

## تدوین استراتژی گردشگری کشوربراساس تحلیل ماتریس SWOT (مطالعه

### موردی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران)

دکتر حسن الماسی<sup>۱</sup>، مرجان سادات دورفرد<sup>۲</sup>

#### چکیده:

صنعت گردشگری یکی از بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین صنعت در دنیا برای ایجاد درآمد، توسعه اشتغال‌زایی، رشد بخش خصوصی و توسعه زیرساخت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، قانونی و تکنولوژیکی مطرح می‌باشد.

مقاله حاضر برگرفته از تحقیق توصیفی از نوع مطالعه موردی است که در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان تهران با هدف تدوین استراتژی گردشگری استان تهران انجام و با الهام از مدل مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید، ابعاد مختلف سازمان مورد نظر اعم از محیط داخلی، خارجی، مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و ارزش‌های آن مورد بررسی قرار گرفته است.

مقاله با شناسایی و معرفی مهمترین عوامل مؤثر بر محیط داخلی و خارجی صنعت گردشگری استان، نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت آن را بررسی و با استفاده از ماتریس SWOT و تحلیل موقعیت استراتژیک صنعت گردشگری، راهبرد گردشگری سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری استان تهران مشخص می‌کند.

در پایان با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی QSPM، اولویت استراتژی‌های انتخاب شده را تعیین و پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت داخلی صنعت گردشگری ارائه می‌شود. همچنین در راستای انتخاب استراتژی مناسب این صنعت، اقدام به بررسی و بازنگری اهداف، مأموریت و چشم‌انداز سازمان گردشگری صورت گرفته است. نتایج حاصل از تحقیق برای نمره عوامل داخلی و خارجی (۲/۴۰ و ۲/۵۳) و وضعیت استراتژی رقابتی را نشان می‌دهد و به کمک ماتریس QSPM، تعداد ۶ استراتژی اولویت‌بندی شده متناسب با مأموریت سازمان گردشگری استان تهران انتخاب و بهترین استراتژی ممکن معرفی می‌گردد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی، گردشگری، برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی، مدیریت

استراتژیک، ماتریس SWOT، ماتریس QSPM.

۱- عضو هیأت علمی پژوهشکده گردشگری

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## مقدمه

در جهان امروزی صنعت گردشگری یکی از صنایع اشتغال‌زا و پردرآمد بوده و این صنعت به لحاظ سهم اشتغال و گردش مالی در تولید و درآمد ناخالص ملی برای همه کشورها از اهمیت بالایی برخوردار است؛ اما، از آنجا که تغییرات و تحولات محیطی چالش مهم مدیریت سازمان‌های مختلف امروزی است، لذا مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بهترین و مهم‌ترین ابزار برای مهار این نوع تغییرات یا حضور آگاهانه در بازار است و امکان نوآوری سازمانی را افزایش می‌دهد. از طرفی، استراتژی هر سازمان چارچوب برنامه‌ها، سیاست‌ها، فعالیت‌ها و تصمیمات مدیران و کارکنان را در جهت رسیدن به اهداف و مقاصد سازمان هدایت می‌کند، لذا انجام پژوهش در ارتباط با تدوین استراتژی و ارزیابی و انتخاب بهترین آنها برای یک سازمان پیشرو و مهم مانند سازمان گردشگری، جهت تقویت نقاط قوت و فرصت‌ها و کاهش نقاط ضعف و تهدیدها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

چون گردشگری یک صنعت پیشرو از نظر اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و زیست محیطی می‌باشد به طوری که حسب اعلام WTO (سازمان جهانی جهانگردی) در سال ۲۰۱۰ بیش از یک میلیارد گردشگر در جهان به گردشگری پرداخته و هر سفر یا گردش حدوداً ۱۰۰۰ دلار هزینه بر می‌دارد، بنابراین محاسبات نشان می‌دهد ۱۰۰۰ میلیارد دلار گردش مالی این صنعت در یک سال خواهد بود. برای تصاحب و تعیین سهم اقتصادی این گردش مالی، همه کشورها به رقابت با هم می‌پردازند و لزوم داشتن استراتژی مناسب برای حضور و کسب بازار گردشگری یا بازار هدف برای هر کشوری از اهمیت بالایی برخوردار است.

از آن‌جا که در کشور ایران تحقیقات بازار در زمینه گردشگری یا انجام نشده و یا بسیار ضعیف صورت گرفته است، لذا ضرورت انجام مطالعات جامع در حوزه‌های بازاریابی، بازاریابی و توسعه بازار روز بروز بیشتر احساس می‌شود تا استراتژی مناسب و مطلوب برای حضور در بازارهای هدف در امر بازاریابی به درستی انتخاب شود. بنابراین مسأله اساسی و مهم، نبود مطالعات بازار و عدم شناخت از نقاط ضعف و قوت از یک سو و تهدید و فرصت‌های سازمان و صنعت از سوی دیگر بوده و همین امر موجب چالش در انتخاب استراتژی مناسب و مشخص در صنعت گردشگری کشور می‌باشد، لذا توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب هم در سطح کلان سازمان و هم در سطح وظیفه‌ای امری بسیار مهم به شمار می‌رود.

## روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی بوده و از لحاظ روش توصیفی از نوع مطالعه موردی است، چرا که تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌های است که هدف آنها توصیف کردن شرایط و ویژگی‌های پدیده مورد مطالعه است و چون توصیفی از انواع مختلفی تشکیل می‌شود اعم از پیمایشی، همبستگی، اقدام پژوهشی، بررسی موردی و

پس رویدادی. لذا این تحقیق از نوع موردی است یعنی به جای انتخاب نمونه‌ای وسیع و معرف جامعه، یک مورد انتخاب و آن را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌دهد. برای گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی در کنار هم استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای از شیوه‌های تحلیل محتوا و بررسی آمار و اسناد و مدارک و در روش میدانی از پرسشنامه، مصاحبه و نظرسنجی از مدیران ارشد سازمان گردشگری، خبرگان و صاحب‌نظران فعال در صنعت گردشگری استفاده می‌گردد.

از آنجا که علم مدیریت مسئولیت و وظیفه تدوین استراتژی را بر عهده مدیران عالی سازمان می‌داند و چون مدیران عالی می‌بایست دید سیستماتیک در مورد اهداف و مأموریت سازمان داشته باشند، لذا جامعه آماری تحقیق، مدیران عالی و میانی و کارشناسان ارشد سازمان گردشگری تهران، خبرگان و صاحب‌نظران فعال در صنعت گردشگری بوده و تعداد جامعه را ۳۰ نفر تشکیل می‌دهند.

چون جامعه آماری مورد مطالعه محدود بوده است، لذا با استفاده از روش سرشماری، کل جامعه مطالعه گردیده و نیازی به نمونه‌گیری نداشت.

این مقاله چون بر گرفته از مطالعه و رساله تحقیقی است به دنبال پاسخ به سؤالات مهم زیر می‌باشد:

۱- با توجه به مأموریت و اهداف سازمان گردشگری، استراتژی یا استراتژی‌های مناسب برای تحقق آن چیست؟

۲- عوامل و نقاط ضعف و قوت حاصل از محیط داخلی سازمان و صنعت گردشگری کدام است؟

۳- تهدیدات و فرصت‌های حاصل از محیط خارجی سازمان و صنعت گردشگری کدام است؟

۴- با توجه به ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت استراتژیک سازمان گردشگری (استراتژی کلی) چیست و استراتژی مناسب وظیفه‌ای آن کدام است؟

از نظر هدف نیز، مقاله حاضر با توجه به اهداف، مأموریت و چشم‌انداز گردشگری استان تهران، به شناسایی نقاط ضعف و قوت عوامل داخلی و تهدید و فرصت‌های عوامل خارجی پرداخته و با ارزیابی استراتژی‌های ممکن، مناسب‌ترین آن را معرفی می‌کند. از جمله این اهداف عبارتند از :

۱- شناسایی محیط خارجی (اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، تکنولوژیکی،

سیاسی- قانونی و محیط رقابتی) و محیط داخلی (تحقیق و پژوهش،

بازاریابی، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، مالی و حسابداری، منابع انسانی و

