2-1) مقدمه…………............................….…...………………………………………………..17

2-2) سیر و سفر از دیدگاه قر………………..........………………..…………………………..18

2-3) سخنان بزرگان دین در مورد سفر………........................……………...........…....……………20

2-4) تعریف و مفهوم نظام گردشگری…….........................………..…...………………..…………20

 2-4-1) تعریف گردشگری……………......………………..……………………………..20

2-5) پیشینه جهانگردی در استان کرمان……………........…..………....………….……………22

2-6) تاریخچه و منشأ برنامه ریزی استراتژیک……….........................……………....……………25

 2-6-1) تاریخچه برنامه ریزی استراتژیک…………………..……………….……………25

 2-6-2) تاریخچه برنامه ریزی استراتژیک در غرب……………..............……………………28

 2-6-3) تاریخچه برنام ریزی استراتژیک در ایران……………….........…..…………………31

2-7) مدل های نظری برنامه ریزی استراتژیک………............................…..………………………32

 2-7-1) مدل برنامه ریزی استراتژیک پایه……………………............………....….………32

 2-7-2) مدل برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر هدف…………………....…………………33

 2-7-3) مدل برنامه ریزی استراتژیک تعدیلی………........................……………..……....…34

 2-7-4) مدل برنامه ریزی استراتژیک سناریویی………….….............………….…………35

 2-7-5) مدل برنامه ریزی استراتژیک ارگانیک………………..…..…………...…………36

 2-7-6) مدل برنامه ریزی استراتژیک استونر و فریمن……..…………..……….…………38

 2-7-7) مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون……............……...……….…….…………41

 2-7-8) مدل برنامه ریزی استراتژیک دانکن……...............……..……….…….…………43

 2-7-9) مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید…...............………...…………..…….………46

 2-7-10) مدل برنامه ریزی استراتژیک هکس…………...........……....……….…………47

 2-7-11) مدل برنامه ریزی استراتژیک پیرس و رابینسون………………....……...……....…48

 2-7-12) مدل برنامه ریزی استراتژیک گود اشتاین……………....………....………..….…49

 2-7-13) مدل برنامه ریزی استراتژیک وایتمن………….........…….………..….....………50

 2-7-14) مدل برنامه ریزی استراتژیک دفت………............…….….......…………………51

 2-7-15) مدل برنامه ریزی استراتژیک گلوئیک…………….......………….……....…......…53

2-8) ابعاد برنامه ریزی……….....................................................……......……....………………54

 2-8-1) بعد زمان در برنامه ریزی………….........................….……....…....………….…54

 2-8-2) بعد کاربرد در برنامه ریزی……...…...………..……………..………………55

 2-8-2-1) برنامه های تک کاربردی……………..…...…….…….………….……55

 2-8-2-2) برنامه های دائمی…………….……..……..…….…………………56

 2-8-3) بعد وسعت در برنامه ریزی……………..…………..….…….……………56

 2-8-3-1) برنامه ریزی استراتژیکو..…….. ……......…….…….…………………56

 2-8-3-2) برنامه ریزی تاکتیکی…….……..…….……….…….………………57

 2-8-3-3) برنامه ریزی عملیاتی……........………..…….…….…………………57

2-9) اهمیت برنامه ریزی جهانگردی………….…….….…………………………………58

2-10) نظام دهی گوناگون مدل برنامه ریزی استراتژیک جهانگردی……….....…….…….………62

2-11) مزایا و معایب الگوی استراتژیک برنامه ریزی جهانگردی………..….……………………65

 2-11-1) مزایا……........……...………………………………………………65

 2-11-2) معایب………......……...……………………………………………66

2-12) برنامه ریزی توسعه گردشگری……………...………………………………………66

2-13) سیر تحول برنامه ریزی گردشگری……….........................…………...…………………68

2-14) مراحل توسعه و تکامل گردشگری…………..........…………..………….……………70

2-15) سطوح برنامه ریزی توسعه گردشگری……………….....…………..…………….……73

 2-15-1) سطح بین المللی برنامه ریزی گردشگری…….………….…………….……73

 2-15-2) برنامه ریزی گردشگری در سطح ملی……..………….……………………73

 2-15-3) برنامه ریزی گردشگری در سطح منطقه ای…………………………………74

 2-15-4) برنامه ریزی در سطح زیر منطقه ای……….………………………………74

 2-15-5) برنامه ریزی در سطح پهنه توسعه و کاربری زمین…...……….………………75

 2-15-6) برنامه ریزی در سطح سایت………….…………………………………75

 2 -15-7) طراحی تسهیلات……………………………………………………76

2-16) بررسی تحقیقات انجام شده……..........…….………………………………………76

 2-16-1) تحقیقات انجام شده در داخل……..........……..……………………………76

 2-16-2) تحقیفقت انجام شده در خارج…….……....………………………………78

2-17) ارائه مدل …….................….…...….……………………………………………79

 2-17-1) ملاحظات خاص در طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک جهانگردی….......…..…..79

فصل دوم

مبانی نظری

 2-1- مقدمه:

 در وضعیت حاضر، یکی از چالش های بزرگ فراروی بازاریابی گردشگری، ضرورت اتخاذ راهبرد(برنامه استراتژیک) موثر برای جایگاه یابی مقصد است. برای اینکه یک مقصد به نحو مؤثری در بازار هدف مورد تبلیغات پیشبردی قرار گیرد، یک مقصد باید به نحو مطلوبی نسبت به رقبای خود متمایز گردد یا به عبارت دیگر جایگاه مثبتی در ذهن مصرف کننده اشغال کند. کلیدی ترین مسئله در فرآیند جایگاه یابی ایجاد و مدیریت یک ادراک یا انگاره متمایز و جذاب از مقصد است( کالانتونه [[1]](#footnote-1)و همکاران، 1989) ( بیرلی[[2]](#footnote-2) و مارتین[[3]](#footnote-3)، 2004).

