

تدوین راهبردهای توسعه صنعت گردشگری در استان ایلام

نبی امیدي^۱

اسفندیار محمدی^۲

اردشیر شیری^۳

چکیده

امروزه گردشگری به پدیده‌ای تأثیرگذار در اقتصاد جهانی تبدیل شده است که اهمیت آن در عصر حاضر بیش از هر چیز دیگر وابسته به چرخه اقتصادی می‌باشد. در این تحقیق، تلاش شده است تا ضمن تحلیل وضعیت موجود، به بررسی نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدات استان ایلام در زمینه توسعه صنعت گردشگری، پرداخته شود. جامعه پژوهش حاضر ۳۵۴ نفر بود که برای تعیین نرمال بودن آن، از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد و حجم نمونه با استفاده از جدول کرسجی و مورگان ۱۳۲ نفر برآورد گردید. روایی پرسش‌نامه (ابزار تحقیق) به وسیله خبرگان (اساتید دانشگاه) بررسی و تأیید شد و برای تعیین میزان پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید (ضریب آزمون ۰/۸۹۲). این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت پیمایشی می‌باشد. داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل و در قالب ماتریس‌های سه گانه (IE, EFE, IFE) اندازه‌گیری شد و در نهایت با استفاده از مدل SWOT نسبت به ارائه راهبرد اقدام گردید. با توجه به اینکه استان ایلام، بسترهای لازم برای توسعه صنعت گردشگری را دارد؛ در این تحقیق به بررسی ابعاد مختلف صنعت توریسم در استان، پرداخته و راهبردهایی پیشنهاد شده است. نتایج پژوهش نشان داد که موقعیت استراتژیک استان از لحاظ عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) در وضعیت متوسط و از لحاظ عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) در موقعیت مناسب قرار می‌گیرد که بیانگر اتخاذ راهبردهای رشد و توسعه می‌باشد. با توجه به موقعیت راهبردی استان و منطبق با نتایج به دست آمده از مدل SWOT، راهبردهایی پیشنهاد شده است؛ هر چند توجه به ترکیبی از راهبردها برای توسعه صنعت گردشگری لازم است؛ اما با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته، راهبردهای ارائه شده در بخش‌های SO و WO با موقعیت راهبردی استان ایلام، اهمیت بیشتری دارند.

واژگان کلیدی: راهبردها، توسعه گردشگری، مدل سوات، استان ایلام.



مقدمه

«در حال حاضر، صنعت گردشگری از منابع مهم تولید درآمد، اشتغال و ایجاد زیرساخت‌ها برای نیل به توسعه پایدار، محسوب می‌شود» (رحمانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۳). «مطابق آخرین گزارش‌های سازمان جهانی جهانگردی (WTO) صنعت گردشگری، مهمترین کالای صادراتی و منبع درآمد کشورهای در حال توسعه و کمتر توسعه یافته می‌باشد و با نرخ رشد سریع در سال‌های اخیر، پس از صنعت نفت مهمترین منبع درآمد ارزی کشورهاست.

برنامه‌ریزی و ارائه راهبردهای توسعه گردشگری به شیوه پایدار، اهمیت بسیار دارد؛ زیرا اغلب فعالیت‌های مربوط به توسعه گردشگری به جاذبه‌های محیط طبیعی، میراث تاریخی و الگوهای فرهنگی منطقه بستگی دارد. اگر این منابع، مورد بی توجهی قرار گیرند یا تخریب شوند، مناطق گردشگری نخواهند توانست به جذب گردشگر بپردازند؛ در نتیجه نمی‌توانند گردشگری موفق داشته باشند» (سینایی، ۱۳۷۱: ۹۵ و ۹۶).

«سیاست دولت‌ها در دهه‌های اخیر بر توسعه گردشگری به عنوان یکی از شیوه‌های مبارزه با بیکاری و ایجاد درآمد تأکید می‌کند که در فراسوی مناقشات حاصل از تخصیص شدن فزاینده و نگرش تولیدی به گردشگری، اهمیت انعطاف‌پذیری جانشینی بین گردشگری و دیگر کالاها و خدمات را مد نظر قرار می‌دهند» (لانزا، ۲۰۰۳: ۳۲۰).

با توجه به کارکردهای متنوع و متعدد صنعت گردشگری بخصوص در حوزه اقتصادی و ایجاد اشتغال و نظر به وجود بسترهای لازم در استان ایلام برای توسعه این صنعت، در این پژوهش به تعیین موقعیت استراتژی و تدوین راهبرد در این زمینه پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ اهداف از نوع کاربردی و از لحاظ ماهیت از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه پژوهش حاضر؛ شامل: فعالان حوزه گردشگری، اعضای هیأت علمی و استادان دانشگاه مرتبط با موضوع تحقیق، مسئولان اجرایی صنعت گردشگری و انجمن علمی گردشگری ایران بود که برای تعیین نرمال بودن جامعه مورد مطالعه (۳۵۴ نفر)، از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف^۱ استفاده شد و حجم نمونه نیز با استفاده از جدول کرسجی و مورگان^۲ ۱۳۲ نفر، برآورد گردید. روایی پرسش‌نامه (ابزار تحقیق) به وسیله خبرگان (اساتید دانشگاه) بررسی و تأیید شد و برای تعیین میزان پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید (ضریب آزمون ۰/۸۹۲). داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل و در قالب ماتریس‌های

1. World Tourism Organization
2. Kolmogorov_Smimovz
3. Krejcie & Morgan

سه گانه (IE^2 , IFE^1 , EFE^1) اندازه گیری شد و در نهایت با استفاده از مدل $SWOT^4$ نسبت به ارائه راهبرد اقدام گردید.

