

## تدوین راهبردهای توسعه توریسم روستایی به روش SWOT (مطالعه موردی: بخش مرکزی شهرستان خرم‌آباد)

نوشین اصولی<sup>۱\*</sup> و محمد ولی‌نژاد<sup>۲</sup>

(دریافت: ۹۹/۰۳/۰۱؛ پذیرش: ۹۹/۰۶/۳۰)

### چکیده

صنعت گردشگری باعث توسعه روستایی پایدار در ابعاد اقتصادی، فرهنگی و محیطی و همچنین باعث افزایش اشتغال، بالا رفتن سطح زندگی، جلوگیری از مهاجرت روستاییان و کاهش رشد حاشیه‌نشینی در شهرها می‌شود. با توجه به موارد مطرح‌شده، تحقیق حاضر با هدف شناخت پتانسیل‌ها، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در منطقه، به دنبال ارائه راهبردها و استراتژی‌هایی برای توسعه پایدار گردشگری در منطقه مطالعاتی و برخورداری از منافع حاصل از آن می‌باشد. این پژوهش کیفی - کمی، از شاخه پژوهش‌های کاربردی و از نوع پژوهش‌های توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری شامل خبرگان، کارشناسان گردشگری و مدیران منطقه هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند اعضای نمونه آن انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه و پرسشنامه است. پژوهش حاضر در سه فاز کلی صورت پذیرفت در فاز اول، پس از مصاحبه با خبرگان، تعداد هشت نقطه قوت، ده نقطه ضعف، ده فرصت و هشت تهدید شناسایی شد. در فاز دوم، بعد از تشکیل جداول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و پس از انجام محاسبات آماری و غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف و همچنین غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها، راهبرد تهاجمی به‌عنوان بهترین راهبرد مطرح گردید و در فاز سوم، جهت عملیاتی‌سازی این راهبرد، استراتژی‌های زیر تدوین گردید: اقدام در جهت ثبت روستاهای شهرستان خرم‌آباد در لیست روستاهای هدف گردشگری با استفاده از ظرفیت‌های موجود مانند وجود بناهای تاریخی، غذاهای محلی، مناطق شکاری، مناطق معدنی و گیاهان دارویی؛ ایجاد برنامه تور گردشگری برای گردشگران؛ تلاش در جهت جذب افراد تحصیل‌کرده روستایی در جهت توسعه توریسم روستایی؛ ایجاد کسب و کارهای نوپا با محوریت بازارچه‌های فروش صنایع دستی، محصولات دامی و باغی و گیاهی روستاها و برنامه‌ریزی راهبردی جهت پیاده‌سازی گردشگری طبیعی و فرهنگی.

واژه‌های کلیدی: توسعه روستایی، توریسم روستایی، شهرستان خرم‌آباد، روش SWOT.

<sup>۱</sup> استادیار گروه کشاورزی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران.

<sup>۲</sup> فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد توسعه روستایی واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران.

\*نویسنده مسئول، پست الکترونیک: Noshin\_osoli@yahoo.com

صنعت گردشگری با ماهیتی چند بعدی علاوه بر تأمین نیاز گردشگران، باعث تغییرات عمده‌ای در سیستم جامعه میزبان می‌گردد (Dwyer et al., 2009). گردشگری می‌تواند باعث تحولاتی از لحاظ اقتصادی، اجتماعی در یک جامعه شود (زردان و منصوربهنمی، ۱۳۹۴). از جمله دستاوردهایی که گردشگری به همراه دارد می‌توان به اشتغال‌زایی، توسعه زیرساخت‌های منطقه‌ای، تحرک اقتصادهای بحرانی، تقویت فعالیت‌های توسعه‌ای و نیز بالا بردن آگاهی عمومی در حفاظت از محیط طبیعی اشاره کرد (هادی‌زاده زرگر و سخایی، ۱۳۹۳). از آنجایی که صنعت گردشگری کار طلب و اشتغال‌زا است، می‌توان افراد دارای مهارت‌های گوناگون و متوسط را به اشتغال درآورد (قنبری و همکاران، ۱۳۹۴). توسعه این صنعت در کشورهای پیشرفته، موجب تنوع درآمدها و کاهش ناهماهنگی در اقتصاد و در کشورهای در حال توسعه فرصتی برای صادرات، تولید ارز و ایجاد اشتغال به شمار می‌آید (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

بخش عمده‌ای از صنعت و توریسم را گردشگری روستایی تشکیل می‌دهد که سهم مهمی در اقتصاد مناطق روستایی دارد. گردشگری روستایی یکی از انواع مختلف گردشگری است که می‌توان آن را کلیه فعالیت‌های تفریحی و گردشگری در مناطق روستایی که بر پایه کشاورزی، دامداری، ماهیگیری، هنرها و صنایع دستی، آداب و رسوم محلی و غیره انجام می‌گیرد، نامید (عطائی و همکاران، ۱۳۹۵). گردشگری روستایی شامل هر نوع فعالیت تفریحی و گذران اوقات فراغت است با دریافت خدماتی از قبیل غذا، محل اقامت و محصولات محلی از ساکنان محلی در مکانی که از نظر قوانین و مقررات جاری کشور یا از نظر ماهیت اقتصادی و فرهنگی روستا محسوب می‌شود (افتخاری و قادری، ۱۳۸۱).

گردشگری روستایی با ایجاد اشتغال، افزایش سطوح درآمد، متنوع سازی فعالیت‌های اقتصادی، افزایش سطح آگاهی‌های اجتماعی و ایجاد روابط اجتماعی گسترده بین جامعه میزبان و میهمان به حفاظت از میراث فرهنگی و محیط‌زیست طبیعی کمک کرده و با جلوگیری از مهاجرت بی‌رویه و بهینه‌سازی بهره‌برداری از زمین به توسعه روستایی پایدار کمک می‌کند. توسعه پایدار ابعاد مختلفی دارد. یکی از آن‌ها به اقتصاد مربوط می‌شود که در آن توسعه از چرخه محلی به سمت چرخه بین‌المللی حرکت می‌کند. گردشگری روستایی پایدار به فرصت‌های درآمدی خوبی برای اجتماعات محلی منجر می‌شود. دومین بعد به اکولوژی مربوط می‌شود که روش آن حرکت از تخریب به سوی حفاظت است. توسعه پایدار به معنای محدود کردن مصرف منابع فرهنگی و طبیعی و به حداقل رساندن آسیب به آن‌ها و در صورت لزوم سود حاصل از توسعه ترجیحاً صرف بهبود محیط‌زیست و منابع فرسوده شود. بعد سوم به ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی مربوط می‌شود که به حفظ یا تغییر وضع موجود منجر می‌شود (Aronsson, 1994).

بخش گردشگری منبع بسیار مهمی برای اشتغال نیروی کار غیرماهر و کسانی که کارهای پاره‌وقت را ترجیح می‌دهند، به‌ویژه زنان و مهاجران فقیر روستایی می‌باشد. این اشتغال می‌تواند در بخش‌های مرتبط با گردشگری نظیر صنایع دستی، خدمات اقامتی و رفاهی و کشاورزی انجام شود. با توجه به اینکه این بخش به مقدار قابل توجهی شغل برای زنان و نیروی کار غیرماهر ایجاد می‌کند، می‌تواند به طور قابل توجهی به توانمندسازی زنان و کاهش فقر کمک کند (منشی‌زاده، ۱۳۸۲). گردشگری روستایی همچنین باعث افزایش تعاملات اقتصادی رشد دهنده و رشد یابنده، میان بخش‌های مختلف اقتصادی و گسترش تعاملات اجتماعی بین جوامع روستایی، شهری و اقوام و ملل مختلف می‌شود (Rogerson, 1996). گردشگری روستایی در کنار سایر فعالیت‌های روستایی، فرصت‌های شغلی متعددی را ایجاد کند. با توجه به تمرکز زمانی فعالیت‌های گردشگری روستایی، این فعالیت‌ها معمولاً به صورت عامل مولد شغل‌های موقت ولی در عین حال مطمئن‌تر از فعالیت‌های سنتی کشاورزی با مدت طولانی است (Start, 2001).