دولت ها روز به روز بیشتر به این واقعیت پی می برند که جهانگردی نه تنها طیفی بسیار گسترده از اثرگذاری را دارد، بلکه به صورت بالقوه موجب تجدید حیات اجتماعی و فرهنگی می شود. از این رو، در صحنه توسعه جهانگردی، برنامه ریزی نقشی مهم تر پیدا می کند. زیرا انتظارات و هدف های دولت ها از توسعه جهانگردی به فراسوی منافع اقتصادی می رسد، و برای دستیابی به این هدف ها و تأمین انتظارات و خوسته ها، برنامه ریزی اهمیت بیشتری پیدا می کند( جهانگردی در چشم اندازی جامع، ص 395).

هر چند توسعه ی گردشگری منافع اقتصادی و اجتماعی زیادی به همراه دارد، اما اثرات منفی زیادی نیز می تواند به همراه داشته باشد. بنابراین برنامه ریزان بایستی راه هایی را برای توسعه در نظر گیرند که باعث رفاه و سعادت جامعه میزبان شود( گلدنر و ریچی، 2009، ص 444).در اين فصل از تحقيق به بررسي نظريات مطرح شده در باب گردشگري پرداخته مي­شود. حال آنكه نظريات مطرح شده در هر رشته و به طور اختصاصي­تر در هر شاخه ارزشمندترين سرمايه آن رشته مي­باشند.

2-2- سیر و سفر از دیدگاه قرآن

 اسلام، دین کامل و جامعی است که به تمام نیاز های فطری انسان توجه کامل داشته و برای تمام نیاز های جسمی و روحی، ابعاد مختلف ، زوایای پیدا و پنهان بشر برنامه و شیوه کار ارائه کرده است. سیر و سفر از جمله نیاز های روحی و فطری انسان است که در بسیاری از جنبه های حیاتی وی نقش موثری ایفا می کند. وجود آیات متعدد در قرآن کریم و به طور کلی متون دینی حاکی از اهمیت این موضوع در اسلام است. درباره ی اهمیت سیر و سفر و جایگاه آن در تعالیم دینی همین بس که مفهوم سیروسفر با الفاظ مختلف در قرآن کریم آمده است.

واژه سیر در قرآن در تکاپوی زندگی به ویژه در ابعاد اقتصادی ، فرهنگی ، سیاسی و تاریخی ، سفر و گردشگری و سیر و جهانگردی دارای نقشی تعیین کننده و سرنوشت ساز است. از دیر زمان مردمان خردمند برای سیر و سفر جایگاه ویژه ای قائل بوده اند و آن را بخشی از زندگی اجتماعی و انسانی خویش می شمرده اند. قرآن مجید ، با به کارگیری واژه «سیر» در اشکال و هیبت های گوناگون، دستور به جهانگردی و گردشگری می دهد: (قد خلت من قبلکم سنن فسیروا فی الارض...) پیش از شما سنت هایی بوده است، پس به روی زمین بگردید و بنگرید...(فسیرو فی الارض فانظرو کیف کان عاقبة المکذبین) پس در روی زمین بگردید و بنگرید که عاقبت کار آنان که پیامبر (ص) را به دروغ نسبت می دادند، چگونه بوده است.

(قل سیروا فی الارض کیف کان عاقبة المجرمین) بگو در زمین سیر کنید و بنگرید که پایان کار مجرمان چگونه بوده است.

دسته ی دیگر از آیات قران، به صورت پرسش های سرزنشی و تحریکی به مساله گردشگری پرداخته و آنانی که از این مهم سر بر می تابند مورد نکوهش و پرسش قرار داده است(افلم یسیروا فی الارض فینظروا کیف کان عاقبة من قبلهم ...) آیا در روی زمین نمی گردند تا بنگرند که پایان کار پیشینیانشان چه بوده است؟(افلم یسیروا فی الارض فتکون اهم قلوب یعقلون بها...) آیا در زمین سیر نمی کنند تا صاحب دل هایی شوند که بدان تعقل کنند....در جای دیگر قرآن به سنت های تاریخی و نوامیس طبیعی مانند عزتها و ذلتها، پیروزی ها و شکست ها، خوشبختی ها و بدبختی ها اشاره می کند و می فرماید (قد خلت من قبلکم سنن فسیروا فی الارض...) پیش از شما سنت ها و قانون هایی عملاً به وقوع پیوسته است . پس در زمین و آثار تاریخی گذشتگان گردش و کاوش کنید.

از مجموع این آیات و مانند آن می توان دریافت که: اصل مساله گردشگری و سیر و جهانگردی نیز برداشت و دریافت ژرف و عمیق از این سیروسفر، مورد عنایت و توجه خداوند متعال در قرآن مجید است. در زمانی که هنوز نوشته و کتابی در زمینه شناخت تاریخ و سنن اجتماعی تدوین نشده بود مدرسه و دانشگاهی در این رابطه وجود نداشت و یا در دسترس عرب و مسلمان جزیرةالعرب نبود، خداوند، مسلمانان را به سیر و نظر در این مقوله ها فرا می خواند و از آنان می خواهد که در این باره به تفکر و تدبر بپردازند. روشن است که فراخوانی خود به خود نوعی دستور به جهانگردی و سیرو سفر به مکان های تاریخی و جغرافیایی را به دنبال دارد. در آیات قرآن کریم به بسیاری از نقاط جغرافیایی و تاریخی اشاره شده که همواره مورد توجه باستان شناسان قرار گرفته است (یاوری،1390).

2ـ3ـ سخنان بزرگان دین در مورد سفر

بزرگان دین در مورد سیر و سفر و نقش و اهمیت و چگونگی آن، سخنان گُهربار را فرموده اند که به برخی از آنان اشاره می شود:

ـ مسافرت کنید تا تندرست بمانید و جهاد کنید تا غنیمت به دست آورید(پیامبر اکرم (ص))

ـ هر گاه سه نفر همسفر شدند، از میان خود یک نفر را به سالاری انتخاب کنند(پیامبر اکرم (ص))

ـ مسافرت کنید تا تندرست بمانید و روزی کسب کنید(پیامبر اکرم (ص))

2-4- تعریف ومفهوم نظام گردشگری

گردشگری و اقتصاد گردشگری در حال حاضر، در حال تبدیل شدن به یکی از ارکان اصلی اقتصاد تجاری جهان است، افزون بر این بسیاری از برنامه ریزان و سیاستگذاران توسعه نیز از صنعت گردشگری به عنوان رکن اصلی توسعه پایدار یاد می کنند.