جدول شماره (۱). نتایج آزمون کلموگرف - اسمیرنوف برای تعیین توزیع نرمال جامعه آماری

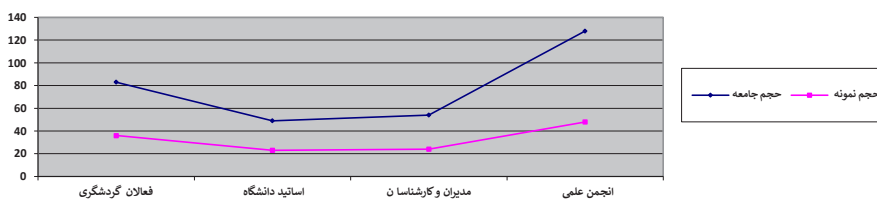
تعداد جامعه آماری (N)	۳۱۴ نفر
میانگین (M)	۱/۹
انحراف معیار (S)	۰/۸۲۱
کلموگرف - اسمیرنوف (Z)	۳/۰۴
سطح معناداری (A)	۰/۰

منبع: محاسبات تحقیق

نتایج این آزمون نشان داد که جامعه آماری نرمال است.

جدول شماره (۲). فراوانی گروه‌های مختلف جامعه آماری تحقیق

حجم نمونه	حجم جامعه	گروه‌های جامعه آماری
۳۶	۸۳	فعالان حوزه گردشگری
۲۳	۴۹	اعضای هیأت علمی و اساتید رشته‌های مرتبط با موضوع تحقیق در دانشگاه‌های استان ایلام
۲۴	۵۴	مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی
۴۸	۱۲۸	انجمن علمی گردشگری ایران
۱۳۱	۳۱۴	مجموع



نمودار شماره (۱). فراوانی گروه‌های مختلف جامعه آماری تحقیق

مبانی نظری

«در تدوین راهبرد برای صنعت گردشگری باید نکات مهمی را در نظر داشت و با پرداختن به این موضوعات، استراتژی گردشگری را تدوین و سیاست گذاری نمود؛ از جمله اینکه چه نوع گردشگری و در کجا باید توسعه یابد، چند مکان اقامتی و رفاهی و دیگر تسهیلات و خدمات را باید افزود و این اماکن، خدمات و

1. External Factor Evaluation
2. Internal Factor Evaluation
3. External & Internal
4. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats model



تسهیلات باید از چه نوعی باشند و در کجا اضافه شوند؛ پراکنندگی مکانی جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی، مشخص شود. استراتژی می‌تواند اصلاحات ضروری در تسهیلات و خدمات را نشان دهد؛ همچنین، نشان می‌دهد که باید بر فرصت‌های بازاریابی تأکید کرد» (داس ویل، ۱۳۸۶: ۲۵۷ و ۲۵۸).

«از میان مدل‌های تدوین استراتژی، مدل SWOT، کارآمدترین مدل در تدوین استراتژی صنعت گردشگری است» (بهرامی، ۱۳۸۹: ۷). «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» (هانگ و چان، ۲۰۱۰: ۱۳۶). «این فرض ساده اگر به درستی اجرا شود، تأثیرات عمده‌ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثربخش خواهد داشت» (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۸: ۳۰۷).

«مدل SWOT که یکی از راهبردی‌ترین مدل‌های موجود در حوزه مدیریت استراتژیک می‌باشد؛ چهار عنصر مهم را درباره موضوعات مختلف بررسی می‌کند که عبارتند از: نقاط قوت^۱، نقاط ضعف^۲، فرصت‌ها^۳ و تهدیدات^۴. این عناصر در دو محیط داخلی و خارجی، قابل بررسی هستند. تحلیل SWOT برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ‌التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن، مطرح شد. در آن زمان این تحلیل، ضمن کسب موفقیت‌های روزافزون به عنوان کسب ابزار مفید مدیریتی، شناخته شد؛ اما شاید بیشترین موفقیت مشهود این تحلیل، زمانی به دست آمد که جنرال الکتریک در سال ۱۹۸۰ از آن برای بررسی استراتژی‌های GE و افزایش بهره‌وری سازمان خود استفاده کرد» (کارولینا و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۲۶ - ۱۳۳).

در سال ۱۹۸۹ جانسون^۵ و همکاران (۱۹۹۰: ۶۳-۷۱) در مطالعه‌ای، مدل سوات را به عنوان ابزاری که در مراحل اولیه تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، معرفی کردند. این ماتریس در صورتی که اهداف، مشخص و شاخص‌های مورد نیاز، فراهم باشند، در اجرای طرح‌های توسعه‌ای مؤثر است.

