، ۱۳۸۸:۱۵۶)؛ همچنین عوامل بیرونی و درونی، نه تنها باید به شناسایی ویژگی یا شایستگی‌های بارز مجموعه، توانایی ویژه، منابع تحت اختیار و روش اصلی استفاده از آن‌ها کمک کند، بلکه باید در بهره‌برداری از آن‌ها نیز راهگشا باشد (Chakravarthy, 2008:36).

#### منطقه مورد مطالعه

خرم‌آباد مرکز شهرستان خرم‌آباد و استان لرستان است. این شهرستان از شمال به شهرستان سلسله، از شمال شرق به شهرستان بروجرد، از شرق به شهرستان‌های دو رود و الیگودرز، از جنوب به شهرستان اندیمشک و از غرب و جنوب غرب به شهرستان‌های کوه دشت، دوره و پل‌دختر محدود می‌شود. خرم‌آباد در مختصات ۳۳، ۴۸ شمالی و ۴۸، ۳۵ درجه شرقی و در ارتفاع ۱۱۴۷، ۸ متری از سطح دریا قرار دارد. این شهر دارای آب‌وهوای مدیترانه‌ای معتدل و نیمه مرطوب است و دارای میزان بارندگی بسیار، به خصوص در بهار است. بر اساس سرشماری مرکز آمار ایران، جمعیت شهرستان خرم‌آباد در سال ۱۳۹۰ برابر با ۴۸۷، ۱۶۷ نفر بوده است که ۲۷،۷ درصد جمعیت استان لرستان را شامل می‌شود. به این ترتیب، شهرستان خرم‌آباد، پرجمعیت‌ترین شهرستان استان لرستان محسوب می‌شود. بر اساس کاوش‌های باستان‌شناسی صورت گرفته در این شهرستان، سابقه سکونت در آن به پیش از تاریخ برمی‌گردد و علاوه بر آثار تاریخی دارای جاذبه‌های گردشگری طبیعی بسیار زیادی است که در جدول زیر به آن‌ها اشاره شده است.

هویت فرهنگی، سلامت محیط‌زیست، تعادل اقتصادی و رفاه مردمان کشور و مهمانان آن‌ها را به‌طور متوازن و پیوسته در حد بهینه تأمین کرد (Sharply, 2000:13)؛ بنابراین ابعاد توسعه پایدار را می‌توان در بخش‌های زیر مورد کنکاش قرارداد. ۱- بُعد اکولوژیک ۲- بُعد اقتصادی ۳- بُعد اجتماعی فرهنگی (Schweins berg, 2002:48).