2-4-1- تعریف گردشگری

 تعاریف زیادی از گردشگری از صاحب نظران مطرح شده است که در زیر به چند مورد اشاره می شود:

1. مکین(1977)تعریف خود از گردشگری را چنین بیان میکند:

 خواست عمیق انسان برای شناخت دیگران به صورت دو جانبه؛ همان گونه که ممکن است بخواهیم خودمان را بشناسیم..به عبارتی تمایل به دیدن، شنیدن و درک همه ی پدیده های جالب در دنیا.

1. رایان[[4]](#footnote-4)(1991)گردشگری را این گونه تعریف میکند:

 اساسا گردشگری تجربه مکانهاست.محصول گردشگری صرفا مقصد گردشگر نیست، بلکه کسب تجربه از مکان و آنچه در آنجا اتفاق می افتد است.گردشگری مجموعه ای از تعاملات بیرونی ودرونی است.

1. میدلتون(1998)گردشگری را چنین تعریف میکند:

اگرچه مسافرت وگردشگری یک صنعت توصیف می شود، بهتر است آن را به عنوان یک بازار کل درک کنیم که مجموعه ای از تقاضای مصرفی ملاقات کنندگان را با دامنه ای گسترده از محصولات برآورده می کند (برنز،1999:30-29).

از دیدگاه میل و موریسون[[5]](#footnote-5)، گردشگری به مجموع فعالیتی اطلاق می شود که در جریان مسافرت یک گردشگر اتفاق می افتد. این فرآیند شامل هر فعالیتی نظیر برنامه ریزی، سفر، مسافرت به مقصد، اقامت، بازگشت و حتی یادآوری خاطرات آن نیز می شود. همجنین فعالیت هایی را که گردشگر به عنوان بخشی از سفر انجام می دهد نظیر خرید کالاهای مختلف و تعامل میان میزبان و مهمان را نیز در بر می گیرد. به طور کلی می توان هرگونه فعالیت و فعل و انفعالی را که در جریان سفر یک سیاحتگر اتفاق می افتد گردشگری، تلقی کرد(میل و موریسون، 1992م).

2-5- پیشینه جهانگردی در استان کرمان

دیار کریمان از دیرباز به دلیل داشتن وضع خاص اقلیمی و نیز بناهای تاریخی و همچنین استعداد های باالقوه و باالفعل منطقه ای مورد نظر بزرگان وقت، محل عبور مسافران و جهانگردان و همچنین مورد هجوم لشکرکشی های گوناگون و بالاخره قهر طبیعت بوده است. از گذشته تا به امروز جهانگردان بسیاری از این دیار گذشته و تحت تاًثیر زیبائیهای این سرزمین قرار گرفته اند. این تاًثیر را می توان در نوشته ها و آثاری که از آنها بر جای مانده است می توان دید. در زیر به نمونه هایی از این آثار و نوشته ها که در مورد دیار کریمان به کار رفته است اشاره می کنیم : از افراد مشهور ی که از کرمان در نوشته هایش یاد کرده است .جغرافیدان معروف اسلامی اصطفری (340ه.ق 951 میلادی) است می گوید :«ایالت کرمان قسمت عمده اش از بلاد«جروم» یعنی گرمسیر است و حدود یک چهارم آن کوهستانی است و محصول بلاد «صروم» یعنی سردسیر در آنجا بعمل می آید قسمت اعظم خاک این ایالت در کویر واقع شده است و بین شهر های آن بزرگ افتاده و آبادی های آن مثل آبادی های فارس به یکدیگر متصل نیست[[6]](#footnote-6).» علاوه بر اصطفری ، مقدسی (375 هجری قمری ، 975 میلادی ) درباره ی کرمان می گوید :«اگرچه کرمان شهر بزرگی نیست ولی شهر بسیار محکمی است بیرون شهر قلعه ای بزرگ است واقع بر فراز تپه ای ....شهر دارای چهار دروازه بود که سه تای آنها هر کدام به نام شهری که از آن دروازه به سوی آن شهر می رفتند موسوم بود به این قرار: دروازه ماهان، دروازه خبیص و دروازه زرند و دروازه ی چهارم مبارک نام داشت که ظاهراً منسوب به شخص مبارک بوده است[[7]](#footnote-7).» علاوه بر جغرافیدانان بالا، حمدا... مستوفی یکی دیگر از جغرافیدانان مسلمان که در قرن هشتم هجری قمری (740 ه.ق ، 1340 میلادی ) می زیسته در مورد دیار کرمان می گوید :« در عهد عبدالعزیز به دست صفوان فتح شد و به فرمان عمر عبدالعزیز در آن مسجد جامع عتیق ساختند و امیر علی الیاس در و باغ شیرجانی ساخت که اکنون آن نیز عمارتیست و قلعه کوه هم او ساخت و جامع تبریزی تورانشاه سلجوقی ساخت و در گواشیر کارامور براولیاء شاه شجاع کرمانی است[[8]](#footnote-8).» مارکوپولو نیز بدقت از توتیائی که در آن شهر ساخته می شده ، که برای چشم سودمند بوده سخن رانده است[[9]](#footnote-9). در قرن نوزدهم میلادی با افزایش ارتباط دربار ایران با دول اروپایی و مخصوصاً انگلستان هر از گاه چند مستشرق ، در قالب جهانگردی و برای آشنایی با این مرز و بوم به ایران می آمدند که حاصل کار آنها به صورت نوشته هایی موجود است از جمله مستشرقین معروفی که مدت زیادی در کرمان ساکن بوده و با مناطق مختلف کرمان آشنایی کامل داشته است. « ژنرال سرپرسی سایکس» یکی از افسران انگلیسی است که در تاریخ1893 به ایران مسافرت کرد. مواردی که مطرح شد گوشه ای از، مدارک تاریخی است که نشان دهنده اهمیت منطقه کرمان از لحاظ جهانگردیست کرمان منطقه ای است که نه در عصر کنونی بلکه در تمام دوران تاریخی از اهمیت ویژه ای از لحاظ جهانگردی برخوردار بوده است .به طوری که هر جهانگردی که به ایرانگردی در هر دوره از تاریخ می پرداخته، گذری هم به این دیار پاک می انداخته تا از زیباییهای آن لذت ببرد.