سازمان و مدیریت)؛

۲- شناسایی نقاط ضعف و قوت، تهدیدها و فرصت‌های سازمان گردشگری؛

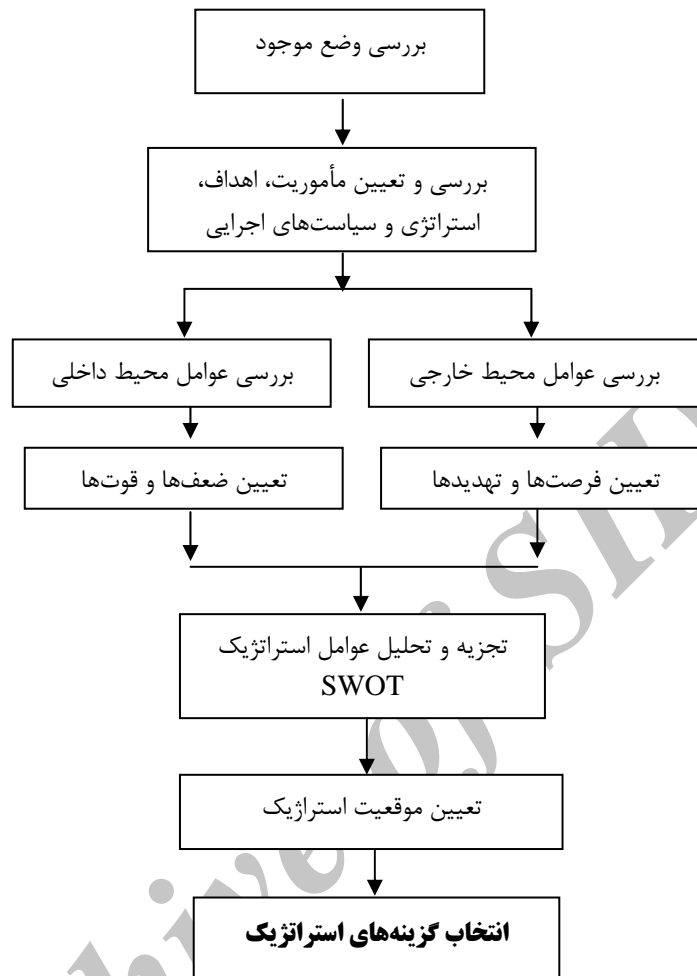
۳- ارزشیابی استراتژی‌ها و انتخاب بهترین و مناسب‌ترین آن.

به لحاظ پیشینه تحقیق هم باید اذعان داشت که در زمینه تدوین استراتژی برای سازمان و صنعت گردشگری کشور به جز چند پایان‌نامه دکتری و کارشناسی ارشد، مطالعات و تحقیقات زیادی صورت نگرفته است.

### مدل اجرایی تحقیق

مدل اجرایی تحقیق به صورت تلفیقی بر گرفته از مدل مدیریت استراتژیک فرد. آر. دیوید و جی. استنتون و به شرح زیر می‌باشد. در ارتباط با بررسی وضع موجود ابتدا تاریخچه سازمان، تاریخچه مسافرت و صنعت جهانگردی، اجزای تشکیل‌دهنده صنعت گردشگری، مأموریت، اهداف و برنامه‌های بلند مدت در قالب برنامه‌های پنج ساله اول، دوم، سوم، چهارم و پنجم توسعه، انواع و اقتصاد گردشگری، گردشگری در ایران و جهان، محصولات و جاذبه‌ها و زیرساخت‌های گردشگری، برنامه‌ریزی گردشگری مرور می‌شود؛ سپس، بر اساس مدل‌ها و الگوهای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، به بررسی عوامل محیطی و داخلی اقدام و با تعیین نقاط قوت و ضعف و نقاط تهدید و فرصت‌ها، به تجزیه و تحلیل SWOT و ماتریس‌های مربوط به آن، اعم از IE, EFE, IFE و در نهایت ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM پرداخته شده است. نمودار شماره ۱ مدل اجرایی تحقیق را در زیر نشان می‌دهد:

### نمودار شماره (۱): مدل اجرایی تحقیق



### بررسی عوامل محیطی سازمان گردشگری

بررسی عوامل محیطی شامل بررسی و ارزیابی شرایط تهدید و فرصت‌های موجود در محیط‌های پنجگانه بیرونی سازمان است. این نیروها را در حوزه گردشگری می‌توان شامل پنج عامل محیطی دانست که عبارتند از: اقتصادی، اجتماعی/ فرهنگی، سیاسی و قانونی، تکنولوژی و رقابتی و معمولاً این عوامل در کنترل سازمان نمی‌باشند.

۱- **محیط تکنولوژی:** در حال حاضر تکنولوژی؛ تغییرات و نقل و انتقالاتی را در تمامی جنبه‌های زندگی روزانه جوامع فراهم آورده است و گردشگری نیز به عنوان یکی از جنبه‌های فعالیت زندگی بشر از این قاعده مستثنی نیست. بررسی محیط تکنولوژیکی، با هدف ارزیابی اثر آتی این عامل بر توسعه گردشگری اهمیت زیادی داشته و فن‌آوری اطلاعات در صنعت هتلداری نیز برای دستیابی به فرصت‌های جدید بیشتر به کار گرفته می‌شود. برای مثال، برخی از هتل‌ها به استفاده از کلیدهای هوشمند، سامانه‌های مدیریت انرژی و سیستم‌های امنیتی روی آورده‌اند و یا تغییرات تکنولوژیکی در زمینه «حمل و نقل» موجب عرضه خدمات سریع‌تر و ارزان‌تر شده است. مسافرت با هواپیمای جت و سوخت نسبتاً ارزان موجبات گردشگری انبوه را فراهم آورده است.

**۲- محیط سیاسی و قانونی:** سیاست‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی هر کشوری عمیقاً بر عرضه و تقاضای گردشگری آن کشور تأثیر می‌گذارد. دولت‌ها و اتحادیه‌های مشترک کشورها ممکن است قوانین اثرگذار بر تهیه و تدارک صنعت گردشگری وضع کنند. دولت‌ها ممکن است به طرق مشخصی ورود نوع خاصی از گردشگر را به کشور با اعطای کمک یا اولویت‌بندی از طریق سهمیه‌بندی تشویق نمایند. ناآرامی‌های سیاسی، شورش‌ها، اعتصابات و جنگ‌ها به صورت جدی افت‌هایی را در پیشرفت و توسعه گردشگری کشورها به دنبال داشته است. تغییر قوانین و مقررات و سیاست‌ها معمولاً در محیط سیاسی شکل می‌گیرند. بنابراین، ثبات و میزان التزام به قانون یکی از عوامل بسیار مهم در محیط‌های سیاسی است که گردانندگان تورهای تفریحی به آن توجه زیادی می‌کنند.

**۳- محیط اقتصادی:** تقاضای گردشگری به شدت از شرایط اقتصادی حاکم بر کشور تأثیر می‌پذیرد. تغییرات محیط اقتصادی نیز فرصت‌ها و تهدیداتی را برای سازمان‌های ملی و بین‌المللی گردشگری فراهم می‌سازد. محیط اقتصادی داخلی کشورها بر الگوهای مصرف مشتریان، گردانندگان تورهای تفریحی تأثیر می‌گذارد به طوری که سطح قیمت‌ها و نرخ تورم نیز در جذابیت مقاصد و مکان‌های گردشگری بین‌المللی و داخلی بسیار مؤثر هستند.

**۴- محیط اجتماعی / فرهنگی:** محیط اجتماعی و فرهنگی شامل یک مجموعه عناصر دموگرافیک (میزان جمعیت، ساختار سنی و عمر، مکان جغرافیایی) و فرهنگی (ارزش‌ها و نگرش‌های اجتماعی، هنجارها و سنن، عادات، بعد آموزشی) می‌باشد (ساندرسون لافمن<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴).

تغییر نگرش جامعه نسبت به محیط زیست باعث می‌شود حساسیت گردشگران نسبت به سلامت محیط بیشتر شود. علاوه بر آن، سازمان گردشگری باید از فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از تغییر ارزش‌ها، نگرش‌ها و آرمان‌های گردشگران آگاه باشد.

**۵- محیط رقابتی:** امروزه گردشگران با تعدد خدمات عرضه شده از سوی مقاصد یا سازمان‌های دولتی فعال در زمینه گردشگری با سرعت تغییر بالایی مواجه هستند لذا حساسی‌بازاریابی گردشگری باید از جنبه‌های سازمانی، محیط رقابتی را در آینده‌ای که به وقوع می‌پیوندد شناسایی و بررسی نماید.

محیط رقابتی در صنعت گردشگری عبارت است از: گستره تأثیر سازمان‌ها و مراکز گردشگری بر و با یکدیگر و آثار متقابل خریداران و عرضه‌کنندگانی که در این صنعت اشتغال دارند.

<sup>۱</sup> Sanderson Luffman

## بررسی عوامل داخلی سازمان گردشگری

عوامل داخلی، عواملی هستند که مربوط به درون سازمان بوده و بر خلاف عوامل خارجی در کنترل سازمان می‌باشند. برای بررسی نقاط ضعف و قوت عوامل درونی سازمان باید درباره مدیریت، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید یا عملیات، سیستم اطلاعات رایانه و تحقیق و توسعه، اطلاعاتی را گردآوری و دسته‌بندی نمود.