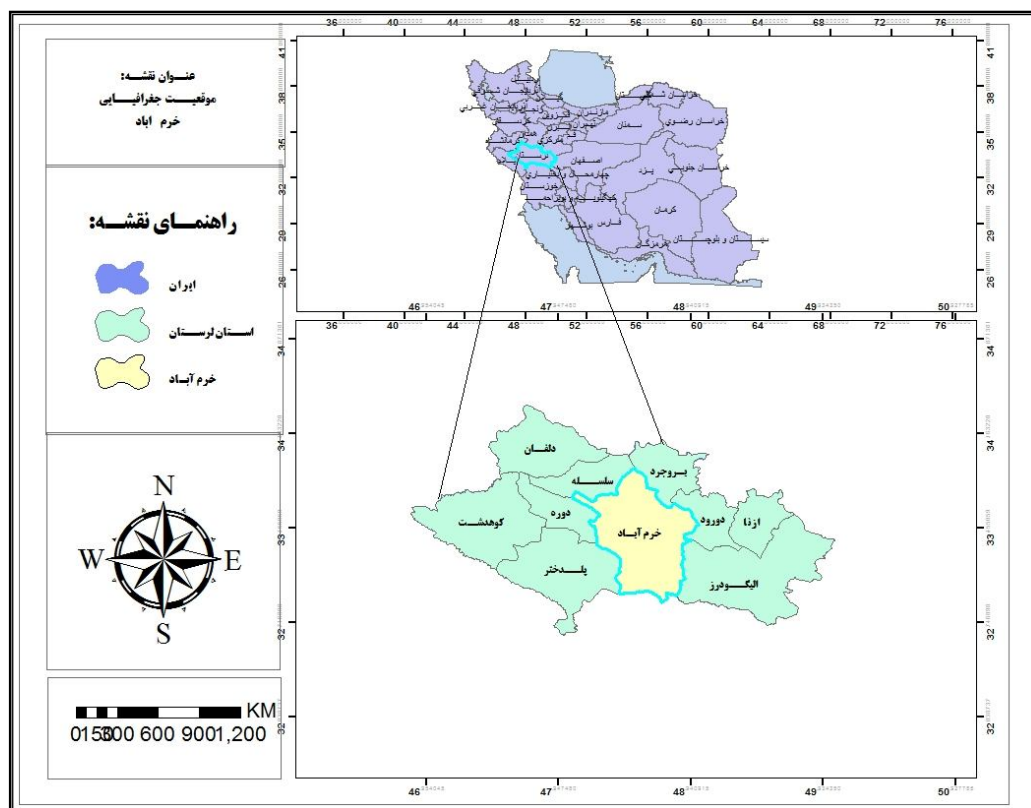
#### روش تحقیق

از آنجاکه فنون و روش‌های کمی از روابط منطقی بین پدیده‌ها حاصل می‌شوند، می‌توانند ارزیابی منطقی و دقیقی از ویژگی‌ها و روابط بین پدیده‌ها ارائه کنند. مراحل کار در این پژوهش شامل جمع‌آوری و طبقه‌بندی اطلاعات، بازنگری و تجزیه و تحلیل آن‌ها بوده و در پایان ضمن نتیجه‌گیری به ارائه راهکار و پیشنهاد در جهت حل نقاط ضعف پرداخته شده است. با توجه به مولفه‌های موردبررسی و ماهیت موضوع، رویکرد حاکم بر این پژوهش توصیفی-تحلیلی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. در بخش ادبیات پژوهش داده‌ها و اطلاعات موردنیاز از طریق منابع کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) پیمایشی و مصاحبه با مدیران و کارشناسان متخصص در زمینه گردشگری و توریسم جمع‌آوری شده است. نمونه انتخاب شده تعداد ۳۲ نفر از کارشناسان و مدیران امر گردشگری شهر خرم‌آباد است که با استفاده از روش تصادفی ساده از بین متخصصان حوزه مربوطه انتخاب شده‌اند. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته بر روی محیط داخلی و خارجی ناحیه، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات شناسایی گردید و در نهایت از طریق مصاحبه با مسئولان امر گردشگری وزن دهی به تک‌تک عوامل داخلی و خارجی که گامی ضروری در تدوین راهبردها است، ماتریس Swot از آن استخراج و بر اساس آن، ماتریس‌های برنامه‌ریزی راهبردهای کمی (QSPM)، راهبردها و اولویت‌های مناسب توسعه گردشگری مشخص و رهیافت‌های حاصل از تجزیه و تحلیل‌ها به‌عنوان راهبردهای راهگشا ارائه گردید. این مدل فرآیند ایجاد یک برنامه‌ریزی درازمدت برای هدایت سازمان به سوی یک هدف است.

جدول ۱: جاذبه‌های گردشگری شهر خرم آباد

دوره ساسانیان	مرکز شهر خرم آباد	قلعه فلک الافلاک
	قلعه فلک الافلاک	موزه مردم‌شناسی و باستان‌شناسی
قرن پنجم هجری قمری	میدان امام حسین	مناره آجری
قرن ششم ه-ق	خیابان شریعتی	سنگ‌نیشته
دوره ساسانیان	میدان تختی	گرداب سنگی
قاجار	خیابان امام-روبروی قلعه	خانه جهانگردی و موزه صنایع‌دستی
	پارک دانشجو	مجتمع تفریحی گردشگری بام لرستان
	جنوب شهر	بقعه شجاع‌الدین خورشید
دوره ساسانیان	جنوب شهر	پل شکسته

منبع: اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری خرم‌آباد



شکل ۲: موقعیت منطقه مورد مطالعه

### یافته‌های تحقیق

ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی (IFE): این ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی برای گردشگری خرم‌آباد است. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای گردشگری را تدوین و ارزشیابی می‌کند؛ همچنین برای شناسایی و ارزشیابی روابط بین این واحدها راه‌کارهایی ارائه می‌دهد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد به این معناست که

گردشگری خرم‌آباد از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است. اگر نمره نهایی بیش از ۲/۵ باشد به این معناست که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت است. پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها را در ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی قرار می‌دهیم. در این مرحله مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف فهرست و سپس وزن دهی گردید تا نمره نهایی عوامل داخلی مشخص شود و طبق نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۱ نمره

به دست آمده ۲/۶۰۴ است که نشان می‌دهد سازمان تهدیدات هم مبارزه کند. از نظر عوامل داخلی علاوه بر استفاده از قوت‌ها باید با

جدول ۲- ماتریس عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

ضریب نهایی	رتبه	ضریب اولیه	عوامل	
٪۳۴۰	۴	٪۸۵	O1: مستعد بودن و آمادگی منطقه (خرم‌آباد) جهت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی گردشگری در جهت استفاده از منابع طبیعی و انسانی و معرفی آن به‌عنوان یکی از قطب‌های مهم توریستی کشور	فرصت‌ها
٪۲۳۴	۳	٪۷۸	O2: سابقه تاریخی، باستانی شهر خرم‌آباد و وجود جاذبه‌های متعدد گردشگری در سطح آن	
٪۲۵۲	۳	٪۸۴	O۳: در دسترس بودن نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده مورد نیاز جهت احداث و بهره‌برداری از طرح‌های گردشگری	
٪۱۴۴	۲	٪۷۲	O4: اعتقاد مسئولین به اشتغال‌زایی به‌وسیله گسترش گردشگری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای مناسب در جهت توسعه منطقه	
٪۱۴۸	۲	٪۷۴	O۵: دسترسی آسان و سریع کانون‌های جمعیتی بزرگ (اصفهان، مرکزی، کرمانشاه) جهت گردشگری و بازدید از آثار تاریخی	
٪۲۲۸	۳	٪۷۶	O6: استقرار منطقه مورد مطالعه در شرایط اقلیمی مناسب	
٪۲۵۲	۳	٪۸۴	T1: عدم وجود نیروهای آموزش‌دیده جهت‌بخش خدمات گردشگری منطقه	تهدیدها
٪۱۵۶	۴	٪۷۸	T۲: ضعف کمی و کیفی تسهیلات و تجهیزات اقامتی و رفاهی	
٪۳۴۰	۴	٪۸۵	T3: آسیب رساندن به بافت‌های تاریخی و معماری سنتی شهر	
٪۲۷۶	۳	٪۹۲	T4: ضعف در معرفی جاذبه‌های گردشگری در مقیاس منطقه‌ای، ملی و جهانی	
٪۲۳۴	۳	٪۷۸	T۵: نامناسب بودن و عدم کفایت تسهیلات رفاهی و خدماتی	
مجموع			۲/۶۰۴	

فراهم شود.