 نمودار 2-1- سیر تاریخی تکامل برنامه ریزی جهانگردی



 ( مأخذ: ضرغام بروجنی)

2-6- تاریخچه و منشأ برنامه ریزی استراتیک

 در این قسمت به بررسی منشاً، تاریخچه و سابقه پیدایش استراتژی و تفکر استراتژیک، ابتدا به صورت کلی، سپس در کشورهای غربی و نهایتاٌ در ایران می پردازیم.

2-6-1- تاریخچه برنامه ریزی استراتژیک

آثار به جای مانده از زندگی بشر اولیه در صدها هزار سال قبل از این، نشان می دهد که از همان ابتدا برنامه ریزی ضرورت داشته است. مثلاٌ در شکار، که بالضروره به صورت گروهی صورت می گرفت. گردآوری افراد و ابزار سازماندهی و خلاصه هدایت آنان در حین شکار، مدیریت اولیه را به برنامه ریزی ابتدایی پیوند می داد. از بدوی ترین و ساده ترین فعالیت های گروهی بشر در رفع مایحتاج خود ( نظیر همین شکار، یا خوشه چینی) تا جدیدترین و پیچیده ترین فعالیت های اقتصادی که عمدتاٌ از اواخر قرن هفدهم و در چارچوب صنایع و بازارگانی رونق گرفته، در دوران انقلاب صنعتی متجلی گشتند، عموماٌ نیاز به برنامه ریزی را به ثبوت رسانیدند. تصمیماتی که قابل برنامه ریزی و اجرا بوده است و به نتایجی مورد قبول عامه مردم، یا اکثریت اعضا یک جامعه منجر می گشت خواه ناخواه اساس و مایه هزاران عرف و آداب و سنن حکومتی- اداری کنونی قرار گرفته اند.

ماهیت سنتی سیاسی- اجتماعی و به اصطلاح ساختار فرهنگی اجتماعات کنونی بشری، حاصل تجربیات موفقی از این این گونه تصمیم ها و مدیریت ها است که به صورت شفاهی از نسلی به نسل دیگر منتقل شده و اکنون تنها برای ثبت و ضبط در تاریخ، ترسیم خط زندگی بشر و نهایتاٌ اصلاح مسیر آنها، به مدد بررسی ها و تحقیقات لازم به وسیله انسان شناس ها، مطالعه و تدوین شده و به نگارش در می آیند. مراکز بزرگ تمدن باستان، نظیر ایران، چین، مصر، یونان و روم، هرکدام به سهم و مطابق با مقتضیات جغرافیایی – اجتماعی و عقیدتی خود، دارای نظام های دارای انسجام و نسبتاٌ مستحکم، و برنامه ریزی های ضمنی بوده اند که گاه چندین قرن از تاریخ آنان و مبانی فکری دانشمندانی چون کنفسیوس، سقراط، افلاطون و ارسطو را تشکیل می دهد.

اولین متفکر بزرگی که به اندیشه استراتژیکی شکل داد فیلسوفی چینی به نام «سون تسو» بود که رساله اش را در 400 سال قبل از میلاد تحت عنوان« هنر جنگ» نگاشت و به عنوان پدر استراتژی شناخته شده است. این فیلسوف استراتژی را در اصطلاح نظامی هنر و فن طرح ریزی، ترکیب و تلفیق عملیات نظامی برای رسیدن به هدف جنگی مشخص تعریف می کند( مقدس 1370، ص 37).

واژه استراتژی[[10]](#footnote-10) از لغت یونانی( استراتژیا) گرفته شده است که در حدود 400 سال قبل از میلاد به کار می رفته و به « هنر و علم هدایت نیروهای نظامی» اطلاق می شده است. لغت مزبور نیز ظاهراٌ از کلمه « استراتگو[[11]](#footnote-11)» مرکب از « استراتوز» به معنای ارتش و « اگو[[12]](#footnote-12)» به معنای رهبر گرفته شده است که به معنای فرمانده لشکر است. فنونی که یونانیان و رومیان برای احراز پیروزی در جنگ به کار می بردند و در حقیقت نوعی حیله نظامی بود که « استراتژم[[13]](#footnote-13)» یا « استراتژمس[[14]](#footnote-14)» نامیده می شد. سپس در زمان ناپلئون استراتژی تعریف دیگری پیدا کرد، « علم حرکات و طرح های نظامی» . به هر حال در اواخر قرن هجدهم« استراتژی» علم فرماندهان عالی به معنای ترکیبی از اطلاعات نظامی آنها و حرکاتی که به کار می بسته اند، بود و پس از جنگ های پیروزمدانه ناپلئون، استراتژیستی به نام « کلائوزویتس» استراتژی را چنین تعریف می کند:« فن هدایت نیرو و تطبیق و هماهنگ ساختن نیروها جهت نیل به هدف های جنگ» . به عبارت دیگر« دادن طرح و اجرای آن» ( ابراهیمی نژاد، 1379، ص 13).

تکامل استراتژی از زمان مرگ کلائوزویتس که در حقیقت بنیانگذار اصلی استراتژی در قرن نوزدهم بود، برخلاف دوران گذشته، بیش از آنکه از تحول آراء و افکار ناشی شده باشد، بر اثر سیر وقایع روی داده است. انقلاب صنعتی در اروپا سبب تحول مفهوم سنتی استراتژی گردید. اختراع ماشین بخار و سایر پیشرفت های صنعتی موجب سرعت جابجایی انسان و کالا چه در بر و چه در بحر شد. تحول در امر مخابرات باعث شد که فرماندهان نظامی بتوانند نیروها را بهتر کنترل کنند. وقوع انقلاب اجتماعی نیز طرز تفکر و شیوه های هدایت و کنترل انسان ها را دگرگون کرد. در نتیجه در سال های اولیه قرن بیستم شاهد تلقی جدید و متفاوتی از استراتژی هستیم.