در شرایط کنونی، توجه به توسعه فعالیت‌های دیگر اقتصادی جوامع روستایی، مانند صنایع روستایی، صنایع تکمیلی و فرآوری محصولات کشاورزی و گردشگری روستایی ضروری است. این فعالیت‌ها با وجود این که تمرکز کمتری بر منابع طبیعی تولید دارند، می‌توانند کمک زیادی به تنوع‌بخش پایداری و رشد اقتصادی جوامع روستایی کنند (شریف‌زاده و مراد نژاد، ۱۳۸۱). بنابراین گردشگری روستایی به‌عنوان یک کارکرد فراساختاری، از راه مشارکت و وابستگی به سایر بخش‌های اقتصادی گسترش و تداوم می‌یابد و به دنبال آن در رشد سایر بخش‌های اقتصادی جامعه هم نقش دارند.

به همین دلیل است که بسیاری از برنامه ریزان و سیاست‌گذاران توسعه از فعالیت گردشگری به‌عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار یاد می‌کنند. اگر گردشگری روستایی به نحوی مناسب برنامه‌ریزی و مدیریت شود، می‌تواند خالق یا محرک فرآیند توسعه‌یافتگی برای حصول به پایداری توسعه در نواحی روستایی و نیز پایداری جوامع محلی در کلیه زیرشاخه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین فعالیت گردشگری به‌طور کلی به حساب آید (عنابستانی و همکاران، ۱۳۹۱). در برنامه‌ریزی برای گردشگری روستا باید قابلیت‌های مناطق به لحاظ خدماتی، زیست‌محیطی، اجتماعی، فرهنگی و غیره سنجیده شود و نهایت استفاده از روستا به عمل آید بدون اینکه منابع آن رو به کاهش نهند. توسعه گردشگری روستایی باید به صورتی باشد که بر فضای روستایی تأکید داشته باشد. یعنی از ساختمان‌ها و وسایل موجود که نشان‌دهنده ویژگی جامعه محلی هستند، استفاده کنند تا بتوانند گردشگران را جلب کنند. انگیزه‌ای که باعث می‌شود تا فردی به‌عنوان توریست فرسنگ‌ها مسافت را طی کند و برای مدتی هرچند کوتاه به روستا یا محیط پیرامون آن سفر کند، بسیار وسیع است (منشی‌زاده، ۱۳۸۲). عواملی که می‌توانند زمینه ساز جذب گردشگران در نواحی روستایی باشند می‌توان به مواردی از قبیل: معرفی جاذبه‌های طبیعی روستاها، خدمات رفاهی، اقامتی، معرفی آداب و سنن محلی و تضمین امنیت اشاره نمود (منافیان و دانشور عامری، ۱۳۹۳).

یکی از مناسب‌ترین فنون برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل استراتژی برای یافتن استراتژی مناسب توسعه، ماتریس سوات است که امروزه به‌عنوان ابزاری نوین برای تحلیل عملکردها و وضعیت شکاف، مورد استفاده قرار می‌گیرد (Nilsson, 2004). این مدل، یکی از ابزارهای مهم در مدیریت راهبردی است (Sharifi, 2012).

SWOT نوعی برنامه ریزی راهبردی و ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به‌منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است (رضایی و جلیلیان، ۱۳۹۸). SWOT، مخفف چهار واژه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها است. در این تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، عوامل داخلی سازمان محسوب می‌شوند و فرصت‌ها و تهدیدها نیز عوامل خارجی سازمان هستند. به‌طور کلی پس از تلفیق عناصر چهارگانه ذکر شده در بالا، در یک ماتریس، ۴ نوع راهبرد (SO, WO, ST, WT) مطرح می‌شود. (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۷).

ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده (۱۳۸۸)، در تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه‌ی ساحلی چابهار به استفاده از مدل راهبردی SWOT پرداختند. در این پژوهش، تعدد تصمیم‌گیران، مسائل مدیریتی، کمبود زیرساخت‌ها و ضعف تبلیغات را به‌عنوان موانع؛ اشتغال‌زایی، درآمد ارزی، سرمایه‌گذاری زیربنایی مهم‌ترین فرصت‌ها؛ آثار تاریخی، جاذبه‌های طبیعی و ورزشی و تفریحی را به‌عنوان نقاط قوت بیان کرده و اصلاح نهادهای مدیریتی و هم‌فکری مسئولان با مردم را از جمله مهم‌ترین رهیافت‌ها می‌دانند.

اعظمی و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای تحت عنوان تدوین استراتژی گردشگری روستایی پایدار با استفاده از تکنیک SWOT (مطالعه موردی: روستای نوره شهرستان سنندج)، به این نتیجه رسیده‌اند از میان استراتژی‌های چهارگانه برای توسعه گردشگری روستای نوره از نظر دو گروه جامعه آماری استراتژی‌های رقابتی مناسب‌ترین استراتژی می‌باشد. استفاده از بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در این روستا، بهره‌مندی از نیروی انسانی، توجه به صنایع دستی، اشتغال و مشارکت زنان از طریق سرمایه‌گذاری آموزشی و طراحی ساز و کارهای جلب مشارکت آنان از جمله برخی از راهبردهای شناسایی شده بود.

جعفریان و همکاران (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای به بررسی راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT در روستای لاسجرد شهرستان سمنان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که توسعه گردشگری روستایی لاسجرد دارای هفت قوت، یازده ضعف، هفت فرصت و نه تهدید می‌باشد، همچنین نتایج نشان داد که چشم‌اندازهای زیبا و منحصربه‌فرد مهم‌ترین قوت، نامناسب بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی مهم‌ترین ضعف، افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و تفریح مهم‌ترین فرصت و تخریب زمین‌های کشاورزی و مزارع روستایی مهم‌ترین تهدید توسعه گردشگری روستایی در روستای لاسجرد می‌باشد.

خاتون‌آبادی و راست‌قلم (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان سنجش ارکان چهارگانه گردشگری روستایی با استفاده از تکنیک SWOT در روستاهای گردشگری استان چهارمحال و بختیاری انجام دادند؛ که در آن با استفاده از تکنیک SWOT وضعیت گردشگری روستایی در روستاهای هدف مشخص و وزن هرکدام از ارکان چهارگانه SWOT، در گردشگری مورد سنجش قرار

گرفت که بر اساس آن میزان محدودیت‌ها (شامل نقاط ضعف و تهدید) در سطح بالاتری نسبت به میزان قابلیت‌ها (شامل نقاط قوت و فرصت) می‌باشد. اگرچه مؤلفه به وجود آمدن مراکز گردشگر پذیر در نقاط دیگر به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه تهدید مشخص شد؛ اما به دلیل نامناسب بودن زیرساخت‌های گردشگری همین مؤلفه موجب تخفیف آسیب‌پذیری و نیز کاهش تخریب طبیعت بکر و چشم‌اندازهای زیبا به عنوان مهم‌ترین مؤلفه قوت برای توسعه گردشگری روستایی تبدیل شده است. تاکانو (Takano & Vickramasinghe, 2010)، در پژوهشی به احیای بازار گردشگری با استفاده از روش ترکیبی AHP، SWOT در سریلانکا، پرداخت. نتایج نشان داد که استراتژی تهاجمی (مانند تبلیغات) جهت احیای گردشگری در نمونه مورد مطالعه از بیشترین اهمیت برخوردار بود.

بارلی بایو و همکاران (Barlybaev *et al.*, 2009)، در پژوهشی که انجام دادند به این نتیجه رسیدند که توسعه زیر ساخت‌های روستایی به همراه مشارکت بخش‌های خصوصی و دولتی، اعطای اعتبارات برای بهبود مسیرهای روستایی، زمینه لازم برای تنوع‌بخشی اقتصاد روستایی و توسعه روستایی را فراهم نموده است.