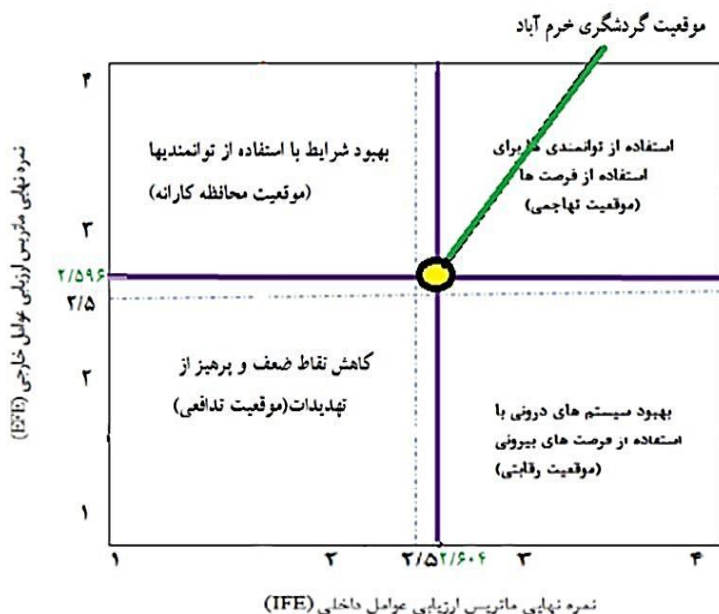
پس از طی مراحل ذکر شده، نوبت به تشکیل ماتریس داخلی خارجی می‌شود در این ماتریس، نمرات نهایی حاصل از ماتریس (IFE) و (EFE) برای تعیین گردشگری خرم‌آباد استفاده می‌شود. با توجه به این ماتریس شکل (۲) موقعیت گردشگری در خرم‌آباد از میان چهار موقعیت مشخص شده، در موقعیت تهاجمی، قرار دارد این بدان معنی است که سازمان در موقعیت مناسبی قرار دارد که می‌تواند از یک طرف با استفاده از توانمندی‌ها و از طرف دیگر بهره‌گیری از فرصت پیشرو با تهدیدهای خارجی مبارزه کند و در جهت پیشرفت توسعه پایدار گردشگری حرکت کند، در این وضعیت اقداماتی که انجام می‌شود باید در راستای حفظ وضع موجود و استفاده از توانمندی‌ها، فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدها باشد.

ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی (EFE): در این

مرحله، مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی گردشگری شهر خرم‌آباد تعیین و سپس وزن دهی گردید تا نمره نهایی مشخص شود. در این ماتریس میانگین مجموع نمرات نهایی ۲/۵ است. اگر این میانگین به عدد ۴ برسد، یعنی سازمان در برابر عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) بسیار عالی واکنش نشان داده است. عدد ۱ بیانگر این است که سازمان نتوانسته است از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کند و یا از عواملی که موجب تهدید آن شده است، دوری نماید؛ بنابراین بر اساس این ماتریس نمره نهایی به دست آمده برابر است با ۲/۵۰۴ که نشان‌دهنده این است که گردشگری خرم‌آباد از لحاظ عوامل خارجی باید با استفاده از فرصت‌های پیشرو با تهدیدات نیز مقابله کند تا زمینه پیشرفت بیشتر گردشگری شهر

جدول ۳: ماتریس عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات)

ضریب نهایی	رتبه	ضریب اولیه	عوامل	
۰.۱۷۴	۲	٪۸۷	S1: افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری و توریسم شهر خرم‌آباد	فرصت‌ها
٪۳۱۲	۴	٪۷۸	S2: وجود بناها، پل‌ها و آثار تاریخی مربوط به دوره‌های هخامنشی و ساسانیان که علاوه بر مفهوم تاریخی بیانگر سبک معماری و نوع نگرش فکری حاکمان و مردم بوده	
٪۲۸۸	۴	٪۷۲	S3: توجه به ساماندهی مراکز فرهنگی و تاریخی جهت افزایش بازدیدکنندگان	
٪۲۱۶	۳	٪۷۲	S4: وجود رودخانه خرم رود در وسط شهر که با ساماندهی و لایروبی مناسب آن می‌توان زیبایی دوچندانی به شهر بخشید	
٪۲۵۵	۳	٪۸۵	S5: افزایش توجه و حمایت مسئولین کشور با رویکرد اشتغال‌زایی و کسب درآمد	
٪۱۶۴	۲	٪۸۲	S6: امکان افزایش فروش محصولات بومی محلی و صنایع دستی با رویکرد اشتغال‌زایی و کسب درآمد	
٪۲۵۵	۳	٪۸۵	W1: فقدان طرح جامع گردشگری و برنامه‌ریزی بلندمدت مناسب لازم جهت توسعه و پایدارسازی گردشگری در منطقه	تهدیدها
٪۱۷۴	۴	٪۸۷	W2: تخریب و از بین رفتن بناهای تاریخی به دلیل عدم نظارت، بهسازی و فرهنگ‌سازی مناسب	
٪۱۸۴	۲	٪۹۲	W3: عدم تخصیص بودجه لازم جهت ساماندهی مکان‌های گردشگری و محیط اطراف آن‌ها	
٪۳۴۰	۴	٪۸۵	W4: تعارضات و تفاوت‌های فرهنگی میان فرهنگ گردشگران و مردم منطقه	
٪۲۳۴	۳	٪۷۸	W5: عدم تبلیغات و اطلاع‌رسانی کافی برای معرفی فرهنگ آداب‌ورسوم و تاریخ منطقه	
مجموع			۲/۱۳۶	



شکل ۳: ماتریس عوامل داخلی خارجی

گردشگران و کاهش مخاطرات اکولوژیکی ناشی از توریسم در محیط‌های طبیعی باشد. راهبردها شامل سلسله اعمال ویژه‌ی موردنیاز برای تأمین خطمشی هستند و می‌تواند تعیین کند، چه نوع گردشگری در کجا باید توسعه یابد و چه سیاستی را اتخاذ کرد تا از

اصولاً راهبردها منشعب از اهداف و استراتژی است. در برنامه‌ریزی گردشگری نیز، تنظیم راهبردهای اساسی توسعه توریسم بر اساس اهداف نهایی صورت می‌گیرد. علاوه بر این باید توجه شود که این راهبردها در راستای برطرف نمودن نیازهای ساکنان و

جریان عمل، برخی از راهبردها برحسب وضعیت مورد مطالعه، چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه‌ی کنشگری متفاوت هستند، می‌توان تدوین کرد (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۱۶).

راهبردهای SO (راهبرد تهاجمی): با بهره‌گیری از قوت‌ها، درصدد بهره‌برداری از فرصت‌هاست. راهبردهای ST (راهبردهای تنوع): برای دوری از تهدیدات از نقاط قوت استفاده می‌کند. راهبردهای WO (راهبرد بازنگری): با بهره‌گیری از فرصت‌ها، نقاط ضعف را کاهش می‌دهد. راهبردهای WT (راهبردهای تدافعی): نقاط ضعف را کاهش و از تهدیدها جلوگیری می‌کند. در جدول ۳ راهبردهای مؤثر بر گردشگری شهر خرم‌آباد در چهار بخش مختلف آورده شده است.