**بازاریابی:** فرایندی برای شناسایی، پیش‌بینی، ایجاد و تأمین نیازها و خواسته‌هایی است که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند اعم از شناسایی نیازهای مشتری، خریدن ملزومات یا تجهیزات، فروختن محصولات یا خدمات، برنامه‌ریزی محصول و خدمت، قیمت‌گذاری، توزیع محصولات و خدمات.

**مالی یا حسابداری:** معمولاً از نظر سرمایه‌گذاران، وضع مالی به عنوان معیار تعیین‌کننده وضع رقابتی سازمان به حساب می‌آید. عوامل مالی عبارتند از: قدرت نقدینگی، میزان وام و سرمایه در گردش، میزان سودآوری، استفاده بهینه از دارایی‌ها، جریان‌های نقدی و حقوق صاحبان سهام.

**تحقیق و پژوهش:** در فضای رقابتی، امروزه بقای سازمان به فعالیت‌های موفقیت‌آمیز دایره تحقیق و پژوهش بستگی دارد به ویژه سازمان‌هایی که استراتژی توسعه محصول را به اجرا در می‌آورند.

**فن آوری اطلاعات و ارتباطات:** اطلاعات همه واحدهای وظیفه‌ای شرکت را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و پایه و اساس همه تصمیمات مدیریتی را به وجود می‌آورد. اطلاعات یکی از منابع عمده مزیت رقابتی می‌باشد. به هنگام تجزیه و تحلیل درونی سازمان و ارزیابی یا تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان، سیستم اطلاعاتی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

**سازمان و مدیریت:** شامل وظایف مدیریت و ساختار سازمانی است که برخی از عوامل مربوط به آن عبارتند از: شیوه تصمیم‌گیری، مهارت، توانایی و علائق مدیران عالی سازمان، نظام ارتباطات، هم‌افزایی درون سازمانی.

**منابع انسانی:** در زمینه نیروی انسانی سازمان و مسایل مربوط به آن بررسی می‌شود از جمله: رضایت شغلی، توسعه مسیر شغلی، آموزش کارکنان، نظام پاداش و حقوق و دستمزد.

### SWOT تحلیل ماتریس؛

بخش مهمی از وضعیت سازمان که در آن نیروها و عوامل داخل و خارجی مؤثر بر سازمان در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها (داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدها (خارجی) در قالب ماتریس SWOT، مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از این تحلیل در برنامه استراتژیک به کار می‌آید و تعیین‌کننده عوامل حیاتی موفقیت برنامه می‌باشد. تجزیه و تحلیل SWOT را می‌توان چکیده‌ای از عناصر مختلف مطروحه در تجزیه و تحلیل راهبردی دانست. در تجزیه و تحلیل SWOT، محیط خارجی و وضعیت منابع

داخلی سازمان مورد بررسی قرار گرفته و در قالب عناوین کلیدی خلاصه می‌شود و از تقابل آنها با هم چهار دسته استراتژی (SO, WO, ST, WT) تدوین می‌گردد.

جدول شماره (۲): ماتریس سوات (SWOT)

فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)	
ناحیه ۱ (SO) = استراتژی‌های تهاجمی	ناحیه ۳ (WO) = استراتژی‌های محافظه کارانه	فهرست فرصت‌ها (O)
ناحیه ۲ (ST) = استراتژی‌های رقابتی	ناحیه ۴ (WT) = استراتژی‌های تدافعی	فهرست تهدیدات (T)

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)<sup>۱</sup>

این ماتریس ابزاری است که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اعم از اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند و برای سازمان‌های دولتی، خصوصی و عمومی در سطح شرکت قابلیت کاربرد دارد (علی احمدی، ۱۳۸۸: ۲۳۱).

در تکمیل جدول ارزیابی عوامل خارجی، در ستون دوم جدول با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر تا صد (۰-۱) به آن عامل اختصاص داده می‌شود، تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که مجموع ضرایب هر عامل بیش از ۱ نباشد و در ستون سوم با توجه به عالی یا معمولی بودن فرصت‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ منظور می‌شود و همچنین با توجه به جدی بودن یا معمولی بودن تهدیدها به ترتیب رتبه ۱ یا ۲ نوشته می‌شود، چنانچه امتیاز سازمان در این ماتریس بیش از ۲.۵ باشد، بدین معنی است که فرصت‌های پیش روی سازمان بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲.۵ باشد نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود.

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۲</sup>

این ماتریس ابزاری جهت بررسی وضعیت عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً به قضاوت‌های شهودی و نقطه‌نظرات دست‌اندرکاران تکیه می‌شود. این ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات درون سازمانی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و خصوصی کاربرد فراوان دارد.

در تکمیل جدول ارزیابی عوامل داخلی، در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل با مقایسه این عوامل با یکدیگر ضریب اهمیتی بین صفر تا صد (۰-۱) به آن عامل تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که مجموع ضرایب هر کدام از عوامل بیش از صد (۱) نباشد و در ستون سوم با توجه به عالی یا معمولی بودن قوت‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ و با توجه به جدی یا معمولی بودن ضعف‌ها به ترتیب

۱- External Factor Evaluation

۲- Internal Factor Evaluation



رتبه ۱ یا ۲ را اختصاص دهید، چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که قوت‌های پیش روی سازمان بر ضعف‌های آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کم‌تر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها خواهد بود.

### ماتریس داخلی و خارجی (IE)

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده می‌شود به طوری که نمرات حاصل از ارزیابی عوامل داخلی (IFE) در محور افقی و نمره حاصل از ارزیابی عوامل خارجی (EFE) در محور عمودی نوشته می‌شود. در ماتریس چهارخانه‌ای این نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) طبقه‌بندی می‌شوند.

در این ماتریس چنانچه موقعیت سازمان یا کسب و کار از نظر نمرات عوامل خارجی و داخلی در خانه اول باشد، استراتژی تهاجمی، اگر در خانه دوم باشد، استراتژی رقابتی، چنانچه در خانه سوم باشد، استراتژی محافظه کارانه و در نهایت اگر در خانه چهارم باشد، استراتژی تدافعی توصیه می‌شود.

### ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)<sup>۱</sup>

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می‌باشد. این تکنیک مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، امکان‌پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید (اعرابی، ۱۳۸۹: ۶۳).

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در نگاهی به جداول شماره ۳ و ۴ و بر اساس نمره به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (EFE) که برابر (۲/۵۳) است، این عدد نشان می‌دهد قوت‌های سازمان می‌تواند بر ضعف‌هایش غلبه می‌کند ( $2/53 > 2/50$ )، البته باید در هر سطح نیز به صورت جداگانه نمره ارزیابی عوامل داخلی اندازه‌گیری شود تا در انتخاب استراتژی‌های مناسب استفاده شود. جدول شماره ۳ در زیر وضعیت عوامل داخلی را نشان می‌دهد:

## جدول شماره (۳): وضعیت عوامل داخلی

امتیاز = ضریب × رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی اولویت دار (استراتژیک)
			نقاط قوت‌ها:
			عامل تحقیق و پژوهش
۰۰۸۲۸	۳۶	۰۰۲۳	۱- انجام تحقیقات سال‌های گذشته از جمله طرح جامع گردشگری استان‌ها.
۰۰۵۵۳۶	۳۰۴۶	۰۰۱۶	۲- انجام تحقیقات سال‌های گذشته از جمله برنامه ملی گردشگری.
۰۰۷۲	۳۶	۰۰۲	۳- داشتن افراد متخصص در زمینه تحقیق و پژوهش.
۰۰۸۴۱۸	۳۰۶۶	۰۰۲۳	۴- وجود پژوهشکده گردشگری برای انجام تحقیق و ارزیابی و نظارت بر آن.
			عامل بازاریابی
۰۰۵۹۶۸	۳۰۷۳	۰۰۱۶	۱- وجود واحد و بخش بازاریابی و تبلیغات.
۰۰۷۴۶	۳۰۷۳	۰۰۲	۲- بهره‌گیری از نیروهای متخصص و با تجربه در سازمان.
۰۰۵۶۶۱	۳۰۳۳	۰۰۱۷	۳- تصویر ذهنی، شهرت و کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان گردشگری.
۰۰۵۵۳۶	۳۰۴۶	۰۰۱۶	۴- استراتژی قیمت‌گذاری و انعطاف قیمت‌گذاری.
			عامل فن آوری اطلاعات و ارتباطات
۰۰۱۰۲۱۸	۳۰۹۳	۰۰۲۶	۱- عضویت و ارتباط با سازمان WTO.
۰۰۵۶۶۱	۳۰۳۳	۰۰۱۷	۲- میزان امنیت شبکه رایانه‌ای.
۰۰۷۳۲	۳۰۶۶	۰۰۲	۳- آشنایی کارکنان اداری سازمان با سیستم رایانه‌ای.
۰۰۸۱۰۶	۳۰۸۶	۰۰۲۱	۴- داشتن تجهیزات رایانه‌ای مناسب و به روز.
			عامل مالی و حسابداری
۰۰۸۷۸۴	۳۰۶۶	۰۰۲۴	۱- تحقق برنامه‌های مالی و بودجه‌ای پیش‌بینی شده.
۰۰۶۴۸	۳۶	۰۰۱۸	۲- میزان درآمد حاصل از بازدید موزه‌ها و کاخ‌ها و کانون اتومبیل‌رانی.
۰۰۷۷۶۶	۳۰۵۳	۰۰۲۲	۳- کنترل اثربخش هزینه‌ها و توانایی کاستن از هزینه‌های کم‌اهمیت.
			عامل منابع انسانی
۰۰۸۳۶	۳۸	۰۰۲۲	۱- وجود برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان.
۰۰۷۰۸۷	۳۰۷۳	۰۰۱۹	۲- میزان بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان.
۰۰۵۶۴۸	۳۰۵۳	۰۰۱۶	۳- ارتباط مطلوب منافع سازمانی با منافع فردی.
۰۰۷۴۶	۳۰۷۳	۰۰۲	۴- وجود امکانات رفاهی، ایمنی، بهداشتی برای منابع انسانی.
			عامل سازمان و مدیریت
۰۰۹۵۷۵	۳۰۸۳	۰۰۲۵	۱- ساختار سازمانی مناسب برای تحقق مأموریت.
۰۰۷۸۳۳	۳۰۷۳	۰۰۲۱	۲- استفاده از تفکر مدیریت استراتژیک میان مدیران عالی سازمان و مدیران میانی.
۰۰۵۸۵۶	۳۰۶۶	۰۰۱۶	۳- توانایی سیاست‌گذاری مدیران عالی رتبه سازمان.
۰۰۶۵۷۴	۳۰۴۶	۰۰۱۹	۴- توانایی اجرای برنامه‌ریزی عملیاتی در سازمان.

امتیاز = ضریب × رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی اولویت دار (استراتژیک)
۰.۰۶۸۴	۳۶	۰.۰۱۹	۵- مشخص بودن شرح وظایف و شرایط احراز شغل برای کلیه مشاغل.
			نقاط ضعفها:
			عامل تحقیق و پژوهش
۰.۰۲۱۴۲	۱.۲۶	۰.۰۱۷	۱- سرمایه گذاری کم در زمینه تحقیق.
۰.۰۲۱۶	۱.۲	۰.۰۱۸	۲- عدم ارتباط بین تحقیقات صورت گرفته در سازمان و خدمات ارائه شده.
۰.۰۱۷۶۴	۱.۲۶	۰.۰۱۴	۳- طولانی بودن زمان انجام پروژه های تحقیقاتی با توجه به تغییر سریع نیاز مشتریان.
۰.۰۲۰۷۶	۱.۷۳	۰.۰۱۲	۴- تلقی نشدن هزینه های تحقیق و توسعه به عنوان هزینه راهبردی.
۰.۰۲۴	۱.۲	۰.۰۲	۵- عدم حمایت تحقیق و توسعه از جانب مدیران سازمان.
			عامل بازاریابی
۰.۰۱۹	۱	۰.۰۱۹	۱- عدم ارائه خدمات پس از فروش و پیگیری شکایات و انتقادات در صنعت گردشگری.
۰.۰۲۲۶۸	۱.۲۶	۰.۰۱۸	۲- عدم آگاهی از نیازها و تمایلات مشتریان.
۰.۰۲۰۳۴	۱.۱۳	۰.۰۱۸	۳- عدم توانایی جمع آوری اطلاعات درباره بازارها.
۰.۰۲۰۱۶	۱.۲۶	۰.۰۱۶	۴- عدم وجود روش های دریافت بازخور از بازار و توسعه خدمات ارائه شده در بازار.
۰.۰۲۷۶	۱.۲	۰.۰۲۳	۵- ضعف در شناسایی بازارهای هدف و انجام تبلیغات.
			عامل فن آوری اطلاعات و ارتباطات
۰.۰۳۳۲۵	۱.۳۳	۰.۰۲۵	۱- عدم وجود سیستم اطلاعات مدیریت در سازمان گردشگری.
۰.۰۳۹۹	۱.۳۳	۰.۰۳	۲- عدم وجود یک سیستم جامع اطلاعات یکپارچه در اختیار مشتریان و کارکنان.
۰.۰۳۱۹۲	۱.۳۳	۰.۰۲۴	۳- عدم وجود سیستم رزرواسیون هتل ها و رستوران ها به صورت جامع کشوری.
			عامل مالی و حسابداری
۰.۰۳۳۶	۱.۲	۰.۰۲۸	۱- کمبود تجربه و آموزش مدیران مالی در استفاده از تجزیه و تحلیل های مالی.
۰.۰۴۰۶	۱.۴	۰.۰۲۹	۲- عدم وجود تناسب قیمت ارائه خدمات با کیفیت آن در مقایسه با رقبای صنعت.
۰.۰۲۴	۱.۶	۰.۰۱۵	۳- عدم وجود سیستم حسابداری اثربخش در سازمان.
۰.۰۳۴۵۸	۱.۳۳	۰.۰۲۶	۴- ضعف ساختار سرمایه و سرمایه در گردش و انعطاف پذیری آن و میزان هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت و رقبا.
			عامل منابع انسانی
۰.۰۳۳۶۶	۱.۵۳	۰.۰۲۲	۱- عدم وجود برنامه های مسیر شغلی مناسب برای ارتقاء در سازمان.
۰.۰۲۲۲۶	۱.۰۶	۰.۰۲۱	۲- استفاده نکردن از روش های انگیزشی پرداخت حقوق و پاداش.

امتیاز = ضریب × رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی اولویت‌دار (استراتژیک)
۰.۰۲۲۴	۱.۴	۰.۰۱۶	۳- نامرتب بودن مشاغل با تحصیلات منابع انسانی.
۰.۰۱۹۶	۱.۴	۰.۰۱۴	۴- عدم وجود سیستم نظارت و ارزیابی کارکنان.
۰.۰۲۳۹۴	۱.۲۶	۰.۰۱۹	۵- مدون نبودن آیین‌نامه و دستورالعمل‌های استخدام نیروی انسانی.
عامل سازمان و مدیریت			
۰.۰۲۵۹۹	۱.۱۳	۰.۰۲۳	۱- عدم تعهد و پای‌بندی به شایسته‌سالاری در کل سازمان.
۰.۰۲۵۲	۱.۲	۰.۰۲۱	۲- عدم اعتماد و عمل به تفویض اختیار توسط مدیران.
۰.۰۲۸	۱.۴	۰.۰۲	۳- فقدان ریسک‌پذیری مدیران و کارکنان جهت انجام کارهای پر مخاطره در سازمان.
۲.۵۳		۱	جمع نمره

همچنین با بررسی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و نمره به دست آمده از آن (۲/۴۰)، به این نتیجه می‌رسیم که تهدیدهای سازمان بر فرصت‌هایش غلبه دارد (۲/۵۰ < ۲/۴۰) و از این نتیجه می‌توان در انتخاب استراتژی‌ها و تشکیل ماتریس IE استفاده کرد. جدول شماره ۴ در زیر وضعیت عوامل خارجی را نشان می‌دهد:

جدول شماره (۴): وضعیت عوامل خارجی

امتیاز = ضریب × رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی اولویت‌دار (استراتژیک)
			فرصت‌ها:
			عامل اقتصادی
۰.۱۱۵۶۳	۳.۷۳	۰.۰۳۱	۱- افزایش بودجه و اعتبار سازمان گردشگری در بودجه سالانه کشور.
۰.۱۱۵۲	۳.۶	۰.۰۳۲	۲- تغییرات رشد اقتصادی و بالا رفتن درآمد مردم و افزایش هزینه‌های گردشگری انجام شده توسط آنان.
۰.۰۸۶۴	۳.۶	۰.۰۲۴	۳- شرایط اقتصادی کشورهای همسایه و تأثیر آن بر ورود گردشگر به کشور.
۰.۰۸۱۶	۳.۴	۰.۰۲۴	۴- میزان بارانه‌های دولت و تأثیر آن بر قیمت خدمات عرضه شده توسط این سازمان.
			عامل اجتماعی - فرهنگی
۰.۱۰۲۶	۳.۸	۰.۰۲۷	۵- افزایش جمعیت تحصیل کرده و متخصص کشور و تأثیر آن بر میزان تقاضای گردشگری.
۰.۰۶۴۸	۳.۶	۰.۰۱۸	۶- تغییر نگرش جامعه نسبت به محیط زیست و حساسیت بیشتر گردشگران نسبت به سلامت محیط.
۰.۰۶۳۵۴	۳.۵۳	۰.۰۱۸	۷- افزایش نرخ رشد جمعیت و افزایش میزان بازدید از اماکن.
۰.۰۶۳۵۴	۳.۵۳	۰.۰۱۸	۸- نرخ مهاجرت به شهرها از روستاها و تأثیر آن در میزان بازدید از آثار گردشگری.
۰.۰۶۷۱۴	۳.۷۳	۰.۰۱۸	۹- جوان‌تر شدن ساختار جمعیت جامعه و افزایش میل به سفر.
			عامل تکنولوژیکی
۰.۱۱۴	۳.۸	۰.۰۰۳	۱۰- پیشرفت فن‌آوری‌های مرتبط و ظهور فن‌آوری‌های نوین مرتبط با گردشگری.
۰.۱۲۳۵۲	۳.۸۶	۰.۰۳۲	۱۱- وجود تغییرات تکنولوژی در زمینه حمل و نقل و عرضه سریع‌تر و ارزان‌تر خدمات.
۰.۱۲۳۷۶	۳.۹۶	۰.۰۳۱	۱۲- وجود سیستم‌های رزرو رایانه‌ای جا و مکان و بانک‌های اطلاعاتی صنعت گردشگری.
			عامل سیاسی - قانونی
۰.۰۸۸۷۸	۳.۸۶	۰.۰۲۳	۱۳- وجود قوانین حمایت‌کننده از محیط زیست و تأثیر آن بر سازمان گردشگری.
۰.۱۰۴	۴	۰.۰۲۶	۱۴- وجود ضوابط و قوانین حاکم بر سازمان گردشگری و تأثیر آن بر این سازمان.
۰.۰۴۴۲	۳.۴	۰.۰۱۳	۱۵- وجود قوانین ضدانحصاری.
۰.۰۸۶۴	۳.۶	۰.۰۲۴	۱۶- وجود گرایش مثبت در سیاست‌گذاران و قانونگذاران در ارتباط با گردشگری.
			عامل محیط رقابتی
۰.۱۱۷۹	۳.۹۳	۰.۰۰۳	۱۷- افزایش میزان تقاضا برای خدمات و محصولات گردشگری.

امتیاز = ضریب × رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی اولویت‌دار (استراتژیک)
۰.۱۳۰۵۵	۳.۷۳	۰.۰۳۵	۱۸- وجود بازارهای هدف در این صنعت شامل بازارهای تفریحی، زیارتی، فرهنگی، شرکت در کنفرانس‌ها و اجلاس، تجاری، ورزشی، درمانی و ارتباطات اجتماعی.
			تهیدیدا :
			عامل اقتصادی
۰.۰۲۲۸	۱.۲	۰.۰۱۹	۱- وجود نوسانات نرخ ارز (نرخ برابری ارزها) و ارتباط آن با قدرت خرید گردشگران.
۰.۰۲۵۲۷	۱.۳۳	۰.۰۱۹	۲- عدم ثبات سطح قیمت‌ها در بازار و افزایش نرخ تورم و اثر آن در جذابیت مقاصد و مکان‌های گردشگری.
۰.۰۲۶۴	۱.۲	۰.۰۲۲	۳- بالا رفتن بهای حامل‌های انرژی و تأثیر آن بر هزینه‌های حمل و نقل در صورت اجرای هدفمند کردن یارانه‌ها.
۰.۰۲۷۵۶	۱.۰۶	۰.۰۲۶	۴- نا برابری در توزیع درآمد بین طبقات اجتماعی و تأثیر آن بر میزان مسافرت‌ها.
			عامل اجتماعی - فرهنگی
۰.۰۲۴۸۶	۱.۱۳	۰.۰۲۲	۵- عدم جذب نخبگان به سازمان گردشگری با وجود نیاز به این منابع.
۰.۰۲۷۵۴	۱.۵۳	۰.۰۱۸	۶- وجود مصرف گرایی و شیوه و سبک زندگی و به تبع آن تغییر نگرش‌ها و علایق و تأثیر آن بر کاهش میزان تقاضای گردشگری.
۰.۰۰۳	۱.۲	۰.۰۲۵	۷- الزام رعایت استانداردها و کیفیت ارائه خدمات.
۰.۰۳۶۵	۱.۴۶	۰.۰۲۵	۸- پر شدن اوقات فراغت جوانان با سرگرمی‌های رایانه‌ای و کاهش میزان تقاضا برای گردشگری.
			عامل تکنولوژیکی
۰.۰۵۱۲	۱.۶	۰.۰۳۲	۹- سرعت تغییر تکنولوژی و تغییر مستمر نیازهای مشتریان که موجب تنوع نیازهای مشتریان می‌شود.
۰.۰۲۷۷۴	۱.۴۶	۰.۰۱۹	۱۰- بالا بودن سرعت تغییر در سخت افزارها و ضعف در هماهنگی با آن.
۰.۰۲۶۲۸	۱.۴۶	۰.۰۱۸	۱۱- بالا بودن سرعت تغییر در نرم‌افزارها و ضعف در هماهنگی با آن.
۰.۰۴۶۵۵	۱.۳۳	۰.۰۳۵	۱۲- کافی نبودن کل بودجه تخصیص یافته به امر تجهیز و بازسازی تکنولوژیکی.
			عامل سیاسی - قانونی
۰.۰۲۷۵۶	۱.۰۶	۰.۰۲۶	۱۳- تغییر مداوم قوانین و مقررات و سیاست‌ها و تعدد قوانین و مقررات ناسخ و منسوخ که منجر به برهم خوردن ثبات می‌باشد.
۰.۰۳۲۲	۱.۴	۰.۰۲۳	۱۴- تحریم ایران از سوی کشورهای صنعتی و تأثیر آن بر عرضه و تقاضای گردشگری منطقه.
۰.۰۰۲۸	۱.۴	۰.۰۰۲	۱۵- محدودیت ارتباط با شرکت‌ها و افراد بیگانه و عدم ارتباط با آنها برای بستن قراردادهای فی مابین در جهت توسعه صنعت گردشگری.
۰.۰۲۸۲۲	۱.۶۶	۰.۰۱۷	۱۶- افزایش روزافزون تهدیدات خارجی، نا آرامی‌های سیاسی،

امتیاز = ضریب × رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی اولویت‌دار (استراتژیک)
۰.۰۳۵۰۴	۱.۴۶	۰.۰۲۴	شورش‌ها، اعتصابات و جنگ‌ها. ۱۷- تغییر دولت و تأثیر آن بر میزان پیشرفت سازمان گردشگری.
			عامل محیط رقابتی
۰.۰۳۷۹۶	۱.۴۶	۰.۰۲۶	۱۸- وجود تعدد برندهای تجاری با خدمات مشابه.
۰.۰۳۷۲۴	۱.۳۳	۰.۰۲۸	۱۹- متنوع بودن خدماتی که رقبا ارائه می‌دهند.
۰.۰۳۲۷۶	۱.۲۶	۰.۰۲۶	۲۰- تنوع تبلیغات و اقدامات بازاریابی انجام شده برای معرفی خدمات و محصولات گردشگری در بازارهای خارجی.
۰.۰۳۲۱۲	۱.۴۶	۰.۰۲۲	۲۱- موانع ورود به بازار/ نحوه رفتار رقبا موجود با رقبا تازہ وارد.
۰.۰۴۰۶	۱.۴	۰.۰۲۹	۲۲- عدم حضور رقبا خارجی به علت تحریم‌های بر علیه ایران.
۲.۴۰		۱	جمع نمره

### یافته‌های پژوهش

از تقابل نقاط ضعف و قوت و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها در جدول SWOT، استراتژی‌های ۴ گانه SWOT به شکل جدول شماره ۵ در زیر تدوین شدند.

جدول شماره ۵ استراتژی‌های ۴ گانه SWOT

### استراتژی‌های SO استراتژی‌های WO

(بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از قوت‌ها):  
(بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از ضعف‌ها):

- ۱- توسعه بازارهای هدف از طریق نفوذ کردن در بازار و تصاحب سهم بزرگتری از بازار محصولات و خدمات فعلی؛
- ۲- پیروی تکنولوژیکی و استفاده از تجربیات کشورهای عضو WTO و صرفه جویی در هزینه‌های تحقیق و پژوهش؛
- ۳- استفاده از فن‌آوری اطلاعات برای افزایش سطح اطلاع رسانی و ارتباط بهتر و صمیمانه با مشتریان؛
- ۴- آموزش نیروی انسانی سازمان برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده؛
- ۵- جذب تسهیلات یارانه ای برای توسعه تأسیسات گردشگری؛
- ۶- همکاری و مشارکت با دانشگاه‌های داخلی در زمینه آموزش و پژوهش جهت ارتقا بهره وری سازمان.

