



تدوين استراتژي سایت‌های توریستی با پارادایم تجویزی (مطالعه موردی: تفرجگاه بوستان)

سید علی دلبُری

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

sa.delbari@gmail.com

فاطمه خرمی

دانشجوی کارشناسی مدیریت جهانگردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

Tourism_Group2009@yahoo.com

چکیده

تغییرات فزاینده عصر کنونی حاکی از دگردیسی‌هایی بنیادین در عرصه کسب و کار سایت‌های توریستی می‌باشد. ظهور سایت‌های توریستی جدید و افزایش شدت همچشمی بین آنها، توأم با افزایش قدرت چانهزنی گردشگران و پیدایش محصولات رقیب برای فعالیت‌های توریستی، چالشی مهم و اجتناب‌ناپذیر را برای این سایت‌ها به ارمغان آورده است. با وجود حقائق ذکر شده، برنامه‌ریزی استراتژیک سایت‌های توریستی در ایران قادر یک چارچوب علمی و پیروی از یک رویکرد مناسب می‌باشد. با توجه به این مهم، نگارندگان، در این مقاله بر آن شدند تا با توجه به پارادایم تجویزی و با استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، به تدوین استراتژی تفرجگاه بوستان بعنوان یک نمونه موردنی پرداخته و راهنمائی جهت توسعه بلندمدت این سایت و برنامه‌ریزی استراتژیک سایر تفرجگاه‌ها ارائه نمایند. فرآیند تدوین استراتژی در این مقاله در چهار مرحله صورت گرفته است: در مرحله اول که مرحله صفر نامیده می‌شود، چشم انداز، مأموریت و اهداف تفرجگاه تدوین خواهند شد. در مرحله دوم، مرحله ورودی، اطلاعات بدست آمده از محیط خارجی و محیط داخلی تفرجگاه با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) تجزیه و تحلیل می‌شود. در مرحله سوم، یعنی مرحله مقایسه، با استفاده از تکنیک نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، عوامل داخلی و خارجی دوبدو با هم مقایسه شده، استراتژی‌های پیشنهادی تفرجگاه بوستان تدوین گردیده و با بهره‌گیری از ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) موقعیت تفرجگاه تعیین می‌شود. نهایتاً در مرحله چهارم، مرحله تصمیم‌گیری، با توجه به ماتریس داخلی و خارجی (IE)، استراتژی‌های مناسب تفرجگاه بوستان گزینش شده و با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) اولویت‌بندی می‌گردد.

واژگان کلیدی: استراتژی، پارادایم تجویزی، سایت‌های توریستی



مقدمه

بدون تردید شرایطی که امروزه بر بسیاری از سایتهاست، تفاوت شگرفی با گذشته پیدا کرده است. دلایل محکم و مستندی وجود دارد که این سایتهاست توریستی دیگر نمی‌توانند با اندیشه‌های سازمانی گذشته خود، که زمانی باعث رشد و حرکت بسیار سریع آنها بوده است، ادامه حیات دهند. امروزه مدیران جهانگردی با چالش‌های فراوانی رو برو هستند. گرایش به سمت جهانی شدن، تغییر و تحولات تکنولوژی، مشتری گرامی و کاهش عمر محصولات، شدت و تنوع رقابت بین مقاصد گردشگری را افزایش داده است (Daft, ۲۰۰۰, P.۳). با توجه به این تحولات شگرف، مسئله این است که مدیران جهانگردی چگونه و در چه جهتی سایتهاست توریستی را سوق داده و توسعه دهند که بهتر بتواند با تغییرات و تحولات محیط همراهش شوند و به جای داشتن حالت انفعالی، حالت فعال داشته و قبل از تغییرات محیطی را پیش‌بینی و اقدامات لازم را به عمل آورند و آینده را آنگونه که خودشان می‌خواهند، بسازند.

مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک به سایتهاست توریستی این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کنند و برای شکل دادن آینده خود منفعل نباشند. این شیوه برنامه‌ریزی باعث می‌شود که سایت توریستی دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برایر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزنند و آینده را تحت کنترل در آورند. این رویکرد سایتهاست توریستی را قادر می‌سازد تا با توجه به توانائی‌های درونی و فرصت‌های محیطی، مناسب‌ترین راه را برای رسیدن به اهداف بلندمدت خود شناسایی کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند در سایتهاست توریستی نوعی تفکر حاکم کند تا تمامی اجزاء، آگاهانه در گروهی از فعالیت‌های منسجم و مرتبط، نقش آفرینی نمایند، به گونه‌ای که سایت توریستی در مسیر چشم انداز خود قرار گیرد.

تفرجگاه بوژان از جمله سایتهاست توریستی بشمار می‌رود که دارای تعاملات زیادی با محیط پیرامون خود می‌باشد. تغییر در متغیرهای محیط بیرونی می‌تواند تأثیرات زیادی بر عملکرد این سایت توریستی داشته باشد. بنابراین تفرجگاه بوژان باید با بکارگیری رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی مناسبی برای دستیابی به چشم‌انداز خود تدوین نماید.

اهداف تحقیق

بطور کلی هدف از تحقیق حاضر، شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) حاکم بر تفرجگاه بوژان و تدوین استراتژی‌های مناسبی است که مدیران و برنامه‌ریزان را در برنامه‌های توسعه آینده این تفرجگاه یاری نماید.

بیان مسئله

سایتهاست توریستی بعنوان کانون اصلی جذب گردشگران، نقشی بنیادی را در توسعه صنعت توریسم دارند. این سایتها با در بر داشتن کلیه عناصر بخش عرضه سیستم توریسم تجربه کاملی از محصول توریسم را برای گردشگران فراهم می‌نمایند. امروزه با رشد و توسعه صنعت توریسم، تحولات جدیدی در این سایتها بوقوع پیوسته است. این تحولات موجب شکل‌گیری محیط رقابتی و تشدید رقابت میان آنها شده است. تغییرات ذکر شده، امروزه به حدی زیاد شده که به گفته یکی از صاحب‌نظران مدیریت، در محیط تجارت کنونی بیش از هر دوره و زمان گذشته تنها چیزی که ثابت و پایدار مانده است، همان پدیده تغییر می‌باشد (دیوید، ۱۳۸۴: ۳۰). این موضوع برای سایتهاست توریستی بواسطه تأثیر زیادی که از محیط پیرامون خود پذیرا هستند، نیازمند تأمل و تعمق بیشتری می‌باشد. در این راستا تنها ابزاری که می‌توان از آن استفاده نمود، استراتژی‌ها هستند. استراتژی‌ها با در نظر گرفتن شرایط در حال تغییر، امكان موفقیت و دستیابی به اهداف بلندمدت را فراهم می‌نمایند و از سوی دیگر با بررسی عرضه و تقاضای



محلى این امکان را بوجود می آورند که بتوان برای بهبود محصولات موجود، کشف فرصت‌های نفوذ در بازارهای جدید و تعیین اولویت‌های بلندمدت برای صنعت محلی برنامه‌ریزی نمود (Clarke, ۲۰۰۲:۹).

تفرجگاه بوئان نیز بعنوان یکی از سایتهای توریستی شهرستان نیشابور که دارای پتانسیل بالایی برای سرمایه‌گذاری در زمینه فعالیت‌های توریستی می‌باشد، از آنچه گفته شد مستثنی نبوده و با تهدیدها و فرصت‌های محیطی عدیدهای رویرو است. فقدان سیاستگذاری استراتژیک در این سایت باعث از دست رفتن فرصت‌های محیطی و تشید ن نقاط ضعف داخلی می‌گردد. لذا ضروری است که با تدوین استراتژی مناسب به تقویت نقاط قوت، کاستن از نقاط ضعف، بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و پرهیز از تهدیدات پیرامون آن پرداخته و بعنوان یکی از سایتهای جذاب توریستی شهرستان نیشابور، بر نقش آن در توسعه صنعت توریسم این شهرستان تأکید نمود.

