



برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

اهداف کلی

- § تقویت ظرفیت قابل استفاده توسعه توریسم
- § افزایش آگاهی

اهداف جزئی

- § ایجاد فرصت های شغلی
- § افزایش درآمد
- § توسعه زیر ساخت ها
- § ارتقا وضعیت بهداشت و سلامتی
- § ارتقای استانداردهای زیبایی شناختی
- § افزایش تعداد بازدید کنندگان
- § سرمایه گذاری در حفاظت محیط زیست

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

اهمیت برنامه ریزی گردشگری درمورد توسعه توریسم در ایران :

- P آسیب‌شناسی وضعیت صنعت گردشگری در ایران
- P استراتژیهای توسعه گردشگری در کشورهای پیشرو در صنعت گردشگری
- P بررسی سیاستها و استراتژیهای موثر جهت سازماندهی و توسعه تاسیسات صنعت گردشگری
- P بررسی الگوی مطلوب گردشگری ساحلی مبتنی بر نظام ارزشی حاکم و نیاز جامعه ایرانی
- P طرحهای توسعه گردشگری
- P بررسی و شناسایی بازارهای هدف گردشگری ایران و تدوین مدل‌های استراتژیک بازاریابی
- P توسعه گردشگری فرهنگی - مذهبی در ایران
- P توسعه مدیریت مشارکتی در ذینفعان بخش توریسم

4

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

مشکلات توسعه صنعت

مسئله مهم این است گردشگری در ایران

در ایران با داشتن جاذبه های فراوان گردشگری صنعت توریسم رونقی نداشته و سهم آن از

درآمد ملی

اندک است :

افزایش سکونت و تردد در مناطق ساحلی

فشار اکولوژیکی بر منابع



باعث تخریب مناظر و از بین رفتن اکوسیستم می

5

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

گردشگری ساحلی:

برنامه ریزی در منابع طبیعی و فرهنگی که پایه و اساس گردشگری را در ساحل شکل می دهند شامل تلفیقی از موارد ذیل می باشند:

- | | |
|--------------------|---------------------------------------|
| 1- آب و آبزیان | 6-ویژگی های تاریخی |
| 2- پوشش گیاهی | 7-ویژگی های نژادی،اطلاعات و راهنما ها |
| 3-توپوگرافی | 8-فعالیت های ساختمانی |
| 4-زمین شناسی و خاک | 9-صنعت و تأسیسات |
| 5-اقلیم | |



برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

توسعه پایدار کشور در گرو گردشگری:

بر اساس تعریف سازمان توریسم جهانی، گردشگری پایدار، به آن دسته از توسعه گردشگری اختصاص می یابد که با توجه به نیازهای گردشگران موجود و منطقه میزبان، ضمن حفاظت از منابع طبیعی و فرهنگی در پی فرصتهایی برای کشف راههای مدیریت صحیح آنها در آینده است.

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

گردشگری پایدار هدف های زیر را دنبال می کند:

ن **تامین سودآوری** و رقابت سالم از طریق پس انداز کردن پول و سرمایه گذاری در سایت های گردشگری پایدار و تجهیزات صرفه جویی در مصرف انرژی

P **رونق اقتصادی** و ایجاد یک رقابت سالم برای مقاصد گردشگری و سوددهی بلند مدت

P **رونق اقتصاد محلی** و افزایش مشارکت فعالیتهای گردشگری برای رونق اقتصادی بر اساس پولی که گردشگران در مقصد گردشگری خرج می کنند و منجر به **رفاه اقتصادی مردم بومی** می گردد .

ن **تامین رضایت گردشگران** و ایجاد یک محیط طبیعی تمیز

P **افزایش کارآفرینی** با افزایش شغلهایی که به دنبال رونق صنعتگردشگری در منطقه است ، بدون اینکه فرقی بین جنسیت و نژاد قائل باشد .

P **کاهش تولید CO2** و کاهش زباله و فاضلاب

ن **افزایش رونق اجتماعی و غنی کردن فرهنگ بومی**: لازم است که اجتماعات محلی در طرحهای مدیریت توریسم جزء تصمیم گیرنده ها و سهام داران باشند و یکسری بخشها به آنها سپرده شود چرا که هیچ کس جز مردم بومی ، سنتها ، فرهنگهای اصیل و منابع طبیعی سرزمین مادری خود را بهترین می شناسند .

