

## تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه گردشگری

مجید گودرزی \*

### چکیده

بسیاری از برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران توسعه از صنعت گردشگری به مثابه رکن اصلی توسعه پایدار یاد می‌کنند که با برنامه‌ریزی اصولی و مناسب و شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌های گردشگری نقش مؤثری در توسعه روابط و مناسبات اقتصادی و در نتیجه توسعه ملی و منطقه‌ای و تنوع بخشی به اقتصاد ملی و منطقه‌ای بر عهده دارد. به همین منظور پژوهش حاضر درصدد است تا با استفاده از رویکردی تلفیقی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره در محیط فازی نظیر تصمیم‌گیری گروهی فازی و فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی به تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه گردشگری در استان خوزستان بپردازد. در راستای دستیابی به این هدف، این سؤال مطرح هست که راهبردهای توسعه گردشگری استان خوزستان کدامند؟ و کدام راهبرد باید در اولویت اجرایی مدیران ذی‌ربط قرار گیرد؟ جهت پاسخگویی به این سؤال، پس از بررسی پیشینه پژوهش، از نظرات تعداد ۳۰ نفر از کارشناسان و خبرگان دانشگاهی و اجرایی حوزه گردشگری استفاده شده است. نتایج نشان داد که در جهت نیل به توسعه گردشگری در استان خوزستان، می‌بایست عملیاتی نمودن راهبردها به ترتیب اولویت: راهبرد تنوع (با امتیاز وزنی ۰/۳۳/۲۸٪)؛ راهبرد تهاجمی (با امتیاز وزنی ۰/۲۶/۴۳٪)؛ راهبرد تدافعی (با امتیاز وزنی ۰/۲۱/۱۲٪) و راهبرد بازنگری (با امتیاز وزنی ۰/۱۹/۱۷٪)، در رأس برنامه‌های اجرایی مدیران ذی‌ربط قرار گیرد. نتایج مذکور حاکی از غلبه نقاط قوت و تهدیدها نسبت به ضعف‌ها و فرصت‌های موجود در توسعه گردشگری استان است.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری گروهی فازی، فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی، گردشگری، استان خوزستان.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۷/۳۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۱۹.

\* استادیار، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران (نویسنده مسئول)

## ۱. مقدمه

گردشگری یک سیستم پیچیده و مفهوم رقابت همچون محصول عصر مصرف‌گرایی و نئولیبرالیسم است و این شامل بخش‌های اقتصادی متنوع و شامل رشته‌های مختلف علمی می‌شود [۶]. گردشگری، فعالیت اقتصادی قابل‌ملاحظه و سومین اقتصاد بزرگ که دارای موقعیتی پیشرو در اقتصاد جهان است [۱۷]؛ می‌تواند نقش مهمی در حصول توسعه پایدار داشته باشد [۲۷] و به ایجاد فرصت‌های شغلی و کسب درآمد برای جامعه میزبان کمک کند [۲۹]. در حالی که ملت‌ها برای رسیدن به نرخ بیکاری پایین‌تر با مشاغل بیشتر، افزایش تولید ناخالص داخلی، درآمد سرانه بالاتر و افزایش صادرات و درآمد بیشتر از مالیات تلاش می‌کنند، که صنعت گردشگری نقش مهمی در توسعه اقتصادی بسیاری از کشورها ایفا می‌کند [۱۵]. در چند دهه اخیر گردشگری رشد قابل توجهی داشته است و با وجود انواع مختلف درگیری‌های داخلی و بین‌المللی، آشفتگی سیاسی، فعالیت‌های تروریستی، بلایای طبیعی، بیماری‌های همه‌گیر، بحران انرژی و آشفتگی اقتصادی در نقاط مختلف جهان، گردشگری به یکی از بزرگ‌ترین صنایع در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه تبدیل شده است [۱۶]. شمار افرادی که در سطح جهانی در این صنعت فعالیت دارند، در حال افزایش است و شواهد حاکی از آن است که گردشگری در قرن بیست‌ویکم همچنان گسترش خواهد یافت [۴]. به طور کل در دهه گذشته در اتحادیه اروپا، گردشگری حدود ۱۰ درصد کل تولید ناخالص داخلی را رقم زده است. به‌طور مثال در سال ۲۰۱۳، این تولید ۱/۶ تریلیون (۱۰/۲٪) در تولید ناخالص داخلی اتحادیه اروپا و ایجاد کننده شغل برای ۱۱/۴ میلیون نفر بوده است (۵٪ از کل اشتغال اتحادیه اروپا) [۱۳]. گسترش صنعت گردشگری علاوه بر نقش و تأثیر آن در ابراز هویت ملی و ایجاد امنیت اجتماعی، موجب ارتقای ابعاد وسیع اقتصادی از جمله ایجاد فرصت‌های شغلی، درآمدزایی، کاهش فقر و گسترش عدالت اجتماعی و رفاه در جامعه می‌شود و توسعه صنعت گردشگری مقدمه‌ای برای توسعه سرمایه‌گذاری دیگر بخش‌های اقتصادی است که لازمه‌ی آن حضور در زنجیره جهانی گردشگری و نظام‌های بزرگ سامان‌یافته است [۱۴]. به بیانی دیگر گردشگری توانایی ترکیب امور اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را دارد لذا پدیده‌ای چند وجهی است که برنامه‌ریزی آن مستلزم ملاحظه ابعاد گوناگون آن است [۵].

اقتصاد پویای استان خوزستان با سرمایه‌های فراوان و قابلیت‌های متعدد اقتصادی ناشی از پیشینه طولانی صنعت نفت از یک سو و برخورداری از: تعداد و حجم بالای آثار، محوطه‌ها، سایت‌های تاریخی و باستانی (به‌طور مثال وجود ۳ اثر تاریخی ثبت جهانی شده استان در یونسکو)؛ یک‌سوم آب‌های سطحی کشور (بیشترین و پرآب‌ترین رودخانه‌ها، دریاچه‌های پشت سدها و تالاب‌های مهم و دسترسی به آب‌های آزاد خلیج فارس) با چشم‌اندازهای زیبا و منحصر

به فرد؛ وجود انواع پرندگان مهاجر و بومی در جمعیت‌های میلیونی؛ عبور رودخانه‌های دائمی و پرآب (خصوصاً کارون) از اکثریت شهرهای استان؛ وجود آثار و یادمان‌های به جای مانده از هشت سال دفاع مقدس؛ قرارگیری استان در مسیر گذر کاروان‌های زیارتی به مقصد کربلا و دیگر شهرهای مذهبی عراق و همچنین وجود سنت پیاده‌روی اربعین؛ و هم‌جواری و سنخیت فرهنگی بالا با کشور عراق و حضور گردشگران پزشکی عراقی از سوی دیگر باعث ایجاد ظرفیت بالا و منحصر به فرد این استان در زمینه توسعه گردشگری شده است. با این حال عدم توجه و نبود برنامه‌ریزی جامع در راستای بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود، منجر به توسعه‌نیافتگی گردشگری در این استان گردیده؛ که ضرورت و لزوم برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری در این استان را ایجاب می‌نماید.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

گردشگری، سفر و چگونگی گذراندن اوقات فراغت عرصه‌ای است که در دنیای امروز و در جهان آینده نقش تعیین‌کننده‌ای در غنی بخشی روح انسان و ارتقاء کیفیت زندگی دارد. امروزه گردشگری یکی از امیدبخش‌ترین فعالیت‌هایی است که «تزا» از آن گذرگاه توسعه یاد می‌کند. این صنعت قریب به ۱۰ درصد درآمدهای جهانی را شامل شده و زمینه اشتغال یک‌دهم کارگران جهان را فراهم کرده است؛ به طوری که امروزه گردشگری بزرگ‌ترین صنعت دنیا به حساب می‌آید و در ۸۳ درصد از کشورهای در حال توسعه، گردشگری یکی از منابع اصلی درآمد و در یک سوم کشورهای فقیر، عمده‌ترین منبع درآمد بوده است [۸].

گردشگری بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین صنعت در دنیا به حساب می‌آید. بسیاری از کشورها این صنعت پویا را همچون منبع اصلی درآمد، اشتغال، رشد بخش خصوصی و توسعه زیربنایی می‌دانند؛ به‌ویژه در سراسر دنیا و در کشورهای در حال توسعه، یعنی در آنجا که شکل‌های دیگر توسعه اقتصادی مثل تولید یا استخراج از نظر اقتصادی به صرفه نیست یا نقش چندان مهمی در صحنه تجارت و بازرگانی ندارد، به توسعه صنعت گردشگری توجه زیادی می‌شود. دگرگونی‌ها و تحولاتی که در قرن‌های ۱۸ و ۱۹ میلادی در ساختار اجتماعی و اقتصادی اروپا رخ داد، به تدریج مسافرت‌های تفریحی را برای جوامع امکان‌پذیر ساخت و کم‌کم به رشد و تکامل صنعت گردشگری افزود.

به هر حال، گردشگری یکی از سریع‌الرشدترین فعالیت‌ها در جهان به شمار می‌رود و در بین مجموعه فعالیت‌های بشری که اثرات مهمی بر محیط زیست گذرانده‌اند، بدون شک گردشگری را می‌توان در زمره مهم‌ترین‌ها قلمداد کرد [۲۰]. در واقع امروزه گردشگری یکی از پیشروترین

فعالیت‌های در حال رشد دنیا و ابزاری برای افزایش درآمد ملی کشورها محسوب می‌گردد و یکی از رشد یافته‌ترین صنایع نیمه دوم قرن بیستم است؛ به طوری که از سال ۱۹۴۵ دارای رشد سریعی بوده و هم اکنون بیشترین رشد را در بین بخش‌های مختلف اقتصادی داشته است. این صنعت همچون فعالیتی که در دنیای امروزی توان اثرگذاری بر فرآیند توسعه متوازن و خردورزانه را در تمامی دنیا به نمایش گذاشته، مورد توجه طیف وسیعی از سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نظام‌های سیاسی و مدیریت اجرایی در همه کشورهای دنیا قرار گرفته است.

با اهمیت یافتن روزافزون گردشگری در توسعه ملی، منطقه‌ای و محلی، پژوهش‌های گسترده‌ای در زمینه گردشگری در مراکز آکادمیک، سازمان‌های بین‌المللی و ملی و شرکت‌های خصوصی صورت گرفته است. واحدپور و جعفری [۲۸] در پژوهشی با عنوان «راهبردهای مدیریت و توسعه پایدار زیرساخت‌های گردشگری ایران با تأکید بر مدل SWOT» به این نتیجه رسیده‌اند که دولت باید زمینه سرمایه‌گذاری را برای سرمایه‌گذاران خصوصی باز گذارد و سختی راه را برای آن‌ها سهل کند. همچنین با انجام سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت در زمینه توسعه صنعت گردشگری و فعالیت‌های وابسته به آن زمینه ورود گردشگر خارجی و بالطبع درآمدزایی کشور را مهیا می‌سازد. اعتمادی نیا و مصلحی [۱۰] در پژوهش «تحلیل و بررسی گردشگری و نقش آن در توسعه پایدار شهری (نمونه موردی: شهر اصفهان)»، به این نتیجه رسیده‌اند که ضرورت توجه به صنعت گردشگری در برنامه‌های توسعه باید مورد توجه ویژه قرار گیرد؛ چرا که توسعه گردشگری علاوه بر هدایت هر چه بیشتر شهر اصفهان به سوی تعادل و توازن، می‌تواند در توسعه پایدار منطقه نقش مؤثری ایفا نماید. تقوایی و گودرزی [۲۴] در پژوهشی با عنوان «به کارگیری تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی در تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه گردشگری پزشکی (مطالعه موردی: کلانشهر شیراز)» به این نتیجه رسیدند که از لحاظ اولویت، استراتژی تهاجمی (SO) در رتبه نخست و پس از آن به ترتیب؛ استراتژی تنوع (ST)، استراتژی تدافعی (WT) و استراتژی بازنگری (WO) قرار دارند. سینکلر<sup>۱</sup> [۲۳] در مقاله خود با عنوان «توسعه گردشگری پایدار در گوئیان» اذعان می‌کند که کشورهای منطقه گوئیان در طی دهه‌های طولانی مستعمره کشورهای اروپایی بودند و در چند سال گذشته به دنبال راه‌هایی برای رهایی از اقتصاد وابسته هستند، بنابراین این کشورها با توجه به استعدادهایی که در زمینه گردشگری دارند، می‌توانند از این منابع برای توسعه درون‌زا استفاده کنند. همچنین در این مقاله به مشارکت و تعاون کشورهای این منطقه جهت رسیدن به توسعه پایدار گردشگری تأکید شده است. آلتین<sup>۲</sup> و کاشیف<sup>۱</sup> [۱] در مقاله «توسعه پایدار گردشگری: مطالعه موردی قبرس شمالی»،