رویکرد و مدل مفهومی تحقیق

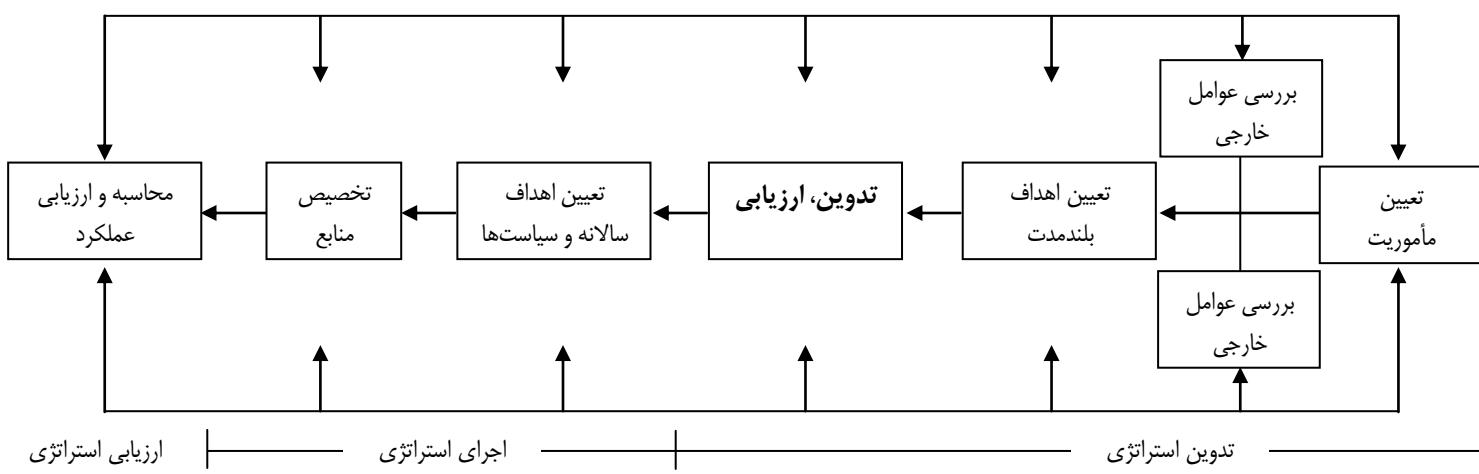
رویکردهای عمده در برنامه‌ریزی توریسم مشتمل بر رویکرد سیستمی، رویکرد توسعه پایدار، رویکرد برنامه‌ریزی جامع، رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک و رویکرد برنامه‌ریزی محلی می‌شود (سازمان جهانی جهانگردی، ۱۳۷۹: ۲۶-۱۷). از میان رویکردهای فوق الذکر، رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک بواسطه تناسب آن با محیط متغیر امروزی از مقبولیت بیشتری برخوردار می‌باشد. این رویکرد در پی تحقق اهداف میان‌مدت و بلندمدت بوده و عملیات روزمره مدیریت را به سمت این اهداف سوق داده و از پیروی از اهداف موقت و کوتاه‌مدت باز می‌دارد. هر چند که منشاء پیدایش این رویکرد به بخش خصوصی و به دهه ۱۹۶۰ باز می‌گردد، اما امروزه بخش عمومی نیز بطور فزاینده‌ای از آن استفاده می‌نماید (Veal, ۲۰۰۳:۸).

با توجه به آنچه که بیان شد در این مقاله از رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده شده است. این رویکرد اخیراً توجه خبرگان برنامه‌ریزی جهانگردی را جلب کرده است. در حالیکه نتایج کار یک برنامه استراتژیک و یک برنامه فرآگیر بلندمدت ممکن است بسیار مشابه باشند، اما برنامه استراتژیک به جهت انطباق با شرایط بحرانی کمی متفاوت است. برنامه‌ریزی استراتژیک نوعاً بیشتر جنبه عملیاتی دارد و رویدادهای خلاف انتظار را مطمئن نظر قرار می‌دهد (صرغام، ۱۳۷۴: ۳۱).

میتربرگ پارادایم‌های مدیریت استراتژیک را بطور کلی به دو دسته تقسیم کرده است که دسته اول را پارادایم تجویزی و دسته دوم را پارادایم توصیفی می‌نامند. پارادایم اول معتقد به طراحی رسمی و پیش‌بینی تدبیر تحلیلی برای هدف‌های بلندمدت و دسته دوم متكی بر اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدبیر غیررسمی و خلق‌الساعه است (علی احمدی، ۱۳۸۳: ۶۵). مدل مفهومی این تحقیق بر اساس پارادایم تجویزی انتخاب گردیده و مدل مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید می‌باشد. فرآیند مدیریت استراتژیک در چهار چوب مدل دیوید شامل سه بخش تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی مطابق نمودار شماره ۱ می‌باشد.

نمودار ۱- الگوی جامع مدیریت استراتژیک

بازخور





بهایش "مدیریت و توسعه کردشکاری؛ چالشها و راهکارها"

تهران - مهرماه ۱۳۹۰



دیوید، ۱۳۸۴: ۱۰۳

در چهار چوب مدل دیوید مراحل و ابزارهای مورد نیاز برای تدوین استراتژی تفرجگاه بوژان به شرح زیر می‌باشد (جدول ۱).

جدول ۱- مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک

ردیف	مرحله	توضیح فعالیت‌ها
۱	مرحله صفر (شروع)	- تعیین چشم‌انداز و بیانیه ماموریت - تدوین اهداف
۲	مرحله ورودی	- بررسی عوامل داخلی و تشکیل ماتریس IFE با ضرائب و رتبه‌بندی - بررسی عوامل خارجی و تشکیل ماتریس EFE با ضرائب و رتبه‌بندی
۳	مرحله مقایسه	- تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT) - تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE)
۴	مرحله تصمیم‌گیری	- فرموله کردن ماهیت استراتژی اصلی تفرجگاه بوژان بر اساس ماتریس IE - اولویت‌بندی استراتژی‌های استخراج شده بر اساس ماتریس QSPM

روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

در تحقیق حاضر از آنجا که تعداد خبرگانی که در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک سایت‌های توریستی تخصص داشته و با تفرجگاه بوژان نیز آشنایی دارند، زیاد نیست و امکان نظرخواهی از تمامی آنها وجود داشت، برای همه آنها ۲۵ پرسشنامه فرستاده شد، اما از این تعداد تنها ۸ نفر به پرسشنامه‌ها جواب دادند، بنابراین این عده به عنوان جامعه نمونه در نظر گرفته شدند، لذا روش نمونه‌گیری اتخاذ شده، نمونه‌گیری در دسترس است. هرچند این روش یک روش احتمالی نیست، اما با توجه به شباهت جامعه اصلی و جامعه خبرگان در این تحقیق، فرض شد این یک نمونه‌گیری تصادفی است و مطالعه ادامه داده شد.