دیوید^۶ (در سال ۱۹۹۸) روشی برای کمی کردن مدل SWOT ارائه کرد؛ وی اقدام به تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس عوامل خارجی و ماتریس پروفیل (ترکیبی از عوامل داخلی و خارجی) کرد؛ اما نقایصی بر این روش وارد بود؛ به طوری که امتیازدهی به عوامل اصلی به صورت ذهنی بود؛ همچنین کمبود داده‌های کمی و واقعی وجود داشت و پاسخ به بعضی از سؤالات یکسان، بسیار ناهم‌هنگ و متناقض بود؛ چون وزن‌های عوامل اصلی، توسط گروه ارزیابی به صورت ذهنی

1. Strengths
2. Weaknesses
3. Opportunities
4. Threats
5. Johnson
6. David

اختصاص داده می‌شود؛ بدین ترتیب کورتیلا^۱ و همکاران (۲۰۰۰) و استیوارت^۲ و همکاران (۲۰۰۲) تحلیل سلسله مراتبی (AHP^۳) را با مدل SWOT ترکیب کردند و روش ترکیبی جدیدی برای بهبود کاربرد مدل SWOT به وجود آوردند.

اهمیت توسعه و تدوین راهبردهای صنعت گردشگری

«بسیاری از کشورها به صورت فزاینده‌ای به این حقیقت پی برده‌اند که برای بهبود وضعیت اقتصادی خود باید ابتکار عمل به خرج دهند و با استفاده از جاذبه‌های توریستی به جذب گردشگر و در نتیجه، توسعه پایدار، نائل شوند. در این بین، گردشگری به عنوان یک وزنه تعادل در چارچوب دستیابی به توسعه پایدار در مناطق کشور باید در نظر گرفته شود» (غفاری، ۱۳۸۱: ۱۲-۱۹).

«آمارهای سازمان جهانی توریسم، طی بیست و پنج سال گذشته، نشان می‌دهد که سهم کشورهای جنوب آسیا از جهانگردان بین‌المللی و درآمدهای جهانگردی، از ۳ درصد به ۷ درصد، افزایش یافته است؛ اما این سهم، همواره کمتر از یک درصد از کل جهانگردان بین‌المللی را تشکیل می‌دهد. سهم ایران از این مقدار به تناسب سال‌های مختلف، در قبل از انقلاب، بین ۳۰ تا ۴۰ درصد بوده و بعد از آن در حدود ۵ تا ۷ درصد در نوسان بوده است. این سهم در سال‌های اخیر با رشدی اندک به حدود ۱۰ درصد رسیده است. بهره‌گیری هدفمند از این صنعت پرسود و رفع عقب‌ماندگی‌ها نیازمند عزم ملی، تدوین برنامه‌های مناسب و اجرای اصولی آنهاست» (منشی‌زاده، ۱۳۸۴: ۱۴-۲۵).

«توسعه گردشگری به عنوان مجموعه فعالیت‌های اقتصادی، تأثیر بسزایی در تقویت بنیان‌های اقتصادی جوامع دارد (کاظمی، ۱۳۸۷: ۸۱). امروزه گردشگری به پدیده‌ای تأثیرگذار در اقتصاد جهانی، تبدیل شده است (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۹۰: ۵). بر اساس آمار منتشر شده از سوی سازمان جهانی گردشگری در هزاره جدید، گردشگری به عنوان بزرگترین منبع درآمد جهانی، تبدیل شده است؛ به طوری که اقتصاددانان، این صنعت را سومین پدیده اقتصادی پویا و رو به رشد پس از صنعت نفت و خودروسازی می‌دانند» (مدهوشی و ناصرپور، ۱۳۸۲: ۲۷).

صنعت گردشگری برای ایجاد تعادل بین توسعه پایدار و ارتقای سطح کیفی زندگی جوامع محلی، نقش بسیار با اهمیت و قابل توجهی دارد و به طور مؤثری مشکلات جوامع فقیر و کم‌درآمد را مهار می‌کند. «اهمیت گردشگری در عصر حاضر، بیش از هر چیز دیگر، وابسته به چرخه اقتصادی آن است که قابلیت بالایی در زمینه پویایی اقتصاد محلی و بین‌المللی دارد؛ به گونه‌ای که صنعت گردشگری در سال‌های گذشته، رشدی معادل ۵/۹ درصد و در حدود ۵/۵ تریلیون دلار داشته است» (چانگ‌لی، ۲۰۰۸: ۱۷۸-۱۸۳). مقوله گردشگری که هم‌اکنون به شکل گسترده و فراگیر مد نظر است؛ در واقع

1. Kurttila

2. Stewart

3. Analytical Hierarchy process



پدیده‌ای تقریباً نوظهور محسوب می‌شود که آغاز آن به اوایل قرن نوزدهم بازمی‌گردد. استان ایلام، با داشتن جاذبه‌های متنوع طبیعی، فرهنگی و اجتماعی؛ از جمله: تنوع آب و هوایی، چشم‌اندازها و مناظر طبیعی از قبیل دشت و کوهستان و درّه، کوچ عشایر، فرهنگ و آداب و رسوم خاص منطقه؛ همچنین موقعیت مرزی و استراتژیکی استان و عبور کوتاه‌ترین مسیر به عتبات عالیات از طریق مرز مهران، تحولات سیاسی سال‌های اخیر در کشور عراق، باز شدن مرز و ورود و خروج مسافر و کالا، قابلیت‌ها و پتانسیل‌های زیادی در امر توریسم دارد که می‌توان از این مهم، بهره‌کافی برد و نقاط ضعف گذشته را به فرصت و نقاط قوت، تبدیل کرد و استان را در مسیر توسعه اقتصادی قرار داد.