9

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

بر اساس اعلام سازمان جهانی جهانگردی، این صنعت در سال 2007 با **ایجاد 856 میلیارد دلار درآمد در سطح جهان**، **توانسته 3/10 درصد از سهم تولید ناخالص ملی** دنیا را به خود اختصاص دهد؛ اگرچه بحران مالی بین المللی در ماه های اخیر صنعت گردشگری جهان را تحت تأثیر خود قرار داده است.

ایران با داشتن حدود **پنج هزار و هشتصد کیلومتر نوار ساحلی در سواحل دریای خزر، عمان و خلیج فارس**، مالکیت جزایر مختلف، دارا بودن طیف وسیعی از چشم اندازهای طبیعی، تنوع آب و هوایی، چشمه های آب معدنی، تملک بزرگترین دریاچه جهان، سابقه تمدن چند هزار ساله، داشتن جاذبه های تاریخی به ثبت رسیده در کنوانسیون میراث جهانی و وجود اماکن مذهبی متعدد، تنها در کمتر از یک درصد از بازار گردشگری جهان سهمیم است.

10

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

چشم انداز صنعت گردشگری در ایران:

در حالی که بر اساس سند چشم انداز 20 ساله، ایران باید تا سال 2025 پذیرای 20 میلیون گردشگر باشد، تعداد گردشگران وارد شده به کشور با نرخ رشد 20 درصدی از رقم یک میلیون و 816 هزار و 900 نفر در سال 2006 به 2 میلیون و 171 هزار و 299 نفر در سال 2007 افزایش یافته است. گفتنی است ایران، علیرغم این که جزو 10 کشور برتر جهان از نظر جاذبه‌های توریستی به حساب می‌آید، اما در زمینه جذب توریست، رتبه 166 را به خود اختصاص داده است.

11

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران

دوین طرح مدیریت گردشگری:

1. استفاده از گزارش ها و مستندات قانونی
2. در نظر گرفتن ذینفعان
3. جمع آوری اطلاعات اولیه
4. تعیین چشم اندازها و اهداف
5. برنامه ریزی اجرائی
6. ارزیابی و مدیریت اثر
7. مدیریت نظارتی و انطباقی
8. تصمیم گیری ، تصویب و اجرا

12

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

فرآیند برنامه ریزی طرح مدیریتی:

اولین مرحله: تهیه پیش زمینه فرآیند

دومین مرحله: هدف این مرحله مشخص کردن ذینفعان اصلی است که در فرایند طرح مشارکت می کنند.

مرحله سوم: جمع آوری اطلاعات اولیه مورد نیاز به منظور تصمیم گیری درباره توسعه دیدگاه های طرح مدیریتی در این مرحله صورت می گیرد.

مرحله چهارم: برای به واقعیت رساندن این دیدگاه ، اهداف اصلی و مقاصد باید با طرح مورد نظر همخوانی داشته باشد تا بتوان به این اهداف و مقاصد دست پیدا کرد

مرحله پنجم: برای مطمئن شدن از طرح مدیریتی باید اثرات بالقوه آن با دقت مشاهده شده و استراتژی های مدیریتی طرح از جمله اینکه آیا ذینفعان به صورت مناسب در آن درگیر بوده اند یا خیر باید صورت بگیرد و در صورت نیاز فرآیند بازبینی گردد.

مرحله شش: الگو و قالب برای یک طرح مدیریتی در پایان یک سند را برای بررسی محتوای طرح ایجاد می کند.

13

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

بازه زمانی که طرح در آن باید انجام شود به چه میزان است ؟

در بخش گردشگری ، اگر چه تغییرات می تواند سریع رخ دهند و اثرات زیادی را بر روی محیط اجتماعی و طبیعی بگذارند ولی دوره زمانی کوتاهتر برای توسعه صنعت گردشگری در اینجا جذاب تر است . بازه زمانی در حقیقت به 3 بخش تقسیم می گردد که نکات اشاره شده بالا را در نظر دارد . هر یک از این مراحل نیاز به مباحث و تعیین شروع فرآیند طرح دارند.