دو متفکری که در تئوری های نقش مهمی داشتند« الفرد ماهان» و « هانس دلبروک» بودند، که بر ارتیاط نزدیک جنگ و سیاست تاکید کردند. جنگ جهانی دوم میدان آزمونی برای متفکران استراتژی دوران بود. زیرا این جنگ حقیقتاٌ جنگی بود که مستقیم و غیر مستقیم کلیه کشورها و قاره ها را در بر گرفت و طی آن تدابیر یک جنگ تمام عیار، اقدام های سیاسی، جنگ اقتصادی، روانی، علم و عملیات نظامی در هم آمیخت. در این جنگ به دلیل به کار گیری گسترده سایر علوم و تکنولوژی ها در جنگ و بروز تحولات زیاد استراتژی از چارچوب نظامی صرف خارج شد( مقدس، 1375، ص 37) .

2-6-2- تاریخچه برنامه ریزی استراتژیک در غرب

مدیریت و شیوه آن در غرب قبل از هر چیز، چهره ی سیاسی داشت چنان که کمی پس از سال 1500میلادی، عقاید ماکیا ولی[[15]](#footnote-15) مبتنی بر لزوم حداکثر استفاده از هر چیز در خدمت حاکم، طرفدارانی بسیار یافت.

در حدود سال 1650 میلادی، لویی چهاردهم امپراتور فرانسه، زندگی روز و بنابراین شیوه حکومت خود را بر اساس یک زمانبندی دقیق قرار داده بود که طبیعتاٌ دستگاه دولت نیز تا حدودی در تبعیت از این برنامه ریزی قرار گرفته بود و به نوعی ملزم به زمانبندی می گشت. در اواخر قرن هفدهم برنامه ریزی با اهداف صرفاٌ اقتصادی متولد شد. توماس هابر، دانشمند انگلیسی، فلسفه ای را مطرح کرد که هنوز هم بر جهان حاکم است و مهم ترین منادی کاپیتالیسم و لیبرالیسم به شمار می رود وی ضمن انکار خدا، اخلاقیات و انسانیت، معتقد بود که نفع افراد، انگیزه واقعی حرکات و فعالیت آنان می باشد و به عبارت دیگر هدف اصلی، نفع است. در قرن هجدهم به منظور افزایش بازدهی کار و صرفه جویی در وقت، آدام اسمیت اقتصاددان معروف انگلیسی اصل تخصیص، تفکیک و تقسیم کار به قطعات جزئی را مطالعه کرده و در امور یک کارخانه به کار بسته است. در سال 1832 چارلز بابیچ، روش علمی مدیریت را تاکید نموده تقسیم کار وظایف، مطالعه زمان و حسابداری قیمت های تمام شده و اثر عوامل فیزیکی و رنگ ها را در کارایی کارمندان بررسی نموده است( آیت اللهی،1387، ص 17).

« مدیریت علمی» فردریک تیلور که در اواخر قرن نوزدهم بنیان یافت، چیزی جز یک ساختار «برنامه ریزی» و به تبعیت آن « سازماندهی» نبود. هدف اصلی تیلور، افزایش تولید بود. در این خصوص اصولاٌ سه روش وجود دارد: کار بر حسب واحد، کار بر حسب پیشرفت و کار بر حسب رشته یا کار زنجیری. اتفاقاٌ که نوع اخیر نیاز به یک برنامه فراگیر و دقیق دارد، بیش از همه مورد توجه قرار گرفته است.

برنامه ریزی در طول سال های قرن بیستم، دوره های مختلفی از تحول را پشت سر نهاده است. در فاز اول این تحول و متعاقب جدایی مدیریت از مالکیت در اکثر سازمان ها، « برنامه ریزی مالی» در دهه 1930 میلادی به اوج خود رسید. برنامه ریزی مالی همانطور که از نام و عنوان آن نیز پیداست بیشتر درصدد تعیین هدف های مالی( در قالب ارقام بودجه ای) برای مدیران و کنترل عملیات سازمان ها از حیث انطباق با بودجه است. بنابراین این ارزش اصلی در این نوع برنامه ریزی« تحقق بودجه » است و مدیران موفق آنها هستند که توانسته باشند درست طبق بودجه عمل کنند. در مرحله بعدی تحول، « برنامه ریزی بلند مدت» مطرح شد. در این نوع برنامه ریزی، سازمان ها با توجه به ارقام عملکرد گذشته سازمان و عنایت و نگاه به برخی از واضح ترین و شناخته شده ترین متغییر های محیط بیرونی سازمان و بر اساس برآوردی که از نحوه عمل این متغییر ها در یک دوره بلند مدت تر ( مثلاٌ 5 ساله) دارند، اقدام به تهیه برنامه هایی با افق بلند مدت تری نسبت به بودجه( که برای یک افق سالانه تهیه می شد) می کنند. ملاک اصلی ارزشگذاری در این نوع برنامه، پیش بینی نسبت به آینده است. برنامه ریزی در سومین فاز تحول خود که مربوط به سال های دهه 1960 می شود وارد مرحله تازه ای شد که در آن بر وجود واحدهای مستقل فعالیت[[16]](#footnote-16) در سازمان ها تاکید می گردید. در این مرحله تلاش شد تا نه تنها برای کل سازمان بلکه برای واحدهای اصلی فعالیت آن نیز برنامه های جداگانه ای تهیه شود. به نحوی که عملکرد این بخش های اصلی نیز به طور جداگانه قابل کنترل و ارزیابی باشد. واحدهای مستقل، بخش هایی از سازمان هستند که می توانند در بازار های ورودی یا خروجی یا ورودی و خروجی ( هر دو) به طور متفاوت عمل کنند، مثلاٌ مشتریان خاص خود یا تامین کنندگان کالا و خدمات خاص خود یا تامین کنندگان کالا و خدمات خاص خود را دارند.