## استراتژی‌های ST

(احتراز از تهدیدات با استفاده از

قوت‌ها):

- ۱- توسعه و افزایش ارایه خدمات داخلی به قیمت تمام شده کمتر از رقبای خارجی؛
- ۲- انجام مطالعه و شناسایی نیاز و تقاضای گردشگران و فراهم آوردن تسهیلات مسافرتی مناسب برای آنها؛
- ۳- تنظیم قوانین و مقررات شفاف و روشن و پایدار؛
- ۴- انجام مطالعات مداوم بر روی بازارهای هدف و اجرای واحدهای تبلیغاتی و بازاریابی.

## استراتژی‌های WT

(احتراز از تهدیدات با از بین بردن

ضعف‌ها):

- ۱- خرید و انتقال تکنولوژی‌های روز دنیا به همراه دانش فنی آنها به صنعت گردشگری ایران؛
- ۲- ایجاد مکانیزم‌های به منظور نگهداری نیروی انسانی (توسعه بیشتر امکانات رفاهی و نظام پاداش)؛
- ۳- جذب و توسعه سرمایه گذاری از طریق مشارکت خارجی.

در نمودار شماره ۶ زیر با استفاده از ماتریس IE و قراردادن نمرات ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بر روی آن موقعیت استراتژیک کل سازمان مشخص می‌گردد. چون نمره به دست آمده از عوامل داخلی  $2/53$  و نمره به دست آمده از عوامل خارجی  $2/40$  می‌باشد، بنابراین طبق اصول مدیریت استراتژیک، موقعیت استراتژیک کل سازمان در منطقه دوم تعیین می‌شود که متناسب با آن استراتژی‌های رقابتی (ST) انتخاب خواهند شد و در ماتریس برنامه‌ریزی ارزیابی کمی (QSPM) استراتژی‌های این منطقه با ترکیبی از استراتژی‌های دو منطقه احتمالی آن (WT, SO) قرار خواهند گرفت، زیرا در صورت بهبود شرایط خارجی سازمان با فرض ثابت بودن عوامل داخلی، نمره ماتریس ارزیابی خارجی بیش از  $2/5$  خواهد شد و موقعیت سازمان از حالت رقابتی به تهاجمی (SO) تغییر خواهد یافت و در صورت بدتر شدن شرایط داخلی با فرض ثابت بودن شرایط خارجی، نمره ارزیابی عوامل داخلی به کمتر از  $2/5$  رسیده و سازمان را از وضعیت رقابتی به تدافعی (WT) سوق خواهد داد.



نمودار شماره (۶): جدول چهارخانه‌ای تعیین موقعیت استراتژیک کل سازمان

		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE				
		ضعیف		قوی		
		۱	۲	۲/۵	۳	۴
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE	قوی	۴				
		۳				
		۲/۵				
	ضعیف	۲				(۲.۴۰ و ۲.۵۳) *
		۱				

در بررسی عوامل داخلی سازمان، نقاط ضعف و قوت شش دسته عوامل مورد بررسی قرار گرفت که جدول شماره ۷ نمره حاصل از ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد:

جدول شماره (۷): نمره حاصل از ارزیابی عوامل داخلی

نمره عوامل داخلی	عوامل داخلی
۲.۳۵	تحقیق و پژوهش
۲.۱۲	بازاریابی
۲.۵۴	فن آوری اطلاعات و ارتباطات
۲.۱۵	مالی و حسابداری
۲.۳۲	منابع انسانی
۲.۶۶	سازمان و مدیریت

باتوجه به نمره ارزیابی عوامل داخلی جدول شماره ۷، برای تعیین استراتژی وظیفه‌ای جدول چهارخانه‌ای ترسیم و نمره تک تک عوامل داخلی روی آن نشان داده می‌شود. در نمودار شماره ۸ زیر به بررسی و ارزیابی تک تک عوامل اصلی محیط داخلی از منظر تعیین استراتژی وظیفه‌ای سازمان می‌پردازیم.

نمودار شماره (۸): نمره ارزیابی تک تک عوامل محیط داخلی در جدول چهارخانه‌ای

		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی به تفکیک IFE			
		ضعیف		قوی	
		۲	۲/۵	۳	
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE	قوی	B* D*		F*C*	
	ضعیف	E* A*			

از آنجا که اولین عامل از عوامل داخلی، عامل تحقیق و پژوهش است که در جدول چهارخانه‌ای شماره ۸ با حرف (A) نشان داده می‌شود، با تعیین نمره IFE این عامل که برابر با ۲/۳۵ می‌باشد نتیجه می‌گیریم نقاط ضعف این عامل بیش از قوت‌هایش بوده و سازمان از نظر تحقیق و پژوهش وضعیت مطلوبی ندارد، یعنی با وجود فرصت‌های محیطی برای سازمان، قادر به غلبه بر ضعف‌هایش نمی‌باشد.

سازمان از نظر عامل داخلی تحقیق و پژوهش در منطقه چهارم (تدافعی WT) قرار گرفته، زیرا هم ضعف دارد و هم تهدیداتی سازمان را در بر گرفته است. با توجه به نزدیک بودن نمره ارزیابی عامل تحقیق و پژوهش به مرز ۲/۵ می‌توان پیش‌بینی کرد که با بهبود و تکیه بر نقاط قوت، سازمان می‌تواند در موقعیت رقابتی قرار گرفته و استراتژی‌های متفاوتی را انتخاب کند. بنابراین پیشنهادهای برای بهبود وضعیت تحقیق و پژوهش ارائه می‌گردد:

- ۱- با توجه به پایین بودن بودجه تحقیق و پژوهش، پیشنهاد می‌شود با اختصاص بودجه مناسب از جانب مدیران سازمان، حمایت بیشتری از این امر صورت گیرد.
- ۲- با توجه به تغییر سریع نیاز مشتریان، پیشنهاد می‌شود زمان انجام پروژه‌های تحقیقاتی کوتاه تر شده و ارتباط بین تحقیقات صورت گرفته با خدمات ارائه شده در سازمان بیشتر گردد.
- ۳- پیشنهاد می‌شود هزینه‌های مربوط به تحقیق و توسعه به عنوان هزینه راهبردی تلقی گردد و از احتساب این هزینه‌ها به امور جاری پرهیز شود.

دومین عامل داخلی که مورد بررسی قرار می‌دهیم، عامل بازاریابی است که با حرف (B) در نمودار شماره ۸ نشان داده می‌شود. از آنجا که نمره ارزیابی عامل داخلی بازاریابی برابر ۲۲/۱۲ می‌باشد به این معنی که نقاط قوت سازمان از نظر بازاریابی از نقاط ضعف آن کمتر بوده و استراتژی سازمان در این زمینه محافظه کارانه (WO) خواهد بود، یعنی با وجود فرصت‌های محیطی سازمان نمی‌تواند بر ضعف‌هایش غلبه کند.

نتیجه و نمره ارزیابی عامل بازاریابی نشان می‌دهد موقعیت سازمان از نظر بازاریابی در منطقه تدافعی قرار گرفته و هر دو عامل تهدید و ضعف سازمان را مبتلا به خود کرده است که البته با تلاش بیشتر برای بهبود عوامل داخلی می‌توان موقعیت استراتژیک سازمان را به سمت منطقه رقابتی حرکت داد. برای بهبود این وضعیت پیشنهاداتی به شکل زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- اقدام به توسعه خدمات پس از فروش و پیگیری شکایات و انتقادات در صنعت گردشگری و ایجاد روش‌های دریافت بازخور از بازار و خدمات ارائه شده توسط سازمان ضرورت دارد.
- ۲- با بهره‌گیری از نیروهای متخصص و با تجربه در سازمان، آگاهی کامل از نیازها و تمایلات مشتریان حاصل شود و با کمک بخش بازاریابی و تبلیغات اطلاعات لازم و کامل در مورد بازارهای هدف جمع‌آوری و تحلیل شود.

سومین عامل داخلی مورد ارزیابی این تحقیق، عامل فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات است که با حرف (C) در نمودار شماره ۸ می‌باشد.

با توجه به نمره ارزیابی به دست آمده (۲/۵۴) در مورد عامل فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، نتیجه می‌گیریم که نقاط قوت سازمان در این زمینه بیشتر از ضعف‌هایش بوده و سازمان از این نظر در شرایط متوسط خوبی به سر می‌برد. به عبارتی سازمان از نظر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در موقعیت رقابتی قرار گرفته و با بهبود این عامل و همچنین عوامل خارجی، سازمان می‌تواند استراتژی‌های تهاجمی اتخاذ نموده و با قدرت بیشتری بازارهای هدف را تحت تأثیر قرار دهد.