شهرستان خرم‌آباد از نخستین سکونتگاه‌های مردم ایران با تاریخ چند هزارساله، با وجود تنوع اقوام و ایلات و جاذبه‌های گردشگری و غنای فرهنگی و طبیعی زمینه‌ساز توسعه گردشگری بوده و یکی از مناطق پرجاذبه و دارای پتانسیل‌ها و استعدادهای نهفته در حوزه گردشگری می‌باشد. وجود اقلیم معتدل و مناسب، منابع طبیعی و پوشش گیاهی متنوع با کیفیت بصری بالا و چشم‌اندازهای زیبا، تمرکز جاذبه‌های تاریخی مختلف در این شهرستان، مجموعاً می‌تواند بر اقتصاد منطقه تأثیر قابل توجهی بگذارد (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۵)

در حال حاضر، صنایع تولیدی استان لرستان از رکود فراوانی رنج می‌برند. همچنین نیروی کار از مناطق روستایی و شهری نیز برای جستجوی شغل به استان‌های دیگر کشور کوچ می‌کنند؛ که با توجه به جاذبه‌های طبیعی، جاذبه‌های تاریخی، جاذبه‌های تولیدی همچون مواد غذایی و منسوجات بومی روستاهای استان و سایر پتانسیل‌هایی که در بالا مطرح شد، از طریق احیای صنعت گردشگری روستایی، می‌توان با این دو معضل تا اندازه زیادی مبارزه کرد. این امر مستلزم هدف‌گذاری است که برای هدف‌گذاری، حوزه برنامه‌ریزی راهبردی اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند؛ بنابراین با توجه به مطالب مذکور، پژوهش حاضر به دنبال شناخت پتانسیل‌ها و نقاط قوت و فرصت‌های موجود در منطقه و ارائه راهبردهای توسعه پایدار گردشگری برای روستاهای استان لرستان به‌منظور افزایش منفعت و سود اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی می‌باشد.

### روش پژوهش

با توجه به این‌که پژوهش حاضر در پی توصیف شرایط گردشگری روستاهای شهرستان خرم‌آباد به وسیله شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مربوطه است و این عمل از طریق بررسی و پیمایش میدانی صورت می‌پذیرد، بنابراین از نظر ماهیت و رویکرد جزء تحقیقات توصیفی و شاخه پیمایشی محسوب می‌شود و ابزار جمع‌آوری اطلاعات از راه پرسشنامه می‌باشد. همچنین از آنجا که سعی دارد رهنمون‌هایی برای ارتقاء وضعیت گردشگری این مناطق ارائه دهد بنابراین از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد.

جامعه آماری این تحقیق از جنس خیرگان، شامل کارشناسان و متخصصان مربوط به حوزه گردشگری روستاهای شهرستان خرم‌آباد که شامل مدیران و کارشناسان سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهرستان، استانداری، فرمانداری و دهیاران دهستان‌های بخش مرکزی این شهرستان شامل هفت دهستان: ازنا، کرگاه غربی و کرگاه شرقی، ده پیر، ده پیر شمالی، رباط و کاکاشرف به تعداد ۹۶ نفر می‌باشند که با کمک نمونه‌گیری غیر تصادفی، از نوع قضاوتی و بصورت هدفمند تعداد ۴۰ نفر از آن‌ها انتخاب شد.

با توجه به این‌که پژوهش حاضر، یک پژوهش میدانی و کاربردی است لذا برای جمع‌آوری اطلاعات از هر دو روش به شرح زیر استفاده گردیده است، یعنی ابتدا با رجوع به منابع کتابخانه‌ای و استفاده از کتب و نشریات مختلف، مبانی نظری و پیشینه تحقیق تدوین گردید. سپس به‌منظور گردآوری داده‌ها که همان نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون حوزه گردشگری روستاهای شهرستان خرم‌آباد هستند، از روش مصاحبه استفاده شد. فرم‌های مصاحبه مورد استفاده در این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است. بخش اول شامل سؤالاتی در ارتباط با مشخصات فردی پاسخ‌گویان (متغیرهای جمعیت‌شناختی)

مثل جنسیت، سطح تحصیلات و سن است. سؤالات بخش دوم نیز مربوط به سؤالات ارزیابی‌کننده اهداف تحقیق است که به صورت نیمه ساختاریافته، تبیین شده است.

در این پذیرش برای آزمون پایایی ابزار گردآوری اطلاعات از آلفای کرونباخ استفاده شده است با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه پژوهش ۷۶ درصد است می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش از پایایی لازم برخوردار می‌باشد. فرم‌های مصاحبه این پژوهش از روش تائید روایی محتوا مورد پذیرش قرار گرفت. این تأیید به صورت روایی محتوای صورتی با استفاده از نظر اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد و نیز برخی کارشناسان سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان لرستان و فرمانداری لرستان انجام گرفت. روایی صورتی یکی از مشتقات روایی محتوایی است که به این مطلب اشاره می‌کند که سؤالات آزمون تا چه حد در ظاهر شبیه به موضوعی هستند که برای اندازه‌گیری آن تهیه شده است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۳).

در قسمت آمار توصیفی، برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان که در برگزیده شاخص‌هایی نظیر فراوانی، درصد فراوانی و نمودار است، از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید. مرحله مهم و اساسی در تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده از آمار استنباطی است. بدین منظور، از آنجایی که پژوهش حاضر به دنبال راهبردها می‌باشد، بنابراین از روش ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل SWOT، یک ابزار بسیار سودمند و کارا است که کلیه رده‌ها می‌توانند به کمک آن راهبردهای قابل قبول در موقعیت‌های مختلف سازمانی، یک کسب و کاری و یا وظیفه‌ای ارائه طریق نمایند. SWOT، مخفف چهار واژه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها است. در این تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، عوامل داخلی سازمان محسوب می‌شوند و فرصت‌ها و تهدیدها نیز عوامل خارجی سازمان هستند (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۷).

با توجه به تحلیل عوامل بیرونی و بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، مهم‌ترین عوامل که با استفاده از رویکرد مصاحبه نیمه ساختاریافته شناسایی می‌شود، در قسمت عوامل خارجی نوشته می‌شود. آنگاه از خبرگان تقاضا می‌گردد که به این عوامل ضریب (وزن) دهند. ضریب از صفر (کمترین اهمیت) تا ۱۰ (بیشترین اهمیت) است. ضریب داده شده به هر عامل بیان‌گر اهمیت نسبی هر یک از عوامل است. در گام بعدی باید به هر یک از عوامل نمره (رتبه) داده شود. نمره یا رتبه باید از یک (ضعف اساسی) تا چهار (قوت اساسی) باشد. پس از به دست آمدن ضریب (وزن) و نمره (رتبه) باید برای تعیین نمره نهایی، ضریب در نمره ضرب شود. بدین ترتیب می‌توان نمره نهایی هر یک از عوامل را به دست آورد (اعرابی و رضوانی، ۱۳۹۵). پس از بررسی و تحلیل عوامل درونی و بیرونی و همچنین به دست آوردن اهمیت این عوامل لازم است تا ماتریس سوات تشکیل داده شود و استراتژی‌های چهارگانه از آن استخراج شود. استراتژی‌های چهارگانه در ماتریس عبارت‌اند از استراتژی WO، استراتژی SO، استراتژی WT و استراتژی ST. ماتریس سوات یک ماتریس نه خانه است که چهارخانه دارای عوامل اصلی و چهارخانه دیگر نشان‌دهنده استراتژی‌ها است و یک خانه نیز سفید است. راهبردهای تهاجمی (SO) بیانگر حالتی است که طی آن هر شرکتی تمایل دارد همواره در موقعیتی قرار داشته باشد که بتواند به بهره‌گیری از قوت‌ها، به میزان بسیاری از فرصت‌های محیطی استفاده کند. راهبردهای تهاجمی، موقعیتی را ایجاد که سازمان بتواند با استفاده و بهره‌گیری از قوت‌ها از فرصت‌های محیطی نهایت استفاده را بنماید. راهبردهای رقابتی (ST) دیگر استراتژی ماتریس سوات است که این راهبردها با استفاده از قوت‌ها، به منظور جلوگیری از تهدیدهای محیطی تدوین می‌گردد و هدف از اجرای آن، افزایش توانمندی‌های موجود در مقابل کاهش تهدیدها است. از طرفی هدف راهبردهای محافظه‌کارانه (WO)، کاهش ضعف‌ها با استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای است که در فرصت‌های محیطی نهفته است. در نهایت هدف از تدوین راهبردهای تدافعی (WT)، کم کردن نقاط قوت و ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و در وضع مخاطره آمیز قرار خواهیم گرفت و باید سعی کنیم با انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روش‌ها از چنین وضعیتی پرهیز نماییم (پاسدار و گروسی، ۱۳۹۴).