تسهیلات و خدمات استفاده شود. برای رسیدن به بهترین راهبرد در امر گردشگری، همکاری در بخش‌های تحقیقات، اطلاع‌رسانی، توسعه‌ی محصول، منابع انسانی، بازاریابی و نظارت بر اجرای قوانین لازم است. در الگوی سوات، پس از مشخص کردن عوامل داخلی و خارجی و تعیین ضریب اهمیت و وضعیت کلی منطقه از نظر این دو عامل، اینک باید راهبردهای مؤثر را با توجه به این عوامل تدوین کرد. تدوین راهبرد با تجزیه و تحلیل موقعیت آغاز می‌شود، یعنی پیدا کردن راهبردها یا موازنه‌ی راهبردها بین فرصت‌ها و نقاط قوت و توجه به تهدیدها و نقاط ضعف در اجرای رفع آن‌ها (نوحه‌گر و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۶۳). تدوین راهبرد، بر اساس ترکیب چهار عامل دخیل در مدل برنامه‌ریزی راهبردی صورت می‌گیرد که البته در

جدول ۴: راهبردهای توسعه گردشگری فرهنگی شهر خرم‌آباد

راهبردهای WO	راهبردهای SO
<p><b>WO1:</b> تهیه و تدوین یک برنامه جامع مناسب و منظم بلندمدت در زمینه گردشگری خرم‌آباد جهت معرفی بهتر نقاط گردشگری و تدوین قوانین و مقررات کارآمد در زمینه جذب پایدار گردشگر و همچنین پرهیز از برنامه‌های معقطنی و کوتاه‌مدت جهت جلوگیری از انجام دوباره کاری و سرمایه‌سوزی زمانی و مالی.</p>	<p><b>SO1:</b> گردشگری نوعی فعالیت خدماتی است و به میزان زیادی به افرادی که در آن خدمت می‌کنند وابسته است. بنابراین توسعه منابع انسانی ماهر و خلاق بومی از مهم‌ترین مؤلفه‌های پیشرفت در صنعت گردشگری است. در صنایع خدماتی جهت افزایش گردشگری، رضایت از نیروی انسانی شاغل در بخش گردشگری موجب تکرار بازدید می‌شود.</p>
<p><b>WO2:</b> برگزاری سمینارها و تورهای گردشگری در شهر خرم‌آباد با همکاری استان‌های غرب کشور (کرمانشاه، ایلام، کردستان) برای باز زنده سازی هویت فرهنگی منطقه با توجه به اشتراکات تاریخی، اجتماعی و فرهنگی در بین این استان‌ها.</p>	<p><b>SO2:</b> ساماندهی مناسب و تنوع‌بخشی به امکانات، فعالیت‌ها و خدمات توریستی به منظور جلب رضایت گردشگران و بالطبع افزایش تعداد گردشگران در شهر خرم‌آباد و همچنین به‌کارگیری نیروی انسانی تحصیل کرده و جوان بومی جهت مشارکت در این امر.</p>
<p><b>WO3:</b> بازنگری به نحوه سرمایه‌گذاری انجام‌شده در امر گردشگری و بهره‌گیری از مشارکت‌های هماهنگ بخش خصوصی و دولتی در توسعه، تهیه و اجرای طرح‌ها پربازده و پایدار گردشگری جهت رونق بیشتر و شکوفاتر این صنعت سفید در شهرستان خرم‌آباد.</p>	<p><b>SO3:</b> شناسایی و برنامه‌ریزی جهت بهره‌برداری مناسب از منابع و جاذبه‌های موجود بدون استفاده از جمله چشم‌اندازها، ارتفاعات کوهستانی، غارها و آبشارهای زیبا و... به منظور جذب بیشتر گردشگر در خرم‌آباد و ایجاد اشتغال و کسب درآمد.</p>
<p><b>WO4:</b> بازاریابی و تبلیغات فرا منطقه‌ای جهت معرفی و شناساندن بهتر استان لرستان و شهر خرم‌آباد با توجه به ثبت چندین اثر تاریخی و ارزشمند در یونسکو، پایگاه پل‌های تاریخی در ایران باوجود پل‌های باستانی زیاد و استان مفرغ در جهان.</p>	<p><b>SO4:</b> ساخت اقامتگاه‌های سیار و مناسب در مجاورت بناها، اماکن تاریخی و محیط‌های زیبای گردشگری شهر به طوری که باعث ایجاد فرصت اشتغال و اسکان بازدیدکنندگان جهت شناخت بهتر این مناطق و باز زنده سازی آن‌ها شود.</p>
راهبردهای WT	راهبردهای ST
<p><b>WT1:</b> تلاش برای ثبت جهانی آثار تاریخی منطقه در یونسکو که این امر توجه بیشتر مسئولین کشوری، استانی و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در امر مدیریت و حفاظت بیشتر این میراث را در پی خواهد داشت.</p>	<p><b>ST1:</b> ایجاد انگیزه برای مردم بومی ساکن خرم‌آباد برای نمایش فرهنگ و تاریخ خود به گردشگران و جذب آن‌ها به سمت حفظ هویت تاریخی و جلوگیری از تخریب و نابودی بافت و سنت‌های محلی از طریق هدایت گردشگران علمی- فرهنگی به سمت مکان‌های توریستی به کمک سازمان میراث فرهنگی و سایر</p>