تجزیه و تحلیل و ارزیابی SWOT توسعه صنعت گردشگری استان ایلام

با توجه به ابعاد مختلف مدل SWOT و ارزیابی عوامل خارجی و داخلی با استفاده از ماتریس‌های عوامل خارجی و عوامل داخلی، به ارزیابی فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و نقاط ضعف پرداخته می‌شود.

ارزیابی عوامل خارجی

امتیاز و وزندهی به عوامل مختلف با استفاده از نظرسنجی از صاحب‌نظران (جامعه هدف تحقیق: مدیران و کارشناسان اجرایی، اساتید دانشگاهی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی، فعالان بخش خصوصی گردشگری در صنایع مختلف و انجمن علمی گردشگری کشور) و نیز بر اساس تسلط محقق بر موضوع، انجام شده است.

جدول شماره (۳). ماتریس عوامل خارجی (External Factor Evaluation)

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل خارجی
فرصت‌ها (Opportunities)			
۱/۲	۴	۰/۳	گشایش مرز عراق و نگرش مثبت دولت عراق به توسعه روابط مرزی با ایران
۰/۹۲	۴	۰/۲۳	وجود عتبات عالیات در عراق و اهمیت گردشگری مذهبی در ایران
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	افزایش تقاضای سفر به استان ایلام برای مقاصد سیاحتی، زیارتی، تجاری و صادراتی
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	امکان تبدیل مهران به منطقه آزاد با توجه به رویکرد توسعه مناطق آزاد تجاری در دولت یازدهم
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	سیاست‌های کلان اجرایی در زمینه توسعه گردشگری کشور
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	توسعه بازارچه و پایانه مرزی (در مهران و دهلران) به عنوان فرصتی برای توسعه فعالیت‌های تجاری و اقتصادی
تهدیدات (Threats)			
۰/۱	۱	۰/۱	وجود نگاه امنیتی به استان با توجه به مرزی بودن استان و سابقه وقوع جنگ در منطقه
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	نبود امنیت پایدار در عراق با توجه به نوپا بودن دولت جدید و تثبیت نشدن امنیت کامل
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	مشکلات زیست‌محیطی منطقه؛ بخصوص گرد و غبارهای شدید و کمبود بارش
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	تهدیدات بهداشتی، وجود بیماری‌های واگیر و عدم وجود ساز و کارهای پیشگیرانه با توجه به مشکلات مربوط به زیرساخت‌های بهداشتی و درمانی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	کمبود زیرساخت‌های گردشگری در عراق
۳/۰۶	-	۱	جمع

منبع: محاسبات محقق



جدول شماره (۴). راهنمای ماتریس عوامل خارجی

جمع وزن کل عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) باید ۱ باشد؛ لذا به میزان اهمیتی که هر عامل دارد، عددی بین ۰ تا ۱ تعلق می‌گیرد (۱ ≤ وزن < ۰).

در قسمت امتیاز وضع موجود، اعداد ۱ تا ۴ به معانی ذیل هستند:

۴. فرصت عالی و طلایی (که واکنشی بسیار عالی را باعث می‌شود)

۳. فرصت قابل اعتنا

۲. تهدید قابل اعتنا

۱. تهدید جدی (که واکنش بسیار نامطلوبی را موجب خواهد شد)

جمع امتیاز وزن‌دار (موزون) حداقل ۱ و حداکثر ۴ می‌باشد.

امتیاز ۴، بیانگر داشتن موقعیتی متمایز، برجسته و منحصر به فرد در رابطه با موضوع مورد بحث می‌باشد. عدد ۱ نیز نشان‌دهنده وجود تهدیدات و موانع مهم، چالشی و بحران‌زا خواهد بود. اعداد ۲ و ۳ هر کدام با شدت کمتری بیانگر وضعیت عددی هستند که به آن نزدیک‌ترند.

منبع: (علی‌احمدی، ۱۳۸۲: ۲۳۹)

نتایج نشان می‌دهد که مجموع امتیازهای (وزن) ماتریس عوامل خارجی ۳/۰۶ می‌باشد. چنین امتیازی بیانگر غلبه فرصت‌ها بر تهدیدات است؛ بنابراین استان از لحاظ عوامل خارجی، وضعیتی مطلوب دارد. بهره‌گیری از فرصت‌ها و تلاش برای کاهش تهدیدات، باعث پایداری و ماندن استان در این وضعیت خواهد شد.