بنابراین در پژوهش حاضر پس از شناسایی نقاط چهارگانه پیرامون حوزه گردشگری روستاهای شهرستان خرم‌آباد، مبادرت به تعیین جایگاه استراتژیک روستاها در ماتریس تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی شده و در نهایت راهبردهای مربوطه، ارائه گردیده‌اند.

یافته‌ها و بحث

نتایج آمار توصیفی

نتایج حاصل از بررسی داده‌های به‌دست‌آمده از نمونه آماری پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای جنسیت مرد بوده‌اند. همچنین میزان متأهل‌ها دارای فراوانی بیشتری نسبت به مجردها می‌باشد. بیش از نیمی از پاسخ‌گویان نیز دارای سن بالای چهل و یک سال بوده‌اند. همچنین بیشتر پاسخ‌گویان سطح تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر داشته‌اند. خلاصه نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناسی به‌صورت جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- خلاصه توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناسی پاسخ‌دهندگان

متغیر جمعیت‌شناسی	رده	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۱۲	۳۰
	مرد	۲۸	۷۰
وضعیت تأهل	مجرد	۸	۲۰
	متأهل	۳۲	۸۰
رده سنی	۲۰ تا ۲۵ سال	۲	۵
	۲۶ تا ۳۰ سال	۴	۱۰
	۳۱ تا ۳۵ سال	۸	۲۰
	۳۶ تا ۴۰ سال	۸	۲۰
سطح تحصیلات	۴۱ سال به بالا	۱۸	۴۵
	زیر دیپلم	۰	۰
	دیپلم	۶	۱۵
	فوق‌دیپلم	۴	۱۰
	لیسانس	۱۲	۳۰
	فوق‌لیسانس و بالاتر	۱۸	۴۵
جمع کل		۴۰	۱۰۰

نتایج آمار استنباطی

برای بررسی داده‌ها و ارزیابی وضعیت متغیرهای پژوهش و نهایتاً سنجش اهداف پژوهش از تکنیک مدل‌سازی تجزیه و تحلیل SWOT استفاده گردیده است؛ روش تشکیل ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT دارای پنج مرحله زیر است:

- الف- شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها
- ب- تشکیل جدول ارزیابی عوامل داخلی
- ج- تشکیل جدول ارزیابی عوامل خارجی
- د- تعیین جایگاه استراتژیک مؤلفه مورد بررسی در ماتریس تجزیه و تحلیل داخلی-خارجی
- ه- ارائه راهبردهای مربوطه

الف- شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

در این مرحله با استفاده از مصاحبه با خبرگان پژوهش، اقدام به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون گردشگری روستاهای شهرستان خرم‌آباد، شد. نتایج حاصل شامل تعداد ۸ نقطه قوت، ۱۰ نقطه ضعف، ۱۰ فرصت و ۸ تهدید است که در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۲- نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون گردشگری روستاهای شهرستان خرم‌آباد

نوع عامل	مؤلفه‌ها
<b>نقاط قوت</b>	تنوع فرهنگی تنوع اقلیمی امنیت بالای مناطق توانایی برای مهارت‌آموزی در روستاها افراد تحصیل کرده در روستاها به‌عنوان راهنما راه‌اندازی کسب و کار نوپا و جدید روحیه قوم‌گرایی و جمع‌گرایی در روستاها وجود تنوع گیاهی و جانوری و درختی
<b>نقاط ضعف</b>	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای کسب و کار محلی وجود سازمان‌های موازی متولی توسعه روستایی کمبود منابع مالی و جذب اعتبارات در روستاها عدم آموزش در خصوص گردشگری روستایی دوگانگی ارزشی و منافات ارزش‌های محلی و بومی با دیدگاه کاسب‌کارانه در جذب توریسم ضعف در تبلیغات برای معرفی فرصت‌های گردشگری عدم استفاده دولت در استخدام افراد متخصص در حوزه گردشگری عدم وجود خانه‌های بوم‌گردی و زیرساخت‌های گردشگری تطبیق نامناسب مطالعات گردشگری با طرح‌های روستایی وجود تعصب فرهنگی در خصوص اشتغال زنان در حوزه گردشگری روستایی
<b>فرصت‌ها</b>	ایجاد مشاغل خانگی و صنایع دستی برای اشتغال روستاییان ترویج اصالت فرهنگی استان با استفاده از توریسم روستایی بهره‌گیری از پتانسیل چهار فصل بودن استان در جذب گردشگر توجه دولت به توسعه روستایی در این زمان مهاجرت روستاییان از شهر به روستا معرفی هویت بارز استان از طریق گردشگری موقعیت مناسب جغرافیایی و مواصلاتی ثبت ملی و جهانی قابلیت‌های تاریخی، طبیعی و فرهنگی امکان جذب منابع در جهت توسعه گردشگری درآمد بالا و ارزآوری برای روستاییان و استان
<b>تهدیدها</b>	تخریب محیط‌زیست و منابع طبیعی نفوذ آسیب‌های اجتماعی به روستا بی‌برنامگی و عدم برنامه‌ریزی در تور گردی مهاجرت روستاییان به شهرها، افزایش حاشیه‌نشینی و ایجاد مشاغل کاذب بروکراسی اداری زمان‌بر با وجود ارگان‌های موازی متولی صرف منابع و اعتبارات گردشگری در جاهای دیگر عدم وجود امکانات رفاهی و مراقبتی بالا رفتن مشکلات گردشگران و ایجاد تبلیغات منفی برای استان ایجاد ناهنجاری‌های فرهنگی و اجتماعی

#### ب- تشکیل جدول ارزیابی عوامل داخلی

در این مرحله از پژوهش عوامل داخلی که همان نقاط قوت و ضعف هستند شناسایی شدند؛ خبرگان پژوهش نسبت به اینکه عامل مورد بررسی در زمینه توسعه گردشگری روستایی روستاهای شهرستان خرم‌آباد، کلیدی است یا غیر کلیدی اظهار نظر نمودند. به‌طوری که نقاط قوت کلیدی عدد چهار، نقاط قوت غیرکلیدی عدد سه، نقاط ضعف غیرکلیدی عدد دو و نیز نقاط ضعف کلیدی نیز عدد یک را کسب می‌کنند که به این اعداد رتبه می‌گویند. دیگر معیاری که توسط خبرگان مشخص می‌گردد، میزان اهمیتی است