در مرحله چهارم توسعه برنامه ریزی، مفهوم « برنامه ریزی استراتژیک» مطرح شد و مورد استقبال صاحبان و مدیران شرکت ها و سازمان ها قرار گرفت در دهه 1980 اوج رویکرد به برنامه ریزی را شاهد بودیم و این اقبال و توجه همچنان در اکثر سازمان ها تداوم دارد. در « برنامه ریزی استراتژیک»ارزش اصلی برای سازمان، هماهنگ کردن همه منابع در جهت هدف غایی و نهایی سازمان ( یا رسالت و ماموریت اصلی آن) است. در این نوع از برنامه ریزی، صرفاٌ به ارقام حاصل از عملکرد گذشته سازمان توجه نمی شود، بلکه آنچه بیش از آن مورد توجه قرار می گیرد، نگاه دقیق و موشکافانه به محیط خارجی سازمان به قصد پیش بینی آینده تحولات محیطی تاثیر گذار و یافتن مهمترین فرصت ها و تهدید های موجود در محیط است. در این شکل از برنامه ریزی، « خلق آینده» به عنوان یک ارزش عمومی در سازمان، مورد قبول همه سطوح مدیریت و کارکنان قرار می گیرد. و همه تلاش می کنند تا به جای آنکه اسیر محیط سازمان بوده و همواره به صورت انفعالی در برابر محیط صرفاٌ از خود دفاع کنند در محیط سازمان تبدیل به بازیگر قابلی شوند که در میان مجموعه فرصت ها و تهدیدهای محیط، بهترین راه ها را برای رسیدن به مقصود نهایی خود ( رسالت سازمان) پیدا کرده و اهداف دوربرد تعیین شده برای سازمان را تحقق بخشند. طبعاٌ یکی از دشوارترین فعالیت ها در فرآیندبرنامه ریزی استراتژیک، همین توجه مداوم و مستمر نسبت به محیط و مراقبت از هر گونه تحول جدید و تاثیر گذار در آن است ( عرب مازار، 1379).

2-6-3- تاریخچه برنامه ریزی استراتژیک در ایران

روش برنامه ریزی استراتژیک در جمهوری اسلامی ایران در سطح کلان از مراحل علمی این برنامه ریزی، مستثنی نیست. مراحل مربوط به تبیین تعهدات، آرمان ها و ارزش های جمهوری اسلامی ایران بر اساس قانون اساسی صورت می پذیرد. در مرحله بعد قوای سه گانه و دولت مسئولیت طراحی کلی برنامه را بر عهده دارند و سازمان مدیریت و برنامه ریزی و بودجه به عنوان مهمترین ارگان برنامه ریزی استراتژیک کشور محسوب می شوند( مشبکی 1376، ص 24). مشبکی در تحلیل خود مبنی بر اینکه چرا برنامه ریزی استراتژیک در کشور کمتر مورد توجه و اقبال قرار می گیرند دلائل زیر را خاطر نشان می شود:

- فقدان تجزیه و تحلیل جامع فرصت ها و خطر های ملی

- روشن نبودن حدود تعهدات ملی در قبال سایر کشورها

- عدم توجه کافی به تجدید ارزشها

- پایبند نبودن به اولویت های استراتژیک کشور

- فقدان نگرش جامع در شناخت توانمندی های کشور

- روشن نبودن گزینه های مختلف استراتژیک در برخورد با مسائل

- اجرای ضعیف برنامه های استراتژیک در کشور

- نقصان در نظارت و ارزیابی عملی برنامه ریزی استراتژیک کشور

- ضعف ساختار اطلاعاتی کشور

- خلط برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی بلند مدت

- دخالت قدرت های فرا ملی( مشبکی، 1376، ص 24).

2-7- مدل های نظری برنامه ریزی استراتژیک

مک نامارا[[17]](#footnote-17) در مقاله ای تحت عنوان« مرور کلی مدل های مختلف برنامه ریزی استراتژیک»، چند مدل برنامه ریزی استراتژیک را مورد بررسی قرار می دهد. از نظر این نویسنده هیچ نسخه کاملی برای برنامه ریزی استراتژیک برای تمام سازمان ها وجود ندارد و هر سازمان بر اساس طبیعت کار خود مدلی را انتخاب نموده و با ایجاد اصلاحاتی در آن مدل، آنرا به عنوان فرآیند برنامه ریزی استراتژیک خود به کار می برد. در ذیل مدل هایی از برنامه ریزی استراتژیک ارائه می شود.

2-7-1-مدل برنامه ریزی استراتژیک پایه[[18]](#footnote-18)

این مدل فرآیندی اساسی است که به طور کلی توسط سازمان های خیلی کوچک و گرفتار که قبلاٌ فاقد برنامه ریزی استراتژیک بوده اند به کار گرفته می شود. این مدل در سازمان های غیر انتفاعی در سال اول برای ایجاد آگاهی از اینکه برنامه ریزی استراتژیک چگونه اجرا می شود و در سال های بعد برای اطمینان از صحیح بودن جهت حرکت برنامه، به کار گرفته می شود. مراحل برنامه ریزی استراتژیک در این مدل عبارتند از: شناسایی آرمان ها، انتخاب اهدافی که در صورت اجرای ماموریت، سازمان بدان دست خواهد یافت، شناسایی روش های خاص ( استراتژی ها)، شناسایی برنامه های عملیاتی خاص برای اجرای استراتژی، پایش برنامه و روز آمدن ساختن آن(مک نارما، 2006).

 نمودار 2-2- مدل برنامه ریزی استراتژیک پایه

2-7-2- مدل برنامه ریزی استراتژيک مبتنی بر هدف[[19]](#footnote-19)

سازمان هایی که در ابتدا برنامه ریزی را به روش بالا که توضیح داده شد، آغز می نمایند، اغلب آن را گسترش داده و از برنامه ریزی جامع تر و مؤثرتری استفاده می نمایند که مدل برنامه ریزی هدفگرا نامیده می شود. به طور خلاصه این روش شامل مراحل ذیل است. شایان ذکر است که ضرورتی ندارد که هر سازمان تمام فعالیت های ذیل را در هر سال انجام دهد (مک نارما، 2006).