• طولانی مدت یا طرح استراتژیکی

- گسترده ، اما اهداف واقعی برای طرح مدیریتی گردشگری
- محدوده زمانی: 5 تا 10 سال

• میان مدت یا طرح تاکتیکی

- مشخص کردن مراحل میان مدت برای رسیدن به اهداف بلند و بزرگ
- محدوده حداکثر تا 5 سال

• کوتاه مدت یا طرح عملیاتی

- فعالیت های خاصی لازم می باشد اگر اهداف میان مدت انجام شده باشند
- محدوده زمانی 1 سال

14

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران

ذینفعان در طرح مدیریتی صنعت گردشگری:

- همسایه ها و ساکنین (اجتماعات محلی)
- کشاورزان ، جنگلبانان ، شکارچیان و ماهیگیران
- ایجاد کنندگان گردشگری مثل هتل داران ، رستوران داران ، راهنمایان گردشگری و ...
- عاملان تورها و آژانس های گردشگری
- عاملان تجارت های بومی مثل خرده فروشان
- روسای محلی : شهرداری ها ، مدیران محلی / بومی
- سازمان های غیر دولتی بومی
- مراکز آموزشی (مدارس ، دانشگاه ها و...) مراکز تحقیق
- بازدید کنندگان
- رسانه ها

15

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

میزگردها و بحث و گفتگو

سمینارها و کارگروهها

هیئت های مشورتی

تکنیک های مشارکت

16

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران

گردآوری اطلاعات از طریق:

- بررسی
- تحقیقات
- طرح های موجود
- نقشه ها ، GIS و دیگر اطلاعات تصویری

17

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران

هزینه ها:

- هزینه های دقیق انجام فعالیت ها شامل :
- حقوق
- هزینه برای منابع
- هزینه سفر
- و ...
- محاسبه هزینه باید به صورت جزئی برای تمام هزینه های هر بخش از فعالیت در نظر گرفته شود.
آماده سازی ، معامله (گفتگو ، قرارداد) ، آگاه سازی ، اجرا و گزارش .

18

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق
ساحلی ایران

منابع :

- تشخیص و تعیین منابع مالی
 - میزان دقیق منابع موجود داخلی : منابع مالی که زمینه اجرای فعالیت های آن توسط سازمان فراهم شده است .
 - میزان دقیق منابع موجود خارجی : منابع مالی که از جای دیگر جمع آوری شده است (منطقه ای یا بخش ملی ، برنامه های بین المللی)

- تعیین سایر منابع

19

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران

مسئولیت ها :

- تعیین سازمان یا افرادی که مسئول اجرای فعالیت هستند.
- توصیف دقیق از نحوه تعهدات (قرارداد و....)

- تعیین سرپرست مسئولین

- ناظران و بازرسان

20

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران

گزارش :

- تعیین روش گزارش پیشرفت کار و فعالیتهای انجام شده
- تعیین روشها و زمانها برای مراجعه و نظارت و ارزشیابی برنامه ها

21

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران

نظارت :

- توصیف مجموعه اطلاعات
 - تاریخ ، زمان و روش های جمع آوری اطلاعات
 - شکل اطلاعات / گزارشات
- ایجاد نمودار و تعیین شاخص به دست آمده از نظارت ها
- توصیف عملیات طرح برای واکنش به نتایج نظارتی

22

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران

ارزیابی اثر شامل اثرات منفی و مثبت گردشگری در محیط برای وضعیت موجود و آینده طرح می باشد.

بخش بزرگی از مدیریت توریسم شامل ارزیابی ، مشاهده و مدیریت اثراتی است که صنعت گردشگری بر روی محیط فرهنگی و طبیعی دارد. اثر مدیریتی یعنی :

- تشخیص اثر موجود فعالیت های صنعت توریسم
- ارزیابی این اثر ، به دست آوردن دیدگاه و نقطه نظر از گسترش توریسم و حفظ تنوع زیستی
- پیش بینی اثر گسترش این صنعت در آینده
- گسترش راه های مشاهده و واکنش به اثر موجود فعالیت ها