راهبردهای WO	راهبردهای SO
	دست‌اندرکاران.
<b>WT2:</b> به‌منظور تشویق و ترغیب مردم برای مسافرت به این شهرستان و توسعه گردشگری آن باید با استفاده از تحقیقات در زمینه گردشگری و تحقیقات بازاریابی، جنبه‌های مختلف و جاذبه‌های گوناگون این شهر شناسایی و در بازارهای هدف تبلیغ و مورد بهره‌برداری قرار گیرد.	<b>ST2:</b> ایجاد تأسیسات و اماکن رفاهی جهت اسکان سازمان‌یافته گردشگران در مجاورت و مسیر اماکن فرهنگی و گردشگری شهر باهدف آسایش و آرامش بیشتر گردشگران که این امر نیازمند توجه بیشتر مسئولان، سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و افزایش مسئولیت‌پذیری جامعه بومی است.
<b>WT3:</b> سرمایه‌گذاری‌های مناسب در جهت ایجاد امکانات و تأسیسات زیرساختی مناسب و مقاوم جهت تحمل و پایداری در برابر تعداد زیاد گردشگران و جلوگیری از تخریب و آسیب رساندن به اماکن گردشگری.	<b>ST3:</b> برگزاری جلسات منظم و مداوم با مردم محلی جهت به حداقل رساندن تأثیرات منفی احتمالی گردشگری مانند از بین رفتن فرهنگ محلی و در این جلسات باید به مردم محلی یادآوری شود که گردشگران به خاطر تفاوت‌ها است که آن مقصد را برای سفر انتخاب کرده‌اند، لذا اگر به دنبال کسب منافع طولانی‌مدت گردشگری باشند باید با جدیت الگوی فرهنگی خود را حفظ کنند.
<b>WT4:</b> توجه به امر ساماندهی اماکن گردشگری و آزادسازی محیط اطراف این اماکن جهت تردد منظم و روان، پارکینگ وسایل نقلیه و توقف مسافران و همچنین نصب تابلوها و نمادهای مناسب و خوانا جهت هدایت و راهنمایی مسافران.	<b>ST4:</b> تنوع‌بخشی و توسعه برنامه‌های تبلیغاتی برای معرفی جاذبه‌های طبیعی ناشناخته (آبشارها، غارها، چشم‌اندازه و...) و انسانی، خصوصیات بارز فرهنگی، معماری، آداب‌ورسوم بومی محلی، در ایران و شرکت در سایر جشنواره‌ها، نمایشگاه و سمینارها به‌طور فعالانه.

ارزیابی، در ستون مقابل آن نوشته می‌شود. در مرحله بعد نمره جذابیت تعیین می‌شود. برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت سازمان نقش داشتند، تعیین کرد و میزان جذابیت آن به راهبردها را تعیین کرد. نمره جذابیت از ۱ (بدون جذابیت) تا ۳ (بسیار جذاب) است. نمره جذابیت از طریق نظرخواهی از گروه نمونه تعیین و اعمال شده است، سپس نمره جذابیت در ضریب، ضرب شده و مجموع جمع امتیاز جذابیت، اولویت راهبرد را مشخص می‌کند (قدیری معصوم و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۶).

**اولویت‌بندی راهبردها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی:** ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی روشی تحلیلی است که با آن جذابیت نسبی راهبردها مشخص می‌شود. با این روش می‌توان به‌صورت عینی راهبردهای گوناگونی که در زمره بهترین راهبردها هستند، مشخص کرد. برای تهیه این ماتریس، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نتیجه ماتریس سوات استفاده می‌شود. در این روش، ابتدا فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف در ستون سمت راست ماتریس برنامه‌ریزی کمی نوشته‌شده، سپس ضریب به‌دست‌آمده در ماتریس

جدول ۵: ماتریس برنامه‌ریزی کمی (QSPM)

راهبرد	So1		So2		So3		So4	
	نمره	جمع امتیاز	نمره	جمع امتیاز	نمره	جمع امتیاز	نمره	جمع امتیاز
S1	۴	۳۴۸٪	۲	۱۷۴٪	۴	۳۴۸٪	۳	۲۶۱٪
S2	۳	۲۳۴٪	۰	۰٪	۱	۷۸٪	۲	۱۵۶٪
S3	۱	۷۲٪	۳	۲۱۶٪	۰	۰٪	۰	۰٪
S4	۴	۲۸۸٪	۴	۲۸۸٪	۱	۷۲٪	۲	۱۴۴٪
S5	۲	۱۶۴٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۳	۲۴۶٪
S6	۲	۱۸۴٪	۳	۲۷۶٪	۳	۲۷۶٪	۴	۳۶۸٪

So4		So3		So2		So1		راهبرد	
٪۲۵۵	۳	٪۱۷۰	۲	٪۲۵۲	۴	٪۲۵۵	۳	٪۸۵	O1
٪۳۱۲	۴	٪۲۳۴	۳	٪۱۵۶	۲	٪۳۱۲	۴	٪۷۸	O2
٪۱۶۸	۲	۰	۰	۰	۰	٪۲۵۲	۳	٪۸۴	O3
٪۲۸۸	۴	٪۲۸۸	۴	٪۱۷۲	۱	٪۷۲	۱	٪۷۲	O4
٪۷۴	۱	٪۱۴۸	۲	٪۳۱۲	۴	٪۲۹۶	۴	٪۷۴	O5
٪۱۵۲	۲	٪۷۶	۱	٪۲۸۸	۳	٪۳۰۴	۴	٪۷۶	O6
۲.۴۹۶	—	۱.۶۹۲	—	۱.۹۷۴	—	۲.۱۶۳	—		مجموع