قلمرو زمانی تحقیق

با توجه به دیدگاه محقق و فرآیند در نظر گرفته شده، قلمرو زمانی تحقیق بازه زمانی تیرماه ۱۳۸۸ تا آذر ماه ۱۳۸۸ در خصوص پیمایش میدانی را در بر می‌گیرد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از انجام تحقیقات استنادی و استفاده از مکتوبات متون فارسی و انگلیسی، بمنظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آنجا که بر اساس مدل مفهومی تحقیق برای یک تجزیه و تحلیل موردنی جامع و کتبی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک باید مراحل ارائه شده در زیر طی شوند، از این فرآیند تبعیت شد. این مراحل بیانگر فرآیند تدوین استراتژی و بخش‌هایی است که در این مقاله ارائه خواهد شد:

مرحله ۱- تدوین چشم‌انداز، ماموریت و اهداف تفرجگاه بوژان

مرحله ۲- شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی تفرجگاه بوژان

مرحله ۳- تهییه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

مرحله ۴- شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف داخلی تفرجگاه بوژان

مرحله ۵- تهییه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

مرحله ۶- تهییه ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT) و تعیین کلیه استراتژی‌های ممکن

مرحله ۷- تهییه ماتریس داخلی و خارجی (IE) و تشخیص ماهیت اصلی استراتژی‌های تفرجگاه بوژان

مرحله ۸- اولویت‌بندی استراتژی‌های گزینش شده با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

برای انجام مراحل فوق، از آنجا که تدوین استراتژی ناظر به آینده و متکی بر قضاوت‌های شهودی است، روش دلفی بعنوان مناسب‌ترین روش برای دستیابی به نظرات خبرگان به ممنظور تدوین استراتژی انتخاب و بکار گرفته شد. روشی دلفی، روشی است که برای ایجاد یک فرآیند گروهی که شامل اجزای جداگانه و منفصل است بکار می‌رود و به آنها اجازه می‌دهد که در حل مسائل پیچیده شرکت نمایند (معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان، ۱۳۷۵).

فرآیند تدوین استراتژی‌های توسعه تفرجگاه بوژان

در این قسمت، تدوین استراتژی‌های توسعه توریستی تفرجگاه بوژان با توجه به پارادایم تجویزی و طی چهار مرحله مطابق جدول شماره ۱ انجام خواهد شد. در ادامه به تشریح هر یک از این مراحل پرداخته می‌شود.

مرحله صفر (شروع) تدوین بیانیه چشم‌انداز تفرجگاه بوژان

چشم‌انداز بیانگر آماج‌ها و مطلوب‌های یک سایت توریستی در آینده می‌باشد. با تعیین چشم‌انداز، افق پیش روی تفرجگاه شفاف شده و همه فعالیت‌ها در راستای آن رهنمون خواهد شد که در نهایت توفیق تفرجگاه را در دستیابی به مطلوب‌ها در پی دارد. در راستای مطالب فوق و با توجه به اهمیت تعیین چشم‌انداز، با بهره‌گیری از نظرات اعضاء گروه دلفی، بیانیه چشم‌انداز تفرجگاه بوژان به شرح زیر تدوین گردید:



بهایش "مدیریت و توسعه گردشگری؛ چالشها و امکاره"

تهران - مهرماه ۱۳۹۰



((سایت توریستی بوژان در افق چشم‌انداز تفرجگاهی است که در سایه بهره‌گیری از نقاط قوت خود نظیر پتانسیل‌های بالای توریستی و استفاده از فرصت‌های محیطی، بعنوان یکی از مهمترین تفرجگاه‌های توریستی در سطح ملی و استانی مطرح خواهد شد)).

تدوین بیانیه ماموریت تفرجگاه بوژان

ماموریت یک سایت توریستی، جمله یا عبارتی است که بیان کننده علت وجودی آن می‌باشد و باعث تمایز شدن آن از سایر سایتهاست توریستی می‌گردد. در هم اندیشی گروه دلفی، بیانیه ماموریت تفرجگاه بوژان با توجه به ارکان نه‌گانه تشکیل دهنده ماموریت از دیدگاه دیوید، به شرح زیر تدوین گردید:

((ماموریت تفرجگاه بوژان، ارتقاء سطح کمی و کیفی معیشت جامعه محلی بوژان، ارائه جاذبه‌ها، تسهیلات و خدمات گردشگری مطلوب با بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین و پیشرفت‌های گردشگران بوژانی، نیشابوری، مشهدی و گردشگران مسیر تهران-مشهد، ارائه سوددهی مناسب به سرمایه‌گذاران، تقویت روحیه مشارکت، توسعه سرمایه انسانی و ایجاد تفرجگاهی یادگیرنده و مشتری مدار، احساس مسئولیت نسبت به محیط زیست بوژان، احترام به فرهنگ و الگوهای فرهنگی جامعه محلی و بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی آنان، شناسایی، آموزش، حمایت، تعالی و حفظ کارکنانی که از نظر تخصص و تعهد به تفرجگاه دارای توانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز هستند و تهییه محیط کار عالی و تامین امنیت شغلی برای آنان می‌باشد)).

تدوین اهداف تفرجگاه بوژان

با دستیابی به اهداف می‌توان به چشم‌انداز و ماموریت یک تفرجگاه جامعه عمل پوشاند. در واقع هدف‌ها بطور دقیق‌تری نشان می‌دهند که چگونه ماموریت یک تفرجگاه تحقق می‌یابد. اهداف سایتهاست توریستی در برگیرنده کلیه منافع اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی - فرهنگی حاصل از فعالیت‌های گردشگری بوده و بر اساس تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی تدوین می‌گردد. این موضوع موجب می‌شود که اهداف بصورت واقع گرایانه تدوین شده و امکان دستیابی به آنها وجود داشته باشد. در مقاله حاضر با توجه به موارد فوق و بر اساس مطالعات میدانی محقق، نظرات خبرگان و طرح‌های فرادست و تجزیه و تحلیل آنها، اهداف تفرجگاه بوژان به شرح زیر تدوین گردید:

- افزایش درآمد ساکنین محلی از محل فعالیت‌های گردشگری
- توسعه فرصت‌های شغلی در بخش گردشگری برای ساکنین محلی
- توسعه گردشگری پایدار در روستای بوژان
- توجیه اقتصادی احداث زیر ساخت‌ها و بهبود و ارتقاء کیفی و کمی آنها
- حفاظت از محیط زیست بوژان (منابع طبیعی و حیات وحش)
- بهبود کیفیت محیط زیست منطقه بوژان
- ارتقاء سطح رفاه اجتماعی مردم محلی نسبت به مسائل و مزایای توسعه گردشگری
- بهبود سطح رفاه اجتماعی مردم روستای بوژان
- حفاظت از الگوهای فرهنگی رایج در روستای بوژان (هنر، صنایع دستی، لباس، آداب و رسوم، سبک زندگی، فعالیت‌های اقتصادی سنتی و سبک معماری محلی)
- احیاء غرور ساکنین محلی بوژان نسبت به فرهنگ خودی
- فراهم سازی امکان تبادل فرهنگی میان مردم بوژان و گردشگران



مرحله ورودی

بررسی عوامل داخلی موثر بر تفرجگاه بوزان و تشکیل ماتریس IFE با ضرائب و رتبه‌بندی

این ماتریس ارزیابی جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد و در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را ارزیابی می‌نماید (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۲۳۶). هر سایت توریستی در محدوده خود دارای نقاط قوت و نقاط ضعفی می‌باشد. هدف از تدوین استراتژی‌ها در یک سایت توریستی این است که آن سایت بتواند بخوبی از نقاط قوت خود استفاده نموده و نقاط ضعف خود را از بین ببرد.