۱. Sinclair

۲. Altin

توسعه پایدار گردشگری را نوعی از توسعه می‌دانند که بتواند بین محیط طبیعی، فرهنگی و انسانی تعادل ایجاد کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بیشترین تأثیر محیطی توسعه گردشگری در قبرس شمالی مربوط به انهدام زباله‌ها است. ته<sup>۲</sup> و کابانبان<sup>۳</sup> [۲۵] در بررسی «برنامه‌ریزی گردشگری پایدار در پولابنگی جنوبی: ارزیابی عوامل زیست محیطی و نقش آن‌ها در توسعه گردشگری در آینده»، نتیجه گرفتند، با اینکه این منطقه از امکانات و جاذبه‌های طبیعی برخوردار است و می‌تواند برای اکو توریسم و حمایت‌های مالی و سازمانی جذاب باشد، اما باید امکانات و خدمات کافی ایجاد شود تا مشارکت محلی را در حفاظت از محیط توانا سازد و چشم انداز گردشگری پایدار را در آینده بهبود بخشد. بالانتینه<sup>۴</sup> و همکاران [۳] در مقاله «حمایت گردشگری از حفاظت و فعالیت‌های مدیریت پایدار بر اساس تجاربی از گردشگری حیات وحش» به نقش مدیریت در حفظ حیات وحش از تهدیدهای توسعه گردشگری اهمیت زیادی قائل هستند. ارکاس و آرایدین<sup>۵</sup> [۹] در مطالعه خود با عنوان «نظارت بر محیط زیست برای توسعه پایدار گردشگری شبکه همکاری و ساختار سازمانی در منطقه گردشگری آنتالیا» بیان کردند که انگیزه‌های زیست محیطی در اعمال شبکه‌های ارتباطی، پشت ملاحظات اقتصادی افتاده‌اند. دوروویس و لورنتجیو<sup>۶</sup> [۷] در مطالعه‌ای به معرفی شاخص‌های گردشگری پایدار پرداخته‌اند و ضمن معرفی شاخص‌های گردشگری پایدار، پایبندی به اصول گردشگری پایدار را راهی برای جلوگیری از نابودی و تخریب منابع طبیعی قلمداد کردند. جوسیپ و ایوان<sup>۷</sup> [۱۲] در مطالعه‌ای به مرور مطالعات انجام شده در زمینه گردشگری پایدار پرداخته‌اند. اهمیت کار آن‌ها مربوط به بررسی روش‌های وزن‌دهی شاخص‌های پایداری و جمع‌آوری اطلاعات در مطالعات اخیر است. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که عموماً روش‌های دلفی و AHP برای وزن‌دهی شاخص‌ها و پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

مهم‌ترین وجه تمایز پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین در به‌کارگیری رویکرد تلفیقی در تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه گردشگری در استان خوزستان است؛ چرا که در این رویکرد، ارتباطات درونی معیارها و همچنین راهبردها لحاظ می‌شود و به همین خاطر نتایج

---

<sup>۱</sup>. Husain

<sup>۲</sup>. Lydia Teh

<sup>۳</sup>. Cabanban

<sup>۴</sup>. Ballantyne

<sup>۵</sup>. Hilal Erkuş-Öztürk and Ayda Eraydın

<sup>۶</sup>. Durovic and Lovrentjev

<sup>۷</sup>. Josip and Ivan

رویکرد تلفیقی از اعتبار بالاتری برخوردار است. همچنین از لحاظ موضوعی نیز تاکنون پژوهشی در خصوص توسعه گردشگری استان خوزستان صورت نگرفته است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، نظری-کاربردی و از حیث روش، توصیفی-تحلیلی و پیمایشی است. اطلاعات مورد نیاز تحقیق از طریق روش اسنادی، کتابخانه‌ای، پیمایشی و مصاحبه با مردم و کارشناسان گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش مورد نظر شامل ۳۰ نفر از کارشناسان و خبرگان حوزه گردشگری است که با توجه به تعداد محدود، همه افراد به صورت نمونه انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره در محیط فازی نظیر دیمتل فازی (FDEMATEL) و فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی (FANP) و با تلفیق آن‌ها در مدل SWOT استفاده شده است. لازم به ذکر است جهت حل مدل‌های تصمیم‌گیری فازی مذکور از نرم‌افزار MATLAB و EXCEL استفاده گردید.

#### فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی<sup>۱</sup>

فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی (FANP)، یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است که به وسیله ساعتی و به منظور ارائه راه‌حلی برای آن دسته از مسائل تصمیم‌گیری چند معیاره که روابط و همبستگی متقابل در میان سطوح تصمیم‌گیری وجود دارد، ارائه شده است [۲۱]. این روش یک نگرش سامانمند برای انتخاب گزینه‌ها و قضاوت‌ها درباره مسائل است که از مفاهیم تئوری فازی و فرآیند تحلیل شبکه‌ای استفاده می‌نماید. تصمیم‌گیرندگان دریافته‌اند که برآوردهای فاصله‌ای، مطمئن‌تر از برآوردهای با ارزش ثابت است [۱۹].

مراحل انجام تکنیک ANP فازی به شرح زیر است:

مرحله اول: جهت جمع‌نظرات خبرگان از مقایسات زوجی پاسخ‌دهندگان میانگین هندسی گرفته می‌شود.

مرحله دوم: محاسبه بردار ویژه

برای محاسبه بردار ویژه هر یک از جداول مقایسات زوجی جمع شده، طبق فرمول ۱ از روش لگاریتمی حداقل مجذورات استفاده می‌شود.

<sup>۱</sup>. Fuzzy Analytic Network Process (FANP)

$$(۱) w_k^s = \frac{\left( \prod_{j=1}^n a_{kj}^s \right)^{1/n}}{\sum_{i=1}^n \left( \prod_{j=1}^n a_{ij}^m \right)^{1/n}}, \quad s \in \{l, m, u\}$$

به طوری که:

$$\tilde{w}_k = (w_k^l, w_k^m, w_k^u) \quad k = 1, 2, 3, \dots, n$$

مرحله سوم: تشکیل ماتریس‌های بردار ویژه ( $W_{ij}$ )

این ماتریس‌ها شامل بردارهای ویژه‌ای هستند که از مقایسات زوجی مرحله دوم به دست آمده‌اند.

مرحله چهارم: محاسبه اوزان نهایی سطوح

برای محاسبه وزن نهایی مؤلفه‌های هر سطح ( $W_i^*$ ) می‌بایست حاصل ضرب ماتریس بردار ویژه روابط درونی در بردار ویژه همان سطح را در وزن نهایی سطح بالاتر ضرب کنیم (فرمول ۲).

$$W_i^* = W_{ii} \times W_{i(i-1)} \times W_{i-1}^* \quad (۲)$$

در صورتی که برای یک سطح ماتریس  $W_{ii}$  وجود نداشت، لازم است یک ماتریس یکه هم‌درجه جایگزین آن گردد. به عبارت دیگر می‌بایست از فرمول ۳ استفاده نماییم.

$$W_i^* = I \times W_{i(i-1)} \times W_{i-1}^* \quad (۳)$$

### تکنیک دیمتل فازی<sup>۱</sup>

تکنیک دیمتل فازی با استفاده از متغیرهای زبانی فازی، تصمیم‌گیری را در شرایط عدم اطمینان محیطی آسان می‌کند. این تکنیک در زمینه‌های تولید، مدیریت سازمان، سیستم اطلاعات و علوم اجتماعی کاربرد دارد [۱۹]. افزون بر آن، این تکنیک می‌تواند همه مشکلات پیش‌روی سازمان‌ها را با به کارگیری تصمیم‌گیری گروهی در شرایط فازی حل کند [۲۲]. مراحل انجام این تکنیک شامل پنج مرحله به شرح زیر است:

مرحله اول: تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری

در این مرحله میزان تأثیر هر یک از ابعاد SWOT بر یکدیگر در قالب ماتریس تصمیم‌گیری تعیین می‌شود.

مرحله دوم: نرمالایزه نمودن ماتریس تصمیم‌گیری

<sup>۱</sup>. FUZZY DEMATEL(FDEMATEL)

برای نرمالیزه کردن ماتریس به دست آمده از فرمول‌های ۴ و ۵ استفاده می‌شود.

$$\tilde{H}_{ij} = \frac{\tilde{z}_{ij}}{r} = \left( \frac{l'_{ij}}{r}, \frac{m'_{ij}}{r}, \frac{u'_{ij}}{r} \right) = (l''_{ij}, m''_{ij}, u''_{ij}) \quad (۴)$$

که  $r$  از فرمول زیر به دست می‌آید:

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} \left( \sum_{j=1}^n u_{ij} \right) \quad (۵)$$

مرحله سوم: تشکیل ماتریس روابط کل

در این مرحله بعد از محاسبه ماتریس بهنجار شده، ماتریس روابط کل فازی با توجه به فرمول‌های ۶ تا ۹ به دست می‌آید.

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (\tilde{H}^1 \oplus \tilde{H}^2 \oplus \dots \oplus \tilde{H}^k) \quad (۶)$$

که هر درایه آن عدد فازی به صورت  $(l_{ij}^t, m_{ij}^t, u_{ij}^t)$  است و به صورت زیر

محاسبه می‌شود:

$$[l_{ij}^t] = H_l \times (I - H_l)^{-1} \quad (۷)$$

$$[m_{ij}^t] = H_m \times (I - H_m)^{-1} \quad (۸)$$

$$[u_{ij}^t] = H_u \times (I - H_u)^{-1} \quad (۹)$$

در این فرمول‌ها  $I$  ماتریس یکه و  $H_l, H_m, H_u$  هر کدام ماتریس  $n \times n$  هستند که درایه‌های آن را به ترتیب عدد پایین، عدد میانی و عدد بالایی اعداد فازی مثلثی ماتریس  $H$  تشکیل می‌دهد.

مرحله چهارم: تعیین میزان اهمیت و روابط بین معیارها

در این مرحله ابتدا باید مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس  $\tilde{T}$  را به دست آورد. مجموع سطرها و ستون‌ها با توجه به فرمول‌های (۱۰) و (۱۱) به دست می‌آوریم.

$$\tilde{D} = (\tilde{D}_i)_{n \times 1} = [\sum_{j=1}^n \tilde{T}_{ij}]_{n \times 1} \quad (۱۰)$$

$$\tilde{R} = (\tilde{R}_i)_{1 \times n} = [\sum_{i=1}^n \tilde{T}_{ij}]_{1 \times n} \quad (۱۱)$$

که  $\tilde{D}$  و  $\tilde{R}$  به ترتیب ماتریس  $n \times 1$  و  $1 \times n$  هستند.

مرحله بعدی میزان اهمیت شاخص‌ها  $(\tilde{D}_i + \tilde{R}_i)$  و رابطه بین معیارها  $(\tilde{D}_i - \tilde{R}_i)$  مشخص می‌گردد. اگر  $\tilde{D}_i \tilde{R}_i > 0$  باشد معیار مربوطه اثرگذار و اگر  $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i < 0$  باشد معیار مربوطه اثرپذیر است.

مرحله پنجم: دیفازی نمودن

در این گام اعداد فازی  $\tilde{D}_i + \tilde{R}_i$  و  $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i$  به دست آمده از مرحله قبلی را طبق فرمول ۱۲ دیفازی می‌کنیم. فرض کنید  $\tilde{A}$  یک عدد فازی به صورت  $\tilde{A} = (a_1, a_2, a_3)$  است. دیفازی (قطعی‌سازی) آن با استفاده از فرمول ۱۲ به دست می‌آید [۱۱].



$$B = \frac{(a_1 + a_3 + 2 \times a_2)}{4} \quad (12)$$

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

اولویت‌بندی عوامل. با توجه به جدول ۱، بر اساس رویکرد تلفیقی ANP و DEMATEL فازی، بین اهمیت چهار بعد (SWOT) اختلاف وجود دارد. به طوری که بعد ضعف (W) از اهمیت بیشتری نسبت به سایر ابعاد برخوردار است. پس از آن به ترتیب ابعاد فرصت (O)، قوت (S) و تهدید (T) قرار دارند.