## تدوین راهبردهای توسعه توریسم روستایی به روش SWOT ...

که هر عامل دارد که این عمل در پژوهش حاضر به وسیله اختصاص عددی از صفر تا ده توسط خبرگان صورت پذیرفته است که به آن وزن گفته می‌شود. لازم به ذکر است که اهمیت تشخیص داده شده در نهایت می‌بایست به صورت وزنی و عددی بین صفر تا یک، تبدیل گردد. سپس میزان وزن هر نقطه قوت یا ضعف در رتبه آن ضرب می‌شود و عددی به نام امتیاز به هر نقطه تعلق می‌یابد. پس از این اعمال، جمع امتیازات همه نقاط قوت و ضعف شناسایی شده حساب و به عنوان نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی محسوب می‌گردد. اگر این عدد بالاتر از  $\frac{2}{5}$  باشد نشان از غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف و نیز اگر این عدد پایین‌تر از این مقدار محاسبه گردد، نشان‌گر غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت دارد (کارگروه تدوین برنامه راهبردی، ۱۳۹۴). نتایج حاصل در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	رتبه	امتیاز
S <sub>1</sub>	تنوع فرهنگی	۰/۱۰۳	۴	۰/۴۱۲
S <sub>2</sub>	تنوع اقلیمی	۰/۱۱۰	۴	۰/۴۴۰
S <sub>3</sub>	امنیت بالای مناطق	۰/۰۶۱	۳	۰/۱۸۳
S <sub>4</sub>	توانایی برای مهارت‌آموزی در روستاها	۰/۰۹۶	۴	۰/۳۸۴
S <sub>5</sub>	افراد تحصیل کرده در روستاها به عنوان راهنما	۰/۰۸۲	۳	۰/۲۴۶
S <sub>6</sub>	راه‌اندازی کسب و کار نوپا و جدید	۰/۰۹۶	۴	۰/۳۸۴
S <sub>7</sub>	روحیه قوم‌گرایی و جمع‌گرایی در روستاها	۰/۰۲۰	۳	۰/۰۶۰
S <sub>8</sub>	وجود تنوع گیاهی و جانوری و درختی	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
W <sub>1</sub>	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای کسب و کار محلی	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
W <sub>2</sub>	وجود سازمان‌های موازی متولی توسعه روستایی	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
W <sub>3</sub>	کمبود منابع مالی و جذب اعتبارات در روستاها	۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱
W <sub>4</sub>	عدم آموزش در خصوص گردشگری روستایی	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸
W <sub>5</sub>	دوگانگی ارزشی و منافات ارزش‌های محلی و بومی با دیدگاه کاسب‌کارانه در جذب توریسم	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰
W <sub>6</sub>	ضعف در تبلیغات برای معرفی فرصت‌های گردشگری	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸
W <sub>7</sub>	عدم استفاده دولت در استخدام افراد متخصص در حوزه گردشگری	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲
W <sub>8</sub>	عدم وجود خانه‌های بومگردی و زیرساخت‌های گردشگری	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
W <sub>9</sub>	تطبیق نامناسب مطالعات گردشگری با طرح‌های روستایی	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸
W <sub>10</sub>	وجود تعصب فرهنگی در خصوص اشتغال زنان در حوزه گردشگری روستایی	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴
جمع	-	۱	-	۲/۵۳

با توجه به جدول بالا مشخص می‌گردد که تعداد هشت نقطه قوت و ده نقطه ضعف برای توسعه گردشگری روستایی روستاهای شهرستان خرم‌آباد، شناسایی گردیده شده است. از میان این هجده عامل، چهارده عامل کلیدی و سایر عوامل غیرکلیدی هستند. مجموع امتیازات محاسبه‌شده، معرف عدد  $\frac{2}{53}$  می‌باشد که بیان‌گر غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف پیرامون توسعه گردشگری روستایی روستاهای شهرستان خرم‌آباد است.

### ج- تشکیل جدول ارزیابی عوامل خارجی

در این مرحله از پژوهش عوامل خارجی شناسایی شده که همان فرصت‌ها و تهدیدها هستند، همانند عوامل داخلی، می‌بایست از دو معیار به صورت کمی درآیند. این کمی‌سازی مستقیماً از نظرخواهی از خبرگان به دست می‌آید. اولین معیار کلیدی بودن یا غیر کلیدی بودن است. خبرگان پژوهش نسبت به اینکه عامل مورد بررسی در زمینه مسئله مورد بررسی که در اینجا توسعه گردشگری روستایی روستاهای شهرستان خرم‌آباد است، اظهار نظر می‌نمایند. به طوری که فرصت‌های کلیدی عدد چهار، فرصت‌های غیرکلیدی عدد سه، تهدیدهای غیرکلیدی عدد دو و نیز تهدیدهای کلیدی نیز عدد یک را کسب می‌کنند که به این اعداد رتبه می‌گویند. سپس میزان وزن هر فرصت یا تهدید در رتبه آن ضرب می‌شود و عددی به نام امتیاز به هر عامل تعلق می‌یابد؛ مانند عوامل داخلی دیگر معیاری که توسط خبرگان مشخص می‌گردد، میزان اهمیتی است که هر عامل دارد که این عمل در پژوهش حاضر به وسیله اختصاص عددی از صفر تا ده توسط خبرگان صورت پذیرفته است. لازم به ذکر است که اهمیت تشخیص داده شده در نهایت



می‌بایست به صورت وزنی و عددی بین صفر تا یک، تبدیل گردد. پس از این اعمال، جمع امتیازات همه فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده حساب و به‌عنوان نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی محسوب می‌گردد. اگر این عدد بالاتر از ۲/۵ باشد نشان از غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها و نیز اگر این عدد پایین‌تر از این مقدار محاسبه گردد، نشان‌گر غلبه تهدیدها بر قوت‌ها دارد. نتایج حاصل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی

ردیف	فرصت‌ها و تهدیدها	وزن	رتبه	امتیاز
O <sub>1</sub>	ایجاد مشاغل خانگی و صنایع دستی برای اشتغال روستاییان	۰/۰۵۲	۴	۰/۲۰۸
O <sub>2</sub>	ترویج اصالت فرهنگی استان با استفاده از توریسم روستایی	۰/۰۶۱	۴	۰/۲۴۴
O <sub>3</sub>	بهره‌گیری از پتانسیل چهار فصل بودن استان در جذب گردشگر	۰/۰۷۹	۴	۰/۳۱۶
O <sub>4</sub>	توجه دولت به توسعه روستایی در این زمان	۰/۰۶۱	۴	۰/۲۴۴
O <sub>5</sub>	مهاجرت روستاییان از شهر به روستا	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶
O <sub>6</sub>	معرفی هویت بارز استان از طریق گردشگری	۰/۰۶۱	۴	۰/۲۴۴
O <sub>7</sub>	موقعیت مناسب جغرافیایی و مواصلاتی	۰/۰۷۱	۴	۰/۲۸۴
O <sub>8</sub>	ثبت ملی و جهانی قابلیت‌های تاریخی، طبیعی و فرهنگی	۰/۰۶۱	۴	۰/۲۴۴
O <sub>9</sub>	امکان جذب منابع در جهت توسعه گردشگری	۰/۰۸۱	۴	۰/۳۲۴
O <sub>10</sub>	درآمد بالا و ارزآوری برای روستاییان و استان	۰/۰۷۹	۴	۰/۳۱۶
T <sub>1</sub>	تخریب محیط‌زیست و منابع طبیعی	۰/۰۳۹	۲	۰/۰۷۸
T <sub>2</sub>	نفوذ آسیب‌های اجتماعی به روستا	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲
T <sub>3</sub>	بی‌برنامگی و عدم برنامه‌ریزی در تور گردی	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹
T <sub>4</sub>	مهاجرت روستاییان به شهرها، افزایش حاشیه‌نشینی و ایجاد مشاغل کاذب	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴
T <sub>5</sub>	بروکراسی اداری زمان‌بر با وجود ارگان‌های موازی متولی	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰
T <sub>6</sub>	صرف منابع و اعتبارات گردشگری در جاهای دیگر	۰/۰۷۹	۲	۰/۱۵۸
T <sub>7</sub>	عدم وجود امکانات رفاهی و مراقبتی بالا رفتن مشکلات گردشگران و ایجاد تبلیغات منفی برای استان	۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸۰
T <sub>8</sub>	ایجاد ناهنجاری‌های فرهنگی و اجتماعی	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱
جمع	-	۱	-	۳/۱۷

با توجه به جدول بالا مشخص می‌گردد که تعداد ده فرصت و هشت تهدید برای توسعه گردشگری روستایی روستاهای شهرستان خرم‌آباد، شناسایی گردیده شده است. از میان این هیجده عامل، سیزده عامل کلیدی و سایر عوامل غیرکلیدی هستند. مجموع امتیازات محاسبه‌شده، معرف عدد ۳/۱۷ می‌باشد که چون بالاتر از عدد ۲/۵ می‌باشد بیانگر غلبه فرصت‌ها بر تهدیدهای پیرامون توسعه گردشگری روستایی روستاهای شهرستان خرم‌آباد است.

