

# تدوین استراتژی گردشگری بر اساس ماتریس SWOT (مطالعه موردی: خوشه گردشگری شمال تهران)

حسن الماسی<sup>۱</sup>

عضو هیات علمی دانشگاه و مدیر گروه پژوهشی راهبردی گردشگری

محمود حسن پور پازواری

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

نیما سعیدی

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۲۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۹/۱۴

## چکیده

در این مقاله صنعت گردشگری کشور به عنوان یکی از قدرتمندترین صنایع ایران مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفته و در بیان پیشنهادات و راهکارهایی نیز ارائه می شود. سوال اصلی مقاله عبارت است از این که استراتژی مناسب برای توسعه خوشه های گردشگری کدام است؟ هدف تحقیق هم شناسایی وضعیت و شرایط استراتژیک گردشگری استان تهران می باشد. در این تحقیق نقاط قوت و ضعف صنعت گردشگری و سپس فرصت ها و تهدیدات این صنعت، مورد بررسی و با تدوین استراتژی های متنوعی از بعد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، بازاریابی و... ماتریس SWOT طراحی شد. در ادامه با توزیع پرسشنامه ها میان دست اندر کاران و مسئولان این صنعت، و رسم ماتریس QSPM، بهترین استراتژی ها برای بهبود وضعیت این صنعت در بازارهای جهانی مشخص شدند که به ترتیب اهمیت، عبارتند از: ۱- بسترسازی برای سرمایه گذاری در مناطق گردشگری از طرف بخش خصوصی با اعطای کمک ها و معافیت های دولتی با نمره (۲.۳۳)، ۲- بهبود بخشیدن به نواحی موجود گردشگری و برنامه ریزی برای توسعه نواحی در حال ظهور با نمره (۲.۲۸) ۳- گسترش امکانات و تسهیلات مورد نیاز گردشگران بویژه توجه به تسهیلات اقامتی با هدف جذب گردشگران و توجه به ورزش های آبی و کوهنوردی با نمره (۲.۱۹).

**واژگان کلیدی:** گردشگری، استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، ماتریس SWOT، ماتریس QSPM

## مقدمه

شرایط اقتصادی حاکم بر ایران و جهان، گونه‌ای دیگر از نگرش و سیاست‌گذاری را در سازمان‌های کشور می‌طلبد. ضعف در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، عدم تحقق برنامه‌های توسعه پنج ساله به صورت کامل، هماهنگ نبودن سیاست سازمان‌های تصمیم‌گیرنده و تأثیرگذار در توسعه صنعتی و ورود قریب‌الوقوع کشور به WTO، تماماً شرایط جدیدی را فراروی کشور قرار داده است.

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه و رقابت شدیدی پیدا کرده است؛ سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد. به‌طوریکه ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند، و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش آمده به نحو احسن استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند؛ به‌طوریکه در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۵: ۲۳).

برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از مهمترین و اساسی‌ترین وظایف مدیران سازمان‌هاست که امروزه با توجه به وسعت و سرعت تغییرات و تحولات اقتصادی و اجتماعی و افزایش شدت رقابت‌ها، روز به روز بر اهمیت آن افزوده می‌شود و تمامی سازمان‌ها برای بقا خود ناگزیرند دیر یا زود به این مهم پردازند (میرزایی چابکی، ۱۳۸۷: ۵۶).

مهمترین امر در فرایند برنامه‌ریزی، ایجاد بستر تحقیق و پژوهش و انتخاب مهمترین راهکار در راستای اهداف مورد نظر است و سازمان متولی پژوهش در هر صنعتی در جهت بهبود کارایی و اثربخشی برنامه‌های پژوهشی نیاز به اولویت‌بندی این راهکارها دارد. اولویت‌بندی استراتژی‌های منتخب در صنعت گردشگری، تخصیص بهینه منابع مالی و ایجاد هماهنگی بین آنها با توجه به الزامات چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه چهارم توسعه از جمله عواملی است که ضرورت انجام چنین تحقیقاتی را اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

صنعت گردشگری ایران علیرغم برخورداری از جاذبه‌های طبیعی و تاریخی فراوان که کشورمان را در زمره برترین اماکن گردشگری در دنیا قرار داده، همچنان از نظر جذب گردشگر بسیار ضعیف عمل کرده و چنان که باید و شاید نتوانسته است نقش خود را به عنوان یک عامل توسعه اقتصادی کشور و معرفی ایران به عنوان یک کشور توریستی و فرهنگی ایفا نماید. با وجود اینکه در تمامی برنامه‌های توسعه سالیان اخیر، بر روش‌های اقتصاد غیر نفتی تأکید شده در مقام عمل موفقیت و کامیابی ملموس و محسوس در این زمینه بدست نیامده است. در حالیکه رشد و توسعه صنعت گردشگری در ایران به عنوان یکی از راهکارهای علمی رهایی از اقتصاد تک محصولی و متنوع سازی منابع درآمد کشور باید بیش از پیش مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران کشور قرار گیرد.