جدول ۱. وزن ابعاد SOWT (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

ابعاد	وزن رویکرد تلفیقی ANP-DEMATEL فازی
قوت (S)	٪۱۹/۲۳
ضعف (W)	٪۲۳/۵۳
فرصت (O)	٪۳۹/۲۸
تهدید (T)	٪۱۷/۹۶

در ادامه نتایج حاصل از تعیین وزن عوامل هر یک از ابعاد SWOT نسبت به هدف با رویکرد تلفیقی در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی توسعه گردشگری استان خوزستان (مأخذ: بررسی‌های نگارنده، ۱۳۹۸)

نتایج رویکرد تلفیقی ANP - DEMATEL فازی		ابعاد	عوامل داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
رتبه نسبت به هدف	وزن قطعی مؤلفه‌ها		
۳۴	۰/۰۷۶۷	S <sub>1</sub>	S <sub>1</sub> : اقتصاد پویای استان با سرمایه‌های فراوان
۷۵	۰/۰۴۱۷		S <sub>2</sub> : قابلیت‌های متعدد اقتصادی ناشی از پیشینه طولانی صنعت نفت در استان
۶۴	۰/۰۴۵۹		S <sub>3</sub> : تنوع در ساختار اقتصادی و قابلیت‌های بخشی برای حمایت از توسعه گردشگری
۲۱	۰/۰۹۴۱		S <sub>4</sub> : قیمت مطلوب خدمات و امکانات رفاهی برای گردشگران خارجی
۸۴	۰/۰۳۸۹		S <sub>5</sub> : خونگرمی، انعطاف فکری و فرهنگی مردم استان و بالا بودن فرهنگ مهمان‌نوازی و تفاهم با گردشگران و غیربومیان

نتایج رویکرد تلفیقی ANP - DEMATEL فازی		ابعاد	عوامل داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
رتبه	وزن		
نسبت	قطعی		
به هدف	مؤلفه‌ها		
۵۴	۰/۰۵۰۹		S <sub>6</sub> : دارا بودن مناطق منحصر به فرد طبیعی، تاریخی، فرهنگی و مذهبی با آداب و رسوم خاص
۱	۰/۱۸۷۴		S <sub>7</sub> : برخورداری از تعداد و حجم بالای آثار، محوطه‌ها، سایت‌های تاریخی و باستانی (به‌طورمثال وجود ۳ اثر تاریخی ثبت جهانی شده توسط یونسکو در استان)
۲	۰/۱۷۴۴		S <sub>8</sub> : برخورداری استان از یک‌سوم آب‌های سطحی کشور (بیشترین و پرآب‌ترین رودخانه‌ها، دریاچه‌های پشت سدها و تالاب‌های مهم و دسترسی به آب‌های آزاد خلیج فارس) با چشم‌اندازهای زیبا و منحصر به فرد
۸۳	۰/۰۳۹۲		S <sub>9</sub> : وجود انواع پرندگان مهاجر و بومی در جمعیت‌های میلیونی که تالاب‌ها، خورها و پهنه‌های آبی استان را زیست‌گاه دائمی و فصلی خود برگزیده‌اند.
۴۴	۰/۰۶۰۲		S <sub>10</sub> : مطبوع بودن هوای استان در دوره آسایش حرارتی (آبان تا فروردین سال بعد) در مقایسه با اقلیم سرد اکثر استان‌های دیگر که منجر به جذب سالانه میلیون‌ها نفر از گردشگران و مسافران راهیان نور خصوصاً در تعطیلات نوروز به خود می‌شود.
۷۴	۰/۰۴۱۹		S <sub>11</sub> : عبور رودخانه‌های دائمی و پرآب (خصوصاً کارون) از اکثریت شهرهای استان
۱۰۰	۰/۰۳۶۰		S <sub>12</sub> : تنوع اقلیمی جلگه‌های آبرفتی و کوهپایه‌های زاگرس که تفاوت دمای این دو حوزه تا ۲۰ درجه سانتی‌گراد می‌شود.
۵۵	۰/۰۵۰۴		S <sub>13</sub> : وجود آثار و یادمان‌های بجای مانده از هشت سال دفاع مقدس
۳	۰/۱۶۱		S <sub>14</sub> : قرارگیری استان در مسیر گذر کاروان‌های زیارتی به مقصد کربلا و دیگر شهرهای مذهبی عراق و همچنین وجود سنت پیاده‌روی اربعین
۹۶	۰/۰۳۷۰		S <sub>15</sub> : وجود سیستم‌های رزرو رایانه‌ای جا و مکان و بانک‌های اطلاعاتی صنعت گردشگری
۴۳	۰/۰۶۱۷		S <sub>16</sub> : شناخته بودن ایران همچون یکی از ۱۰ کشور برتر جهان به لحاظ دارا بودن جاذبه‌های تاریخی و طبیعی گردشگری
۷۶	۰/۰۴۱۴		S <sub>17</sub> : اعتقاد مدیران کلان کشوری و استانی به توسعه بر مبنای گردشگری
۵۳	۰/۰۵۱۴		S <sub>18</sub> : انجام تحقیقات و پژوهش‌های متعدد از جمله طرح جامع گردشگری استان
۸۵	۰/۰۳۸۶		S <sub>19</sub> : وجود مرکز آموزش علمی-کاربردی میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری اهواز و همچنین وجود مراکز آموزشی در سطح عالی در استان
۴	۰/۱۴۸۴	ضعف‌ها	W <sub>1</sub> : تمایل ضعیف و مشارکت کم‌رنگ بخش‌های خصوصی، عمومی، غیره دولتی و تعاونی‌ها برای سرمایه‌گذاری در بخش صنعت گردشگری به دلایل مختلف از جمله افزایش سودآوری زمین، عدم آشنایی با مزایای صنعت گردشگری
۵۲	۰/۰۵۱۹		W <sub>2</sub> : سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کم‌رنگ بخش دولتی در صنعت گردشگری
۴۲	۰/۰۶۳۲		W <sub>3</sub> : عدم حمایت کافی از سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری (دولتی و خصوصی)
۷۳	۰/۰۴۲۲		W <sub>4</sub> : کیفیت نامطلوب زیرساخت‌های محیطی و کالبدی (آب شرب، برق، گاز، وسایل

نتایج رویکرد تلفیقی ANP - DEMATEL فازی		ابعاد	عوامل داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
رتبه	وزن		
نسبت	قطعی		
به هدف	مؤلفه‌ها		
			ارتباطی، جاده، پارکینگ، سرویس بهداشتی) در بیشتر شهرها و روستاهای استان
۸۲	۰/۰۳۹۶	W <sub>5</sub>	کمبود شدید آموزش‌های لازم برای مردم بومی استان در زمینه آشنایی با روش‌ها و فنون مهمان‌پذیری و رفتارهای خوشایند اجتماعی
۶۳	۰/۰۴۶۴	W <sub>6</sub>	کمبود نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده در بخش‌های دولتی و خصوصی مرتبط و در نتیجه ضعف ایده‌های خلاق و کارآفرین
۹۷	۰/۰۳۶۷	W <sub>7</sub>	اسکان غیررسمی و حاشیه‌نشینی فزاینده در اکثر شهرهای استان و در نتیجه افزایش ناهنجاری، بزهکاری و جرم در این مناطق
۸۶	۰/۰۳۸۳	W <sub>8</sub>	پایین بودن سطح مهارت نیروی کار استان نسبت به فرصت‌های پیش‌رو برای توسعه گردشگری
۵۶	۰/۰۴۹۹	W <sub>9</sub>	مشارکت ضعیف مردم بومی و محلی در مدیریت و بهره‌برداری از جاذبه‌ها و محصولات گردشگری
۹۱	۰/۰۳۷۷	W <sub>10</sub>	خلأ علمی و تخصصی به دلیل عدم ارتباط مستمر و مؤثر با منابع و مراکز علمی و تحقیقاتی در اتخاذ و اجرای سیاست‌ها
۲۲	۰/۰۹۲۹	W <sub>11</sub>	نامناسب بودن و ناکافی بودن مراکز اقامتی و رفاهی در استان
۹۵	۰/۰۳۷۲	W <sub>12</sub>	ضعف در زیرساخت‌های امنیتی و اجتماعی
۸۷	۰/۰۳۸۲	W <sub>13</sub>	کمبود فضاهای تفریحی برنامه‌ریزی شده در سطح استان (جاذبه‌های شهری انسان ساخت)
۴۵	۰/۰۵۸۷	W <sub>14</sub>	ناکارآمدی قوانین و مقررات مرتبط با صنعت گردشگری و فقدان قانون نظام جامع گردشگری کشور
۵۱	۰/۰۵۲۷	W <sub>15</sub>	عدم وجود نهادهای سیاسی و حقوقی توسعه‌یافته مرتبط با صنعت گردشگری
۳۵	۰/۰۷۴۷	W <sub>16</sub>	عدم پیگیری و اخذ پروانه‌ها و گواهی‌نامه‌های بین‌المللی (به واسطه اختلاف زیاد با استانداردهای بین‌المللی)
۹۲	۰/۰۳۷۶	W <sub>17</sub>	فقدان پوشش بیمه‌ای مناسب
۶۲	۰/۰۴۷۰	W <sub>18</sub>	ضعف زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی موردنیاز صنعت گردشگری همانند پهنای باند اینترنت و همچنین کم‌توجهی به فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی (ICT) در تبلیغات، بازاریابی و ارائه خدمات گردشگری
۷۷	۰/۰۴۱۲	W <sub>19</sub>	عدم وجود سیستم اطلاعات مدیریت در سازمان گردشگری
۹۰	۰/۰۳۷۸	W <sub>20</sub>	عدم وجود سیستم رزرواسیون هتل‌ها و رستوران‌ها به صورت جامع کشوری
۸۱	۰/۰۳۹۹	W <sub>21</sub>	کاستی در ارائه خدمات بانکی الکترونیکی گردشگران مانند نبود سیستم پذیرش کارت‌های بین‌المللی اعتباری در ایران - محدودیت صرافی‌های مجاز
۱۷	۰/۱۰۶۹	W <sub>22</sub>	ضعف در شناسایی بازارهای هدف گردشگری (ضعف در بازاریابی بین‌المللی صنعت گردشگری کشور)

نتایج رویکرد تلفیقی ANP - DEMATEL فازی		ابعاد	عوامل داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
رتبه	وزن		
نسبت	قطعی		
به هدف	مؤلفه‌ها		
۵	۰/۱۳۵۴		W <sub>23</sub> : روابط بین‌المللی ضعیف و خلأ نقش و جایگاه گردشگری در توسعه روابط خارجی با دیگر کشورها
۳۶	۰/۰۷۲۷		W <sub>24</sub> : متعدد بودن دستگاه‌های اثرگذار در صنعت گردشگری و ضعف در مدیریت یکپارچه، تعامل و همکاری بین آن‌ها
۷۲	۰/۰۴۲۵		W <sub>25</sub> : همسو نبودن فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشی با بازار (ناهماهنگی بین بخش خصوصی و دولتی صنعت گردشگری)
۶۵	۰/۰۴۵۴		W <sub>26</sub> : ضعف در ساختار سازمانی میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری
۲۳	۰/۰۹۱۷		W <sub>27</sub> : فقدان نگاه تخصصی به صنعت گردشگری و مدیریت آن و غلبه روابط بر ضوابط
۷۸	۰/۰۴۰۹		W <sub>28</sub> : کمبود آمار و اطلاعات مبنایی و ضعف در مطالعات جامع و پایه‌ای برای توسعه صنعت گردشگری کشور
۶	۰/۱۳۴۳		W <sub>29</sub> : ضعف تبلیغاتی در زمینه معرفی جاذبه‌ها و توانمندی‌های گردشگری استان در عرصه استانی، ملی و بین‌المللی
۶۱	۰/۰۴۷۵		W <sub>30</sub> : نظارت ضعیف بر بخش خصوصی فعال در حوزه گردشگری
۷۱	۰/۰۴۲۷		W <sub>31</sub> : سیمای نامناسب شهرهای استان و فرسودگی و تخریب جاذبه‌های گردشگری
۳۳	۰/۰۷۸۷		W <sub>32</sub> : برنامه‌ریزی ضعیف در سطح استان برای توسعه هم پیوند در اشکال مختلف گردشگری (به‌طور مثال: عدم تلفیق مسیرهای عمومی گردشگری با مسیرهای گردشگری جنگ)
<b>عوامل خارجی (EFE): فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)</b>			
۴۱	۰/۰۶۴۷		O <sub>1</sub> : توجه فزاینده دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری و همچنین افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در این مناطق و خصوصاً سواحل
۴۶	۰/۰۵۷۲		O <sub>2</sub> : افزایش توجه و حمایت مسئولان کشوری و استانی از گردشگری با رویکرد اشتغال‌زایی، توزیع عادلانه ثروت و فقرزدایی (تأثیرات توسعه گردشگری بر توسعه منطقه‌ای و رفع نابرابری‌های موجود در استان)
۹	۰/۱۳۱		O <sub>3</sub> : ایجاد درآمد ارزی برای کشور و خروج از اقتصاد تک‌محصولی و کاهش وابستگی به نفت
۲۴	۰/۰۹۰۵		O <sub>4</sub> : وجود شرایط مناسب برای توسعه اقتصاد صنعتی و تجاری و در نتیجه رونق گردشگری صنعتی و تجاری استان با توجه به وجود منطقه آزاد اروند
۷	۰/۱۳۳۲		O <sub>5</sub> : امکان ارائه خدمات مطلوب به گردشگران سلامت خارجی (خصوصاً عراقی) و تبدیل شدن به یکی از قطب‌های گردشگری سلامت کشور
۸	۰/۱۳۲۱		O <sub>6</sub> : بالا بودن نرخ ارز در ایران (ارزان بودن قیمت خدمات گردشگری نسبت به رقبا)
۶۶	۰/۰۴۴۸		O <sub>7</sub> : تنوع قومی، فرهنگی، اجتماعی، مذهبی و آداب و رسوم ویژه در استان