د- تعیین جایگاه استراتژیک مؤلفه مورد بررسی در ماتریس تجزیه و تحلیل داخلی-خارجی

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. برای تشکیل این ماتریس، بایستی نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه سازمان در خانه‌های این ماتریس مشخص گردد و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ نمود. ماتریس چهارخانه‌ای تجزیه داخلی و خارجی در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ الی ۴) و ضعیف (۱ الی ۲/۵)، تعیین می‌شود. (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۹). در این پژوهش پس از تشکیل جداول ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی و پس از انجام محاسبات آماری و یافتن محل تلاقی مجموع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل داخلی (۲/۵۳) که حاکی از غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف و همچنین مجموع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل خارجی (۳/۱۷) که نشان دهنده غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها بود، همان‌طور که در نمودار یک مشاهده می‌شود، جایگاه راهبردی روستاهای شهرستان خرم‌آباد در رابطه با توسعه گردشگری روستایی در ماتریس تجزیه تحلیل داخلی-خارجی، در خانه تهاجمی تعیین شد، بنابراین راهبرد تهاجمی به عنوان بهترین راهبرد در توسعه توریسم روستایی شهرستان خرم‌آباد مطرح گردید (نمودار ۱).

۱	۲/۵	۴	شماره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (IFE)
(I) محافظه کارانه	(II) تهاجمی ■ موقعیت روستاهای شهرستان خرم آباد	۳/۱۷	
(III) تدافعی	(IV) رقابتی	۲/۵	
		۱	

نمودار ۱- جایگاه روستاهای شهرستان خرم آباد از نظر توسعه گردشگری در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی

ه- ارائه راهبردهای مربوطه

بطور کلی، همان گونه که در نمودارهای ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، از تلاقی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها و پس از تلفیق عناصر چهارگانه ذکر شده در یک ماتریس، چهار نوع راهبرد مطرح می‌شود:

۱- راهبردهای تهاجمی یا SO: در قالب این راهبردها، سازمان یا صنعت با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید و با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند.

۲- راهبردهای محافظه‌کارانه یا WO: هدف از این راهبردها، بهبود بخشی نقاط ضعف داخلی آن سازمان یا صنعت با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط داخل است.

۳- راهبردهای رقابتی یا ST: سازمان‌ها یا صنایع با اجرای این راهبردها می‌کوشند تا با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده و یا آن‌ها را از بین ببرند.

۴- راهبردهای تدافعی یا WT: صنایع با به‌کارگیری این راهبرد، حالت تدافعی به خود می‌گیرند. هدف از این راهبرد، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است (میرموسوی، ۱۳۹۹؛ پاسدار و گروسی، ۱۳۹۴).

ورودی‌های محیط خارجی	TO	WS	W	S
	O	WO	SO	ST
	T	WT	ST	ST

نمودار ۲- انواع استراتژی‌ها در ماتریس SWOT

عوامل محیطی	عوامل داخلی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
فهرست فرصت‌ها (O)	استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت (SO)	ناحیه ۱	ناحیه ۲ از مزیت‌هایی که در فرصت نهفته است استفاده نماییم برای جبران نقاط ضعف (WO)
فهرست تهدیدها (T)	استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها (ST)	ناحیه ۳	ناحیه ۴ به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (WT)

نمودار ۳- تجزیه و تحلیل SWOT

با توجه به مطالب مندرج در جدول ۵، از تلاقی نقاط قوت و نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها؛ چهار راهبرد تهاجمی (SO)، محافظه کارانه (WO)، رقابتی (ST) و تدافعی (WT) مطرح شد. آنگاه به منظور عملیاتی‌سازی راهبردهای مطرح شده با توجه به ویژگی‌های اختصاصی منطقه مورد مطالعه، استراتژی‌هایی معرفی شده است. بدین ترتیب که تعداد پنج استراتژی در قالب راهبرد تهاجمی، پنج استراتژی برای راهبرد محافظه کارانه، پنج استراتژی رقابتی و پنج استراتژی تدافعی برای توسعه گردشگری روستایی، روستاهای شهرستان خرم‌آباد، به شرح ذیل ارائه شده است.

جدول ۵- ماتریس SWOT محورهای راهبردی پیرامون توسعه گردشگری روستایی روستاهای شهرستان خرم‌آباد

عوامل داخلی	عوامل خارجی	نقاط قوت (S):	نقاط ضعف (W):
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تنوع فرهنگی</li> <li>➤ تنوع اقلیمی</li> <li>➤ امنیت بالای مناطق</li> <li>➤ توانایی بالای مهارت‌آموزی</li> <li>➤ افراد تحصیل کرده به‌عنوان راهنما</li> <li>➤ راه‌اندازی کسب و کار نوپا</li> <li>➤ روحیه قوم‌گرایی و جمع‌گرایی</li> <li>➤ تنوع گیاهی، جانوری و درختی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم برنامه‌ریزی در راه‌اندازی کسب و کار</li> <li>➤ وجود سازمان‌های موازی</li> <li>➤ کمبود منابع مالی</li> <li>➤ عدم آموزش</li> <li>➤ منافات ارزش‌های محلی و بومی با دیدگاه کاسب‌کارانه</li> <li>➤ ضعف در تبلیغات</li> <li>➤ عدم استخدام افراد</li> <li>➤ ضعف زیرساخت‌ها</li> <li>➤ تطبیق نامناسب مطالعات با طرح‌های روستایی</li> <li>➤ وجود تعصب فرهنگی در اشتغال زنان</li> </ul>
		<p>راهبردهای تهاجمی (SO):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SO<sub>1</sub>: اقدام در جهت ثبت روستاهای شهرستان خرم‌آباد در لیست روستاهای هدف گردشگری با استفاده از ظرفیت‌های موجود مانند وجود بناهای تاریخی، غذاهای محلی، مناطق شکاری، مناطق معدنی و گیاهان دارویی.</li> <li>SO<sub>2</sub>: ایجاد برنامه تور گردشگری برای گردشگران</li> <li>SO<sub>3</sub>: تلاش در جهت جذب افراد تحصیل کرده روستایی در جهت توسعه توریسم روستایی</li> <li>SO<sub>4</sub>: ایجاد کسب و کارهای نوپا با محوریت بازارچه‌های فروش صنایع دستی، محصولات دامی و باغی و گیاهی روستاها</li> <li>SO<sub>5</sub>: برنامه‌ریزی راهبردی جهت پیاده‌سازی گردشگری طبیعی و فرهنگی</li> </ul>	<p>راهبردهای محافظه کارانه (WO):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>WO<sub>1</sub>: رفع نقصان‌های رفاهی، اقامتی و زیرساختی با استفاده از مساعدگیری از سازمان بنیاد مسکن با توجه به تأکید دولت بر بخش گردشگری</li> <li>WO<sub>2</sub>: آموزش و پرورش و نخبگان روستایی در جهت استفاده از پتانسیل جذب گردشگران خارجی با توجه به اهمیت ارزآوری</li> <li>WO<sub>3</sub>: استقرار مرکز گردشگری روستایی با توجه به تأکید دولت بر بخش گردشگری و لزوم انجام اقدامات گردشگری لازم</li> <li>WO<sub>4</sub>: اجرای طرح‌های پژوهشی هادی در جهت دریافت اطلاعات کامل راجع به ابعاد مختلف روستاها</li> <li>WO<sub>5</sub>: آموزش زنان در زمینه‌های ایجاد مشاغل خانگی و صنایع دستی و ارتقا توانایی زنان در اقتصاد خانواده</li> </ul>
			<p>فرصت‌ها (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ایجاد مشاغل خانگی و صنایع دستی</li> <li>➤ ترویج اصالت فرهنگی</li> <li>➤ اقلیم چهار فصل</li> <li>➤ توجه دولت</li> <li>➤ مهاجرت منفی</li> <li>➤ معرفی هویت بارز استان</li> <li>➤ موقعیت مناسب مواصلاتی و جغرافیایی</li> <li>➤ شناسایی و ثبت ملی قابلیت‌ها</li> <li>➤ امکان جذب منابع مالی</li> <li>➤ درآمدزایی و ارزآوری</li> </ul>