ارزیابی عوامل داخلی

جدول شماره (۵). ماتریس عوامل داخلی (Internal Factor Evaluation)

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل داخلی
نقاط قوت (Strengths)			
۰/۶	۳	۰/۲	محیط طبیعی بکر و غنی
۰/۳	۳	۰/۱	رسیدگی به زیرساخت‌های گردشگری در استان در سالیان اخیر (هرچند تا رسیدن به سطح مطلوب فاصله زیادی وجود دارد؛ اما در سال‌های اخیر، اقدامات نسبتاً مناسبی صورت گرفته است)
۰/۴۵	۳	۰/۱۵	ظرفیت متنوع پذیرش گردشگر (اکوتوریسم، تجاری، تاریخی و ...)
نقاط ضعف (Weaknesses)			
۰/۲	۱	۰/۲	کمبود زیرساخت‌های ارتباطی
۰/۲	۱	۰/۲	عدم توجه به گردشگری استان در ادوار گذشته
۰/۲	۲	۰/۱	ضعف زیر ساخت های فرهنگی (نحوه برخورد با گردشگر، تأمین امنیت گردشگران و ...)
۰/۱	۲	۰/۰۵	آب و هوای گرم و مرطوب (در مدت قابل توجهی از سال)
۲/۰۵	-	۱	جمع

منبع: محاسبات محقق

جدول شماره (۶). راهنمای ماتریس عوامل داخلی

جمع وزن کل عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) باید ۱ باشد؛ لذا به میزان اهمیتی که هر عامل دارد، عددی بین ۰ تا ۱ تعلق می‌گیرد (۱ ≤ وزن < ۰).

در قسمت امتیاز وضع موجود، اعداد ۴ و ۳ برای نقاط قوت در نظر گرفته شده‌اند که معنای آنها به ترتیب، فرصت خیلی قوی و فرصت قوی می‌باشد؛ همچنین اعداد ۲ و ۱ برای نقاط ضعف هستند که به ترتیب به معنی ضعیف و خیلی ضعیف، قلمداد می‌شوند.

جمع امتیاز وزن دار (موزون) حداقل ۱ و حداکثر ۴ می‌باشد که هرچه این عدد، بیشتر باشد به معنای اهمیت داشتن نقاط قوت می‌باشد.

منبع: (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۲۴۱)



نتایج نشان می‌دهد که جمع امتیاز وزن دار جدول ماتریس عوامل داخلی استان ایلام در زمینه توسعه صنعت گردشگری، ۲/۰۵ و میانگین متوسط ماتریس، ۲/۵ می‌باشد. از آنجا که امتیاز نهایی جدول، بیشتر حول میانگین است تا کرانه‌ها (ضعف شدید - قوت حداکثر)؛ لذا در کل، می‌توان شرایط استان را از لحاظ عوامل داخلی در حد متوسط دانست.

ماتریس عوامل خارجی و داخلی / ترکیبی (IE)

در اینجا با ترکیب نتایج به دست آمده از ماتریس عوامل داخلی و ماتریس عوامل خارجی، وضعیت استراتژیک استان ایلام در زمینه توسعه گردشگری، به دست خواهد آمد.

«ماتریس IE بر مبنای دو بعد کلیدی بنا شده است که عبارتند از: مجموع امتیازهای موزون ماتریس عوامل خارجی و عوامل داخلی. روی محور افقی، عوامل داخلی و بر محور عمودی، امتیاز وزن دار عوامل خارجی پیاده می‌شود» (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷: ۸۱).

قرار گرفتن در خانه‌های ۱، ۲ و ۴ این ماتریس، نشان‌دهنده داشتن موقعیت در حال رشد و توسعه می‌باشد. خانه‌های شماره ۳، ۵ و ۷ نیز موقعیت ثبات را نشان می‌دهند که در این شرایط باید وضع موجود را دنبال کرد و بدون تغییرات خاصی، آنچه تاکنون انجام می‌شده را ادامه داد. در نهایت، خانه‌های شماره ۶، ۸ و ۹ موقعیت رهاسازی و بی‌توجهی به محیط را توصیه می‌کند. وضعیت استان ایلام در مورد موضوع تحقیق در این جدول به صورت ذیل، قابل بیان است:

- امتیاز موزون عوامل خارجی ۳/۰۶ ← مطلوب (زیاد)

- امتیاز موزون عوامل داخلی ۲/۰۵ ← متوسط

جدول شماره (۷). ماتریس ترکیبی (عوامل داخلی / خارجی)

نمره ماتریس عوامل داخلی

		قوی	متوسط	ضعیف
نمره ماتریس عوامل خارجی	زیاد	۱	۲ ****	۳
	متوسط	۴	۵	۶
	کم	۷	۸	۹

منبع: محاسبات تحقیق

با توجه به نمره نهایی ماتریس‌های دو گانه قبلی، استان ایلام از لحاظ عوامل داخلی، در حد متوسط و از لحاظ عوامل خارجی به دلیل وقوع رویدادهای مثبت محیطی و غلبه فرصت‌ها بر موانع، در حالت مطلوب (زیاد) قرار دارد؛ بنابراین وضعیت کلی استان با توجه به گشایش مرز بین‌المللی مهران، در خانه شماره ۲ قرار می‌گیرد که بیانگر اتخاذ راهبردهای رشد و توسعه است.

نحوه تدوین راهبرد

«با توجه به ارزیابی عوامل خارجی و عوامل داخلی و نتایج به دست آمده، به ارائه راهبردها بر اساس مدل SWOT پرداخته می شود. در این مدل، پس از مشخص کردن هر یک از عوامل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات، از محل تلاقی آنها، استراتژی‌های مورد نظر حاصل می شود؛ بنابراین همواره این ماتریس، منجر به چهار دسته استراتژی (SO, ST, WO, WT) می شود. مواجهه دادن عوامل اصلی داخلی و خارجی و تدوین استراتژی‌های SO, ST, WO, WT از مشکل ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT می باشد و به قضاوت و قدرت تجزیه و تحلیل خوبی نیاز دارد» (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۲۴۸-۲۵۰).