فرصت‌ها

نتایج رویکرد تلفیقی ANP - DEMATEL فازی		عوامل داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)	ابعاد
رتبه	وزن		
نسبت	قطعی		
به هدف	مؤلفه‌ها		
۱۰	۰/۱۰۰۵	O <sub>8</sub> : داران بودن بیشترین مرز مشترک و سنخیت فرهنگی، زبانی و مذهبی با کشور عراق به عنوان بازار هدف گردشگری بین‌المللی ایران	
۸۰	۰/۰۴۰۳	O <sub>9</sub> : فراوانی جمعیت جوان بومی و نیروی کار ارزان در مقایسه با مناطق هم‌جوار	
۵۷	۰/۰۴۹۵	O <sub>10</sub> : سیاست حفظ و تحکیم ارزش‌های متعالی دوران دفاع مقدس و انتقال آن به نسل فعلی و نسل‌های آینده (پذیرش و باور عمومی برای ترویج و توسعه فرهنگ گردشگری جنگ و افزایش انگیزه گردشگران برای سفر به مناطق جنگی و عملیاتی استان)	
۸۸	۰/۰۳۸۰	O <sub>11</sub> : وجود قوانین و مقررات حاکم بر سازمان گردشگری و تأثیر آن بر این سازمان	
۹۸	۰/۰۳۶۵	O <sub>12</sub> : وجود قوانین و مقررات حمایت‌کننده از محیط‌زیست و تأثیر آن بر گردشگری استان	
۴۰	۰/۰۶۶۲	O <sub>13</sub> : وجود گرایش مثبت در سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران در ارتباط با توسعه گردشگری	
۳۷	۰/۰۷۰۷	O <sub>14</sub> : ظهور و پیشرفت فن‌آوری‌های نوین مرتبط با گردشگری و استفاده از اینترنت، شبکه‌های ماهواره‌ای و بازار تجارت الکترونیک به منظور بازاریابی الکترونیک	
۵۰	۰/۰۵۳۴	O <sub>15</sub> : بروز اختلاف و انشقاق در بین کشورهای عضو شورای همکاری خلیج فارس و ارتباطات قوی سیاسی، ایدئولوژیک و راهبردی ایران با برخی از این کشورها	
۱۶	۰/۱۱۰۱	O <sub>16</sub> : شرایط اقتصادی مطلوب کشورهای همسایه و تأثیر آن بر ورود گردشگر به کشور و استان خوزستان	
۶۷	۰/۰۴۴۳	O <sub>17</sub> : استفاده از فرصت‌های بانک توسعه اسلامی برای بازسازی سیستم حمل‌ونقل در ایران	
۳۱	۰/۰۸۲۷	O <sub>18</sub> : استفاده از فرصت عضویت ایران در نهادهای بین‌المللی: سازمان کنفرانس اسلامی، (سازمان جهانی گردشگری (UNWTO)، سازمان همکاری‌های اقتصادی (ECO) و سایر سازمان‌های مرتبط، برای مشارکت و همکاری در زمینه سرمایه‌گذاری مشترک در گردشگری با کشورهای عضو	
۳۲	۰/۰۸۰۷	T <sub>1</sub> : افزایش قیمت زمین و بورس‌بازی زمین و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به صرفه نبودن آن‌ها	
۱۱	۰/۱۲۸۸	T <sub>2</sub> : عدم مدیریت علمی سرمایه‌ها برای هدایت و استفاده از آن‌ها در بخش گردشگری و فعالیت‌های مرتبط با آن	
۳۸	۰/۰۶۹۲	T <sub>3</sub> : نوسانات نرخ ارز، توجه ویژه به درآمدهای نفتی، تک‌محصولی بودن و در پی آن‌ها شکننده بودن اقتصاد کشور	تهدیدها
۴۷	۰/۰۵۵۷	T <sub>4</sub> : سرمایه‌گذاری خارجی بسیار اندک در بخش گردشگری	
۵۸	۰/۰۴۹۰	T <sub>5</sub> : برگشت کند سرمایه در بخش‌هایی از صنعت گردشگری	
۳۰	۰/۰۸۲۷	T <sub>6</sub> : برنامه‌ریزی و مدیریت ضعیف محصولات گردشگری	

نتایج رویکرد تلفیقی ANP - DEMATEL فازی		ابعاد	عوامل داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
رتبه	وزن		
نسبت	قطعی		
به هدف	مؤلفه‌ها		
۳۹	۰/۰۶۷۷		T <sub>7</sub> : امنیت ناپایدار استان خصوصاً کلان‌شهر اهواز در زمینه نزاع‌های طایفه‌ای، بروز خشونت، سرقت، زورگیری و همچنین بالا بودن نرخ بیکاری و فقر در استان
۷۰	۰/۰۴۳۰		T <sub>8</sub> : مهاجرپذیری بیش از حد استان و خصوصاً کلان‌شهر اهواز و غلبه گروه‌های ناهمگن و همچنین مهاجرت نخبگان فکری و ابزاری از استان و جذب آن‌ها از طرف قطب‌های پیرامون
۲۹	۰/۰۸۴۷		T <sub>9</sub> : نگاه صرفاً فرهنگی یا مذهبی به گردشگری و نبود نگاه اقتصادی به آن
۶۰	۰/۰۴۸۰		T <sub>10</sub> : پایین بودن سطح آگاهی جامعه در مورد گردشگری و ضعف فرهنگ مشتری مداری
۸۹	۰/۰۳۷۹		T <sub>11</sub> : عدم برخورداری منطقه خاورمیانه از امنیت کافی و در معرض تهدید بودن بازار گردشگری
۴۸	۰/۰۵۵۰		T <sub>12</sub> : ضعف در آشنایی سیستماتیک مدیران هتل‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی با روش‌های جدید و امروزی بازاریابی گردشگری
۹۹	۰/۰۳۶۳		T <sub>13</sub> : پر شدن اوقات فراغت جوانان با سرگرمی‌های رایانه‌ای و کاهش میزان تقاضا برای گردشگری
۱۲	۰/۱۲۴۷		T <sub>14</sub> : سیاسی بودن و بی‌ثباتی مدیران بخش دولتی در صنعت گردشگری و بخش‌های مرتبط
۲۰	۰/۰۹۷۳		T <sub>15</sub> : بروکراسی اداری در زمینه صدور مجوز مربوط به فعالیت‌های گردشگری و همچنین وجود موانع و ضعف‌های قانونی و اداری نظیر مقررات دست و پاگیر گمرکی و صدور روادید
۹۴	۰/۰۳۷۳		T <sub>16</sub> : کاهش بودجه تخصیصی دولت برای تحقیق و توسعه گردشگری
۱۳	۰/۱۲۰۶		T <sub>17</sub> : فقدان دیدگاه نظام‌مند و سیستماتیک در توسعه گردشگری و عدم تعامل سازنده و راهبردی میان مراکز متعدد سیاست‌گذاری در صنعت گردشگری
۱۸	۰/۱۰۳۷		T <sub>18</sub> : نقش مراکز و سازمان‌های خارج از حوزه سیاست‌گذاری دولت در مدیریت صنعت گردشگری
۲۸	۰/۰۸۵۷		T <sub>19</sub> : تغییر مداوم قوانین و مقررات و سیاست‌ها و تعدد قوانین و مقررات ناسخ و منسوخ که منجر به برهم خوردن ثبات می‌شود.
۷۹	۰/۰۴۰۶		T <sub>20</sub> : سرعت تغییر تکنولوژی و تغییر مستمر نیازهای مشتریان که موجب تنوع نیازهای آن‌ها می‌شود (بالا بودن سرعت تغییر در سخت‌افزارها و نرم‌افزارها و ضعف در هماهنگی با آن‌ها)
۲۷	۰/۰۸۶۹		T <sub>21</sub> : کافی نبودن کل بودجه تخصیص‌یافته به امر تجهیز و بازسازی تکنولوژیکی گردشگری در بخش دولتی
۱۴	۰/۱۱۶۵		T <sub>22</sub> : تنش‌ها و مناقشات در روابط سیاسی، اقتصادی، فرهنگی ایران با برخی از کشورها و دامن زدن به تحرکات ضد ایرانی در منطقه به‌خصوص از ناحیه کشورهای عرب

نتایج رویکرد تلفیقی ANP - DEMATEL فازی		عوامل داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)	ابعاد
رتبه	وزن		
نسبت	قطعی		
به هدف	مؤلفه‌ها		
منطقه			
۱۹	۰/۱۰۰۵	T <sub>23</sub> : امنیت ضعیف سرمایه‌گذاری با توجه به تغییر مداوم سیاست‌های بین‌المللی	
۱۵	۰/۱۱۳۳	T <sub>24</sub> : عدم ثبات سیاسی کشورهای هم‌جوار، گسترش تروریسم در منطقه و گنجاندن ایران در اذهان جوامع بین‌الملل به عنوان کانون حمایت از تروریسم (ترویج ایران هراسی) و در نتیجه اراده و تصمیم برای انزوای ایران در پی اعمال تحریم‌های دنیالدار اقتصادی- سیاسی	
۶۸	۰/۰۴۳۸	T <sub>25</sub> : وجود ریزگردها و تشدید تداوم آن در سال‌های اخیر و پیش‌بینی تشدید آن در سال‌های آتی با سدسازی در کشورهای هم‌جوار و همچنین سیاست‌های غلط انتقال آب در کشور	
۴۹	۰/۰۵۴۲	T <sub>26</sub> : تنوع اقدامات بازاریابی انجام شده برای معرفی و ارائه خدمات و محصولات متنوع گردشگری توسط رقبا در بازارهای خارجی	
۲۵	۰/۰۸۹۳	T <sub>27</sub> : ناتوانی و ناکارآمدی سازمان‌های متولی مرتبط با صنعت گردشگری در بالادست و سرمایه‌گذاری کلان کشورهای منطقه و تسخیر بازارهای هدف گردشگری	
۹۳	۰/۰۳۷۴	T <sub>28</sub> : حفاظت ضعیف و ناکافی از محیط زیست استان و در نتیجه افزایش آلودگی‌های زیست محیطی و کاهش کیفیت محیط جاذبه‌های گردشگری (مثلاً: مشکلات حاد زیست محیطی رودخانه‌های استان خصوصاً رودخانه کارون)	
۲۶	۰/۰۸۸۱	T <sub>29</sub> : تراکم بیش از حد گردشگر در برخی از ماه‌های سال (به‌طور مثال: مسافران نوروزی و کاروان‌های راهیان نور) و همچنین آب‌وهوای گرم و طاقت‌فرسا در بیش از نیمی از سال و به تبع آن کاهش مدت اقامت گردشگران و بی‌رونتی گردشگری	
۶۹	۰/۰۴۳۳	T <sub>30</sub> : انزوای جغرافیایی استان نسبت به مراکز عمده گردشگر فرست کشور و دوری از مراکز جمعیتی و مراکز بزرگ شهری کشور	
۵۹	۰/۰۴۸۵	T <sub>31</sub> : وجود فرآیندهای تخریبی در بهره‌برداری و استفاده از منابع طبیعی و محیط‌زیست (خصوصاً استخراج نفت و صنایع وابسته) و در نتیجه خشک شدن و کم‌آبی برخی از تالاب‌های استان	

تعیین استراتژی‌ها. در این مرحله، نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شدند و از نتیجه آن‌ها چند نوع استراتژی حاصل می‌شود که شامل: (۱) استراتژی نوع اول (تهاجمی) (SO): راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به کارگیری نقاط قوت سازمان؛ (۲) استراتژی نوع دوم (تنوع) (ST): راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها؛ (۳) استراتژی نوع سوم (بازنگری) (WO):

راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است، برای جبران نقاط ضعف موجود در سازمان؛ (۴) استراتژی نوع چهارم (تدافعی) (WT): راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف [۲].