 نمودار2-3- مدل برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر هدف

تحلیل محیط خارجی

تحلیل محیط داخلی

2-7-3- نمودار مدل برنامه ریزی استراتژیک تعدیلی[[20]](#footnote-20)

هدف کلی این مدل، اطمینان از تعادل مناسب بین ماموریت سازمانی و منابع مورد نیاز می باشد. بدین منظور که سازمان به نحوه موثرتری عمل کند. این مدل برای سازمان هایی که در جستجوی کشف علت عدم انجام کارها هستند، مفید است. ممکن است، سازمان هایی که آشنایی خوبی با کارهای داخلی سازمانی دارند، این مدل را انتخاب نمایند. مراحل کلی این مدل به شرح ذیل است(مک نارما، 2006).

نمودار2-4- مدل برنامه ریزی استراتژیک تعدیلی

2-7-4- مدل برنامه ریزی سناریویی[[21]](#footnote-21)

 این مدل برنامه ریزی، به همراه سایر مدل های برنامه ریزی برای اطمینان یافتن از اینکه برنامه ریزان حقیقتاً به صورت استراتژیک فکر می نمایند و یاخیر، به کار می رود. این مدل ابزاری مفید است، بخصوص در زمینه شناسایی اهداف و موضوعات استراتژیک. مراحل این برنامه ریزی عبارت است از(مک نارما، 2006).

نمودار2-5– مدل برنامه ریزی استراتژیک سناریویی

تهیه سه سناریو مختلف:

بهترین حالت

حالت منطقی

بدترین حالت

بررسی تغییرات محیطی:

عوامل قانونی

عوامل سیاسی

عوامل اقتصادی

شناسایی مهمترین تغییرات خارجی و تعیین استراتژی های منطقی جهت مقابله با آنها

پیش بینی استراتژی های بالقوه برای هر یک از سناریوهای تعریف شده

2-7-5-مدل برنامه ریزی ارگانیک[[22]](#footnote-22)

گاهی از برنامه ریزی استراتژیک سنتی به عنوان برنامه ریزی مکانیکی یا خطی نام می برند؛ زیرا این برنامه ریزی به جای توجه به عام، به خاص توجه نموده و به جای مسبب یا علت به معلول توجه می نماید.

 نمودار2-6- مدل برنامه ریزی استراتژیک ارگانیک

به عنوان مثال در برنامه ریزی سنتی، اغلب فرآیندها شامل ارزیابی عوامل محیط داخلی و خارج سازمانی و تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت، فرصت ها و تهدیدها، اولویت بندی اهداف و موضوعات و انتخاب استراتژی های مناسب برای غلبه بر این مشکلات است. برنامه ریزی ارگانیکی مستلزم رجوع مکرر به ارزش ها و اصول مشترک و بحث پیرامون این ارزش ها است. قدم های کلی شامل موارد زیر است(مک نارما، 2006).

2-7-6- مدل برنامه ریزی استراتژیک استونر و فریمن[[23]](#footnote-23)

نمودار2-7– مدل برنامه ریزی استراتژیک استونر و فریمن

**اندازه گیری و کنترل**

**اجرای استراتژیک**

**تصمیم گیری استراتژیک**

**تحلیل تغییرات استراتژیک**

**شناسایی فرصت ها و تهدیدهای استراتژیک**

**شناسایی استرتژی کنونی**

**توافق مقدماتی(تصمیم برای برنامه ریزی)**

تحلیل محیط خارجی

تحلیل منابع داخلی

**مسئولیت های اجتماعی**

**مسئولیت های اجتماعی**

**مسئولیت های اجتماعی**

**مسئولیت های اجتماعی**

مرحه 1) تعیین هدف. تعیین هدف مستلزم بررسی و فهم ماموریت سازمان و سپس تعیین هدف هایی است که می توان بدان وسیله ماموریت سازمان را به صورت هدف های قابل اجرا بیان کرد.

مرحله2) شناسایی استراتژی و هدف های کنونی. از مرحله 2 تا پایان مرحله 6 مبنایی ارائه شده است که سازمان برای رسیدن به هدف های خود باید آنها را انجام دهد. نخستین مرحله، در این سلسله، شناسایی هدف ها و استراتژی آینده سازمان است، که می تواند بسیار مشابه هدف ها و ماموریت موجود سازمان باشد.

مرحله 3) تجزیه و تحلیل محیط. با آگاهی از هدف های سازمان و استراتژی کنونی چارچوبی به دست می آید که می توان بدان وسیله آن دسته از عواملی را که در محیط سازمان وجود دارند ودارای بیشترین اثر می باشند تعیین کرد، و از آن زاویه توانایی های سازمان را در راه تامین هدف هایش مشخص نمود.

مرحله 4) تجزیه و تحلیل منابع. استراتژی کنونی و هدف های سازمان چارچوبی را به دست می دهند که می توان بدان وسیله منابع سازمان را تجزیه و تحلیل کرد. این تجزیه و تحلیل برای شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت های رقیب و نیز شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان، از نظر رقابت با دیگران، اهمیت زیادی دارد.

مرحله5) شناسایی فرصت های استراتژیک و تهدیدات. مرحله 5 شامل مراحل 3،2 و 4 می شود، یعنی شناسایی استراتژی، تجزیه و تحلیل محیط و تجزیه و تحلیل منابع سازمان. در این مرحله فرصت ها و امکاناتی که برای سازمان وجود دارد و تهدیداتی که سازمان با آن روبرو می شود، مشخص می گردند.

مرحله 6) تعیین میزان تغییرات استراتژیک. پس از تحلیل منابع و محیط، می توان نتیجه یا پیامد ادامه استراتژی کنونی را پیش بینی کرد. در آن صورت، مدیران می توانند مشخص کنند که آیا استراتژی و شیوه ی اجرای آن را تغییر دهند یا خیر؟

مرحله7) تصمیم گیری استراتژیک: اگر به نظر برسد که تغییر در استراتژی، موجب کم شدن فاصله عملکردی خواهد شد، گام بعدی شناسایی، ارزیابی و انتخاب راه های استراتژیک متفاوت است.