ادامه جدول ۵: برنامه ریزی کمی

wo4		wo3		wo2		wo1		راهبرد	
جمع امتیاز	نمره جذابیت	جمع امتیاز	نمره جذابیت	جمع امتیاز	نمره جذابیت	جمع امتیاز	نمره جذابیت	ضریب	عوامل
٪۱۷۰	۲	۰	۰	٪۳۴۰	۴	٪۲۵۵	۳	٪۰۸۵	O1
٪۰۷۸	۱	٪۲۳۴	۳	٪۳۱۲	۴	٪۱۵۶	۲	٪۰۷۸	O2
۰	۰	٪۰۸۴	۱	۰	۰	٪۳۳۶	۴	٪۰۸۴	O3
٪۲۱۶	۳	۰	۰	٪۱۴۴	۲	٪۲۸۸	۴	٪۰۷۲	O4
٪۰۷۴	۱	٪۱۴۸	۲	٪۲۲۲	۳	٪۰۷۴	۱	٪۰۷۴	O5
۰	۰	٪۱۵۲	۲	٪۰۷۶	۱	٪۳۰۴	۴	٪۰۷۶	O6
۰	۰	۰	۰	٪۳۴۰	۴	٪۱۷۰	۲	٪۰۸۵	w1
٪۳۴۸٪	۴	٪۱۷۴	۲	۰	۰	٪۲۶۱	۳	٪۰۸۷	w2
٪۰۹۲	۱	٪۳۶۸	۴	٪۲۶۱	۳	٪۲۷۶	۱	٪۰۹۲	w3
٪۱۵۶	۲	٪۰۷۸	۱	٪۳۱۲	۴	٪۰۷۸	۱	٪۰۷۸	w4
٪۳۴۰	۴	٪۰۸۵	۱	۰	۰	٪۲۵۵	۳	٪۰۸۵	w5
٪۰۷۸	۱	٪۱۵۶	۲	٪۱۵۶	۲	٪۲۳۴	۳	٪۰۷۸	w6
۱.۵۵۲	—	۱.۴۷۶	—	۲.۱۶۳	—	۲.۶۸۷	—		مجموع

ST4		ST3		ST2		ST1		راهبرد	
جمع امتیاز	نمره جذابیت	جمع امتیاز	نمره جذابیت	جمع امتیاز	نمره جذابیت	جمع امتیاز	نمره جذابیت	ضریب	عوامل
٪۰۸۷	۱	٪۰۸۷	۱	٪۳۴۸	۴	٪۱۷۴	۲	٪۰۸۷	S1
٪۳۱۲	۴	۰	۰	٪۱۵۶	۲	٪۳۱۲	۴	٪۰۷۸	S2
٪۲۱۶	۳	٪۲۱۶	۳	٪۰۷۲	۱	٪۲۱۶	۳	٪۰۷۲	S3
٪۱۴۴	۲	٪۲۸۸	۴	٪۲۸۸	۴	۰	۰	٪۰۷۲	S4
٪۲۴۶	۳	٪۰۸۲	۱	٪۱۶۴	۲	٪۱۶۴	۲	٪۰۸۲	S5
٪۲۲۵	۳	٪۱۵۰	۲	٪۲۵۵	۳	٪۳۰۰	۴	٪۰۷۵	S6
٪۰۸۴	۱	۰	۰	٪۰۸۴	۱	٪۱۶۸	۲	٪۰۸۴	T1
٪۲۳۴	۳	٪۰۷۸	۱	٪۳۱۲	۴	۰	۰	٪۰۷۸	T2
۰	۰	٪۱۷۰	۲	٪۳۴۰	۴	٪۲۵۵	۳	٪۰۸۵	T3
٪۳۶۸	۴	٪۲۷۶	۳	٪۲۷۶	۳	٪۱۸۴	۲	٪۰۹۲	T4
٪۲۳۴	۳	٪۳۱۲	۴	٪۲۳۴	۳	٪۰۷۸	۱	٪۰۷۸	T5
۲.۱۵	—	۱.۶۵۹	—	۲.۴۹۹	—	۱.۸۵۱	—		مجموع

ادامه جدول ۵: برنامه ریزی کمی

wT4		wT3		wT2		wT1		راهبرد	عوامل
جمع امتیاز	نمره جذابیت	جمع امتیاز	نمره جذابیت	جمع امتیاز	نمره جذابیت	جمع امتیاز	نمره جذابیت	ضریب	
۲۵۵٪	۳	۱۷۰٪	۲	۲۵۵٪	۳	۲۵۵٪	۳	۰.۸۵٪	W1
۱۷۴٪	۲	۲۶۱٪	۳	۳۴۸٪	۴	۲۶۱٪	۳	۰.۸۷٪	W2
۲۷۶٪	۳	۳۶۸٪	۴	۰	۰	۳۶۸٪	۴	۰.۹۲٪	W3
۰.۸۵٪	۱	۰	۰	۸۵٪	۱	۰	۰	۰.۸۵٪	W4
۰	۰	۰.۷۸٪	۱	۳۱۲٪	۴	۰.۷۸٪	۱	۰.۷۸٪	W5
۰.۷۸٪	۱	۱۵۶٪	۲	۲۳۴٪	۳	۱۵۶٪	۲	۰.۷۸٪	W6
۰.۸۴٪	۱	۰	۰	۰	۰	۸۴٪	۱	۰.۸۴٪	T1
۰.۷۸٪	۱	۱۵۶٪	۲	۰.۷۸٪	۱	۱۵۶٪	۲	۰.۷۸٪	T2
۲۵۵٪	۳	۳۴۰٪	۴	۲۵۵٪	۳	۳۴۰٪	۴	۰.۸۵٪	T3
۱۸۴٪	۲	۲۷۶٪	۳	۱۸۴٪	۲	۲۷۶٪	۳	۰.۹۲٪	T4
۰.۷۸٪	۱	۱۵۶٪	۲	۰.۷۸٪	۱	۱۵۶٪	۲	۰.۷۸٪	T5
۱.۵۴۷	—	۱.۹۶۱	—	۱.۸۲۹	—	۲.۱۳۰	—		مجموع

منبع: محاسبات نگارندگان

موجود با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف را کاهش داد. با این راهبرد می‌توان ضعف‌ها و کاستی‌هایی که تا حالا موجب عدم جذب مناسب گردشگر در شهر خرم‌آباد شده‌اند را با بهره‌گیری از فرصت‌های زیادی که وجود دارد کاهش داد. راهبرد W01 با بیشترین امتیاز به‌عنوان یک راهبرد مؤثر تأکید دارد که با بازنگری در مورد سرمایه‌گذاری در گردشگری شهر خرم‌آباد با توجه به مستعد بودن منطقه می‌توان با بهره‌گیری از این فرصت نقاط ضعف در این زمینه را کاهش داد.