جدول ۳. استراتژی‌های تدوین شده با توجه با عوامل شناسایی شده در توسعه گردشگری استان خوزستان

عوامل مرتبط با راهبرد	راهبردهای تنوع (ST)	عوامل راهبرد	راهبردهای تهاجمی (SO)
ST <sub>1</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>13</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>17</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>16</sub>	ST <sub>1</sub> : زمینه‌سازی و تشویق بخش خصوصی به مشارکت در توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات و تسهیلات مورد نظر و کسب درآمد از این طریق و همچنین استفاده از توان بخش خصوصی در زمینه‌هایی که مردم نمی‌توانند مشارکت و یا سرمایه‌گذاری کنند از طریق شفاف‌سازی سیاست‌های دولت، نحوه اخذ مالیات، پرداخت یارانه، تسهیلات بانکی و غیره؛	SO <sub>1</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>13</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>17</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>10</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>16</sub>	SO <sub>1</sub> : توجیه سودآوری سرمایه‌گذاری بخش دولتی در صنعت گردشگری استان به منظور افزایش تخصیص اعتبارات دولتی و تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز در مناطق نمونه، روستاهای هدف و سایر مقاصد گردشگری استان و همچنین رایزنی و جلب همکاری و مشارکت دستگاه‌های دولتی دخیل در امر تأمین زیرساخت‌های این مقاصد؛
ST <sub>2</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>13</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>17</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>16</sub>	ST <sub>2</sub> : زمینه‌سازی برای حضور فعال NGOها یا سازمان‌های غیردولتی مردمی در توسعه گردشگری استان. در اینجا نقش دولت حمایت از سازمان‌دهی و ایجاد این تشکل‌های مردمی می‌باشد. در واقع دولت با ارائه حمایت‌های مادی و معنوی از سازمان‌هایی که برخلاف سرمایه‌گذاران خصوصی، به دنبال سود زیاد نیستند نقش تسهیل‌گری را به بهترین نحو انجام می‌دهد. مزیت این سازمان‌ها نسبت به بخش خصوصی در این است که سودهای اقتصادی کلان مدنظر آن‌ها نیست. از این رو نوعی تضمین اکولوژیکی (کاهش فشار بر منابع و	SO <sub>2</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>17</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>6</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>9</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub> , O <sub>15</sub> , O <sub>16</sub> , O <sub>18</sub>	SO <sub>2</sub> : استفاده از قابلیت‌ها و مزیت‌های گردشگری منطقه آزاد اروند با ایجاد هماهنگی بیشتر بین مدیران منطقه آزاد و سایر ارگان‌ها و مؤسسات مرتبط با گردشگری در استان؛



عوامل مرتبط با راهبرد	راهبردهای تنوع (ST)	عوامل راهبرد	راهبردهای تهاجمی (SO)
	سودجویی) و اجتماعی(عدم بروز نابرابری) ایجاد می‌شود؛		
ST <sub>3</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>13</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>16</sub> , S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , S <sub>19</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>12</sub> , T <sub>16</sub> , T <sub>26</sub>	ST <sub>3</sub> : بهبود و ارتقای محصولات گردشگری(علمی، درمانی، تجاری و تفریحی) و سرمایه‌گذاری مشترک دولتی-خصوصی در زمینه ایجاد و همچنین تبلیغ زیرساخت‌ها و محصولات گردشگری منطقه با هدف معرفی به گردشگران داخلی و خارجی؛	SO <sub>3</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>9</sub> , S <sub>13</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>16</sub> , S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>10</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub> , O <sub>18</sub>	SO <sub>3</sub> : برگزاری نمایشگاه‌ها و رویدادهای گردشگری با مشارکت استان‌های هم‌جوار و همچنین کشور عراق برای باز زنده سازی هویت فرهنگی استان با توجه به اشتراکات تاریخی و فرهنگی موجود بین این مناطق؛
ST <sub>4</sub> : S <sub>5</sub> , S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , S <sub>19</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub>	ST <sub>4</sub> : با توجه به اینکه نخستین و مهمترین عامل در جذب جهانگردان، تأمین امنیت منطقه سفر است و هیچ گردشگری را نمی‌توان مجبور کرد که پا به منطقه‌ای بگذارد که از نظر او ناامن است، لذا ارگان‌های مربوطه در زمینه امنیت گردشگری با هماهنگی و داشتن برنامه‌های منسجم شرایط ایجاد امنیت کامل را برقرار کنند و با تبلیغات گسترده ذهنیت گردشگران را در مورد اوضاع امنیتی منطقه به سمت مثبت سوق دهند؛	SO <sub>4</sub> : S <sub>4</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>13</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>16</sub> , S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , S <sub>19</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>6</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>10</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub> , O <sub>16</sub> , O <sub>18</sub>	SO <sub>4</sub> : توجه و اهتمام جدی به توسعه گردشگری دفاع مقدس و جذب گردشگر از کشورهای دیگر از این طریق؛
ST <sub>5</sub> : S <sub>5</sub> , S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , S <sub>19</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub> , T <sub>10</sub> , T <sub>28</sub>	ST <sub>5</sub> : سرمایه‌گذاری مناسب در زمینه فرهنگ‌سازی و آموزش مردم محلی به منظور برقراری ارتباط مناسب با گردشگران و ارتقاء فرهنگ گردشگر پذیری؛	SO <sub>5</sub> : S <sub>8</sub> , S <sub>9</sub> , S <sub>11</sub> , S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>6</sub> , O <sub>13</sub>	SO <sub>5</sub> : ضرورت تسهیل در بهره‌برداری از سواحل و توسعه تأسیسات ساحلی مانند ایجاد پلاژهای ساحلی، هتل‌ها و رستوران-های دریایی و استفاده از سواحل زیبا و بکر استان در راستای جذب گردشگر و گسترش فعالیت‌های گردشگری در منابع آبی استان؛
ST <sub>6</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>5</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>9</sub> , S <sub>10</sub> , S <sub>13</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>15</sub> , S <sub>16</sub> , S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , S <sub>19</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>12</sub> , T <sub>26</sub>	ST <sub>6</sub> : آشنا کردن مدیران هتل‌ها، دفاتر خدمات مسافرتی و سایر تأسیسات و مؤسسات گردشگری با روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات گردشگری؛	SO <sub>6</sub> : S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>9</sub> , S <sub>11</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>18</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>12</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub> , O <sub>18</sub>	SO <sub>6</sub> : بهره‌برداری از توان تشکیلاتی و قوانین و مقررات زیست محیطی با هدف کاهش مخاطرات و آلودگی‌های محیط‌زیست در مناطق و مقاصد گردشگری؛
ST <sub>7</sub> : S <sub>3</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>9</sub> , S <sub>10</sub> , S <sub>11</sub> , S <sub>13</sub>	ST <sub>7</sub> : تدوین مقررات و ضوابط	SO <sub>7</sub> : S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>9</sub> , S <sub>11</sub> , S <sub>14</sub>	SO <sub>7</sub> : حفاظت و پاسداشت منابع

عوامل مرتبط با راهبرد	راهبردهای تنوع (ST)	عوامل راهبرد	راهبردهای تهاجمی (SO)
S <sub>14</sub> , S <sub>17</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>9</sub> , T <sub>14</sub> , T <sub>15</sub> , T <sub>17</sub> , T <sub>19</sub>	در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای اجرای طرح‌های بلندمدت؛	S <sub>18</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>12</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub> , O <sub>18</sub>	گردشگری در برابر فعالیت‌های مخرب (ساخت‌وساز در سواحل و حریم تالاب‌ها، صید غیرمجاز پرندگان و ماهی‌ها و غیره). به‌عنوان مثال: طراحی و اجرای برنامه‌های معیشت جایگزین از صید بی‌رویه پرندگان به اقدامات پایدار گردشگری از جمله پرنده‌نگری؛
ST <sub>8</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>15</sub> , T <sub>21</sub> , T <sub>27</sub>	ST <sub>8</sub> : تلاش برای تسریع و تسهیل صدور مجوزهای قانونی موردنیاز سرمایه‌گذاران و کاهش بروکراسی اداری؛	SO <sub>8</sub> : S <sub>8</sub> , S <sub>11</sub> , S <sub>18</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>13</sub>	SO <sub>8</sub> : استفاده از ظرفیت‌های گردشگری رودخانه‌های استان در توسعه پارک‌های مصنوعی با آب‌نماها، حوضچه‌های متصل، آبشارها، برکه‌ها و غیره؛
ST <sub>9</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>9</sub> , S <sub>10</sub> , S <sub>11</sub> , S <sub>13</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>16</sub> , S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , S <sub>19</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub> , T <sub>9</sub> , T <sub>14</sub> , T <sub>15</sub> , T <sub>17</sub> , T <sub>18</sub> , T <sub>19</sub> , T <sub>22</sub> , T <sub>26</sub> , T <sub>27</sub> , T <sub>28</sub> , T <sub>31</sub>	ST <sub>9</sub> : با توجه به فرا بخشی بودن صنعت گردشگری، هماهنگی بیشتر میان سازمان‌ها و وزارتخانه‌های ذی‌ربط و در صورت امکان مدیریت یکپارچه این بخش پیشنهاد می‌شود. همچنین ایجاد بینش مشترک و نگرش سیستمی در ذینفعان صنعت گردشگری (شامل جامعه محلی، بنگاه‌های فعال در حوزه گردشگری و مدیریت مقاصد گردشگری) در مورد چشم‌انداز آینده به هم‌جهت شدن و هم‌افزایی کوشش‌ها منجر شده، دستیابی به جایگاهی مناسب در امر گردشگری را امکان‌پذیر می‌سازد؛	SO <sub>9</sub> : S <sub>15</sub> , S <sub>18</sub> , S <sub>19</sub> , S <sub>17</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub>	SO <sub>9</sub> : ارتقاء زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) مورد نیاز بخش‌های زیر مجموعه اداره کل (شامل اجزای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری لازم برای برقراری ارتباطات و انتقال اطلاعات به‌صورت الکترونیکی)؛
ST <sub>10</sub> : S <sub>4</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>9</sub> , S <sub>11</sub> , S <sub>13</sub> , S <sub>15</sub> , S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , S <sub>19</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>10</sub> , T <sub>13</sub> , T <sub>20</sub> , T <sub>26</sub>	ST <sub>10</sub> : مدیریت و سازمان‌دهی سیستم اطلاعات گردشگری (از این طریق می‌توان با معرفی اماکن گردشگری و جاذبه‌های موجود طبیعی، تاریخی و فرهنگی این مناطق به جذب و نگه داشت گردشگران پرداخت. در ضمن این امکان نیز فراهم می‌شود تا نوع خدمات و تسهیلات رفاهی این مناطق و نقشه چگونگی استفاده از آن شامل: نقشه جغرافیایی و جانمایی، نحوه دسترسی از طریق شریان‌های	SO <sub>10</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>17</sub> , O <sub>18</sub>	SO <sub>10</sub> : کاهش انحصارگرایی و تمرکزگرایی در حوزه‌های مختلف گردشگری از طریق توجه به توانمندی‌های بخش‌های خصوصی و NGO ها و استفاده از تجربیات نهادهای بین‌المللی مانند WTO, OIC, ECO, IUCN, UNESCO و سایر سازمان‌های مرتبط؛

عوامل مرتبط با راهبرد	راهبردهای تنوع (ST)	عوامل راهبرد	راهبردهای تهاجمی (SO)
		<p>مواصلاتی و علاوه بر این‌ها، چگونگی حرکت در مسیرهای گردشگری و نوع و میزان و چگونگی ارائه خدمات و تسهیلات رفاهی «محل کمپینگ، دهکده‌های گردشگری، فروشگاه‌ها و رستوران‌ها، هتل‌ها و متل‌های محلی»، در اختیار گردشگران قرار داده شود؛</p>	
ST <sub>11</sub> : S <sub>4</sub> , S <sub>5</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>16</sub> , S <sub>17</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>11</sub> , T <sub>22</sub> , T <sub>23</sub> , T <sub>24</sub> , T <sub>26</sub>		<p>ST<sub>11</sub>: تقویت ارتباطات بین‌المللی و استفاده از تجربیات شهرها و کشورهای پیشرو از طریق دیپلماسی گردشگری و تلاش برای ارائه چهره سالم از کشور به منظور تصحیح اذهان بین‌المللی نسبت به ایران؛</p>	
ST <sub>12</sub> : S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , S <sub>19</sub> , T <sub>28</sub> , T <sub>29</sub> , T <sub>31</sub>		<p>ST<sub>12</sub>: تدوین برنامه‌های آموزشی برای بالا بردن سطح آگاهی گردشگران جهت کنترل و جلوگیری از تخریب محیط‌زیست و آلوده کردن منابع طبیعی و همچنین حفظ و حراست از جاذبه‌های گردشگری استان؛</p>	
ST <sub>13</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>5</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>9</sub> , S <sub>10</sub> , S <sub>11</sub> , S <sub>12</sub> , S <sub>13</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>16</sub> , S <sub>17</sub> , S <sub>18</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>13</sub> , T <sub>26</sub> , T <sub>27</sub>		<p>ST<sub>13</sub>: شناساندن جاذبه‌ها و پتانسیل‌های گردشگری استان همچون (مقصد متفاوت) می‌تواند با استفاده از برنامه‌های تبلیغی و ترفیعی مناسب و متنوع و شرکت فعالانه در جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و سمینارهای گردشگری از طریق به‌کارگیری افراد متخصص که مهارت‌های لازم در امر تبلیغات کارآمد و اصولی را دارند تحقق یابد؛</p>	
ST <sub>14</sub> : S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>9</sub> , S <sub>10</sub> , S <sub>11</sub> , S <sub>12</sub> , S <sub>13</sub> , S <sub>14</sub> , S <sub>18</sub> , S <sub>17</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>9</sub> , T <sub>26</sub> , T <sub>29</sub>		<p>ST<sub>14</sub>: تنوع بخشیدن به فعالیت‌های گردشگری و در نتیجه کاهش فصلی بودن تقاضا؛</p>	