با توجه به عوامل فوق‌الذکر، در این پژوهش سعی بر آن است که با شناسایی نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی این صنعت، راهکارهایی برای بهبود موقعیت آن در بازارهای جهانی پیشنهاد شده و در نهایت با استفاده از ماتریس QSPM، این استراتژی‌ها رتبه‌بندی گردند.

### ادبیات تحقیق

#### تعریف استراتژی

تاکنون تعاریف مختلف و گاه ناسازگاری از استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک بیان و ارائه شده است. به تعبیر یکی از متخصصان مدیریت، این عبارات مانند (هنر) است که وقتی آن‌ها را می‌بینم تشخیص دادن آن‌ها آسان است، اما وقتی در پی تعریف کردن و توضیح دادن آن‌ها هستیم، خیلی مشکل به نظر می‌رسد برایسون، (۱۳۸۵: ۷۲).

استراتژی، الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تشخیص منابع و تعاملات یک سازمان با جامعه، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. طبق تعریف فوق یک استراتژی باید سه مورد را مشخص نماید: چه اهدافی باید محقق گردد.

روی کدام حوزه‌ها باید تمرکز کرد.

چگونه برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی، منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی باید انجام گیرد (راسل، ۱۳۸۰: ۱۴۴).

#### برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک از دیدگاه دانشمندان مختلف، تعاریف متعددی دارد که می‌توان مهمترین آنها را بدین صورت برشمرد: برنامه‌ریزی استراتژیک به مجموعه تئوری‌ها، مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی گفته می‌شود که به همراه ابزارها و تکنیک‌های تکمیلی، جهت کمک به مدیران و برنامه‌ریزان برای تفکر، برنامه‌ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند (Dereli, 2007: p, 89) و (Stonehouse & Pemberton, 2002: p, 102).

بر اساس نظریه فلویید (۲۰۰۸)، امروزه با توجه به رشد فزاینده سطح علم در بین مردم و تغییر و تحولات ناشی از این امر، کمپانی‌ها و حتی موسسات مختلف آموزشی نیز بیشتر خود را منطبق با نیازهای مردم می‌نمایند و برآوردن نیازهای مشتری را در برنامه ریزی استراتژیک خود قرار می‌دهند (Floyd, 2008: p, 88).

#### ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً فرآیندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی و فرصت‌های خارجی آن می‌باشد. هدف این فرآیند نگرستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آنها سود برده یا به آنها پاسخ می‌دهد. بنابراین فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، یک فرآیند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصت‌های موجود. این فرصت‌ها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آنها، مورد بررسی قرار می‌گیرند. حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌گردند شامل

(۱) محیط عملیاتی سازمان،

(۲) ماموریت سازمان

(۳) اهداف جامع سازمان می‌باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد و سپس این گزینه‌ها را بکار گرفته و ارزیابی می‌کند (شاکری، ۱۳۸۳: ۶۵).

### روش‌شناسی تحقیق

هر تحقیق و پژوهشی با یک مساله آغاز می‌گردد. مساله تحقیق موجب ایجاد سوال‌هایی در ذهن محقق گردیده و به ارایه فرضیه منجر می‌گردد. بنابر این وظیفه اصلی و اساسی هر محقق، بررسی و پژوهش برای تایید یا رد فرضیه-هاست. برای پاسخگویی به سوالات تحقیق و نتیجه‌گیری در خصوص داده‌های جمع‌آوری شده در مورد تحقیق، ورودی اساس و پایه محقق می‌باشد و در نهایت محقق بایستی با توجه به داده‌های گردآوری شده در خصوص رد یا تایید فرضیه‌ها و پاسخگویی به سوالات بعدی اقدام نماید. اما همان‌گونه که آشکار و محرز می‌باشد، داده‌ها، اطلاعات خام و غیرقابل اتکایی می‌باشند که جهت تبدیل شدن اطلاعات قابل استفاده بایستی تحلیل گردند، تا با تبدیل داده‌ها به اطلاعات بتوان اقدام به تصمیم‌گیری نمود (نادری و سیف نراقی، ۱۳۷۴: ۲۰۱).

جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل ۵۹ نفر از مدیران و مسئولان یک خوشه گردشگری منتخب در شمال شهر تهران و برخی از مدیران سازمان میراث فرهنگی و گردشگری بودند که به علت کوچک بودن جامعه آماری، به کل آن ارجاع داده شد. لازم به یادآوری است از آنجاکه برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً وظیفه مدیران و خبرگان می‌باشد، جامعه آماری از یک جامعه خبره، صاحب‌نظر و مسئول انتخاب شده است.

همچنین برای گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد.

جهت تدوین استراتژی برای صنعت گردشگری از مدل استراتژیک فرد.آر.دیوید که یک مدل جامع و مقبول صاحب‌نظران و متخصصان مدیریت استراتژیک است، بهره گرفته و از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود. در میان همه انواع روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مدیریت استراتژیک، ماتریس‌های SWOT، EFE، IE، IFE و QSPM از ابزارهایی هستند که توسط هر دوی محققان و متخصصان، در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته‌اند (Milorad & Harvey, 2004: p, 77).

این ماتریس، ابزارها یا روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این ماتریس دارای چهار مرحله اصلی است که در جدول شماره ۱ زیر نشان داده شده‌اند: (اعرابی، ۱۳۸۵: ۳۹).

جدول ۱: مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک

مرحله شروع	تعیین مأموریت و تهیه بیان مأموریت سازمان
مرحله ورودی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
مرحله تطبیق و مقایسه	ماتریس SWOT
	ماتریس داخلی و خارجی
مرحله تصمیم‌گیری	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

### بیانیه مأموریت

مأموریت یک شرکت نشان‌دهنده علت و فلسفه وجودی آن می‌باشد. بیانیه مأموریت، هویت و فلسفه وجودی شرکت را در قالب کلمات بیان می‌کند و بعنوان دستورالعملی برای تدوین استراتژی قرار می‌گیرد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۳: ۹۲). بیانیه مأموریت دلیل وجود داشتن و عمومی‌ترین اهداف سازمان را تشریح می‌کند (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۲۷).

بنابراین مأموریت اصلی این صنعت، عبارتست از ترمیم و مرمت آثار باستانی و بهبود نواحی گردشگری موجود، جهت جذب گردشگران بین‌المللی.

### مرحله ورودی

الف) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

این ماتریس، ابزاری است که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی و وضعیت بازار را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند (دیوید، ۱۳۷۹: ۲۰۶).

نتایج حاصل از مجموع عوامل فرصتها و تهدیدهای تاثیرگذار بر صنعت گردشگری در قالب ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، نمره ۲.۴۹ را نشان می‌دهد که تقریباً نمره مناسبی می‌باشد. عبارتی نشانگر وضعیت متوسط رو به بهبود فرصتهای محیطی در مقابل تهدیدهای خارجی است.

ب) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً از نظرات و قضاوت‌های مدیران و کارکنان استفاده می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۲: ۵۲).

نتایج حاصل از مجموع عوامل مربوط به نقاط قوت و ضعف تاثیرگذار بر صنعت گردشگری در قالب ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، نمره ۲.۹۶ را نشان می‌دهد که نمره خوب و مناسبی می‌باشد. عبارتی نشانگر وضعیت خوب نقاط قوت در برابر نقاط ضعف صنعت گردشگری بعنوان عوامل داخلی در حوزه استان تهران است.

مرحله تطبیق و مقایسه

الف) ماتریس SWOT

آنالیز SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمان است. برای این منظور در چهار حالت کلی SO، WO، ST، WT، پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های استراتژی از بین آنها انتخاب می‌شوند (دیوید، ۱۳۷۹: ۹۹). این ماتریس متشکل از یک جدول مختصات دویبعدی است که هر یک از چهار ناحیه آن نشانگر یک دسته استراتژی می‌باشند. این استراتژی‌ها عبارتند از:

۱- استراتژی‌های تهاجمی (SO): راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان

۲- استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO): راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است، برای جبران نقاط ضعف موجود در سازمان

۳- استراتژی‌های رقابتی (ST): راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدات

۴- استراتژی‌های تدافعی (WT): راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (امینی و خباز باویل، ۱۳۸۸: ۶۶).

با تحلیل نقاط قوت و ضعف، استفاده از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدهای محیطی، استراتژی‌هایی از طرف صاحب‌نظران ارائه گردید که در جدول مخصوص SWOT ارزیابی گردید.