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باید ۵ مرحله ذیل را طی نمود: ۱- شناسایی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سایت توریستی، ۲- تعیین ضریب آنها از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم)، ۳- تعیین رتبه آنها از یک (خیلی ضعیف) تا چهار (خیلی قوی)، ۴- تعیین امتیاز موزون آنها که از حاصل ضرب ضریب یک عامل در رتبه آن بدست می‌آید و ۵- جمع امتیازات موزون که بیانگر وضعیت داخلی سایت توریستی می‌باشد. در مورد تفرجگاه بوزان به عنوان سایت توریستی مورد نظر این مقاله، پس از طی مراحل فوق، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی آن با نظرخواهی از گروه لفظی بصورت ذیل تکمیل گردید (جدول ۲)

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تفرجگاه بوزان (IFE)

ردیف	عامل	ضریب	رتبه	امتیاز
قوت‌ها				
۱	جاده‌های طبیعی بکر و کم نظیر	۰,۱۴	۳,۵	۰,۴۹
۲	جاده‌های فرهنگی متمایز	۰,۱۲۲	۳	۰,۳۶۶
۳	مراکز پذیرایی و نوشیدنی مناسب	۰,۰۵۶	۴	۰,۲۲۴
۴	خدمات بانکی	۰,۰۲۳	۳	۰,۰۶۹
۵	تسهیلات و خدمات پزشکی و ایمنی	۰,۰۲۶	۳	۰,۰۷۸
۶	خدمات پستی	۰,۰۰۹	۳	۰,۰۲۷
۷	شبکه و ناوگان حمل و نقل مناسب	۰,۰۵۲	۴	۰,۲۰۸
۸	تامین برق	۰,۰۲۶	۳	۰,۰۷۸
۹	امکانات ارتباطات راه دور	۰,۰۱۸	۳	۰,۰۵۴
۱۰	نیروی انسانی مهرب	۰,۰۶۱	۳	۰,۰۱۸۳
ضعف‌ها				
۱۱	فقدان جاذبه‌های ویژه	۰,۰۸۷	۱	۰,۰۸۷
۱۲	نیواده‌های اقامتی	۰,۰۶۳	۱	۰,۰۶۳
۱۳	عدم ارائه خدمات مسافرتی و جهانگردی	۰,۰۳۵	۱	۰,۰۳۵
۱۴	نیواد مراکز خرد گردشگری	۰,۰۳۵	۲	۰,۰۷۰
۱۵	خدمات اطلاع‌رسانی ضعیف	۰,۰۲۴	۱	۰,۰۲۴
۱۶	منابع آبی پائین	۰,۰۳۳	۲	۰,۰۶۶
۱۷	نیواد سیستم دفع فاضلاب و زباله مناسب	۰,۰۱۸	۲	۰,۰۳۶
۱۸	فقدان مدیریت منسجم، ساختار و تشکیلات سازمانی	۰,۰۶۱	۱,۵	۰,۰۹۱۵
۱۹	بازاریابی ضعیف	۰,۰۵۴	۱,۵	۰,۰۸۱
۲۰	وضعیت مالی نامناسب	۰,۰۴۷	۲	۰,۰۹۴
جمع				
		۱		۲,۴۴



نتیجه نهایی از ارزیابی عوامل داخلی (مجموع نمره نهایی ۴۴،۲)، بیانگر آن است که نقاط ضعف تفرجگاه بوژان از نقاط قوت این تفرجگاه بیشتر بوده و استراتژی‌های توسعه آن باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان این نقاط ضعف را برطرف نمود.

بررسی عوامل خارجی موثر بر تفرجگاه بوژان و تشکیل ماتریس EFE با خرائیب و رتبه‌بندی

این ماتریس ابزاری است که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی موردنظر مورد ارزیابی قرار دهند (علی‌احمدی، ۱۳۸۲: ۲۳۱). هر سایت توریستی در محیط پیرامون خود با فرستاده‌ها و تهدیدات عدیدهای روبرو می‌باشد. این فرستاده‌ها و تهدیدات خارجی حاکم بر آن سایت شکل می‌گیرند. می‌توان عوامل خارجی را به پنج گروه طبقه‌بندی کرد: ۱- عوامل اقتصادی، ۲- عوامل اجتماعی و فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی، ۳- عوامل سیاسی، دولتی و قانونی، ۴- عوامل فن‌آوری و ۵- عوامل رقابتی (دیوبد، ۱۳۸۴: ۲۱۴).

برای تهییه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی باید ۵ مرحله ذیل را طی نمود: ۱- شناسایی عوامل خارجی، فرستاده‌ها و تهدیدات سایت توریستی، ۲- تعیین ضریب آنها از صفر (بی اهمیت) تا (یک) بسیار مهم، ۳- تعیین رتبه آنها از یک (خیلی ضعیف) تا چهار (خیلی قوی)، ۴- تعیین امتیاز موزون آنها که از حاصل ضرب ضریب یک عامل در رتبه آن بدست می‌آید و ۵- جمع امتیازات موزون که بیانگر وضعیت خارجی سایت توریستی می‌باشد. در مورد تفرجگاه بوژان به عنوان سایت توریستی مورد نظر این مقاله، پس از طی مراحل فوق ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بصورت ذیل تکمیل گردید (جدول ۳).

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تفرجگاه بوژان (EFE)

ردیف	عامل	ضریب اهمیت	امتیاز	رقابت‌ها
۱	رشد اقتصادی بالا	۰,۰۲۵	۳	۰,۰۷۵
۲	افزایش مخارج گردشگران	۰,۰۲۸	۳	۰,۰۸۴
۳	نرخ بیکاری پائین	۰,۰۱۱	۳	۰,۰۳۳
۴	افزایش سرمایه‌گذاری دولت در بخش گردشگری	۰,۰۱۶	۳	۰,۰۴۸
۵	افزایش اوقات فراغت	۰,۰۱۳	۳	۰,۰۳۹
۶	ساختار سنی جوان	۰,۰۰۷	۴	۰,۰۲۸
۷	افزایش مصرف گرایی	۰,۰۱۱	۴	۰,۰۴۴
۸	محیط زیست بکر و باکیفیت	۰,۰۱۰	۴	۰,۰۴۰
۹	توزیع مناسب درآمدها	۰,۰۱۱	۳,۵	۰,۰۳۸۵
۱۰	ارزش‌های سازگار با فعالیت‌های گردشگری	۰,۰۰۷	۳,۵	۰,۰۲۴۵
۱۱	نگرش‌های مثبت نسبت به گردشگری	۰,۰۰۹	۳,۵	۰,۰۳۱۵
۱۲	شیوه زندگی سازگار با فعالیت‌های گردشگری	۰,۰۱۰	۳	۰,۰۳۰
۱۳	رشد بالای جمعیت	۰,۰۱۲	۳	۰,۰۳۶
۱۴	فن‌آوری پیشرفته در ارائه خدمات گردشگری	۰,۰۲۴	۳	۰,۰۷۲
۱۵	توسعه فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات	۰,۰۲۱	۳	۰,۰۶۳
۱۶	توسعه نرم‌افزارهای کاربردی گردشگری	۰,۰۱۲	۳	۰,۰۳۶
۱۷	تحقیق و توسعه بالا در زمینه سایت‌های توریستی	۰,۰۱۲	۳	۰,۰۳۶
۱۸	کمبود محصولات جایگزین	۰,۰۲۱	۳	۰,۰۶۳
۱۹	کاهش قدرت چانهزنی عرضه کنندگان مواد اولیه	۰,۰۱۳	۳	۰,۰۳۹
۲۰	گروه‌بندی مقاصد رقیب	۰,۰۲۳	۳	۰,۰۶۹



بهایش "مدیریت و توسعه گردشگری؛ چالشها و امکانات"