ادامه جدول ۵

عوامل خارجی



تهدیدها (T):	راهبردهای رقابتی (ST):	راهبردهای تدافعی (WT):
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تخریب محیط زیست</li> <li>➤ نفوذ آسیب‌های اجتماعی</li> <li>➤ عدم برنامه‌ریزی در تورگردی</li> <li>➤ مهاجرت روستاییان به شهرها</li> <li>➤ بروکراسی اداری پیچیده</li> <li>➤ صرف منابع و اعتبارات در جاهای دیگر</li> <li>➤ عدم وجود امکانات رفاهی</li> <li>➤ ناهنجاری‌های فرهنگی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ST<sub>1</sub>: تدوین طرح کسب و کار بازاریابی جهت استفاده از ظرفیت‌های گردشگری روستاها و نگهداری افراد بومی جهت اشتغال‌زایی و جلوگیری از تخریب منابع طبیعی</li> <li>ST<sub>2</sub>: برنامه‌ریزی و انجام سفرهای کوتاه علمی، تحقیقاتی و تفریحی با استفاده از وجود مناطق طبیعی با تنوع اقلیمی فراوان</li> <li>ST<sub>3</sub>: ایجاد دپارتمان تخصصی آگاهی بخشی در هر روستا در راستای معرفی ظرفیت‌ها به کشور و معرفی استان لرستان به‌عنوان پایلوت توسعه توریسم</li> <li>ST<sub>4</sub>: تدوین برنامه اجاره دادن خانه‌های روستایی در زمان پیک ورود گردشگران</li> <li>ST<sub>5</sub>: به‌کارگیری و آموزش روستاییان در جهت توسعه اشتغال روستایی و عدم مهاجرت آن‌ها به شهر و اشتغال در مشاغل کاذب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WT<sub>1</sub>: نظارت بر صرف منابع و اعتبارات مربوط به گردشگری برای سرمایه‌گذاری جهت ارتقاء امکانات رفاهی و زیرساختی</li> <li>WT<sub>2</sub>: تلاش در راستای فرهنگ‌سازی پذیرش گردشگر در میان عموم مردم روستا</li> <li>WT<sub>3</sub>: تدوین برنامه تسهیل سرمایه‌گذاری سودده در جهت جذب سرمایه‌گذاران و حذف بروکراسی پیچیده و زمان‌بر</li> <li>WT<sub>4</sub>: برنامه‌ریزی در زمینه تورگردی و انجام تبلیغات مناسب و برندسازی تورگردی در جهت توسعه توریسم روستایی</li> <li>WT<sub>5</sub>: ایجاد کارگاه‌های آموزشی برای روستاییان در جهت کاهش آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی</li> </ul>

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر در سه فاز کلی صورت پذیرفت. این سه فاز عبارت بودند از:

- شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون گردشگری روستایی روستاهای شهرستان خرم‌آباد
- تعیین جایگاه روستاهای شهرستان خرم‌آباد در رابطه با توسعه گردشگری روستایی در ماتریس تجزیه تحلیل داخلی-خارجی

- ارائه راهبردهای اجرایی جهت توسعه گردشگری روستایی روستاهای شهرستان خرم‌آباد

در فاز اول، پس از مصاحبه با خبرگان، تعداد هشت نقطه قوت، ده نقطه ضعف، ده فرصت و هشت تهدید شناسایی شد. در فاز دوم، ابتدا اقدام به تشکیل جداول ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی گردید که پس از محاسبات آماری و غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف و همچنین غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها، جایگاه راهبردی روستاهای شهرستان خرم‌آباد در رابطه با توسعه گردشگری روستایی در ماتریس تجزیه تحلیل داخلی-خارجی، در خانه تهاجمی تعیین شد. در فاز سوم، به‌منظور ارائه راهبردهای اجرایی جهت توسعه گردشگری روستایی روستاهای شهرستان خرم‌آباد پس از تشکیل ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT، تعداد پنج استراتژی تهاجمی، پنج استراتژی محافظه‌کارانه، پنج استراتژی رقابتی و پنج استراتژی تدافعی برای توسعه گردشگری روستایی، روستاهای شهرستان خرم‌آباد، ارائه شد. با توجه به اینکه راهبرد تهاجمی به‌عنوان بهترین راهبرد در توسعه توریسم روستایی شهرستان خرم‌آباد مطرح گردید، جهت عملیاتی‌سازی این راهبرد، استراتژی‌هایی به شرح اقدام در جهت ثبت روستاهای شهرستان خرم‌آباد در لیست روستاهای هدف گردشگری با استفاده از ظرفیت‌های موجود مانند وجود بناهای تاریخی، غذاهای محلی، مناطق شکاری، مناطق معدنی و گیاهان دارویی؛ ایجاد برنامه تور گردشگری برای گردشگران؛ تلاش در جهت جذب افراد تحصیل کرده روستایی در جهت توسعه توریسم روستایی؛ ایجاد کسب و کارهای نوپا با محوریت بازارچه‌های فروش صنایع‌دستی، محصولات دامی و باغی و گیاهی روستاها و برنامه‌ریزی راهبردی جهت پیاده‌سازی گردشگری طبیعی و فرهنگی؛ تدوین گردید.

ضمن بررسی پژوهش حسنونند و حسنونند (۱۳۹۰)، با پژوهش حاضر، می‌توان وجوه اشتراک دو پژوهش را در قالب عوامل زیر ذکر نمود: تخریب محیط‌زیست، ناهنجاری‌ها و آسیب‌های اجتماعی و اشتغال‌زایی و افزایش درآمد. همچنین پژوهش حاضر با پژوهش ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده (۱۳۸۸) و کاظمی و همکاران (۱۳۹۲) دارای مقاربت و هماهنگی است. بدین‌صورت که هر دو پژوهش تبلیغات و ارائه هویت بارز را به‌عنوان یک راه‌حل برای توسعه گردشگری و توسعه توریسم روستایی معرفی می‌کنند. همچنین وجه اشتراک دیگری که پژوهش حاضر با پژوهش‌های مشابه دارد آن است که رضایی و جلیلیان (۱۳۹۸) نیز همچون پژوهش حاضر استراتژی تهاجمی را به‌عنوان استراتژی قالب معرفی می‌نمایند.