پیشنهاداتی برای کمک به بهتر شدن شرایط سازمان در زمینه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- با تکیه بر داشتن تجهیزات رایانه‌ای مناسب و به روز در جهت اجرای یک سیستم اطلاعات مدیریت در سازمان گردشگری اقدام شود. همچنین یک سیستم جامع اطلاعات یکپارچه برای اطلاع‌رسانی به مشتریان داخلی و خارجی سازمان، تهیه شود.

۲- با استفاده از تجهیزات رایانه‌ای و آشنایی کارکنان اداری سازمان با سیستم رایانه‌ای، سیستم رزرواسیون هتل‌ها و رستوران‌ها به صورت جامع کشوری در اختیار مشتریان و کارکنان سازمان قرار گیرد.

چهارمین عامل داخلی مورد ارزیابی این تحقیق عامل مالی و حسابداری است که با حرف (D) در نمودار شماره ۸ نشان داده می‌شود. با توجه به نمره ارزیابی به دست آمده (۲/۱۵) در مورد عامل مالی و حسابداری، نتیجه می‌گیریم که نقاط قوت سازمان در این زمینه کمتر از ضعف‌هایش بوده و سازمان از این نظر در شرایط خوبی به سر نمی‌برد. به عبارتی سازمان از نظر مالی و حسابداری در موقعیت تدافعی قرار گرفته و با بهبود این عامل، سازمان می‌تواند استراتژی‌های رقابتی را اتخاذ نموده و با قدرت بیشتری بازارهای هدف را تحت تأثیر قرار دهد. پیشنهاداتی برای کمک به بهتر شدن شرایط سازمان در زمینه مالی و حسابداری در زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- برای رقابت با رقبای صنعت، باید قیمت تمام شده خدمات ارائه شده متناسب بیشتری با کیفیت آن داشته باشد.
- ۲- لازم است از یک سیستم حسابداری مناسب و اثربخش در سازمان استفاده شود.
- ۳- برای استفاده از تجزیه و تحلیل‌های مالی باید مدیران آموزش و تجربه کافی را داشته باشند و بهتر است از مدیران آشنا به امور مالی استفاده شود، در غیر این صورت آموزش لازم به مدیران داده شود.

پنجمین عامل داخلی مورد ارزیابی این تحقیق، عامل منابع انسانی که با حرف (E) در نمودار شماره ۸ می‌باشد. با توجه به نمره ارزیابی به دست آمده در مورد عامل منابع انسانی (۲/۳۲)، نتیجه می‌گیریم که نقاط قوت سازمان در این زمینه کمتر از ضعف‌هایش بوده و سازمان از این نظر در شرایط خوبی به سر نمی‌برد. سازمان از نظر منابع انسانی در موقعیت تدافعی قرار گرفته و با بهبود این عامل، سازمان می‌تواند استراتژی‌های رقابتی را اتخاذ نموده و با قدرت بیشتری بازارهای هدف را تحت تأثیر قرار دهد. پیشنهادهایی برای کمک به بهتر شدن شرایط سازمان در زمینه منابع انسانی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- از روش‌های انگیزشی برای پرداخت حقوق و پاداش استفاده شود.

۲- به منظور استخدام نیروی انسانی آیین‌نامه و دستورالعمل‌هایی تدوین گردد تا افراد برگزیده با وظایفی که از آنها انتظار داریم تناسب داشته و ارتباط مشاغل با تحصیلات نیز بیشتر می‌شود.

۳- استفاده از سیستم‌های نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان و اجرای برنامه‌های مسیر شغلی برای ارتقای کارکنان در سازمان توصیه می‌شود.

آخرین و ششمین عامل داخلی مورد ارزیابی این تحقیق، عامل سازمان و مدیریت است که با حرف (F) در نمودار شماره ۸ می‌باشد.

با توجه به نمره ارزیابی به دست آمده (۲/۶۶) در مورد عامل سازمان و مدیریت، نتیجه می‌گیریم که نقاط قوت سازمان در این زمینه بیشتر از ضعف‌هایش بوده و سازمان از این نظر در شرایط خوبی به سر می‌برد. به عبارتی، سازمان با بهبود همزمان این عامل و عوامل خارجی، می‌تواند استراتژی‌های تهاجمی را اتخاذ نموده و با قدرت بیشتری بازارهای هدف را تحت تأثیر قرار دهد.

برای کمک به بهتر شدن شرایط سازمان در زمینه سازمان و مدیریت، رعایت تعهد و پایبندی بیشتر به شایسته‌سالاری در کل سازمان و داشتن اعتماد و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان توسط مدیران پیشنهاد می‌شود.

#### جدول شماره (۹): استراتژی‌های انتخاب شده

ردیف	استراتژی‌های انتخاب شده
۱	توسعه بازارهای هدف از طریق نفوذ کردن در بازار و تصاحب سهم بزرگ‌تری از بازار محصولات و خدمات فعلی.
۲	پیروی تکنولوژیکی و استفاده از تجربیات کشورهای عضو WTO و صرفه‌جویی در هزینه‌های تحقیق و پژوهش.
۳	استفاده از فن‌آوری اطلاعات برای افزایش سطح اطلاع‌رسانی و ارتباط بهتر و صمیمانه با مشتریان.
۴	انجام مطالعات مداوم بر روی بازارهای هدف و اجرای طرح‌های تبلیغاتی و بازاریابی.
۵	توسعه و افزایش آرایه خدمات داخلی به قیمت تمام شده کمتر از رقبای خارجی.
۶	انجام مطالعه و شناسایی نیاز و تقاضای گردشگران و فراهم آوردن تسهیلات مسافرتی مناسب برای آنها.

حال برای اولویت‌بندی استراتژی‌های انتخاب شده در مرحله قبل، از ماتریس برنامه‌ریزی کمی QSPM استفاده می‌شود. لیست استراتژی‌های انتخاب شده بر اساس تحلیل SWOT که شامل ۶ استراتژی می‌باشد در جدول شماره ۹ زیر معرفی می‌گردد. در اینجا بر اساس ضرایب اهمیت و نمره جذابیتی که از نظر سنجی مدیران سازمان گردشگری استان تهران به دست آمده، جمع نمره جذابیت هر کدام از استراتژی‌های مطرح شده در بالا محاسبه شده و شش استراتژی مذکور در بالا در جدول شماره ۱۰ مربوط به ماتریس QSPM (ماتریس برنامه‌ریزی کمی) به ترتیب نمره جذابیت‌شان طبقه‌بندی می‌گردد.