ب) ماتریس داخلی و خارجی (IE)

با عنایت به چهار دسته استراتژی قرار گرفته در ماتریس سنوآت و با توجه به قرارگرفتن شرکت در ماتریس داخلی و خارجی، آن دسته از استراتژی‌هایی را جهت ارزیابی و انتخاب در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برمی‌گزینیم که مربوط به منطقه تعیین‌شده در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی باشند (اعرابی، ۱۳۸۵: ۸۱).

جدول ۲: ماتریس عوامل داخلی و خارجی

۱	۲/۵	۴
فرصت	استراتژی‌های محافظه‌کارانه	استراتژی‌های تهاجمی
ضعف	استراتژی‌های تدافعی	استراتژی‌های رقابتی
	تهدید	<p>۲/۵</p> <p>IFE = ۲.۹۶</p> <p>EFE = ۲.۴۹</p> <p>۱</p>

با توجه به نمره حاصل از ماتریس عوامل داخلی (۲.۹۶) و عوامل خارجی (۲.۴۹)، جدول شماره ۲ ترسیم می‌گردد و این جدول وضعیت استراتژی رقابتی برای صنعت گردشگری را توصیه می‌کند که عمده این استراتژی‌ها به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- بسترسازی برای سرمایه‌گذاری در مناطق گردشگری از طرف بخش خصوصی
  - ۲- بهبود بخشیدن به نواحی موجود گردشگری و برنامه‌ریزی برای توسعه نواحی در حال ظهور
  - ۳- تدوین طرح طبیعت‌گردی و شکل‌دهی قطبهای گردشگری در شهرستان‌ها با توجه به توانایی‌ها
  - ۴- گسترش امکانات و تسهیلات مورد نیاز گردشگران بویژه توجه به تسهیلات اقامتی و ورزش‌های آبی و کوهنوردی
  - ۵- تلاش به منظور شناخت ارزش‌های گردشگری برای ساکنان و فرهنگ‌سازی و ایجاد رشته‌های دانشگاهی با محوریت گردشگری
  - ۶- برگزاری کلاس‌های آموزشی با هدف بالابردن تخصص کاری برای مردم و کارکنانی که به نحوی با فعالیت‌های اجرایی در حیطه جهانگردی با طبیعت‌گردی سروکار دارند
- مرحله تصمیم‌گیری**

الف) تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت‌های نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی است. در واقع این ماتریس، گزینه‌ها را اولویت‌بندی می‌کند (اعرابی، ۱۳۸۲: ۶۶). در این مرحله ۶ نمره کمی برای جذابیت استراتژی مشخص شده در قالب استراتژی‌های رقابتی بررسی و تعیین می‌گردد. نتایج بدست آمده در جدول شماره ۳ نشان می‌دهد.

شماره استراتژی	استراتژی‌ها	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	میانگین نمرات	درجه اولویت
۱	بسترسازی برای سرمایه‌گذاری در مناطق گردشگری از طرف بخش خصوصی با اعطای کمک‌ها و معافیت‌های دولتی	۲.۲۹	۲.۳۷	۲.۳۳	۱
۲	بهبود بخشیدن به نواحی موجود گردشگری و برنامه‌ریزی برای توسعه نواحی در حال ظهور	۲.۴۴	۲.۱۲	۲.۲۸	۲
۳	تدوین طرح طبیعت‌گردی و شکل‌دهی قطبهای گردشگری شهرستان‌ها با توجه به توانایی‌ها	۱.۸۸	۲.۰۱	۱.۹۴۵	۴
۴	گسترش امکانات و تسهیلات مورد نیاز گردشگران بویژه توجه به تسهیلات اقامتی با هدف جذب گردشگران و توجه به ورزش‌های آبی و کوهنوردی	۲.۱۹	۲.۲	۲.۱۹۵	۳
۵	تلاش به منظور شناخت ارزش‌های گردشگری برای ساکنان و فرهنگ‌سازی و ایجاد رشته‌های دانشگاهی با محوریت گردشگری	۱.۷۴	۲	۱.۸۷	۵
۶	برگزاری کلاس‌های آموزشی با هدف بالابردن تخصص کاری برای مردم و کارکنانی که به نحوی با فعالیت‌های اجرایی در حیطه جهانگردی با طبیعت‌گردی سروکار دارند	۱.۴۱	۱.۷۱	۱.۵۶	۶

با توجه به جدول شماره ۳ ملاحظه می‌گردد که استراتژی‌های "بسترسازی برای سرمایه‌گذاری در مناطق گردشگری از طرف بخش خصوصی با اعطای کمک‌ها و معافیت‌های دولتی" و "بهبود بخشیدن به نواحی موجود گردشگری و برنامه‌ریزی برای توسعه نواحی در حال ظهور"، بعنوان مناسب‌ترین استراتژی انتخاب شدند.