عوامل مرتبط با راهبرد	راهبردهای تنوع (ST)	عوامل راهبرد	راهبردهای تهاجمی (SO)
عوامل مرتبط با راهبرد	راهبردهای تدافعی (WT)	عوامل مرتبط با راهبرد	راهبردهای بازنگری (WO)
WT <sub>1</sub> : W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> , W <sub>3</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>12</sub> , W <sub>11</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>17</sub> , T <sub>20</sub> , T <sub>21</sub> , T <sub>23</sub> , T <sub>26</sub>	WT <sub>1</sub> : برگزاری سمینارها و نشست‌های توسعه سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری استان با مشارکت دستگاه‌های متولی و کارآفرینان و همچنین دعوت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و ارائه تسهیلات و امتیازهای ویژه سرمایه‌گذاری در زمینه احداث هتل‌ها و سایر مراکز اقامتی، مراکز پذیرایی و تفریحی گردشگری؛	WO <sub>1</sub> : W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> , W <sub>4</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>11</sub> , W <sub>12</sub> , W <sub>16</sub> , W <sub>17</sub> , W <sub>18</sub> , W <sub>21</sub> , W <sub>22</sub> , W <sub>23</sub> , W <sub>29</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>9</sub> , O <sub>10</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub> , O <sub>15</sub> , O <sub>16</sub> , O <sub>17</sub> , O <sub>18</sub>	WO <sub>1</sub> : تشکیل اتحادیه‌ها و صنوف مرتبط با امر گردشگری به صورت مشترک با کشورهای همسایه و مسلمان به منظور ارتقای تأسیسات زیربنایی و رونمایی گردشگری؛
WT <sub>2</sub> : W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> , W <sub>9</sub> , W <sub>12</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>10</sub> , T <sub>28</sub>	WT <sub>2</sub> : افزایش مشارکت‌های محلی و مداخلات مستقیم ساکنان در اداره امور گردشگری؛ از این طریق این امکان فراهم می‌شود تا ساکنان همچون بخشی از ذی‌نفعان پروژه‌های مورد نظر در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مداخله نمایند و به تدبیر امور محلی و یا بهبود و سازمان‌دهی مسائل مرتبط با گردشگری بپردازند؛	W <sub>3</sub> , W <sub>2</sub> , WO <sub>2</sub> : W <sub>12</sub> , W <sub>9</sub> , W <sub>6</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>9</sub> , O <sub>13</sub>	WO <sub>2</sub> : استفاده از توان مشارکتی مردم و بخش خصوصی در تمامی مراحل برنامه‌ریزی، مدیریت، نظارت و ارزیابی؛
WT <sub>3</sub> : W <sub>6</sub> , W <sub>10</sub> , W <sub>19</sub> , W <sub>26</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>15</sub>	WT <sub>3</sub> : تفکیک وظایف حوزه‌های مختلف در سطح اداره کل به‌منظور جلوگیری از تداخل وظایف و تقویت مدیریت از طریق محدود کردن قلمرو سازمانی آن و همچنین آموزش نیروی انسانی اداره کل در تمامی سطوح به تناسب تخصص و نیازهایشان برای انجام مأموریت‌های محوه؛	WO <sub>3</sub> : W <sub>2</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>10</sub> , W <sub>25</sub> , W <sub>27</sub> , W <sub>32</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>10</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>12</sub> , O <sub>13</sub>	WO <sub>3</sub> : کنترل و کاهش گرایشات برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سنتی در حوزه گردشگری و استفاده از اساتید و دانشگاهیان متخصص گردشگری در داخل و خارج کشور همچون نیروهای مدیریتی و برنامه‌ریزی؛
WT <sub>4</sub> : W <sub>2</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>10</sub> , W <sub>22</sub> , W <sub>23</sub> , W <sub>24</sub> , W <sub>25</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>9</sub> , T <sub>12</sub> , T <sub>15</sub> , T <sub>17</sub> , T <sub>18</sub> , T <sub>19</sub> , T <sub>26</sub> , T <sub>27</sub>	WT <sub>4</sub> : افزایش توان و تخصص پرسنل (مدیران و کارمندان) سازمان‌های مربوط به امر مدیریت گردشگری، تورهای مسافرتی و آموزش مستمر آن‌ها به‌منظور ایجاد	WO <sub>4</sub> : W <sub>2</sub> , W <sub>22</sub> , W <sub>26</sub> , W <sub>27</sub> , W <sub>29</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>10</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>13</sub>	WO <sub>4</sub> : شناسایی و طبقه‌بندی تمامی جاذبه‌ها و پتانسیل‌های گردشگری استان و تهیه و تدوین طرح‌های راهبردی توسعه گردشگری در انواع مختلف و متمایز از هم؛

عوامل مرتبط با راهبرد	راهبردهای تنوع (ST)	عوامل راهبرد	راهبردهای تهاجمی (SO)
T <sub>28</sub> , T <sub>31</sub>	رابطه مستحکم با گردشگران و پاسخگویی متناسب به نیازهای آنان؛		
WT <sub>5</sub> , W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> , W <sub>5</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>7</sub> , W <sub>9</sub> , W <sub>11</sub> , W <sub>12</sub> , W <sub>15</sub> , W <sub>20</sub> , W <sub>22</sub> , W <sub>31</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub> , T <sub>12</sub> , T <sub>16</sub> , T <sub>20</sub> , T <sub>26</sub> , T <sub>28</sub> , T <sub>31</sub>	WT <sub>5</sub> : تشکیل و توسعه سازمان‌های غیردولتی (NGO) و اتحادیه‌های حمل‌ونقل، هتلداری و ... برای تقویت مشارکت ذی‌نفعان در ارائه خدمات مطلوب و رسیدگی به اداره امور و جلوگیری از بروز ناامنی و ناهنجاری و بزهکاری در سطح امکان گردشگری؛	WO <sub>5</sub> : W <sub>4</sub> , W <sub>5</sub> , W <sub>11</sub> , W <sub>12</sub> , W <sub>14</sub> , W <sub>15</sub> , W <sub>16</sub> , W <sub>21</sub> , W <sub>18</sub> , W <sub>20</sub> , W <sub>17</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>6</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>9</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>12</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub> , O <sub>15</sub> , O <sub>16</sub> , O <sub>17</sub> , O <sub>18</sub>	WO <sub>5</sub> : توجه به استانداردهای بین‌المللی و نظام مدیریت مشتری و اجرای آن‌ها در بخش‌های مختلف صنعت گردشگری همانند مراکز اقامتی، پذیرایی و تفریحی گردشگری و سامانه‌های حمل‌ونقل؛
WT <sub>6</sub> : W <sub>2</sub> , W <sub>5</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>7</sub> , W <sub>8</sub> , W <sub>10</sub> , W <sub>25</sub> , W <sub>27</sub> , W <sub>32</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub> , T <sub>10</sub> , T <sub>12</sub> , T <sub>13</sub> , T <sub>14</sub> , T <sub>16</sub>	WT <sub>6</sub> : تعامل هر چه بیشتر با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی - پژوهشی برای هم‌اندیشی و ارتقای سطح تخصصی فعالیت‌ها؛	WO <sub>6</sub> : W <sub>5</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>10</sub> , W <sub>19</sub> , W <sub>25</sub> , W <sub>28</sub> , W <sub>29</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>12</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub>	WO <sub>6</sub> : تقویت نظام آموزشی و پژوهشی گردشگری و راه‌اندازی و توسعه بانک جامع اطلاعات گردشگری و خدمات آموزشی و اطلاع‌رسانی گردشگری؛
WT <sub>7</sub> : W <sub>2</sub> , W <sub>14</sub> , W <sub>24</sub> , T <sub>17</sub> , T <sub>18</sub> , T <sub>19</sub>	WT <sub>7</sub> : پیشنهاد و پیگیری تدوین و تصویب قانون مدیریت جامع گردشگری به سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و الزام دستگاه‌های ذی‌ربط در امر گردشگری به رعایت مفاد آن؛	WO <sub>7</sub> : W <sub>5</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>9</sub> , W <sub>29</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub> , O <sub>10</sub> , O <sub>11</sub>	WO <sub>7</sub> : فراهم‌سازی کانال‌های آموزشی و محیط آموزشی همگانی برای مردم محلی، گردشگران و اهالی حرفه گردشگری و توانمندسازی بخش خصوصی در گردشگری؛
WT <sub>8</sub> : W <sub>18</sub> , W <sub>21</sub> , W <sub>22</sub> , T <sub>12</sub> , T <sub>20</sub> , T <sub>21</sub> , T <sub>26</sub>	WT <sub>8</sub> : ارائه خدمات اطلاعاتی و ارتباطی باکیفیت و سرعت بالا برای گردشگران و کاربران حوزه‌های مختلف اداره کل و شفاف‌سازی و به روزرسانی آمار و اطلاعات برای انجام فعالیت‌های تحقیقاتی در زمینه‌های مرتبط؛	WO <sub>8</sub> : W <sub>9</sub> , W <sub>12</sub> , W <sub>14</sub> , W <sub>31</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>12</sub> , O <sub>13</sub>	WO <sub>8</sub> : تدوین بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ویژه و الزام به رعایت آنان و همچنین جلب مشارکت‌های مردمی در جهت حفظ و حراست از جاذبه‌های گردشگری استان؛
WT <sub>9</sub> : W <sub>6</sub> , W <sub>5</sub> , W <sub>16</sub> , W <sub>15</sub> , W <sub>14</sub> , W <sub>17</sub> , W <sub>18</sub> , W <sub>20</sub> , W <sub>21</sub> , W <sub>22</sub> , W <sub>27</sub> , W <sub>29</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>10</sub> , T <sub>12</sub> , T <sub>14</sub> , T <sub>15</sub> , T <sub>26</sub>	WT <sub>9</sub> : ارتقا سطح کمی و کیفی بازاریابی گردشگری در عرصه‌های ملی و بین‌المللی (استفاده از فنون و مهارت‌های بازاریابی و انتصاب مدیران متخصص در امر بازاریابی در حوزه‌های مختلف گردشگری)؛	WO <sub>9</sub> : W <sub>14</sub> , W <sub>15</sub> , W <sub>16</sub> , W <sub>17</sub> , W <sub>18</sub> , W <sub>21</sub> , W <sub>22</sub> , W <sub>23</sub> , W <sub>29</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>10</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>12</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub> , O <sub>15</sub> , O <sub>16</sub> , O <sub>18</sub> , O <sub>17</sub>	WO <sub>9</sub> : بسترسازی و تقویت زمینه‌های همکاری و تعاون هم‌افزا با شهرها و کشورهای مختلف در جهت بهره‌گیری از تجربیات آنان و معرفی قابلیت‌های تاریخی، مذهبی و میراث غنی فرهنگی استان؛
WT <sub>10</sub> : W <sub>1</sub> , W <sub>3</sub> , W <sub>4</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>5</sub> , W <sub>11</sub> , W <sub>12</sub> , W <sub>22</sub> , W <sub>30</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>12</sub> , T <sub>16</sub> , T <sub>21</sub>	WT <sub>10</sub> : کاهش تصدی‌گری دولت و واگذاری امور اجرایی به بخش خصوصی با اولویت قرار دادن توسعه	WO <sub>10</sub> : W <sub>18</sub> , W <sub>22</sub> , W <sub>29</sub> , W <sub>32</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>10</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>12</sub>	WO <sub>10</sub> : توجه ویژه به احداث و توسعه پارک موزه‌ها برای معرفی ویژگی‌ها و قابلیت‌های تاریخی، فرهنگی و