تهران - مهرماه ۱۳۹۰

۲۱	افزایش مقدار تقاضا	۰,۰۴۶	۳	۰,۱۳۸
۲۲	نرخ رشد بالای بازار	۰,۰۴۷	۴	۰,۱۸۸
۲۳	اندازه بزرگ بازار	۰,۰۴۵	۳	۰,۱۳۵
۲۴	منابع انسانی متخصص و مجرب	۰,۰۳۸	۳	۰,۱۱۴
۲۵	افزایش منابع مالی	۰,۰۳۱	۳	۰,۰۹۳
۲۶	منابع طبیعی بکر و جذاب	۰,۰۴۹	۴	۰,۱۹۶
۲۷	منابع فرهنگی متمایز	۰,۰۴۵	۳	۰,۱۳۵
۲۸	دسترسی خوب	۰,۰۲۶	۳,۵	۰,۰۹۱
۲۹	ناحیه پیرامونی جذاب	۰,۰۲۲	۳	۰,۰۶۶
۳۰	نزدیکی به مقاصد گردشگری مهم	۰,۰۲۱	۳,۵	۰,۰۷۳۵
تهدیدها				
۳۱	افزایش مخارج سرمایه‌گذاری	۰,۰۲۲	۲	۰,۰۴۴
۳۲	افزایش نرخ تورم	۰,۰۲۲	۲	۰,۰۴۴
۳۳	افزایش نرخ بهره	۰,۰۲۴	۲	۰,۰۴۸
۳۴	نرخ بالای مالیات	۰,۰۱۱	۲	۰,۰۲۲
۳۵	سیاست‌های حزبی	۰,۰۳۲	۲	۰,۰۶۴
۳۶	عدم ثبات سیاسی	۰,۰۳۶	۲	۰,۰۷۲
۳۷	تروریسم	۰,۰۲۵	۲	۰,۰۵۰
۳۸	قواین و مقررات بروکرایک	۰,۰۳۴	۲	۰,۰۶۸
۳۹	تعییر دولت	۰,۰۲۵	۲	۰,۰۵۰
۴۰	افزایش شدت همچشمی بین رقباء	۰,۰۱۹	۲	۰,۰۳۸
۴۱	افزایش قدرت چانه‌زنی گردشگران	۰,۰۲۹	۲	۰,۰۵۸
۴۲	ورود رقبای جدید	۰,۰۲۷	۲	۰,۰۵۴
۴۳	جمع	۱		۲,۸۵

استنتاج نهایی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (مجموع نمره نهایی ۲,۸۵)، بیانگر آن است که فرصت‌های فرا روی تفرجگاه بوژان بیشتر از تهدیدات پیرامون آن بوده و در نتیجه استراتژی‌های توسعه تفرجگاه باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان از فرصت‌های محیطی به نحو احسن استفاده نمود.

مرحله مقایسه

در چهارچوب تدوین استراتژی، مرحله مقایسه در برگیرنده پنج روش می‌شود که می‌توان به ترتیب دلخواه از آنها استفاده کرد: ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)، ماتریس گروه مشاوران بستن (BCG)، ماتریس داخلی و خارجی (IE) و ماتریس استراتژی‌های اصلی (دیوید، ۱۳۸۴: ۳۵۹). در تدوین استراتژی‌های توسعه تفرجگاه بوژان از ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده شده است. با استفاده از این دو ابزار، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی با نقاط قوت و ضعف داخلی که در مرحله اول مشخص گردیده‌اند، مقایسه شده و سپس بر این مبنای استراتژی‌ها تدوین می‌شوند. اینک برای تشریح بیشتر فرآیند تدوین استراتژی‌ها، چگونگی کاربرد این دو تکنیک در تدوین استراتژی‌های توسعه تفرجگاه بوژان توضیح داده می‌شود.



تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT) تفرجگاه بوزان

تجزیه و تحلیل سوات را می‌توان چکیده‌ای از عناصر مختلف مطروحه در تجزیه و تحلیل راهبردی دانست. در تجزیه و تحلیل سوات، محیط خارجی و وضعیت منابع داخلی سازمان مورد بررسی قرار گرفته و در قالب عناوین کلیدی خلاصه می‌شود (رحمان سرشت، ۱۳۷۹: ۱۱۹). با استفاده از این ماتریس، اعضاء گروه لفظی اطلاعات مربوط به تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف تفرجگاه بوزان را که در مرحله اول گردآوری شده، با هم مقایسه نموده و چهار نوع استراتژی تدوین نمودند: استراتژی‌های تهاجمی (SO)، استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO)، استراتژی‌های رقابتی (ST) و استراتژی‌های تدافعی (WT) (جدول ۴).

جدول ۴- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT) تفرجگاه بوزان

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	همیشه سفید باشد
۱- فقدان جاذبه‌های ویژه ۲- نبود واحد اقامتی ۳- عدم ارائه خدمات مسافرتی و جهانگردی	۱- جاذبه‌های طبیعی بکر و کم نظیر ۲- جاذبه‌های فرهنگی متمایز ۳- مراکز پذیرایی و نوشیدنی مناسب	
استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO)		فرصت‌ها (O)
W1، O۴، O۲۵، O۲۶- ۱- توسعه جاذبه‌های ویژه (O۲۶) ۲- ارائه تسهیلات و خدمات توریستی مورد نیاز (W۲-W۵، O۲، O۱۷، O۲۱-O۲۳، O۲۵) ۳- تقویت و بهبود زیرساخت‌ها (W۶، W۷، O۴، O۲۵) ۴- تقویت و بهبود عناصر سازمانی (O۴، O۱۵، O۱۷، O۲۴، O۲۵)	S1، O۴، O۲۵، O۲۶- ۱- توسعه جاذبه‌های طبیعی (O۲۶) ۲- توسعه جاذبه‌های فرهنگی (O۲۷) ۳- بهبود و توسعه تسهیلات و خدمات توریستی (S۳، S۴، S۵، S۶، O۱۴، O۲۵) ۴- افزایش و توسعه مهارت‌های نیروهای انسانی (S۹، O۲۴) ۵- بهبود و توسعه زیرساخت‌ها (S۷، S۸، S۱۰، O۴، O۲۵)	۱- رشد اقتصادی بالا ۲- افزایش مخارج گردشگران ۳- نرخ بیکاری پایین ۴- سرمایه‌گذاری بالای دولت در زمینه سایت‌های توریستی ۵- افزایش اوقات فراغت ۶- وجود ساختار سنی جوان ۷- افزایش مصرف گرایی ۸- محیط زیست بکر و باکیفیت ۹- توزیع مناسب درآمدها ۱۰- وجود ارزش‌های سازگار با فعالیت‌های گردشگری ۱۱- وجود نگرش‌های مثبت نسبت به فعالیت‌های گردشگری ۱۲- سبک زندگی سازگار با فعالیت‌های گردشگری ۱۳- نرخ بالای رشد جمعیت ۱۴- وجود فن‌آوری‌های پیشرفته ارائه خدمات



هایش "مدیریت و توسعه گردشگری؛ چالشها و اینکارها"

تهران - مهرماه ۱۳۹۰

استراتژی‌های تدافعی (WT)	استراتژی‌های رقابتی (ST)	تهدیدها (T)
<p>۱- ارائه تسهیلات و خدمات گردشگری ارزان W۲-W۴, T۱-T۳, (T۱۰-T۱۲) قیمت به بازارهای خاص</p> <p>۲- تمکز بر محصولات و بازارهای گردشگری موجود W۱-W۱۰, T۱, T۳, T۴, T۶, T۹, (T۱۱, T۱۲)</p> <p>۳- ایجاد پیمان‌های استراتژیک با مقاصد گردشگری مجاور (W۱-W۱۰, T۱۰-T۱۲)</p> <p>۴- استفاده از خدمات فنی شرکت‌های متخصص در زمینه مدیریت گردشگری (W۱-W۱۰, T۱-)</p>	<p>۱- توسعه جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی متمایز (S۱, S۲, T۱۰-T۱۲)</p> <p>۲- توسعه گردشگری با تاکید بر بازارهای محلی (S۱-S۷, S۹, S۱۰, T۵-T۷, T۹)</p> <p>۳- پیروی از استراتژی صرف هزینه‌ها بصورت متتمرکز در ارائه خدمات گردشگری (S۳, S۷, T۱-)</p> <p>(T۳, T۱۰-T۱۲)</p>	<p>۱- افزایش مخارج سرمایه‌گذاری</p> <p>۲- افزایش نرخ تورم</p> <p>۳- افزایش نرخ بهره</p> <p>۴- نرخ بالای مالیات</p> <p>۵- وجود سیاست‌های حزبی</p> <p>۶- عدم ثبات بالای سیاسی</p> <p>۷- وجود تروریسم</p> <p>۸- قوانین و مقررات سخت</p> <p>۹- تغییر دولت</p> <p>۱۰- افزایش شدت همچشمی بین رقباء</p>



هایش "مدیریت و توسعه گردشگری؛ چالشها و امکانات"