## منابع

- ابراهیم‌زاده، ع.، و آقاسی‌زاده، ع. (۱۳۸۸). تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT. *مجله مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای*. شماره ۱، صص ۱۰۷-۱۲۸.
- ابراهیم‌زاده، ع.، کاظمی‌زاده، ش.، و اسکند ثانی، م. (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری، با تأکید بر گردشگری مذهبی (مطالعه موردی: شهر قم). *مجله پژوهش‌های جغرافیای انسانی*، شماره ۷۶، صص ۱۱۵-۱۴۱.
- ابطحی، ح.، و اعرابی، م.، و جعفری‌نیا، ش.، و نجاری، ر. (۱۳۸۷). *استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (بررسی موردی)*. تهران: انتشارات پویند، آزاد مهر.
- اعرابی، م.، و رضوانی، ح. ر. (۱۳۹۵). *مبانی مدیریت استراتژیک*. مؤلفان: تامس ویلن، جی. دیوید هانگر. چاپ ششم. تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- افتخاری، ر.، و قادری، ا. (۱۳۸۱). نقش گردشگری روستایی در توسعه روستایی (نقد و تحلیل چهارچوب‌های نظریه‌ای). *نشریه برنامه‌ریزی و آمایش فضا*، دوره ۶، شماره ۲، صص ۲۳-۴۱.
- اعظمی، م.، هاشمی امین، ن.، و سروش مهر، ه. (۱۳۹۴). تدوین استراتژی گردشگری روستایی پایدار با استفاده از تکنیک SWOT (مطالعه موردی: روستای نوره شهرستان سنندج). *فصلنامه فضای گردشگری*، شماره ۱۷، صص ۸۳-۱۰۸.
- پاسدار، پ.، و گروسی، ا. (۱۳۹۴). تدوین استراتژی های منابع انسانی با ماتریس SWOT. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱. ایران، تهران، ۱۲ اسفند. قابل دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.sid.ir>
- جعفریان، م. ح.، اسکندریان، ا.، و سلیمی سبحان، م. ر. (۱۳۹۵). راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT (مورد مطالعه روستای لاسجرد شهرستان سمنان). *فصلنامه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری چشم‌انداز زاگرس*، دوره ۸، شماره ۳۰، صص ۱۵۹-۱۸۳.
- حسونند، ا.، و حسنونند، ا. (۱۳۹۰). امکان‌سنجی گردشگری روستایی و آثار آن بر توسعه روستایی (بررسی موردی منطقه کهمان در شهرستان سلسله). *ماهنامه توسعه محلی (روستایی - شهری)*، دوره ۳، شماره ۲، صص ۱۸۷-۲۰۰.
- خاتون‌آبادی، ا.، و راست‌قلم، م. (۱۳۹۰). شناسایی علل و عوامل تله محرومیت در جوامع روستایی استان ایلام: مطالعه موردی مناطق برنج‌کاری شهرستان شیروان و چرداول. *مجله روستا و توسعه*، سال ۱۵، شماره ۳، صص ۷۹-۱۰۸.
- دانایی‌فرد، ح.، و الوانی، م.، و آذر، ع. (۱۳۹۳). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع چاپ نهم*. تهران: انتشارات صفار.
- رضایی، ع.، و جلیلیان، س. (۱۳۹۸). بررسی عوامل راهبردی مدیریت گردشگری روستایی با استفاده از تکنیک SWOT و تشکیل ماتریس QSPM در استان کرمانشاه. *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، دوره ۲ - ۵۰، شماره ۱، صص ۲۰۱-۲۱۸.
- کشاورز، م.، قدیری معصوم، م.، عیاشی، ا.، و سرپرست، ح. (۱۳۹۵). تحلیل راهبردهای توسعه گردشگری پایدار بر اساس مدل «ماتریس داخلی-خارجی» و تحلیل استراتژیک سوات (SWOT) (مطالعه موردی: شهرستان خرم‌آباد). *فصلنامه علمی-پژوهشی فضای جغرافیایی*، سال شانزدهم، شماره ۵۴، صص ۲۱-۴۶.
- شریف‌زاده، ا.، و مرادنژاد، ه. (۱۳۸۱). توسعه پایدار و توریسم روستایی. *فصلنامه ترویج کشاورزی و توسعه روستایی جهاد*، شماره ۲۵۰ و ۲۵۱، صص ۶۳-۵۲.

عطائی، پ.، ایزدی، ن.، و یعقوبی فرانی، ا. (۱۳۹۵). سازه های تعیین کننده جذب گردشگران در مناطق روستایی از دیدگاه جامعه میزبان روستای اسفیدان، شهرستان بجنورد. *فصلنامه راهبردهای توسعه روستایی*. جلد ۳، شماره ۱، صص ۱۲۵-۱۱۳.

عنابستانی، ع. ا.، و سعیدی، ع.، و درویشی، ح. (۱۳۹۱). بررسی آثار اقتصادی، اجتماعی، کالبدی و زیست محیطی توسعه گردشگری در سکونتگاه های روستایی از دیدگاه گردشگران و روستاییان (مطالعه موردی: دشت ارژن-فارس). *مجله برنامه ریزی فضایی سال ۲*، شماره ۲، صص ۲۰-۱.

قنبری، ی.، و انصاری، ر. (۱۳۹۴). شناسایی و تبیین عوامل اجتماعی و اقتصادی مؤثر بر توانمندسازی زنان روستایی (مطالعه موردی: شهرستان رستم). *مجله پژوهش و برنامه ریزی روستایی*. سال ۴، شماره ۳، صص ۱۰-۱.

منافیان، ه.، و دانشور عامری، ژ. (۱۳۹۳). مطالعه کمبودهای خدماتی گردشگری روستای ابیانه از دیدگاه گردشگران. *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی/ایران*، سال ۴۵، شماره ۲، صص ۳۵۰-۳۴۳.

منشی زاده، ر. (۱۳۸۲). *گردشگری روستایی*. تهران: انتشارات منشی.

میرموسوی، ک. (۱۳۹۹). ماتریس SWOT چیست؟ قابل دسترسی در آدرس اینترنتی: <https://www.ratin.agency/marketing-articles/swot-analysis>.

هادی زاده زرگر، ص.، و سخایی، ب. (۱۳۹۳). تحلیل زمینه های توسعه گردشگری در سکونتگاه های روستایی شهرستان ساری. *فصلنامه اقتصاد فضا و توسعه روستایی*، سال ۳، شماره ۲، صص ۵۳-۳۹.

- Aronsson, L. (1994) "Sustainable tourism system, example of sustainable rural tourism in Sweden", In B. Bramwell and B. Lane (Eds.), *Rural tourism and sustainable rural development*, ( PP. 77-78) Clevedon, Channel, View Publication.
- Barlybaev, A. A., Akhmetov, V. Ya., and Nasyrov, G. M. (2009). Tourism as a factor of rural economy diversification. *Studies on Russian Economic Development*, 20(6), 639-643.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., and Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(2), 63-74.
- Nilsson, M. (2004) Research and advice on strategic environmental assessment. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 3(03), 305-327.
- Institute Publications. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*. 3(03), 305-327
- Rogerson, C. M. (1996). Urban tourism and small tourism enterprise development in Johannesburg, the case of township tourism. *Journal Article*, 60(3):249-257.
- Start, D. (2001). Livelihood insecurity and social protection: A reemerging issue in rural development. *Development Policy Review*, 19(4), 507-519.
- Sharifi, A. (2012) Islamic Azad University function analysis with using the SWOT model in order to provide strategic guidelines (case study: Faculty of humanities). 8th International Strategic Management Conference. Barcelona, Spain. 21-23 June, 58, 1535 –1543
- Takano, S. E. (2010). Application of combined SWOT and analytic hierarchy process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: A case of Sri Lanka tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8, 954-969.

**Article Type: Research Article**

## **Designing Rural Tourism Development Strategies Using SWOT Method (Case Study: Central Part of Khorramabad County)**

**N. Osooli<sup>1\*</sup> and M. Valinejad<sup>2</sup>**

(Received: May 21. 2020; Accepted: Sep 20. 2020)

### **Abstract**

The tourism industry promotes sustainable rural development in economic, cultural and environmental dimensions, as well as increasing employment, raising living standards, preventing rural migration, and reducing the growth of suburbanization in cities. Accordingly, this study aims to identify the potentials, strengths and weaknesses, opportunities and threats and seeks to provide strategies and strategies for sustainable tourism development in the study area and enjoy the benefits. Qualitative-quantitative research in from of applied research and descriptive and survey was the research method. The statistical population includes experts, tourism experts and regional managers who have been selected using purposive judgmental sampling method. Data collection tools are interviews and questionnaires. The present study was conducted in three general phases. In the first phase, after interviewing the experts, eight strengths, ten weaknesses, ten opportunities and eight threats were identified. In the second phase, after compiling evaluation tables of internal and external factors and after performing statistical calculations and overcoming strengths over weaknesses as well as overcoming opportunities over threats, offensive strategy was proposed as the best strategy and in the third phase, to implement this strategy, the following strategies were developed: Action to register the villages of Khorramabad county in the list of villages targeted for tourism using the existing capacities such as the existence of historical monuments, local food, hunting areas, mineral areas and medicinal plants; Creating a tourist tour program for tourists; Efforts to attract educated rural people to develop rural tourism; Creating start-up businesses focusing on markets selling handicrafts, livestock, garden and plant products of villages and strategic planning for the implementation of natural and cultural tourism.

**Keywords:** Rural development, Rural tourism, Khorramabad county, SWOT method.

---

<sup>1</sup> Assistance professor, Department of Agriculture, Khorramabad branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran.

<sup>2</sup> Graduated with a Master's Degree in Rural Development from Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran.

\* Corresponding Author, Email: Noshin\_osoli@yahoo.com