23

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق
ساحلی ایران

نظارت چیست ؟

- ارزیابی های کوتاه مدت یعنی اینکه آیا برنامه کاری به نحو صحیح صورت گرفته است.
- ارزیابی بررسی میان مدت نتایج طرح و مقاصد را نشان میدهد .
- و بررسی بلند مدت هم اثرات کار و اینکه تا چه حد به اهداف دست پیدا کرده ایم را نشان میدهند. (نتایجی که نشان میدهد که اهداف طرح در زمان و منابع مشخص، آیا به دست آمده اند؟ اگر نه ، چرا؟)

24

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق
ساحلی ایران

تصمیم گیری :

هنگامی که طرح مدیریتی صنعت گردشگری در حال گسترش است، تصمیماتی باید در موارد زیر گرفته شود:

- استراتژی ها و دیدگاه کلی
- پیشنهادات برای مدیریت گردشگری و گسترش آن (اهداف و مقاصد)
- مناسب بودن سنجش های اثرات مدیریتی
- مناسب بودن نظارت ها و گزارشات

25

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران

اجرا:

مسئولیت ها برای هر یک از بخش های برنامه کاری باید به صورت کاملاً واضح در طرح مشخص شوند.
هر تجدید نظر یا تغییری درباره فعالیت های تصویب شده در طرح، شامل اضافه کردن تغییرات باید توسط
روسای برگزیده تأیید و تصویب گردد.
افراد بومی و دیگر ذینفعان ممکن است به عنوان عوامل اجرایی مورد نیاز باشند.

26

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

شهرستان نوشهر

مختصات: شرقی 51°29' شمالی 36°39'



27

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

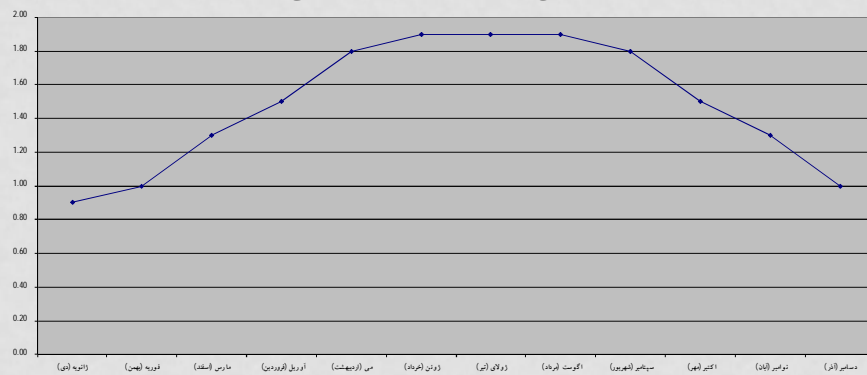
اطلاعات کلی شهرستان نوشهر

 ایران	کشور
مازندران	استان
نوشهر	شهرستان
مرکزی	بخش
خاجک، حبیب آباد، ده نو	نام(های) قدیمی
	مردم
124313	جمعیت
مازنی، فارسی، ترکی	زبان گفتاری
شیعه	مذهب
	جغرافیای طبیعی
۲٫۹- متر	ارتفاع از سطح دریا
	اطلاعات شهری
۰۱۹۱	پینین شماره تلفنی :