جدول شماره (۱۰): ماتریس QSPM

عوامل اصلی در موفقیت	استراتژی ۶		استراتژی ۵		استراتژی ۴		استراتژی ۳		استراتژی ۲		استراتژی ۱		ضریب	توت ها:
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
عامل تحقیق و پژوهش	3	0.205	2.5	0.287	3.5	0.205	2.5	0.287	3.5	0.287	2.5	0.205	2.5	0.082
عامل بازاریابی	3.75	0.276	4	0.2415	3.5	0.22425	3.25	0.25875	3.75	0.25875	3.75	0.25875	3.75	0.069
عامل فن آوری اطلاعات	1.75	0.105	1.25	0.105	1.25	0.105	1.25	0.168	2	0.168	2	0.168	2	0.084
عامل مالی و حسابداری	1.33	0.08512	1.33	0.064	1	0.064	1	0.064	1	0.064	1	0.064	1	0.064
عامل منابع انسانی	1	0.077	1	0.077	1	0.077	1	0.077	1	0.077	1	0.077	1	0.077
عامل سازمان و مدیریت	1.8	0.2	2	0.2	2	0.26	2.6	0.18	1.8	0.18	1.6	0.16	1.6	0.1
<b>ضعف ها :</b>														
عامل تحقیق و پژوهش	3.2	0.1944	2.4	0.3078	3.8	0.2106	2.6	0.2268	2.8	0.2268	1.4	0.1134	1.4	0.081
عامل بازاریابی	4	0.376	4	0.376	4	0.376	4	0.188	2	0.188	3.4	0.3196	3.4	0.094
عامل فن آوری اطلاعات	4	0.28914	3.66	0.2844	3.6	0.316	4	0.26307	3.33	0.26307	2.6	0.2054	2.6	0.079
عامل مالی و حسابداری	2	0.147	1.5	0.1715	1.75	0.1715	1.75	0.1225	1.25	0.1225	1.25	0.1225	1.25	0.098
عامل منابع انسانی	1	0.085	1	0.085	1	0.085	1	0.085	1	0.085	1	0.085	1	0.085
عامل سازمان و مدیریت	1	0.064	1	0.064	1	0.064	1	0.064	1	0.064	1	0.064	1	0.064
<b>فرصت ها :</b>														
عامل اقتصادی	2	0.175	1.75	0.2	2	0.2	1.25	0.225	2.25	0.225	0.3	0.3	3	0.1
عامل اجتماعی - فرهنگی	2	0.099	1	0.1386	1.4	0.396	2	0.099	1	0.099	2.8	0.2772	2.8	0.099
عامل تکنولوژیکی	3	0.279	3	0.372	4	0.16275	4	0.372	4	0.372	4	0.30969	3.33	0.093
عامل سیاسی - قانونی	1.75	0.1505	1.75	0.1075	1.25	0.129	1.75	0.1505	1.75	0.1505	2.25	0.1935	2.25	0.086
عامل محیط رقابتی	3	0.0975	1.5	0.2275	3.5	0.0975	1.5	0.065	1	0.065	3.5	0.2275	3.5	0.065
<b>تهدید ها :</b>														
عامل اقتصادی	2.25	0.18	2.25	0.26	3.25	0.08	1	0.08	1	0.08	0.14	0.14	1.75	0.08
عامل اجتماعی - فرهنگی	2	0.135	1.5	0.27	3	0.135	1.5	0.2025	2.25	0.2025	0.27	0.27	3	0.09
عامل تکنولوژیکی	3.25	0.13125	1.25	0.3675	3.5	0.3675	3.5	0.42	4	0.42	4	0.2625	2.5	0.105
عامل سیاسی - قانونی	1.8	0.11	1	0.176	1.6	0.154	1.4	0.154	1.4	0.154	0.242	0.242	2.2	0.11
عامل محیط رقابتی	2.8	0.3406	2.6	0.4978	3.8	0.3406	2.6	0.3144	2.4	0.3144	0.524	0.524	4	0.131
<b>جمع کل</b>	<b>4.62887</b>	<b>3.8015</b>	<b>4.8801</b>	<b>4.2207</b>	<b>4.06652</b>	<b>4.58904</b>	<b>1.936</b>							

حال در جدول شماره ۱۱، استراتژی‌های انتخاب شده بر اساس ماتریس SWOT و نتایج جدول QSPM، با توجه به جمع نمره جذابیت و اولویت هر کدام از آنها طبقه‌بندی می‌شود.

جدول شماره (۱۱): اولویت‌بندی استراتژی‌های انتخاب شده

اولویت	نمره جذابیت	استراتژی‌های انتخاب شده	ردیف
۱	۸۸/۴	ST۴- انجام مطالعات مداوم بر روی بازارهای هدف و اجرای طرح‌های تبلیغاتی و بازاریابی.	۴
۲	۶۳/۴	ST۲- انجام مطالعه و شناسایی نیاز و تقاضای گردشگران و فراهم آوردن تسهیلات مسافرتی مناسب برای آنها.	۶
۳	۴/۵۹	SO۱- توسعه بازارهای هدف از طریق نفوذ کردن در بازار و تصاحب سهم بزرگ‌تری از بازار محصولات و خدمات فعلی.	۱
۴	۲۲/۴	SO۳- استفاده از فن‌آوری اطلاعات برای افزایش سطح اطلاع‌رسانی و ارتباط بهتر و صمیمانه با مشتریان.	۳
۵	۴/۰۷	SO۲- پیروی تکنولوژیکی و استفاده از تجربیات کشورهای عضو WTO و صرفه‌جویی در هزینه‌های تحقیق و پژوهش.	۲
۶	۳/۸۰	ST۱- توسعه و افزایش ارایه خدمات داخلی به قیمت تمام شده کمتر از رقبای خارجی.	۵

جدول شماره ۱۱ بالا نشان می‌دهد از بین شش استراتژی مهم سازمان گردشگری استان تهران، استراتژی مطالعات بازارهای هدف و اجرای طرح‌های بازاریابی و تبلیغات به همراه انجام مطالعه و شناسایی نیاز و تقاضای گردشگران و فراهم آوردن تسهیلات مسافرتی مناسب برای آنها از اولویت بالایی برخوردار هستند.

### نتیجه‌گیری

با توجه به نمودار ماتریس IE و نمرات ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، چون نمره به دست آمده از عوامل داخلی ۲/۵۳ و نمره به دست آمده از عوامل خارجی ۲/۴۰ می‌باشد، بنابراین طبق اصول مدیریت استراتژیک، موقعیت استراتژیک کل سازمان در منطقه دوم تعیین می‌شود.

در بررسی نمرات عوامل داخلی، نمره عامل تحقیق و پژوهش برابر با ۲/۳۵ می‌باشد که نتیجه می‌گیریم، نقاط ضعف این عامل بیش از قوت‌هایش بوده و سازمان از نظر تحقیق و پژوهش وضعیت مطلوبی ندارد.

نمره ارزیابی عامل بازاریابی برابر با ۲/۱۲ می‌باشد، به این معنی که نقاط قوت سازمان از نظر بازاریابی از نقاط ضعف آن کمتر است، یعنی با وجود فرصت‌های محیطی سازمان نمی‌تواند بر ضعف‌هایش غلبه کند.

با توجه به نمره ۲/۵۴ عامل فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، نتیجه می‌گیریم که نقاط قوت سازمان در این زمینه بیشتر از ضعف‌هایش بوده و سازمان از این نظر در شرایط خوبی به سر می‌برد. به عبارتی سازمان با بهبود این عامل می‌تواند با قدرت بیشتری بازارهای هدف را تحت تأثیر قرار دهد.

چهارمین عامل داخلی مورد ارزیابی این تحقیق عامل مالی و حسابداری است، با توجه به نمره ارزیابی ۲/۱۵ آن، نتیجه می‌گیریم که نقاط قوت سازمان در این زمینه کمتر از ضعف‌هایش بوده و سازمان از این نظر در شرایط خوبی به سر نمی‌برد. به عبارتی سازمان از نظر مالی و حسابداری در موقعیت تدافعی قرار دارد.

پنجمین عامل داخلی مورد ارزیابی در این تحقیق عامل منابع انسانی می‌باشد، با توجه به نمره ارزیابی ۲/۳۲ عامل منابع انسانی، نتیجه می‌گیریم نقاط قوت سازمان در این زمینه کمتر از ضعف‌هایش بوده و سازمان از این نظر در شرایط خوبی به سر نمی‌برد.

آخرین عامل داخلی مورد ارزیابی این تحقیق، عامل سازمان و مدیریت است، با توجه به نمره ارزیابی به دست آمده (۲/۶۶) در مورد عامل سازمان و مدیریت، نتیجه می‌گیریم نقاط قوت سازمان در این زمینه بیشتر از ضعف‌هایش بوده و سازمان از این نظر در شرایط خوبی به سر می‌برد. به عبارتی سازمان از نظر سازمان و مدیریت در موقعیت رقابتی قرار گرفته و با بهبود همزمان این عامل و عوامل خارجی، سازمان می‌تواند استراتژی‌های تهاجمی را اتخاذ نموده و با قدرت بیشتری بازارهای هدف را تحت تأثیر قرار دهد.

جدول شماره ۱۱ نشان می‌دهد از بین شش استراتژی مهم سازمان گردشگری استان تهران، استراتژی مطالعات بازارهای هدف و اجرای طرح‌های بازاریابی و تبلیغات با نمره جذابیت ۴/۸۸ و استراتژی انجام مطالعه و شناسایی نیاز و تقاضای گردشگران و فراهم آوردن تسهیلات مسافرتی مناسب برای آنها با نمره جذابیت ۴/۶۳ نسبت به سایر استراتژی‌ها از اولویت بالایی برخوردار هستند.



## منابع

- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹)، دست‌نامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
- برنامه‌ریزی استراتژیک (۱۳۷۸)، جمعی از اساتید مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- برنامه ملی گردشگری، (۱۳۸۱)، دفتر پروژه برنامه ملی توسعه گردشگری سازمان ایرانگردی و جهانگردی.
- پیرس و رایبتسون (۱۳۸۳)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب، چاپ سوم.
- چاک. وای. گی (۱۳۸۶)، جهانگردی در چشم‌انداز جامع، مترجم دکتر علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.
- فرد، آر، دیوید (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه پارساییان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفدهم.
- فرد آر، دیوید (۱۳۸۲)، خلاصه مدیریت استراتژیک مفاهیم و یافته‌ها، تهران: سازمان بسیج دانشجویی، چاپ اول.
- کاظمی، مهدی (۱۳۸۵)، مدیریت گردشگری، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.
- لومس دون، لس (۱۳۸۰)، بازاریابی گردشگری، ترجمه محمدابراهیم گوهریان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۸)، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش، چاپ یازدهم.