جدول شماره (۸): نمای کلی مدل SWOT

عوامل داخلی عوامل خارجی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
فهرست فرصت‌ها (O)	ناحیه (۱): استراتژی‌های تهاجمی SO (بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از قوت‌ها)	ناحیه (۳): استراتژی‌های محافظه‌کارانه WO (بهره‌برداری از فرصت‌ها با از بین بردن ضعف‌ها)
فهرست تهدیدات (T)	ناحیه (۲): استراتژی‌های رقابتی ST (پرهیز از تهدیدات با استفاده از قوت‌ها)	ناحیه (۴): استراتژی‌های تدافعی WT (پرهیز از تهدیدات با از بین بردن ضعف‌ها)

منبع: (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۲۴۸)

«در اجرای استراتژی‌های SO باید با استفاده از نقاط قوت داخلی کوشید که از فرصت‌های خارجی، حداکثر استفاده و بهره‌گیری صورت گیرد. این موقعیت، بهترین وضعیت در ماتریس SWOT است که تمام سازمان‌ها تمایل دارند در این بخش قرار گیرند. بسیار اتفاق می افتد که در محیط خارج از سازمان یا بخش، فرصت‌هایی فراوانی به وجود می آید؛ اما به واسطه وجود نقاط ضعف داخلی، توانایی بهره‌گیری و استفاده از فرصت‌ها، علی‌رغم تشخیص آنها، وجود ندارد» (شریفی کلویی، ۱۳۷۶: ۱۲۰-۱۲۸).

«هدف از استراتژی‌های WO این است که از فرصت‌ها استفاده شود و در جهت جبران نقاط ضعف یا حذف آنها، اقدام گردد. سازمان‌ها و شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشند تا با استفاده از نقاط قوت داخلی خود، برای جلوگیری از تأثیرات منفی تهدیدات خارجی بر سازمان، سازوکارهایی را برای کاهش تهدید یا حذف آن به کار گیرند؛ در نهایت هدف سازمان‌ها از استراتژی‌های WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که بیشترین عوامل آن، در این خانه متمرکز باشد، وضعیت مناسبی ندارد و در موضع



مخاطره آمیزی قرار خواهد گرفت» (فرد آر، ۱۳۷۹: ۲۳۰-۲۳۳).

جهت گیری کلی تدوین راهبردها در هر چهار وضعیت، تقویت نقاط قوت، کاهش یا حذف نقاط ضعف درونی، استفاده از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدات است.

تدوین راهبرد

تدوین استراتژی‌های SO, ST, WO, WT کاملاً بر اساس خبرگی و خلاقیت می‌باشد؛ در واقع لیست کردن نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها کمکی است برای تدوین راهبردها. در مدل ارائه شده زیر SWOT به طور جامع و ضمن در نظر گرفتن ابعاد مختلف، نسبت به تدوین راهبردها، اقدام شده است.