28

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

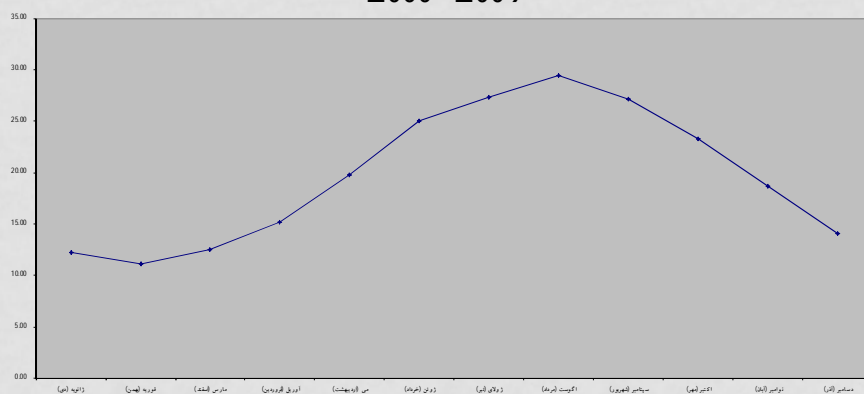
شدت تابش ماهانه شهرستان نوشهر



31

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

میانگین حداکثر درجه حرارت ماهانه نوشهر طی سالهای 2000-2009



32

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی

ایران

(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

درصد میانگین حداکثر رطوبت فصلی نوشهر طی سال های 2000-2009

فصل	بهار	تابستان	پاییز	زمستان
حداکثر متوسط رطوبت نسبی	92	92	93	91

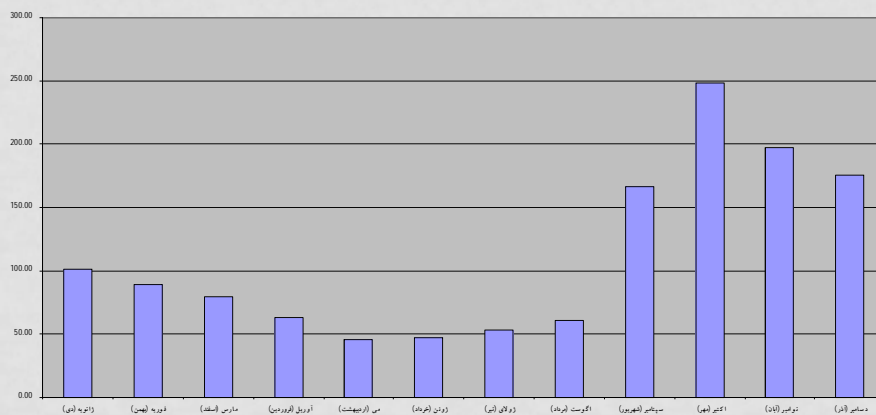
33

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی

ایران

(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

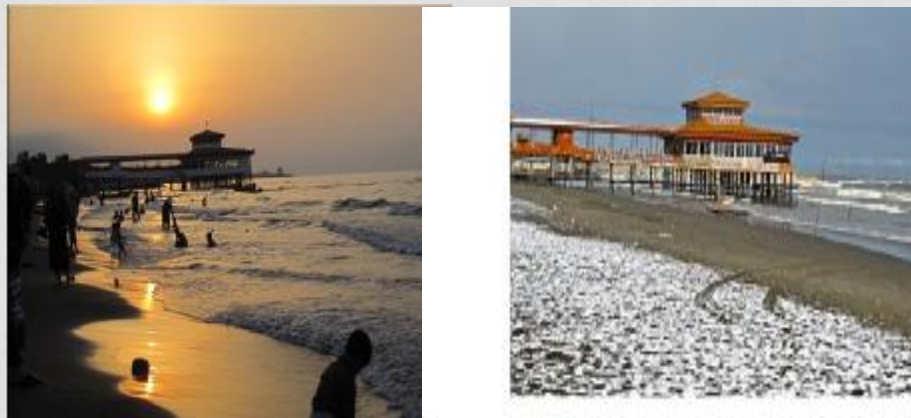
میانگین بارندگی ماهانه شهرستان نوشهر (واحد میلی متر)



34

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

• پلاژ شهرداری نوشهر: با نام منطقه تفریحی و گردشگری



35

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

• بازار روز نوشهر: که شرایط خاص بنایی آن و همچنین بازار ماهی فروشان و نحوه فروش ماهی به سبک چوب زدن که در این بازار انجام می شود.



36

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق
ساحلی ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

تهیه پرسشنامه:

در کلیه بخش های این تحقیق که بر اساس نظرسنجی و توزیع پرسشنامه در بین گردشگران، افراد بومی و سازمان های مرتبط با امور گردشگری (سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، اداره کل ارشاد اسلامی و شهرداری و شورای اسلامی شهرستان نوشهر) انجام گرفته پس از بررسی سه مرحله زیر:

- خطایابی داده ها
 - ترسیم منحنی های توزیع نورمال
 - بررسی همبستگی بین متغیرها
 - تجزیه و تحلیل عامل
- با استفاده از بسته نرم افزاری SPSS نتایج به شکل کلی دسته بندی و ارائه گردید.