عوامل مرتبط با راهبرد	راهبردهای تنوع (ST)	عوامل راهبرد	راهبردهای تهاجمی (SO)
T <sub>20</sub>	زیرساخت‌ها و توانمندسازی شرکت‌های مرتبط با صنعت گردشگری از طریق ارائه برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای توسط متولیان گردشگری استان؛	O <sub>13</sub>	مردم‌شناسی استان؛
WT <sub>11</sub> , W <sub>29</sub> , W <sub>32</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>9</sub> , T <sub>17</sub> , T <sub>18</sub> , T <sub>29</sub>	WT <sub>11</sub> : تلفیق مسیرهای گردشگری دفاع مقدس با سایر مسیرها و مقاصد گردشگری استان؛	WO <sub>11</sub> : W <sub>18</sub> , W <sub>22</sub> , W <sub>23</sub> , W <sub>29</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub> , O <sub>6</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>15</sub> , O <sub>16</sub>	WO <sub>11</sub> : همکاری و تعامل با آژانس‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط کشورها و شهرهای برتر مقصد گردشگران برای قرار دادن برنامه‌های سفر به خوزستان در بین برنامه‌های سفر خود؛
		WO <sub>12</sub> : W <sub>32</sub> , W <sub>29</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub>	WO <sub>12</sub> : تبلیغات و بازاریابی گردشگری مذهبی ادیان غیر اسلامی (مثلاً مراسمات ویژه صبی‌ها یا زرتشتیان)؛
		WO <sub>13</sub> : W <sub>31</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>13</sub>	WO <sub>13</sub> : بهسازی و مرمت آثار تاریخی - فرهنگی به‌خصوص بافت تاریخی بخش مرکزی شهرهای استان؛
		WO <sub>14</sub> : W <sub>6</sub> , W <sub>5</sub> , W <sub>9</sub> , W <sub>18</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>8</sub> , O <sub>10</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>13</sub> , O <sub>14</sub>	WO <sub>14</sub> : بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی (ICT) و به‌کارگیری تور گردان‌های حرفه‌ای و مطلع در راستای افزایش آگاهی‌های علمی و تاریخی مردم بومی از هویت خود و منطقه و تلاش فعالانه برای حفظ فرهنگ سنتی و احیای الگوهای فرهنگی گذشته؛
		WO <sub>15</sub> : W <sub>1</sub> , W <sub>5</sub> , W <sub>9</sub> , W <sub>12</sub> , W <sub>24</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>7</sub> , O <sub>9</sub> , O <sub>11</sub> , O <sub>13</sub>	WO <sub>15</sub> : بازنگری نحوه تعامل بین نهادها و سازمان‌های دولتی با شرکت‌های خصوصی و مردم در جهت افزایش و ارتقاء همکاری‌های مشترک؛

اولویت‌بندی راهبردها. این اولویت‌بندی به شرح جدول ۴ و ۵ است.

جدول ۴. وزن نهایی راهبردها نسبت به هدف تحقیق

رتبه	وزن	u	m	l	
۲۵	-/۰.۵۶۳۶۳	۱/۸۳۱۹۵	-/۰.۳۰۰۲۱	-/۰.۰۱۳۷۴	SO <sub>1</sub>
۶	-/۰.۹۰۷۹۱	۷/۲۱۷۹۳	-/۰.۶۳۱۴۲	-/۰.۰۲۹۵۸	SO <sub>2</sub>
۱۲	-/۰.۸۱۷۱۸	۴/۸۰۸۲۱	-/۰.۵۰۴۹۷	-/۰.۰۰۲۳	SO <sub>3</sub>
۲۴	-/۰.۵۸۴۳۹	۲/۳۵۶۳۷	-/۰.۳۱۱۳۵	-/۰.۰۱۴۱۸	SO <sub>4</sub>
۷	-/۰.۹۰۲۰۳	۶/۸۱۹۰۱	-/۰.۶۱۰۴	-/۰.۰۲۸۴۷	SO <sub>5</sub>
۴۶	-/۰.۳۳۹۹۷	-/۳۹۴۵۱	-/۰.۱۰۸۳۹	-/۰.۰۰۳۳۹	SO <sub>6</sub>
۳۸	-/۰.۳۱۶۲۹	-/۸۳۸۳۹	-/۰.۱۹۶۳۹	-/۰.۰۰۷۱۳	SO <sub>7</sub>
۱۴	-/۰.۶۹۴۵۲	۳/۹۹۹۵۷	-/۰.۴۶۳۷۱	-/۰.۰۲۰۹۴	SO <sub>8</sub>
۱۵	-/۰.۶۳۳۱۹	۳/۵۹۵۲۵	-/۰.۴۴۱۵۸	-/۰.۰۱۹۹۱	SO <sub>9</sub>
۲۳	-/۰.۶۰۵۱۵	۲/۳۶۰۶۹	-/۰.۳۲۳۴۹	-/۰.۰۱۴۶۲	SO <sub>10</sub>
۵	-/۰.۹۱۳۷۹	۷/۶۱۶۸۵	-/۰.۶۵۲۴۴	-/۰.۰۳۰۶۹	ST <sub>1</sub>
۳۹	-/۰.۲۹۸۷۵	-/۸۱۷۶۷	-/۰.۱۸۵۳۹	-/۰.۰۰۰۶۶	ST <sub>2</sub>
۱۱	-/۰.۸۷۸۵۱	۵/۲۱۲۵۳	-/۰.۵۲۶۱	-/۰.۰۲۴۰۳	ST <sub>3</sub>
۳۳	-/۰.۴۰۳۹۹	۰/۹۹۰۹	-/۰.۲۵۱۳۹	-/۰.۰۰۹۷۸	ST <sub>4</sub>
۴۳	-/۰.۲۴۴۵۹	-/۶۶۵۲۶	-/۰.۱۴۱۳۹	-/۰.۰۰۰۴۶۸	ST <sub>5</sub>
۳۴	-/۰.۳۸۶۴۵	-/۹۴۵۷۷	-/۰.۲۴۰۳۹	-/۰.۰۰۰۹۲۵	ST <sub>6</sub>
۱۳	-/۰.۷۵۵۸۵	۴/۴۰۲۸۹	-/۰.۴۸۳۸۴	-/۰.۰۲۱۹۷	ST <sub>7</sub>
۲۶	-/۰.۵۴۲۸۷	۱/۳۰۷۵۳	-/۰.۲۸۹۰۷	-/۰.۰۱۳۳	ST <sub>8</sub>
۱	-/۱۳۱۲۰۱	۹/۲۱۲۵۳	-/۰.۷۳۶۵۲	-/۰.۰۳۵۱۳	ST <sub>9</sub>
۲۲	-/۰.۶۲۵۹۱	۲/۳۶۵۰۱	-/۰.۳۳۳۶۳	-/۰.۰۱۵۰۶	ST <sub>10</sub>
۸	-/۰.۸۹۶۱۵	۶/۴۲۰۰۹	-/۰.۵۸۹۳۸	-/۰.۰۲۷۳۶	ST <sub>11</sub>
۴۹	-/۰.۲۳۵۳۵	-/۱۲۳۷۶	-/۰.۰۷۵۳۹	-/۰.۰۰۰۲۷	ST <sub>12</sub>
۱۶	-/۰.۶۳۲۱۵	۳/۱۹۰۹۳	-/۰.۴۲۰۴۵	-/۰.۰۱۸۸۸	ST <sub>13</sub>
۲	-/۱۱۱۸۷۸	۸/۸۱۳۶۱	-/۰.۷۱۵۵	-/۰.۰۳۴۰۲	ST <sub>14</sub>
۱۷	-/۰.۶۳۱۱۱	۲/۷۸۶۶۱	-/۰.۳۹۹۳۲	-/۰.۰۱۷۸۵	WO <sub>1</sub>
۴۲	-/۰.۲۴۶۱۳	-/۷۵۵۵۱	-/۰.۱۵۲۳۹	-/۰.۰۰۰۵۱۱	WO <sub>2</sub>
۳۲	-/۰.۴۲۱۵۳	۱/۰۳۶۲۱	-/۰.۲۶۲۳۹	-/۰.۰۱۰۳۱	WO <sub>3</sub>
۱۹	-/۰.۶۲۹۰۳	۲/۳۷۷۹۷	-/۰.۳۶۷۰۵	-/۰.۰۱۶۳۸	WO <sub>4</sub>
۹	-/۰.۸۹۰۲۷	۶/۰۲۱۱۷	-/۰.۵۶۸۳۶	-/۰.۰۲۶۲۵	WO <sub>5</sub>

۲۸	-/۰.۵۰۱۳۵	۱/۲۱۷۰۹	-/۰.۲۶۶۷۹	-/۰.۰۱۲۳۵	WO <sub>6</sub>
۴۴	-/۰.۲۴۳۰۵	-/۰.۵۷۵۰۱	-/۰.۱۳۰۳۹	-/۰.۰۰۴۲۵	WO <sub>7</sub>
۴۸	-/۰.۲۳۶۸۹	-/۰.۲۱۴۰۱	-/۰.۰۸۶۳۹	-/۰.۰۰۲۸۳	WO <sub>8</sub>
۲۱	-/۰.۶۲۶۹۵	۲/۳۶۹۳۳	-/۰.۲۴۴۷۷	-/۰.۰۰۱۵۵	WO <sub>9</sub>
۳۱	-/۰.۴۳۹۰۷	۱/۰.۸۱۴۳	-/۰.۲۶۳۴۹	-/۰.۰۰۱۰۸۲	WO <sub>10</sub>
۱۰	-/۰.۸۱۴۳۹	۵/۶۱۶۸۵	-/۰.۵۴۷۲۳	-/۰.۰۰۲۵۱۴	WO <sub>11</sub>
۵۰	-/۰.۲۳۳۸۱	-/۰.۳۳۵۱	-/۰.۰۶۴۳۹	-/۰.۰۰۰۲۵۷	WO <sub>12</sub>
۳۰	-/۰.۴۵۹۸۳	۱/۱۲۶۶۵	-/۰.۲۶۴۵۹	-/۰.۰۰۱۱۳۳	WO <sub>13</sub>
۳۷	-/۰.۳۳۳۸۳	-/۰.۸۵۹۱۱	-/۰.۲۰۷۳۹	-/۰.۰۰۰۷۶۶	WO <sub>14</sub>
۴۷	-/۰.۲۳۸۴۳	-/۰.۳۰۴۲۶	-/۰.۰۹۷۳۹	-/۰.۰۰۰۳۹۶	WO <sub>15</sub>
۱۸	-/۰.۶۳۰۰۷	۲/۳۸۲۲۹	-/۰.۳۷۸۱۹	-/۰.۰۰۱۶۸۲	WT <sub>1</sub>
۲۷	-/۰.۵۲۲۱۱	۱/۲۶۲۳۱	-/۰.۲۷۷۹۳	-/۰.۰۰۱۲۸۶	WT <sub>2</sub>
۳۵	-/۰.۳۶۸۹۱	-/۰.۹۰۰۵۵	-/۰.۲۲۹۳۹	-/۰.۰۰۰۸۷۲	WT <sub>3</sub>
۴۰	-/۰.۲۸۱۲۱	-/۰.۷۹۶۹۵	-/۰.۱۷۴۳۹	-/۰.۰۰۰۶۰۷	WT <sub>4</sub>
۳۶	-/۰.۳۵۱۳۷	-/۰.۸۷۹۸۳	-/۰.۲۱۸۳۹	-/۰.۰۰۰۸۱۹	WT <sub>5</sub>
۴۱	-/۰.۲۶۳۶۷	-/۰.۷۷۶۲۳	-/۰.۱۶۳۳۹	-/۰.۰۰۰۵۵۴	WT <sub>6</sub>
۲۰	-/۰.۶۲۷۹۹	۲/۳۷۳۶۵	-/۰.۲۵۵۹۱	-/۰.۰۰۱۵۹۴	WT <sub>7</sub>
۴۵	-/۰.۲۴۱۵۱	-/۰.۴۸۴۷۶	-/۰.۱۱۹۳۹	-/۰.۰۰۰۳۸۲	WT <sub>8</sub>
۳	-/۰.۹۲۵۵۵	۸/۴۱۴۶۹	-/۰.۶۹۴۴۸	-/۰.۰۰۳۲۹۱	WT <sub>9</sub>
۲۹	-/۰.۴۸۰۵۹	۱/۱۷۱۸۷	-/۰.۲۶۵۶۹	-/۰.۰۰۱۱۸۴	WT <sub>10</sub>
۴	-/۰.۹۱۹۶۷	۸/۰.۱۵۷۷	-/۰.۶۷۳۴۶	-/۰.۰۰۳۱۸	WT <sub>11</sub>

جدول ۵. وزن نوع استراتژی‌ها نسبت به هدف

وزن رویکرد تلفیقی ANP-DEMATEL فازی	ابعاد
٪۲۶/۴۳	تهاجمی (SO)
٪۳۳/۲۸	تنوع (ST)
٪۱۹/۱۷	بازنگری (WO)
٪۲۱/۱۲	تدافعی (WT)

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج حاصل از تحلیل و اولویت‌بندی ابعاد SWOT و شاخص‌های آن، استراتژی‌ها و زیر معیارهای آن در توسعه گردشگری در استان خوزستان با استفاده از رویکرد تلفیقی نشان داد که بین اهمیت چهار بعد (SWOT) اختلاف وجود دارد؛ به طوری که بعد فرصت (O) (با امتیاز وزنی ٪۳۹/۲۸) از اهمیت بیشتری نسبت به سایر ابعاد برخوردار است. پس از آن به ترتیب ابعاد