تهران - مهرماه ۱۳۹۰



(۱۶)

۱۱- افزایش قدرت چانهزنی گردشگران

۱۲- ورود رقبای جدید

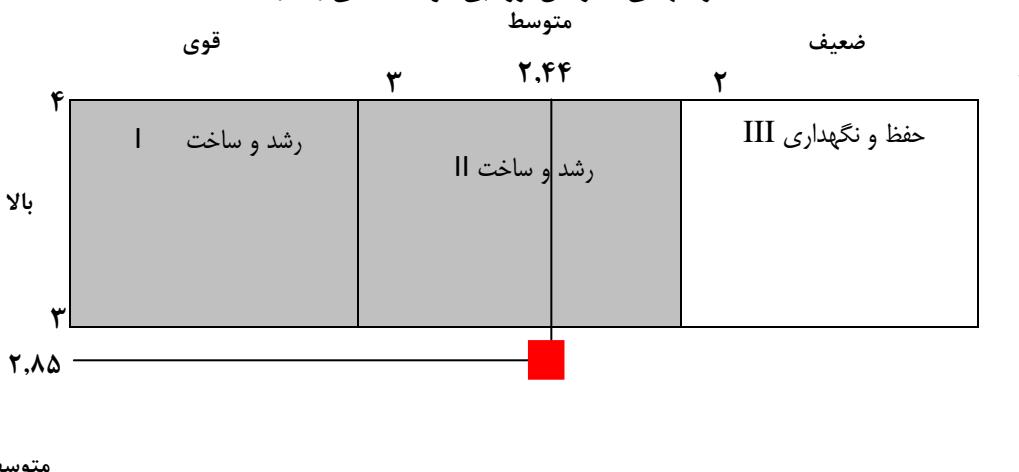
هدف از این مرحله آن نیست که بهترین استراتژی‌های توریستی تفرجگاه بوستان را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا می‌باشد. بنابراین همه استراتژی‌هایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهد شد. نکته دیگر در مورد این ماتریس آن است که در مقابل هر یک از استراتژی‌های متعلق به ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت، علامت‌هایی مانند S1، O3 و یا علامت‌های دیگری گذاشته شده است. این علامت‌ها بیانگر دلیل منطقی تدوین هر یک از استراتژی‌ها می‌باشد.

تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) تفرجگاه بوستان

ماتریس داخلی و خارجی تفرجگاه بوستان بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد. جمع نمره‌های نهایی ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر تفرجگاه بوستان که بر روی محور Xها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر تفرجگاه بوستان که بر روی محور Yها نشان داده می‌شود. می‌توان ماتریس داخلی و خارجی را به سه ناحیه عمده تقسیم کرد و برای هر یک از آنها استراتژی‌های متفاوتی را استفاده نمود. نخست، برای بخش‌هایی که در خانه‌های IV، III، II قرار می‌گیرند، می‌توان استراتژی‌هایی را به اجرا درآورد که موجب ((رشد و ساخت)) شود. دوم برای واحدهایی که در خانه‌های VII، VI، V، III قرار می‌گیرند، باید استراتژی‌هایی را به اجرا درآورد که هدف ((حفظ و نگهداری وضع موجود)) باشد. سوم، برای واحدهایی که در خانه‌های شماره ۲ ملاحظه می‌گردد، موقعیت تفرجگاه بوستان در بخش VII با مختصات نمره ۲،۸۵ عوامل خارجی و ۲،۴۴ عوامل داخلی قرار می‌گیرد، لذا استراتژی استخراجی، محافظه‌کارانه یا حفظ و نگهداری می‌باشد. البته همانطور که در شکل مشاهده می‌شود، موقعیت این تفرجگاه به بخش رشد و ساخت نیز نزدیک می‌باشد، لذا استراتژی اصلی باید محافظه‌کارانه باشد و پس از بهبود شرایط، این تفرجگاه استراتژی‌های رشد و ساخت را اجرا نماید.

نمودار ۲- ماتریس داخلی و خارجی (IE) تفرجگاه بوستان

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)





بهایش "مدیریت و توسعه کردشکاری؛ چالشها و اینکارها"

تهران - مهرماه ۱۳۹۰



رشد و ساخت VII	حفظ و نگهداری V	برداشت و کاهش VI
حفظ و نگهداری VII	برداشت و کاهش VIII	برداشت و کاهش IX

مرحله تصمیم‌گیری

فرموله کردن ماهیت استراتژی اصلی تفرجگاه بوستان بر اساس ماتریس IE

در این مرحله مقایسه‌ای بین اطلاعات بدست آمده از ماتریس SWOT و ماتریس IE انجام می‌پذیرد. در ماتریس SWOT چهار دسته استراتژی متناسب با وضعیت داخلی و خارجی مشخص گردید و در ماتریس IE مشخص شد که موقعیت تفرجگاه بوستان در جدول نه خانه‌ای IE در بخش حفظ و نگهداری یا محافظه‌کارانه قرار دارد. بنابراین استراتژی‌های محافظه‌کارانه تدوین شده در ماتریس SWOT انتخاب و در این مرحله اولویت‌بندی می‌شوند. این استراتژی‌ها عبارتند از:

۱- توسعه جاذبه‌های ویژه

۲- ارائه تسهیلات و خدمات توریستی مورد نیاز

۳- تقویت و بهبود زیرساخت‌ها

۴- تقویت و بهبود عناصر سازمانی

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) تفرجگاه بوستان



بهایش "مدیریت و توسعه کردشکنی؛ چالشها و اینکارها"

تهران - مهرماه ۱۳۹۰



با استفاده از این تکنیک، جذابیت نسبی استراتژی‌های انتخاب شده در مرحله قبل (استراتژی‌های محافظه‌کارانه) مشخص می‌گردد؛ یعنی تعیین میزانی که می‌توان از عوامل سرنوشت‌ساز داخلی و خارجی تفرجگاه بوزان بصورتی موفقیت‌آمیز استفاده کرد. برای اولویت‌بندی استراتژی‌های انتخابی توسط گروه دلفی، از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی به ترتیب زیر استفاده می‌شود. در ستون عوامل کلیدی، کلیه نقاط قوت و نقاط ضعف مطرح شده در مرحله ورودی، بعنوان عوامل داخلی و کلیه فرصت‌ها و تهدیدات مطرح شده در مرحله ورودی، بعنوان عوامل خارجی درج شدند و در مقابل آنها ضربیب هر عامل نظیر به نظری از ستون ضربیب عوامل درج گردید.

برای تعیین نمره جذابیت هر یک از عوامل کلیدی، از نظرات اعضاء گروه دلفی طی جلسات حضوری استفاده گردید و با توجه به آن نمره جذابیت‌ها از ۱ تا ۴ تعیین گردید. جمع ضرائب برای هر استراتژی برابر با ۲ و بر اساس جمع مجموع نمره‌های جذابیت هر استراتژی، استراتژی‌ها اولویت‌بندی گردیدند (جدول ۵).