38

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

تحلیل SWOT

• قوت ها :

- ü چه قوت هایی با در نظر گرفتن حفاظت از محیط زیست وجود دارد؟
- ü خصوصیات منطقه ای که باعث گسترش صنعت گردشگری در نظر گرفته می شود چیست؟

• ضعف ها :

- ü در کجاها نقایصی در مدیریت و سیاست های مناسب حفاظتی وجود دارد؟
- ü محدودیت هایی که باعث عدم گسترش صنعت گردشگری در منطقه می شود چیست؟

39

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

• فرصت ها :

- ü چه فرصت هایی برای حفاظت محیط زیست وجود دارد؟
- ü چه فرصت هایی برای گسترش پایدار صنعت گردشگری وجود دارد؟
- ü اثرات مثبت و جاری گسترش این صنعت چیست ؟

• تهدیدها :

- ü اثرات بالقوه منفی و جاری گسترش این صنعت و فعالیت های مربوطه به آن در محیط طبیعی و فرهنگی چیست ؟
- ü چه تهدیدهایی در حفاظت از محیط زیست و صنعت گردشگری وجود دارد؟

40

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

طرح شماتیک ماتریس نقاط قوت ، نقاط ضعف، فرصت ها و
تهدیدها

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	همیشه سید است
-1	-1	
-2	-2	
-3	-3	
-4	-4	
استراتژی های WO	استراتژی های SO	فرصت ها - O
-1	-1	-1
-2	-2	-2
-3	-3	-3
-4	-4	-4
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدها - T
-1	-1	-1
-2	-2	-2
-3	-3	-3
-4	-4	-4

41

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

پس از بررسی عوامل داخلی، مهمترین عوامل فهرست می شوند. مجموع این عوامل باید بین 10 تا 20 باشد. این عوامل باید دربرگیرنده نقاط قوت و ضعف سازمان باشند. تهیه این ماتریس شامل مراحل زیر است:

- 1- نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می شوند.
- 2- به این عوامل ضریب داده می شود. از صفر (اهمیت ندارد) تا 1 (بسیار مهم است) ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت و ضعف داخلی سازمان به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر در عملکرد سازمان است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب ها باید برابر 1 شود.
- 3- به هر یک از این عامل ها نمره 1 تا 4 داده می شود. نمره 1 بیانگر ضعف اساسی ، نمره 2 ضعف کم، نمره 3 بیانگر نقطه قوت و نمره 4 نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل مورد بحث می باشد. نمره ها بر اساس فعالیت و ضریب ها (که در مرحله دوم داده شدند) بر اساس وضعیت سازمان قرار دارند.
- 4- برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می شود.
- 5- مجموع نمره های نهایی هر عامل محاسبه و نمره نهایی سازمان مشخص می شوند.

42

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

پس از بررسی عوامل خارجی ، عوامل شناخته شده، فهرست می شوند. بین 10 تا 20 عامل که در بر گیرنده عواملی باشد که موجب فرصت می گردد، و یا سازمان را مورد تهدید قرار می دهد، معین می گردد.

- 1- نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می شوند و سپس آن ها که سازمان را تهدید می کنند، معین می شوند.
- 2- به این عوامل وزن یا ضریب داده می شود. این ضریب ها از 0 (بی اهمیت) تا 1 (بسیار مهم) می باشند. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل (از نظر موفق بودن سازمان در صنعت مربوطه) می باشد. اغلب به عواملی که موجب فرصت یا موقعیت می شوند ضریب بیشتری (در مقایسه با عوامل تهدید کننده) داده می شود. (ولی اگر عوامل تهدید کننده هم شدید باشند باید به آنها ضریب بالایی داد). مجموع این ضریب ها باید عدد 1 شود.

43

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

3- به هریک از عواملی که موجب موفقیت می شوند رتبه یک تا چهار داده و این عدد بیانگر میزان اثر بخشی استراتژی کنونی در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور است. عدد چهار به معنی این است که واکنش بسیار عالی بوده . عدد سه یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر و عدد دو یعنی واکنش در حد متوسط و عدد یک به این معناست که واکنش ضعیف می باشد. این رتبه ها بر حسب اثربخشی استراتژی های سازمان تعیین می شود رتبه ها در محدوده سازمان و ضریب ها (که در مرحله دو تعیین شدند) با توجه به صنعت تعیین می شوند.