## نتیجه‌گیری

در این مقاله با هدف شناسایی عوامل اثرگذار بر کاهش سفر گردشگران به کشور، به شناسایی نقاط قوت و ضعف این صنعت در حال حاضر و نیز عوامل محیطی اثرگذار بر آن، با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، پرداخته شد و عوامل اولویت دار تعیین گردید. سپس، با بهره‌گیری از این عوامل و ترکیب بهینه آنها استراتژی‌های ممکن که با توجه به شرایط و موقعیت کنونی بکارگیری آنها برای دستیابی به هدف مورد نظر، اثربخش و موثر خواهد بود، ارائه شد. در مرحله بعد با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی (QSPM) از میان استراتژی‌های ارائه شده در مرحله قبل، جذاب‌ترین استراتژی‌ها استخراج شدند.

نتایج به دست آمده، راهکار لازم برای توسعه گردشگری کشور را در گرو تعقیب استراتژی‌های زیر می‌داند:

۱- بسترسازی برای سرمایه‌گذاری در مناطق گردشگری از طرف بخش خصوصی با اعطای کمک‌ها و معافیت‌های دولتی با وزن (۲.۳۳).

۲- بهبود بخشیدن به نواحی موجود گردشگری و برنامه‌ریزی برای توسعه نواحی در حال ظهور با وزن (۲.۲۸)

۳- گسترش امکانات و تسهیلات مورد نیاز گردشگران بویژه توجه به تسهیلات اقامتی با هدف جذب گردشگران و توجه به ورزش‌های آبی و کوهنوردی با وزن (۲.۱۹۵). به ترتیب بعنوان مناسب‌ترین استراتژی‌های صنعت گردشگری کشور برگزیده شدند. بنابراین، برای نیل به اهداف مطرح در این مقاله، یعنی افزایش جذب گردشگران مختلف در سطح ملی و بین‌المللی، می‌توان از استراتژی‌های دارای نمره جذابیت بالا که پیش از این ارائه گردید، بهره گرفت.

## منابع

- اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۵). *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۲). *برنامه‌ریزی استراتژیک گمرک*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی امینی، محمدتقی و خباز باویل، صمد، (۱۳۸۸). *تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی*. *نشریه مدیریت بازرگانی*، دوره ۱، شماره ۲
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۱۳۸۳). *استراتژی منابع انسانی*. *اجرا، آثار، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی*، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- برایسون، جان. ام (۱۳۸۵). *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی غیرانتفاعی*. ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- پیرس و رایبسون، (۱۳۸۵). *برنامه‌ریزی استراتژیک*. ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره.
- دیوید، فرد آر، (۱۳۷۹). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی؛ چاپ هفتم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- راسل، ایکاف، (۱۳۸۰). *برنامه‌ریزی تعاملی*. ترجمه سهراب خلیلی شورینی، نشر ماده.
- شاکری، عباس (۱۳۸۳). *عوامل تعیین کننده صادرات غیر نفتی ایران*. *فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی ایران*، شماره ۲۱



عدالتیان شهریاری، جمشید، سعیدی، نیما و حسن پور پازواری، محمود (۱۳۸۹). طراحی و پیاده‌سازی استراتژی. تهران: انتشارات نگاه اندیشه

لورنژ، پیترا؛ اسکات مورتن، مایکل، اف و گوشل، سوماترا (۱۳۸۵). کنترل استراتژیک. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و محمد حکاک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی

میرزایی چابکی، محسن (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت چوکا و اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

نادری، عزیزالله و سیف راقی، مریم (۱۳۷۴). روش‌های تحقیق و چگونگی ارزیابی آن در علوم انسانی. تهران: دفتر تحقیقات و انتشارات بدر

Dereli, C, 2007, The Developing Environment For Strategy Formation In Smaller Local Authority, International Journal of Public Sector Management, Vol 20, No 5

Floyd, E, 2008, Visited at (2009/2/8), <http://csnnect.educase.edu/library/Educaue+ Review/ A changing Profile / 46607, A Changing Profile>.

Milorad M. Novicevic and Michael Harvey, 2004, "Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning", Marketing Intelligence & Planning journal, Vol. 22 NO. 1,

Stonehouse, G. and Pemberton, J., 2002, Strategic Planning in SMEs-some Empirical Findings, Management Decision, Vol 40, No 9