جدول ۵- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) تفرجگاه بوزان



بهايش "مدريت و توسعه گردنشري؛ چالشها و راهنمكارها"

۱۳۹۰-مهران



عوامل حیاتی موافقیت												۴۲		
W04		W03		W02		W01		قوسها		جاذبهای طبیعی بکر و کم نظر		۴۳		
B	A	B	A	B	A	B	A	-	-	-	-	جاذبهای فرهنگی مسایر	۴۴	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	زندگانی اقتصادی بازار	۴۵	
۰,۰۷۸	۳	۰,۰۷۸	۳	۰,۱۰۴	۴	۰,۰۷۸	۱۲۳	۱	۰,۱۳	۰,۱۳	۰,۱۳	افزایش نرخ تورم	۴۶	
۰,۰۵۸	۳	۰,۰۷۸	۳	۰,۰۶۶	۴	۰,۰۸۷	۰,۵۶۹	-۳	۰,۰۸۷	۰,۵۶۹	۰,۰۵۶	مغایر امنیتی مطلع خودستگران مناسب	۴۷	
-	-	۰,۰۱۱	۱	۰,۰۱۲	۲	۰,۰۳۳	۰,۰۳۳	-۳	۰,۰۳۳	۰,۰۳۳	۰,۰۳۳	نرخ پیکلار پانیکی	۴۸	
۰,۰۴۸	۳	۰,۰۶۴	۴	۰,۰۴۸	۳	۰,۰۴۸	۰,۰۴۸	-۳	۰,۰۴۸	۰,۰۴۸	۰,۰۴۸	سرمایه گذاری بالای دولت مانند میشه کسایت ها با توریستی	۴۹	
-	-	۰,۰۲۶	۲	۰,۰۳۹	۳	۰,۰۵۳	۰,۰۵۳	-۳	۰,۰۳۹	۰,۰۳۹	۰,۰۳۹	افزایش اوقات فراغت	۵۰	
-	-	-	-	۰,۰۲۱	۳	۰,۰۲۱	۰,۰۲۱	-۳	۰,۰۰۷	۰,۰۰۷	۰,۰۰۷	وجود ساختار سنی چون شبکه های توکل مجهر	۵۱	
-	-	۰,۰۲۴	۲	۰,۰۴۸	۴	۰,۰۳۶	۰,۰۳۶	-۳	۰,۰۵۲	۰,۰۵۲	۰,۰۵۲	افزایش توکل جملی و تقلیل مجهر	۵۲	
۰,۰۱	۶	-	-	۰,۰۵۲	۲	۰,۰۲۲	۰,۰۲۲	-۳	۰,۰۳۶	۰,۰۳۶	۰,۰۳۶	محیط شنیدنی تابعی پرقدرتی قوت	۵۳	
۰,۰۳۸	۳	۰,۰۱۱	۱	۰,۰۵۳	۳	۰,۰۳۰	۰,۰۳۰	-۳	۰,۰۱۹	۰,۰۱۹	۰,۰۱۹	وجود نیتروژن اضافی تحریط‌کارکرد و مجرب	۵۴	
۰,۰۱	۱	۰,۰۰۸	۱	۰,۰۱۵	۳	۰,۰۲۸	۰,۰۲۸	-۳	۰,۰۱۱	۰,۰۱۱	۰,۰۱۱	وجود ارزش های سلسله کار با فعالیت های گردشگری	۵۵	
۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۰۳	۲	۰,۰۲	۰,۰۲	-۳	۰,۰۱	۰,۰۱	۰,۰۱	وجود نگرش های مثبت نسبت به فعالیت های گردشگری	۵۶	
۰,۰۱۱	۱	۰,۰۱۱	۱	۰,۰۳۳	۳	۰,۰۳۳	۰,۰۳۳	-۳	۰,۰۱۱	۰,۰۱۱	۰,۰۱۱	سبک زندگی ساز کار با فعالیت های گردشگری	۵۷	
-	-	۰,۰۲۴	۲	۰,۰۴۸	۴	۰,۰۳۶	۰,۰۳۶	-۳	۰,۰۱۲	۰,۰۱۲	۰,۰۱۲	قدیمی جاذبه های زیست	۵۸	
۰,۰۶۳	۱	-	-	۰,۰۴۲	۴	۰,۰۴۸	۰,۰۴۸	-۳	۰,۰۴۳	۰,۰۴۳	۰,۰۴۳	نرخ بالای رشد جمعیت	۵۹	
۰,۰۳۶	۴	۰,۰۶۳	۳	۰,۱۶۳	۴	۰,۰۴۲	۰,۰۴۲	-۳	۰,۰۳۶	۰,۰۳۶	۰,۰۳۶	وجود فناوری های اخلاقی و اجتماعی	۶۰	
۰,۰۲۴	۳	۰,۰۲۴	۲	۰,۱۶۸	۴	۰,۱۳۶	۰,۱۳۶	-۳	۰,۰۳۹	۰,۰۳۹	۰,۰۳۹	توسعه نرم افزارها که دستگیری	۶۱	
۰,۰۷۸	۳	۰,۰۲۴	۲	۰,۱۶۸	۴	۰,۱۳۶	۰,۱۳۶	-۳	۰,۰۴۲	۰,۰۴۲	۰,۰۴۲	تحقيق و توسعه بالای ایندیکاتور اقتصادی	۶۲	
۰,۰۲۲	۱	۰,۱۳۶	۴	۰,۰۶۶	۳	۰,۰۶۶	۰,۰۶۶	-۳	۰,۰۱۲	۰,۰۱۲	۰,۰۱۲	کمودی و حضولات جایگزین	۶۳	
-	-	۰,۰۲۸	۲	۰,۰۵۶	۴	۰,۱۴	۰,۱۴	-۳	۰,۰۱۴	۰,۰۱۴	۰,۰۱۴	کاهش قدرت چانه زنی عرضه کنندگان مواد اولیه	۶۴	
-	-	۰,۰۲۸	۳	۰,۰۴۸	۲	۰,۰۷۲	۰,۰۷۲	-۳	۰,۰۱۴	۰,۰۱۴	۰,۰۱۴	عدم طراحی و تدبیح دفعاً اصلاح رفیت و زباله مناسب	۶۵	
۰,۰۳۶۴	۶	۰,۱۴۱	۳	۰,۱۸۸	۴	۰,۱۴۱	۰,۱۴۱	-۳	۰,۰۴۷	۰,۰۴۷	۰,۰۴۷	نیو مدیریت مناسب	۶۶	
۰,۰۴۹۶	۴	۰,۱۴۴	۵	۰,۱۹۲	۴	۰,۱۴۴	۰,۱۴۴	-۳	۰,۰۴۸	۰,۰۴۸	۰,۰۴۸	نیو فعالیت های نوآور ریشه بالای بازار هدف	۶۷	
۰,۰۹۲	۴	۰,۱۳۸	۳	۰,۱۸۴	۴	۰,۱۳۸	۰,۱۳۸	-۳	۰,۰۴۶	۰,۰۴۶	۰,۰۴۶	اندازه بزرگ مازار نامناسب	۶۸	
۰,۰۷۸	۲	-	-	-	-	-	-	-	۰,۰۳۹	۰,۰۳۹	۰,۰۳۹	وجود متابع انسانی متخصص و مجرب	۶۹	
۰,۰۱۴	۴	۰,۱۵۱	۲	۰,۱۲۴	۴	۰,۱۲۴	۰,۱۲۴	-۳	۰,۰۳۱	۰,۰۳۱	۰,۰۳۱	جمع مجموعی نمره های جدایی	۷۰	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	منابع طبیعی بکر و جذاب	۷۱	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	منابع فرهنگی متمایز	۷۲	
-	-	۰,۰۷۸	۳	۰,۰۵۲	۲	۰,۰۵۲	۰,۰۵۲	-۳	۰,۰۲۶	۰,۰۲۶	۰,۰۲۶	دسترسی عالی	۷۳	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	۱	۰,۰۲۳	۰,۰۲۳	ناحیه پیرامونی جذاب	۷۴	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	۳	۰,۰۲۱	۰,۰۲۱	۰,۰۲۱	نزدیکی به مقاصد گردشگری مهم	۷۵
تهدیدها												۳۰		
۰,۲۳/۰	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	افزایش مخارج سرمایه گذاری	۷۶	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	افزایش نرخ تورم	۷۷	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	افزایش نرخ بهره	۷۸	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	نرخ بالای مالیات	۷۹	
۰,۰۶۶	۲	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	وجود سیاست های حزبی	۸۰	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	عدم ثبات بالای سیاسی	۸۱	
۰,۰۲۵	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تروریسم	۸۲	
۰,۰۳۵	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	قوانین و مقررات بروکراتیک	۸۳	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تغییر دولت	۸۴	
۰,۰۸۴	۳	۰,۰۵	۲	۰,۰۸۴	۳	۰,۱۱۲	۰,۱۱۲	-۴	۰,۰۲۸	۰,۰۲۸	۰,۰۲۸	افزایش شدت همچشمی بین رقباء	۸۵	
۰,۰۴	۲	۰,۰۶	۳	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۰,۰۸	-۴	۰,۰۲	۰,۰۲	۰,۰۲	افزایش قدرت چانه زنی گردشگران	۸۶	



پایا ش "مدیریت و توسعه گردشگری؛ چالش‌ها و امکانات"

تهران - مهرماه ۱۳۹۰



نمره جذابیت: ۱ = جذابیت کم؛ ۲ = جذابیت متوسط؛ ۳ = جذابیت زیاد؛ ۴ = جذابیت بسیار زیاد

با توجه به ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، اولویت استراتژی‌های توسعه تفرجگاه بوستان بر اساس جمع مجموع نمره‌های جذابیت آنها به شرح زیر می‌باشد (جدول ۶).