جدول شماره (۹): ارائه راهبردها

فهرست ضعف‌ها (W)	فهرست قوت‌ها (S)	عوامل داخلی عوامل خارجی
<p>- کمبود زیر ساخت های ارتباطی</p> <p>- عدم توجه به گردشگری استان در ادوار گذشته</p> <p>- ضعف زیرساخت‌های فرهنگی</p> <p>- آب و هوای گرم و مرطوب</p>	<p>- محیط طبیعی بکر و غنی</p> <p>- رسیدگی به زیرساخت‌های گردشگری در استان در سالیان اخیر</p> <p>- ظرفیت متنوع پذیرش گردشگر</p>	<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <p>- گشایش مرز عراق و نگرش مثبت دولت عراق به توسعه روابط مرزی با ایران</p> <p>- وجود عتبات عالیات در عراق و اهمیت گردشگری مذهبی در ایران</p> <p>- افزایش تقاضای سفر به استان ایلام، برای مقاصد سیاحتی، زیارتی، تجاری و صادراتی.</p> <p>- امکان تبدیل مهران به منطقه آزاد با توجه به رویکرد توسعه مناطق آزاد تجاری در دولت یازدهم</p> <p>- سیاست‌های کلان اجرایی در زمینه توسعه گردشگری کشور</p> <p>- توسعه بازارچه و پایانه مرزی در مهران و دهرلان به عنوان فرصتی برای توسعه فعالیت‌های تجاری و اقتصادی</p>
<p>ناحیه (۳): استراتژی‌های محافظه کارانه WO (بهره برداری از فرصت‌ها با از بین بردن ضعف‌ها)</p> <p>- معرفی توانمندی‌های استان به بخش‌های مختلف (تجار و بازرگانان، گردشگران، زائران و ...)</p> <p>- توسعه زیرساخت‌های ارتباطی و تقویت ناوگان حمل و نقل (هوایی، زمینی، ریلی و ترانزیتی)</p> <p>- حمایت از سرمایه‌گذاری بخصوص در بخش ساخت و تجهیز اماکن اقامتی، تفریحی، سیاحتی و توریستی</p> <p>- افزایش هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی با مدیریت ستادی جهت هم‌افزایی و هم‌پوشانی و مدیریت عملیات</p> <p>- استفاده مؤثر و بهره‌برداری از اسناد بالادستی ملی</p> <p>- تأکید بر مزیت‌های اصلی مرز ایلام (امنیت، راحتی و مسطح بودن مسیر و ...)</p>	<p>ناحیه (۱): استراتژی‌های تهاجمی SO (بهره برداری از فرصت‌ها با استفاده از قوت‌ها)</p> <p>- انجام مطالعات و پژوهش‌های واقع‌بینانه، مبتنی بر واقعیات موجود با دیدی کاربردی و مسئله‌محور.</p> <p>- تدوین برنامه جامع، هدفمند، منسجم و یکپارچه جهت بهره‌گیری از گشایش مرز عراق</p> <p>- ایجاد اتاق فکر واقعی، تأثیرگذار و غیرتشریفاتی با مأموریتی مشخص و حمایت مسئولان ارشد، جهت راهبری مسائل به منظور بهینه‌سازی تصمیم‌گیری مسئولان اجرایی به صورت تمرکز یافته</p> <p>- ایجاد تفاهم‌نامه‌های بلندمدت با مسئولان کشور عراق بخصوص استان‌های هم‌مرز و گسترش بازارچه‌های مرزی و تسهیل انجام امور بازرگانی و تجارت</p>	<p>فهرست تهدیدات (T)</p> <p>- وجود نگاه امنیتی به استان</p> <p>- نبود امنیت پایدار در عراق</p> <p>- مشکلات زیست‌محیطی منطقه</p> <p>- تهدیدات بهداشتی</p> <p>- کمبود زیرساخت‌های گردشگری در عراق</p>
<p>ناحیه (۴): استراتژی‌های تدافعی WT (پرهیز از تهدیدات با از بین بردن ضعف‌ها)</p> <p>- تلاش برای کاهش تنش و ایجاد حساسیت در مرز و استان</p> <p>- افزایش اقدامات و تلاش‌های بین‌المللی برای بهبود پایدار وضعیت محیط زیست منطقه</p> <p>- درگیری مردم بومی منطقه در امر توسعه و نهادینه کردن احترام به فرایندهای توسعه‌محور</p> <p>- سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در هر دو طرف مرز به منظور مدیریت کامل فعالیت‌های گردشگری (از جمله: ساخت هتل در هر دوسوی مرز)</p>	<p>ناحیه (۲): استراتژی‌های رقابتی ST (پرهیز از تهدیدات با استفاده از قوت‌ها)</p> <p>- فرهنگ‌سازی احترام به گردشگر به عنوان عاملی مهم برای ایجاد اشتغال، کسب درآمد و توسعه</p> <p>- حمایت از تعاونی‌های انتفاعی و غیر انتفاعی (مجموع، صنوف و دفاتر خدمات گردشگری)</p> <p>- تأکید بر خروج استان و مرز آن از حالت تهدید به فرصت (برگزاری جشنواره‌های فصلی، نمایشگاه‌ها و پتانسیل کاروان‌های راهیان نور و ...)</p> <p>- حفظ، صیانت و مناسب‌سازی محیط طبیعی استان ایلام</p>	

منبع: محاسبات تحقیق



بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش ابتدا به نحوه تدوین راهبرد و معرفی مدل سوات، پرداخته شد و اهمیت توسعه و تدوین راهبردهای صنعت گردشگری، مورد بحث قرار گرفت؛ سپس با توجه به تجزیه و تحلیل نتایج پرسش نامه، عوامل مربوط به ابعاد چهارگانه مدل سوات، مشخص گردید و با استفاده از ماتریس های سه گانه (عوامل داخلی، عوامل خارجی و ترکیبی) امتیاز هر یک از عوامل و ماتریس ها به دست آمد.

نتایج به دست آمده از ماتریس ترکیبی (IE) و نمرات ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، نشان می دهند که چون نمرات به دست آمده از عوامل داخلی، ۲/۰۶ (متوسط) و نمره به دست آمده از عوامل خارجی، ۳/۰۶ (مطلوب) بوده است؛ لذا طبق اصول مدیریت استراتژیک و مدل SWOT، موقعیت استراتژیک استان ایلام در منطقه دوم ماتریس IE قرا می گیرد که بیانگر اتخاذ راهبردهای رشد و توسعه می باشد. موقعیت راهبردی استان برای توسعه صنعت گردشگری، منطبق با راهبردهای مطرح شده مدل سوات در بخش های SO (فرصت ها / نقاط قوت) و WO (فرصت ها / نقاط ضعف) می باشد.

پیشنهادات

هر چند وضعیت توسعه صنعت گردشگری در استان ایلام با توجه به نتایج به دست آمده، در حالتی قرار دارد که جهت بهره برداری اصولی از آن، باید راهبردهای اشاره شده در بخش های SO و WO در اولویت باشند؛ ولی باید جهت ایجاد انسجام و یکپارچگی، ترکیبی از سایر راهبردها نیز مد نظر قرار گیرد. با در نظر گرفتن وضعیت راهبردی استان ایلام در زمینه توسعه صنعت گردشگری و در راستای راهبردهای ارائه شده، پیشنهادات ذیل می تواند راهگشا باشد:

- اهتمام به توسعه بسترهای لازم برای گردشگران (اماکن اقامتی، پذیرایی و سیاحتی، دفاتر خدمات گردشگری و ارائه خدمات کنسولی)؛