راهبرد WT بر راهبرد تدافعی تأکید دارد که نقاط ضعف را کاهش و از تهدیدات جلوگیری کرد. راهبرد WT1 یکی از مؤثرترین راهبردها است، این راهبرد تأکید دارد که با برنامه‌ریزی بهتر باید فرصت‌سوزی‌های اقتصادی و زمانی که قبلاً انجام شده به‌عنوان نقاط ضعف برطرف تا از تهدیدات پیشرو جلوگیری شود؛ همچنین راهبرد WT3 تأکید دارد که با تخصیص بودجه لازم جهت ساماندهی مکان‌های گردشگری ضمن کاهش این نقاط ضعف از تهدیدات پیشرو از جمله آسیب‌رسانی به مکان‌های گردشگری جلوگیری کرد. نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق در

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، راهبرد تهاجمی (SO) با مجموع امتیاز ۸,۹۴۳ دارای بیشترین اثرگذاری بر گردشگری شهر خرم‌آباد است. بدین معنا که در این راهبرد می‌توان با بهره‌گیری از قوت‌ها از فرصت‌های پیشرو استفاده کرد. در واقع گردشگری خرم‌آباد باید با حفظ وضع موجود درصدد بهبود وضعیت و بهره‌گیری بیشتر از فرصت‌ها باشد. راهبرد تنوع ST بعد از راهبرد SO دارای بیشترین اثرگذاری بر گردشگری شهر خرم‌آباد است. بدین معنا که باید راهبردهایی تدوین کرد تا از طریق نقاط قوت، از تهدیدهای پیش رو دوری کند. در واقع ایجاد زیرساخت‌های مناسب گردشگری، ثبت آثار تاریخی در یونسکو و انجام تبلیغات قوی و مناسب با این راهبرد امکان‌پذیر است که با بهره‌گیری از قوت‌ها می‌توان از تهدیدات دوری کرد.

راهبرد بازنگری WO بر این موارد تأکید دارد که برای بهبود وضعیت گردشگری شهر خرم‌آباد با توجه به جاذبه‌های فراوان آن می‌توان با انجام یک برنامه‌ریزی جامع بلندمدت، برگزاری سمینارها و بازاربایی با انجام تبلیغات مناسب فرا منطقه‌ای این وضعیت را بهبود بخشید و درواقع با بازنگری وضع

سازمان ۲/۶۰۴ است که نشان می‌دهد گردشگری خرم‌آباد از نظر عوامل داخلی علاوه بر استفاده از قوت‌ها باید با تهدیدات مبارزه کند و همچنین نمره نهایی به‌دست‌آمده از ماتریس عوامل خارجی ۲/۵۰۴ است که نشان‌دهنده‌ی این است که سازمان باید ضمن استفاده از فرصت‌های پیشرو با تهدیدات مبارزه کند. موقعیت گردشگری خرم‌آباد بر اساس ماتریس داخلی، خارجی در موقعیت تهاجمی قرار دارد یعنی سازمان باید با استفاده از توانمندی‌ها از فرصت‌های پیشرو استفاده کند. در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM به این مسئله پرداخته می‌شود که هر راهبرد چقدر برای عوامل داخلی و خارجی اثرگذاری یا جذابیت بیشتری دارد و کدام راهبرد مؤثرتر از سایر راهبردهاست؛ بنابراین در میان راهبردهای مطرح‌شده راهبرد SO دارای بیشترین اثرگذاری بر گردشگری شهر خرم‌آباد است و این راهبرد بر این نکته تأکید دارد که باید با بهره‌گیری از توانمندی‌ها درصدد بهره‌گیری از فرصت‌ها بود در غیر این صورت این فرصت‌ها ممکن است به تهدیداتی برای گردشگری شهر تبدیل شوند.

#### پیشنهادها

- انجام تبلیغات و برگزاری همایش‌ها و سمینارهای بین‌المللی در جهت معرفی بهتر و شایسته‌تر گردشگری شهر خرم‌آباد.
- ایجاد امکانات و تسهیلات رفاهی مناسب در کنار امکان گردشگری برای افراد گردشگر جهت ایجاد آسایش و انگیزه برای سفر مجدد
- ایجاد بازارچه‌های سامان‌یافته و منظم در کنار مکان‌های گردشگری جهت ایجاد اشتغال برای مردم بومی با فروش صنایع‌دستی، محلی و معرفی فرهنگ و سنن شهر خرم‌آباد به گردشگران.

#### منابع

۱. ابراهیم‌زاده، عیسی و عبدالله آقاسی‌زاده. ۱۳۸۸. تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی

مقایسه با نتایج تحقیق پوراحمد و همکاران که در سال ۱۳۹۲ در ارتباط با گردشگری منطقه الموت قزوین انجام گرفته شده است همخوانی دارد، یعنی بهترین راهبرد برای توسعه گردشگری منطقه راهبرد تنوع است که باید با بهره‌گیری از فرصت‌ها در آینده در جهت بهبود وضعیت کنونی بود؛ همچنین نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق در مقایسه با تحقیقی که حسینی و همکاران در سال ۱۳۹۲ در ارتباط با گردشگری شهر کرمانشاه انجام داده‌اند نشان از آن دارد که وضعیت گردشگری شهر خرم‌آباد دارای موقعیت بهتری با توجه به چهار حالت مدل SWOT نسبت به شهر کرمانشاه است و در هر دو شهر وضعیت گردشگری نیازمند معرفی و تبلیغات و همچنین مدیریت بهتر است.

#### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

گردشگری یکی از ارکان مهم اقتصادی کشورهای جهان را تشکیل می‌دهد. جدا از اهمیت صنعت توریسم در جذب و درآمدهای ارزی، این صنعت می‌تواند نقش بسزایی را در ایجاد اشتغال و کاهش بیکاری ایفا کند. در یک نتیجه‌گیری کلی باید به این نکات اذعان کرد که شهر خرم‌آباد علیرغم داشتن جاذبه‌های تاریخی، انسانی و طبیعی فراوان و معرفی از طرف دفتر سازمان ملل به‌عنوان شهر نمونه گردشگری در ایران و پایگاه مفرغ جهان و ثبت چند اثر تاریخی گردشگری در یونسکو، یعنی باوجود داشتن نقاط قوت فراوان هنوز حتی برای گردشگران ایرانی ناشناخته مانده است و برنامه‌ریزی دقیق و مناسبی در جهت معرفی منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای آن متأسفانه صورت نگرفته است که از دلایل آن می‌توان ضعف مدیریت، کمبود بودجه، عدم آگاهی اجتماعی مردم بومی اشاره کرد؛ بنابراین در مقاله حاضر سعی شده است تا با معرفی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات و ارائه راهکارهای مناسب گامی در جهت شناسایی بهتر گردشگری فرهنگی این شهر تاریخی برداشته شود. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از نظر کارشناسان و مدیران مربوطه نمره نهایی به‌دست‌آمده از عوامل داخلی