ضعف (W) (با امتیاز وزنی ۲۳/۵۳٪)، قوت (S) (با امتیاز وزنی ۱۹/۲۳٪) و تهدید (T) (با امتیاز وزنی ۱۷/۹۶٪) قرار دارند. در خصوص اولویت‌بندی عوامل هر یک از ابعاد SOWT نیز نتایج نشان می‌دهد که S7: برخورداری از تعداد و حجم بالای آثار، محوطه‌ها، سایت‌های تاریخی و باستانی (به‌طور مثال وجود ۳ اثر تاریخی ثبت جهانی شده توسط یونسکو در استان)؛ S8: برخورداری استان از یک‌سوم آب‌های سطحی کشور (بیشترین و پرآب‌ترین رودخانه‌ها، دریاچه‌های پشت سدها و تالاب‌های مهم و دسترسی به آب‌های آزاد خلیج فارس) با چشم‌اندازهای زیبا و منحصربه‌فرد؛ S14: قرارگیری استان در مسیر گذر کاروان‌های زیارتی به مقصد کربلا و دیگر شهرهای مذهبی عراق و همچنین وجود سنت پیاده‌روی اربعین؛ W1: تمایل ضعیف و مشارکت کم‌رنگ بخش‌های خصوصی، عمومی، غیره دولتی و تعاونی‌ها برای سرمایه‌گذاری در بخش صنعت گردشگری به دلایل مختلف از جمله افزایش سودآوری زمین، عدم آشنایی با مزایای صنعت گردشگری و W23: روابط بین‌المللی ضعیف و خلأ نقش و جایگاه گردشگری در توسعه روابط خارجی با دیگر کشورها جزء اولویت اول تا پنجم شناخته شدند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از رویکرد تلفیقی ANP-DEMATEL در خصوص اولویت‌بندی راهبردهای توسعه گردشگری در استان خوزستان؛ راهبرد تنوع (ST) (با امتیاز وزنی ۳۳/۲۸٪)؛ راهبرد تهاجمی (SO) (با امتیاز وزنی ۲۶/۴۳٪)؛ راهبرد تدافعی (WT) (با امتیاز وزنی ۲۱/۱۲٪) و راهبرد بازنگری (WO) (با امتیاز وزنی ۱۹/۱۷٪)، به ترتیب اولویت اول تا چهارم شناخته شدند. این نتایج مغایر با نتایج پژوهش تقوایی و گودرزی در مقاله «به‌کارگیری تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی در تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه گردشگری پزشکی (مطالعه موردی: کلانشهر شیراز؟» است. دلیل این امر آن است که در این پژوهش با توجه به غلبه (بار وزنی) نقاط قوت و تهدیدها نسبت به نقاط ضعف و فرصت‌ها، راهبرد تنوع در اولویت قرار گرفته است اما در پژوهش تقوایی و گودرزی، غلبه نقاط قوت و فرصت‌ها منجر به در اولویت قرار گرفتن راهبرد تهاجمی شده است.

همچنین اولویت‌بندی عوامل هر یک از استراتژی‌ها بر مبنای رویکرد تلفیقی به شرح ذیل است:

۱. با توجه به فرا بخشی بودن صنعت گردشگری، هماهنگی بیشتر میان سازمان‌ها و وزارتخانه‌های ذی‌ربط و در صورت امکان مدیریت یکپارچه این بخش پیشنهاد می‌شود. همچنین ایجاد بینش مشترک و نگرش سیستمی در ذی‌نفعان صنعت گردشگری (شامل جامعه محلی، بنگاه‌های فعال در حوزه گردشگری و مدیریت مقاصد گردشگری) در مورد چشم‌انداز آینده به هم‌جهت شدن و هم‌افزایی کوشش‌ها منجر شده، دستیابی به جایگاهی مناسب در امر گردشگری را امکان‌پذیر می‌سازد (ST9):

۲. تنوع بخشیدن به فعالیت‌های گردشگری و در نتیجه کاهش فصلی بودن تقاضا (ST<sub>14</sub>)؛
  ۳. ارتقا سطح کمی و کیفی بازاریابی گردشگری در عرصه‌های ملی و بین‌المللی (استفاده از فنون و مهارت‌های بازاریابی و انتصاب مدیران متخصص در امر بازاریابی در حوزه‌های مختلف گردشگری) (WT<sub>9</sub>)؛
  ۴. تلفیق مسیرهای گردشگری دفاع مقدس با سایر مسیرها و مقاصد گردشگری استان (WT<sub>11</sub>)؛
  ۵. زمینه‌سازی و تشویق بخش خصوصی به مشارکت در توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات و تسهیلات موردنظر و کسب درآمد از این طریق و همچنین استفاده از توان‌بخش خصوصی در زمینه‌هایی که مردم نمی‌توانند مشارکت و یا سرمایه‌گذاری کنند از طریق شفاف‌سازی سیاست‌های دولت، نحوه اخذ مالیات، پرداخت یارانه، تسهیلات بانکی و غیره (ST<sub>1</sub>)؛ همسو با نتایج پژوهش واحدپور و جعفری با عنوان «راهبردهای مدیریت و توسعه پایدار زیرساخت‌های گردشگری ایران با تأکید بر مدل SWOT».
  ۶. استفاده از قابلیت‌ها و مزیت‌های گردشگری منطقه آزاد اروند با ایجاد هماهنگی بیشتر بین مدیران منطقه آزاد و سایر ارگان‌ها و مؤسسات مرتبط با گردشگری در استان (SO<sub>2</sub>)؛
  ۷. ضرورت تسهیل در بهره‌برداری از سواحل و توسعه تأسیسات ساحلی مانند ایجاد پلاژهای ساحلی، هتل‌ها و رستوران‌های دریایی و استفاده از سواحل زیبا و بکر استان در راستای جذب گردشگر و گسترش فعالیت‌های گردشگری در منابع آبی استان (SO<sub>5</sub>)؛
  ۸. تقویت ارتباطات بین‌المللی و استفاده از تجربیات شهرها و کشورهای پیشرو از طریق دیپلماسی گردشگری و تلاش برای ارائه چهره سالم از کشور به منظور تصحیح اذهان بین‌المللی نسبت به ایران (ST<sub>11</sub>)؛
  ۹. توجه به استانداردهای بین‌المللی و نظام مدیریت مشتری و اجرای آن‌ها در بخش‌های مختلف صنعت گردشگری همانند مراکز اقامتی، پذیرایی و تفریحی گردشگری و سامانه‌های حمل‌ونقل (WO<sub>5</sub>)؛
  ۱۰. همکاری و تعامل با آژانس‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط کشورها و شهرهای برتر مقصد گردشگران برای قرار دادن برنامه‌های سفر به خوزستان در بین برنامه‌های سفر خود (WO<sub>11</sub>).
- بنابراین در جهت نیل به توسعه گردشگری در استان خوزستان، عملیاتی نمودن راهبردهای: اولویت اول) راهبرد تنوع (ST)؛ اولویت دوم) راهبرد تهاجمی (SO)؛ اولویت سوم) راهبرد تدافعی (WT)؛ و اولویت چهارم) راهبرد بازنگری (WO)، به ترتیب اولویت می‌بایست در رأس برنامه‌های اجرایی مدیران ذی‌ربط قرار گیرد.

## منابع

1. Altinay, M., & Kashif, H. (2005). Sustainable tourism development: a case study of North Cyprus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 272 – 280.
2. Amini, M. T., & Khabaz Babil, S. (2009). Strategy formulation through comprehensive strategy formulation method, *Journal of Business Management*, 1(2), 17-32.
3. Ballantyne, R., Packer, J., & Hughes, K. (2009). Tourist's support for conservation messages and sustainable management practices in wildlife tourism experiences. *Tourism Management*, 30(5), 658-664.
4. Briandana, R., Doktoralina, C. M., & Sukmajati, D. (2018). Promotion analysis of marine tourism in Indonesia: a case study. *European Research Studies Journal*, 21(1), 602–613.
5. Butler, R.W. (2002). Ecotourism-Hasid achieved maturity or has the bubble burst Pacific Rim tourism2000. New Zealand.
6. Cooper, C. et al. (2008). *Tourism: principles ad practice*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
7. Durovic, M., & Loverentjev, S. (2014). Indicators of sustainability in cultural urism. *The Macrotheme Review*, 3(7), 180-189.
8. Ebrahimi Mandarjani, H. (2011). Socioeconomic effects of the tourism complex of Zayandeh Rood Civil Organization on Rural Settlements in Chadegan, MA thesis, Birjand University.
9. Erkuş, H., & Eraydın, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region, *Tourism Management*, 31(1), 113-124.
10. Etemadinia, A. A. & Moslehi, M. (2012). Tourism analysis and its role in sustainable urban development (case study: Isfahan City), *Zagros Landscape Quarterly of Geography and Urban Planning*, 4(13), 164-138.
11. Goodarzi, M., & Firoozi, M. A. (2011). Application of fuzzy multi criteria decision making techniques in planning taxation development strategy (Case Study: Ahvaz Metropolis), *Transportation Research Journal*, 57, 113-128.
12. Josip, M., & Ivan, K. (2015). Weighting indicators of tourism sustainabilig: a critical note. *Ecological Indicators*, 48, 312-314.
13. Laitamaki, J., Hechavarría, L. T., Tada, M., Liu, S., Setyady, N., Vatcharasontorn, N., & Zheng, F. (2016). Sustainable tourism development frameworks and best practices: Implications for the Cuban tourism industry. *Managing Global Transitions*, 14(1), 7.

14. Marpaung, B. O. Y. (2016). Communication strategy planning of fisherman Kampung Medan Belawan as a tourist destination. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 234, 344-352.
15. Mkono, M., & Tribe, J. (2017). Beyond reviewing: Uncovering the multiple roles of tourism social media users. *Journal of Travel Research*, 56(3), 287-298.
16. Mtapuri, O., & Giampiccoli, A. (2016). Towards a comprehensive model of community-based tourism development. *South African Geographical Journal*, 98(1), 154-168.
17. Navarro Jurado, E., Tejada Tejada, M., Almeida García, F., Cabello González, J., Cortés Macías, R., & Delgado Peña, J. (2012). Carrying capacity assessment for tourist destinations. Method for the creation of synthetic indicators applied in a coastal area. *Tourism Management*, 33, 1337-1346.
18. Onut, S., Kara, S.S., & Isik, E. (2009). Long term supplier selection using a combined fuzzy MCDM approach: A case study for a telecommunication company, *journal homepage: www.elsevier.com/locate/eswa*.
19. Quan, Z., Huang Weila, I., & Zhang, Y. (2011). Identifying critical success factors in emergency management using a fuzzy dematel method, *Safety Science*; 243-252.
20. Rahmani, B., & Khodadadi, P. (2011). Evaluating the outcomes of expanding second tourism houses on the structure of villages, (Case study: Villages of Javaherdeh, Ramsar), *Journal of Tourism Space*, 1(3), 21-48.
21. Ramik, J. (2006). A decision system using ANP and fuzzy inputs. In 12th international conference on the foundations and applications of utility, risk and decision theory, Roma.
22. Reyes, F., Reyes, N., Candia-Véjar, A., & Bardeen, M. (2011). The optimization of Success Probability for Software Projects Using Genetic Algorithms, *The Journal of Systems and Software*; pp.775-785.
23. Sinclair, D. (2003). Developing indigenous tourism: challenges for the Guianas, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; 15, 140-146.
24. Taghvaei, M., & Goodarzi, M. (2016). Application of fuzzy multi-criteria decision making techniques in developing and prioritizing medical tourism development strategies (case study: Shiraz Metropolis). *Journal of Urban Research and Planning*, 24(7), 1- 22.
25. Teh, L., & Cabanban, A.S. (2007). Planning for sustainable tourism in southern Pulau Banggi: An assessment of biophysical conditions and their implications for future tourism development. *Journal of Environmental Management*, 85(4) 999-1008.

26. Tsaur, Sheng- Hsiung, Lin Yu- Chiang, & Lin Jo- Hui. (2006). Evaluating ecotourism sustainability from the integrated perspective of resource, community and tourism, *Journal of Tourism Management*, 27, 640-653.
27. Un Wto. (2005). Cultural tourism and peverty allivation: The Asia Pacific Perspective Madrid: UNWTO.
28. Vahdpour, Gh. A., & Jafari, M. (2011). Strategies for management and sustainable development of Iranian tourism infrastructure with emphasis on SWOT model. *Quarterly Journal of Regional Planning*, 1(1), 83-97.
29. Webster, C., & Ivanov, S. (2013). Transforming comptitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 137-140.