- تسریع در فراهم سازی تسهیلات تجاری مرزی (توسعه تبادلات تجاری، گسترش بازارچه مرزی، بهره گیری از مزایای منطقه ویژه و تلاش برای ایجاد منطقه آزاد تجاری و صنعتی و استفاده از ظرفیت تعاونی های مرزنشینان)؛

- گسترش مناسبات و توسعه روابط با استان های همجوار در کشور همسایه؛

- کاهش یا حذف نقاط ضعف مورد اشاره در پژوهش حاضر و تلاش برای حفظ نقاط قوت با استفاده از فرصت ها و جلوگیری از ضریب تأثیر گذاری تهدیدات؛

- گسترش فرهنگ گردشگرپذیری و نحوه ارتباط با گردشگر در میان مردم بومی و نهادهای فرهنگی توسعه؛

- تکمیل و توسعه زیرساخت های ارتباطی (جاده ای، هوایی و ریلی)؛



- حمایت، تشویق و ترغیب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و ایجاد تسهیلات مناسب برای آنان جهت سرمایه‌گذاری، با استفاده از ظرفیت قوانین (قوانین و مقررات مربوط به مناطق کمتر توسعه‌یافته، مناطق مرزی، مناطق ویژه اقتصادی و در آینده، مناطق آزاد تجاری، قانون حمایت از سرمایه‌گذاری و سایر قوانین حمایتی).

منابع و مأخذ

الف) فارسی

- ابراهیم‌زاده، عیسی و عبدالله آفاسی‌زاده؛ (۱۳۹۰)، «تأثیر منطقه آزاد چابهار بر توسعه گردشگری و حوزه نفوذ آن با بهره‌گیری از مدل رگرسیون و آزمون T-test»، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۲، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- بهرامی، رحمت‌اله؛ (۱۳۸۹)، «بررسی قابلیت‌ها و تنگناهای توسعه گردشگری روستایی استان کردستان»، مجموعه مقالات چهارمین کنگره بین‌المللی جغرافیدانان جهان اسلام، زاهدان: ایران.
- پیروسیان، رابینسون ریچارد؛ (۱۳۸۸)، برنامهریزی مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چ پنجم، تهران: دانش‌پژوه.
- خلیلی شورینی، سهراب؛ (۱۳۷۷)، برنامهریزی و مدیریت استراتژیک، تهران: یادواره کتاب.
- داس ویل، راجر؛ (۱۳۸۶)، مدیریت جهانگردی، مبانی، راهبردها و آثار، ترجمه محمد اعرابی و داود یزدی، چ چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحمانی بیژن، مجید شمس و ساناز حاتمی‌فر؛ (۱۳۸۹)، «امکان‌سنجی توسعه پایدار گردشگری در شهر ملایر»، فصل‌نامه جغرافیا و مطالعات محیطی، سال اول، شماره ۳.
- سینایی، وحید؛ (۱۳۷۱)، «توسعه پایدار و گردشگری»، دو فصل‌نامه اطلاعات سیاسی و اقتصادی، شماره ۹۵-۹۶، شماره ۱۳۶ و ۱۳۷.
- شریفی کلویی، منصور؛ (۱۳۷۶)، راهنمای اجرایی برنامهریزی استراتژیک، تهران: آروین.
- علی‌احمدی، علیرضا؛ (۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش.
- غفاری، هادی؛ (۱۳۸۱)، «صنعت توریسم در ایران: چالش‌ها و راهکارها»، دو فصل‌نامه سیاسی-اقتصادی، سال هفدهم، ش ۵ و ۶.
- فردآر، دیوید؛ (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه اعرابی و پارسائیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- کاظمی، مهدی؛ (۱۳۸۷)، «تحلیل ادراک شهروندان زاهدانی در توسعه گردشگری چابهار»، مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۱۲، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- مدهوشی، مهرداد و نادر ناصرپور؛ (۱۳۸۲)، «ارزیابی موانع توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان»، فصل‌نامه پژوهش‌نامه بازرگانی، شماره ۲۸.
- منشی‌زاده، رحمت‌اله؛ (۱۳۸۴)، اندر مقوله گردشگری، تهران: منشی.

ب) انگلیسی

- Carolina Duarte, Lawrence P. E tkin, (2006). Marilyn M. Helms, and Michael s.Anderson. The challenge of Venezuela: A SWOT Analysis.
- Chiang Lee, Chien and Chun-Ping Chang (2008). Tourism development and economic



growth: A closer look at panels, *Tourism Management* 29.

- David, F.R. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Prentice- Hall, New Jersey.
- Hong, T. and W. H. Chan ,(2010). Long-Range Dependence in the International Diamond Market, *Economics Letters*, 3) 116)
- Johnson LM, Kayne PS, Kahn ES, Grunstein M,(1990). *SWOT Anaiysis, Tool for Initiating New Programs*, California state university.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J. and Kajanis, M. (2000). Utilizing the Analytic Hierarchy Process in SWOT Analysis: A Hybrid Model and its Application to a Forest Certification Case, *Forest Policy and Economics*.
- Lanza, Myriam, (2003). Analyzing Heritage Resources for Urban Tourism in European Cities, *Tourism Management*. Volume. 29, Issue 5.
- Stewart, R., Moamed, S., Daet, R. (2002). Strategic implementation of IT/IS projects in construction: A case study. *Automation in Construction*.