4 - ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب نموده تا نمره نهایی بدست آید.

5- مجموع این نمره های متعلق به هریک از متغیر ها را بدست آورده تا بتوان مجموع نمره های سازمان را تعیین کرد.

در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی اگر نمره نهایی از $2/5$ (میانگین 1 و 4) بیشتر باشد، به ترتیب نقاط قوت از نقاط ضعف بیشتر است و گرنه جمع نمره های نهایی از $2/5$ کمتر باشد، نقاط قوت از نقاط ضعف، کمتر است. این مراحل برای ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز تکرار می شود.

44

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی
ایران

(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

یک روش تحلیلی است که به وسیله آن جذابیت نسبی استراتژی ها مشخص می شود. با این روش می توان به صورت عینی استراتژی های گوناگونی که در زمره بهترین استراتژی ها هستند، مشخص نمود. برای تهیه ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی از نتیجه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نتیجه ماتریس SWOT و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک استفاده می شود. تهیه این ماتریس شامل مراحل شش گانه زیر است:

1- فرصت ها و تهدیدهای عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی در ستون سمت راست ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی نوشته می شود. این اطلاعات را باید به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آورد. در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی دست کم باید 10 عامل بسیار مهم خارجی و 10 عامل بسیار مهم داخلی که برای سازمان موفقیت آمیز هستند در نظر گرفت.

45

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق
ساحلی ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

2- به هریک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، وزن یا ضریب داده می شود. این ضریب ها درست همانند ضریب های ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی هستند. این ضریب ها در یک ستون نوشته می شوند، درست طرف چپ هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت سازمان نقش دارند.

3- استراتژی هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد (یا مورد توجه قرار دهد) مشخص می نمایند. این استراتژی ها در ردیف بالای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی نوشته می شوند. این استراتژی ها باید در صورت امکان ناسازگار یا جمع ناشدنی باشند.

46

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

- 4- نمره های جذابیت مشخص می شوند. آن ها مقدار عددی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی ها نشان می دهند. برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، بررسی نمود و سپس در مورد هر یک از آن ها این پرسش را مطرح کرد: " آیا این عامل در فرایند انتخاب یا گزینش استراتژی ها نقش عمده دارد؟ اگر پاسخ به این پرسش "آری" باشد، آن گاه باید با توجه به این عامل کلیدی استراتژی ها را با هم مقایسه کرد. به ویژه باید نمره های جذابیت را برای هر یک از استراتژی ها مشخص کرد به گونه ای که اهمیت نسبی یک استراتژی نسبت به سایر استراتژی ها مشخص گردد. نمره جذابیت به این شکل است: 1= بدون جذابیت، 2= تاحدی جذاب، 3= دارای جذابیت معقول و 4= بسیار جذاب. اگر پاسخ به پرسش بالا "نه" است، بیانگر این می باشد که در فرایند انتخاب استراتژی ها این عامل هیچ نقش مهمی (از نظر موقعیت استراتژی) ندارد که در آن صورت نباید به این عامل " نمره جذابیت" داده شود.

47

برنامه ریزی استراتژیک توسعه توریسم پایدار در مناطق ساحلی ایران
(مطالعه موردی، شهرستان نوشهر)

جمع نمره های جذابیت محاسبه می شود. مقصود از نمره های جذابیت، حاصل ضرب ضریب (مرحله دوم) در نمره های جذابیت (مرحله چهارم) است. جمع نمره های جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از استراتژی ها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می آید. هر قدر "جمع نمره های جذابیت" بیشتر باشد، استراتژی مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود.

مجموع نمره های جذابیت هر یک از ستون های ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی محاسبه می شود. مجموع نمره های جذابیت نشان می دهد که در هر مجموعه کدام استراتژی از جذابیت بیشتری برخوردار است. نمره های بالا بیانگر جذابیت بیشتر استراتژی هاست البته با توجه به همه عوامل داخلی و خارجی که می توانند بر تصمیمات استراتژیک اثر بگذارند. تفاوت بین مجموع نمره های جذابیت در استراتژی ها بیانگر مطلوبیت یک استراتژی، نسبت به استراتژی های دیگر، است.

48

پایان

46