جدول ۶ - استراتژی‌های توسعه تفرجگاه بوستان به ترتیب اولویت

ردیف	کد	عنوان استراتژی	نمره
۱	W02	ارائه تسهیلات و خدمات توریستی مورد نیاز	۲,۹۵
۲	W01	توسعه جاذبه‌های ویژه	۲,۷۲
۳	W04	تقویت و بهبود عناصر سازمانی	۲,۲۳
۴	W03	تقویت و بهبود زیرساخت‌ها	۱,۵۱

پس از اجرای استراتژی‌های فوق همانطور که قبلاً ذکر گردید، از آنجا که موقعیت تفرجگاه بوستان به مرحله رشد و ساخت نزدیک می‌باشد، این تفرجگاه باید استراتژی‌های تهاجمی را اجرا نماید.

نتیجه‌گیری

شكل گیری جامعه پاسارماهه‌داری، پیدایش عصر اطلاعات و حاکمیت اقتصاد داش محور، ظهور دیدگاه‌های پست‌مدرنیستی در عرصه کسب و کار و تشدید محیط رقابتی در اثر ظهور انقلاب فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICT) از یکسو و حاکم شدن رویکرد توسعه پایدار و دیدگاه بلندمدت در فرآیندهای توسعه از سوی دیگر، بر ضرورت تدوین برنامه‌های استراتژیک و اسناد چشم- انداز برای تمامی سایت‌های توریستی که در این عصر در پی کسب موفقیت در عرصه تجارت توریسم هستند، تاکید دارد.

امروزه اهمیت مفهوم اثربخشی در ادبیات مدیریت کسب و کارها بر کارآیی پیشی گرفته و اهمیت احتزار از خطاهای استراتژیک بیش از پیش برای مدیران آشکار گردیده است. این موضوع از آن روی درست می‌نماید که هر صنعت در صورت تدوین استراتژی‌هایی اثربخش با هر تعداد خطای تاکتیکی نهایتاً به آماج و مطلوب‌های خود خواهد رسید، در حالیکه عکس موضوع فوق صادق نیست و صنعت کارآی غیر اثربخش، تنها فرآیند جهت گیری به مرحله افول خود را تسریع خواهد نمود.

حقائق پیش گفته بر اهمیت مفهوم استراتژی اثربخش و نقش آن در موفقیت صنعت توریسم تاکید ورزیده و توجه به دلالت- های آن را برای مدیران عصر حاضر متذکر می‌سازد. با توجه به این مهم، در این مقاله با استفاده از تکنیک دلفی، تدوین استراتژی تفرجگاه بوستان بعنوان یکی از سایت‌های توریستی مهم شهرستان نیشابور انجام پذیرفت.

پارادایم انتخابی برای برنامه‌ریزی این سایت، پارادایم تجویزی بوده و مدل مفهومی این تحقیق، مدل مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید می‌باشد. علت انتخاب این مدل، جامعیت و شفافیت آن و تلفیق رویکرد علمی- کاربردی در تدوین، ارزیابی و گرینش مناسب‌ترین استراتژی‌ها است.

در بررسی عوامل خارجی موثر بر این تفرجگاه، عوامل اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سیاسی، دولتی و قانونی، تکنولوژیک، رقابتی، بازار، منابع و موقعیت جغرافیایی مورد تجزیه و تحلیل خبرگان بوده و در بررسی عوامل داخلی موثر بر تفرجگاه، عوامل عرضه سیستم گردشگری مشتمل بر جاذبه‌ها و فعالیت‌های گردشگری، تسهیلات و خدمات توریستی، زیرساخت‌ها و عناصر سازمانی مورد توجه بوده است.



هایش "مدیریت و توسعه کردن شرکت؛ چالشها و اینکارها"

تهران - مهرماه ۱۳۹۰



خبرگان امر، استراتژی‌های تفرجگاه بوژان را طی فرآیند تحقیق به شرح زیر تدوین نمودند. ابتدا چشم‌انداز، ماموریت و اهداف تفرجگاه مشخص گردید. در مرحله بعد ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) را تکمیل نموده و سپس در گام بعدی استراتژی‌های چهارگانه WT, ST, WO, SO با تکمیل ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) تدوین شده و با استفاده از ماتریس داخلی و خارجی (IE) دسته استراتژی‌های متناسب با وضعیت تفرجگاه بوژان (استراتژی‌های محافظه‌کارانه) انتخاب شدند. این استراتژی بیانگر آن است که در محیط داخلی، نقاط ضعف این سایت توریستی از نقاط قوت آن بیشتر بوده و در محیط خارجی، فرصت‌های فراروی آن بیشتر از تهدیدات می‌باشد، لذا این سایت باید از استراتژی‌های محافظه‌کارانه پیروی نماید تا با استفاده از فرصت‌های موجود، ضعف‌های خود را برطرف نموده و به اهداف، ماموریت و چشم‌انداز خود جامه عمل پیوшуند. در مرحله نهایی استراتژی‌های گزینش شده، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) اولویت‌بندی گردیدند. این استراتژی‌ها به ترتیب اولویت عبارتند از: ۱- ارائه تسهیلات و خدمات توریستی مورد نیاز، ۲- تقویت و بهبود زیرساخت‌ها، ۳- تقویت و بهبود عناصر سازمانی و ۴- توسعه جاذبه‌های ویژه.



بهایش "مدیریت و توسعه گردشگری؛ چالشها و راهکارهای"

تهران - مهرماه ۱۳۹۰



منابع و مأخذ:

- Daft, Richard L., Management, Eighth edition, New York, West Publishing Company, ۲۰۰۰.
- دیوید، فرد آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴.
- Clarke, K. and Godfrey, J., Tourism Development, Second edition, ۲۰۰۲.
- سازمان جهانی جهانگردی، برنامه‌ریزی توریسم در سطح ملی و منطقه‌ای، ترجمه بهرام رنجبریان، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۹.
- Veal, A. J., Leisure & Tourism Policy & Planning, Wallingford, CABI Publication, ۲۰۰۳.
- ضرغام، حمید، برنامه‌ریزی استراتژیک جهانگردی ایران، تهران، معاونت سیاحتی و زیارتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۷۴.
- علی‌احمدی، علیرضا، مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک، تهران، انتشارات توحید دانش، ۱۳۸۳.
- معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی، روش‌شناسی مدل‌های اندازه‌گیری و بهره‌وری، تهران، بنیاد مستضعفان و جانبازان، ۱۳۷۵.
- علی‌احمدی، علیرضا؛ فتح الله، مهدی؛ تاج الدین، ایرج، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران، انتشارات توحید دانش، ۱۳۸۲.
- رحمان‌سرشت، حسین؛ جمشیدنژاد، غلامرضا، توسعه سازمان با برنامه‌ریزی راهبردی با تأکید بر سازمان‌های گردشگری، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۹.