12. Ainhoa, U., and Isabel Gutiérrez. 2006. "Tourism agglomeration and its impact on social welfare: An empirical approach to the Spanish case." *Tourism Management*, 27(5): 901-912.
  13. Butler R.W. 2000. Ecotourism- has it Achieved Maturity or has the bubble Burst? Keynote Address pacific rim Tourism, Rotorua New Zealand.
  14. Butler, R.W. 2000. "Ecotourism-has it achieved maturity or has the bubble burst." Keynote address. *Pacific Rim Tourism*.
  15. Chakravarthy, Kalyan K., Deepthi, K. 2008. Swot analysis on medical tourism.
  16. GhadiriMasoum, M., Korasani, M.A., Zianoushin, M.M. and Veisi, F. 2010, Limit Regional Interation and Cooperation, A Strategy for Cultural Tourism Development, *National Studies Quarterly*, 45 (1): 117-14. (in Persian)
  17. Kordnaiej, A., Azar, A., and Niakan Lahiji, N., 2010, Formulating the Effective Organizational Strategy in Public Sector: Case Study in the Islamic Republic of Iran's Customs (IRIC), *The Economic Reseach*, 10 (2): 91-114. (in Persian)
  18. Kostas E. Sillignakis, 2010. Rural Tourism Development for the Prefecture of Lassithi in Crete.
  19. Krause, M. Nachhaltigkeit, 1996, Dimension eines Begriffs und seine Bedeutung fur die räumliche Planning, Freie Universidad Berlin, Fachbereich Geowissenschaften, Institute fur Geographische Wissenschaft, Berlin.
  20. Nohegar, A., Hosseinzadeh, M. and Pirasteh, A., 2009. Assessment of Qeshm Island Ecotourism Capabilities with Use of SWOT Management Strategy Model, *Geography and Development Iranian Journal*, 15 (4): 151-172. (In Persian)
  21. Sharply, Richard, 2002. Rural tourism and the challenge of tourism diversification: the case of Cyprus; *Tourism Management* 23.
  22. Schweinsberg, Stephen, 2002. Sustainable Tourism Development and Rural Community, University of Technology, (Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.
۱. چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT، مطالعه و پژوهش شهری و منطقه‌ای، سال اول، ص ۱۲۸-۱۰۷
  ۲. اکبر زاده‌ابراهیمی، محمدحسین. ۱۳۸۶. رشد گردشگری محلی توسعه گردشگری شهری، ماهنامه شهرداریها، سازمان شهرداری ها و دهیاریهای کشور، سال ششم شماره ۵ ص ۷۸.
  ۳. پوراحمد، احمد، علی حسینی، حسن اروجی و محمد علیزاده. ۱۳۹۲. اولویت‌سنجش راهبرد های توسعه گردشگری در منطقه الموت قزوین، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، دوره ۴۵ شماره ۳ ص ۱۷-۱.
  ۴. خوزانی، محمد قاسمی. ۱۳۹۰. تحلیلی بر راهبردهای گردشگری شهر طرقله با مدل سوات، فصلنامه مدیریت شهر توسعه گردشگری، دوره ۷ صص ۹۶-۷۷
  ۵. داس ویل، راجرز، ۱۳۸۴. مدیریت جهانگردی، ترجمه اعرابی، محمد ایزدی، داوود، نشر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
  ۶. رهنمایی، محمدتقی. ۱۳۹۰. گردشگری شهری، تهران ناشر سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور، چاپ اول، تابستان ۱۳۹۰.
  ۷. رهنمایی، محمدتقی، رحمت‌اله فرهودی، آندریاس دیتمان و مصطفی، قدمی. ۱۳۸۷. بررسی ظرفیت تحمل حوزه مقصد گردشگری با تاکید بر جامعه میزبان (نمونه موردی: مطالعه شهر کلاردشت). مجله پژوهش‌های جغرافیای انسانی، زمستان ۱۳۸۷، شماره ۶۶ صص ۳۴-۱۷.
  ۸. سیدی، مهسا، علیرضا خواجه شکوهی و خدارحم بزی، ۱۳۹۷. موانع و محدودیت‌های توسعه پایدار گردشگری در شهر ساحلی تنکابن، مجله آمایش جغرافیایی فضا، سال هشتم شماره مسلسل بیست و هفتم. بهار ۱۳۹۷. صص ۷۶-۶۵.
  ۹. علیقلی‌زاده، ناصر. ۱۳۸۶. توسعه گردشگری روستایی با توسعه پایدار، پایان‌نامه دکتری جغرافیا دانشگاه تهران.
  ۱۰. لیاقتی، هومان، افسانه نعیمی‌فر، و نغمه میرقی دینان، ۱۳۹۲. برآورد ارزش تفریحی منطقه توچال با استفاده از الگوی اقتصادسنجی دو مرحله‌ای همکن. محیط شناسی دوره ۳۹ شماره ۴، زمستان ۱۳۹۲. صص ۲۵-۱۷.
  ۱۱. محلاتی، صلاح‌الدین، ۱۳۸۰. در آمدی بر جهانگردی، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی تهران.

25. Unwto 2007. An introduction to destination Management, World tourism organization. www.pub, Unwto.org.
26. Razaq, Raj, Nigel, D. Morpeth. 2007. Religious tourism and pilgrimage festivals management, Oxfordshire, Pages 5.
23. Rosentraub, M.S., Joo, M. 2009. Tourism and economic development: Which investments produce gains for regions?, Tourism Management 30: 759-770.
24. <https://www.karnaval.ir/blog/world-tourism-record-was-broken>.