مرحله8)داجرای استراتژیک. پس از تعیین استراتژی باید آن را اجرا کرد، یا به صورت بخشی از فعالیت های روزانه سازمان درآورد.

مرحله9) اندازه و کنترل: مدیران به هنگام اجرای اقدامات باید هر چند مدت یک بار، یا در مراحل حساس اجرای کار، میزان پیشرفت را بررسی کنند( استونر، 1375، ص 413-404).

2-6-7- مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون[[24]](#footnote-24)

نمودار 2-8- مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون



برایسون در کتاب خود تحت عنوان « برنامه ریزی استراتژیک» برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی، مدل برنامه ریزی استراتژیک خود را در 8 مرحله به شرح زیر تدوین نموده است. این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدل های قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمان های عمومی و غیر انتفاعی می باشد.

 مرحله 1) آغاز فراگرد برنامه ریزی استراتژیک و توافق بر سر آن. هدف مرحله نخست عبارت است از گفتگو با تصمیم گیرندگان کلیدی داخلی و رهبران فکری، به منظور نیل به توافق در مورد کلیت تلاش ناظر بر برنامه ریزی استراتژیک و مراحل اصلی آن است.

مرحله 2) روشن ساختن دستورهای سازمانی. دستورهای رسمی و غیر رسمی که بر عهده سازمان گذارده می شود باید هایی هستند که سازمان با آنها روبرو است. در حقیقت این نکته که سازمان های محودی دقیقاٌ می دانند که موظف و مکلفند که جه کارهایی را انجام دهند و چه کارهایی را انجام ندهند، جای تعجب دارد.

مرحله 3) روشن ساختن رسالت و ارزش های سازمان. رسالت هر سازمان همراه با تکلیف های آن، دلیل وجودی[[25]](#footnote-25) و توجیه اجتماعی ناظر بر حیات آن را مشخص می سازد. نگریستن به سازمان ها، از این دیدگاه را باید به عنوان ابزاری جهت رسیدن به یک هدف تلقی کرد، و از این رو سازمان ها به خودی خود هدف شمرده نمی شوند.

مرحله 4و5) ارزیابی قوت ها، ضعف ها، موقعیت ها و تهدیدها. سازمان های دولتی و غیر انتفاعی برای نشان دادن عکس العمل کارساز در قبال تغییراتی که در محیط های آنها رخ می دهد باید هر روز بیش از پیش محیط های داخلی و خارجی خود را مورد ارزیابی قرار دهند.

مرحله 6) شناسایی مسائل استراتژیک سازمان. شناسایی مسائل استراتژیک در حکم قلب فراگرد برنامه ریزی استراتژیک است. یادآوری می شود که تعریف مساله استراتژیک به عنوان انتخاب خط مشی و سیاستی بنیادی که بر دستورها، رسالت سرزمین، ارزشها و سطح و ترکیب محصول و خدمات و ترکیب آنها، مراجعان یا اسفاده کنندگان، هزینه، امور مالی سازمان یا مدیریت موثر واقع می شود،صورت پذیرفته است.

مرحله 7) تدوین استراتژی هایی برای مدیریت مسائل. یک استراتژی را می توان به عنوان الگویی از هدف ها، خط مشی ها، برنامه ها، اقدام ها، تصمیم ها یا تخصیص منابع که مشخص می سازد سازمان مورد نظر چه نوع سازمانی است، چه کاری را . به چه دلیل انجام می دهد، محسوب نمود.

مرحله 8) تبیین چشم انداز سازمانی موثر برای آینده. در مرحله پایانی فراگرد، سازمان از چهره ای که در صورت اجرای موفقیت آمیز استراتژی های پیش بینی شده و دستیابی به ظرفیت بالقوه کامل خود، پیدا خواهد کرد، تصویری توصیفی ترسیم می نماید( برایسون، 1369، ص 65-51).

2-6-8- مدل برنامه ریزی استراتژیک دانکن[[26]](#footnote-26)

این مدلی که توسط دانکن و همکاران وی در سال 1995 ارائه شده است. از جامع ترین مدل های برنامه ریزی استراتژیک است که در قالب فرآیند مدیریت استراتژیک ارائه شده است. اهم مراحل آن عبارتند از:

مرحله 1) تجزیه و تحلیل محیط داخلی. تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان به شناسایی ظرفیت و پتانسیل داخلی سازمان یعنی آنچه را که سازمان می تواند انجام دهد، منجر می گردد.

مرحله 2) تجزیه و تحلیل محیط خارجی. فعالیت در محیط در حال تغییر امروزی، مستلزم آگاهی از روش های بررسی اطلاعات مجیط خارجی است که سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. این فرآیند، یعنی ارزیابی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی، مدیران را قادر می سازد بر اساس اطلاعات جمع آوری و طبقه بندی شده به شناسایی موضوعات مهمی که سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد، اقدام نمایند.

مرحله3) تعییین ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و اهداف.ماموریت سازمانی، عبارت کلی است که باعث شناسایی یک سازمان از نمونه های مشابه می شود و در حقیقت پاسخ این سوال است که ما کی هستیم وچه کاری را انجام می دهیم؟ چشم انداز، مطلوب ترین تصویری است که مدیران انتظار دارند به آن برسند. ارزش ها بیانگر بعد فلسفی سازمان است و جهت گیری سازمان را در خصوص موضوعات مختلف نشان می دهد. اهداف به طور اختصاصی جهت حرکت اصلی سازمان را نشان داده و ماموریت را تبدیل به فعالیت می نمایند.

مرحله 4) تنظیم استراتژی. تنظیم استراتژی یعنی تصمیم گیری بر اساس اطلاعات موجود. با تعیین ماموریت، عبارت چشم انداز سازمان، ارزش ها و اهداف، بخشی از تنظیم استراتژی که همان استراتژی جهت دهی است، صورت پذیرفته است. در این مرحله نسبت به تعیین استراتژی های انطباقی، استراتژی های ورود به بازار و استراتژی های موضع یابی اقدام می گردد. حاصل این فرآیند تدوین استراتژ یهای منابع انسانی، استراتژی های مالی، استراتژی های بازاریابی و نظام اطلاعاتی خواهد بود.

مرحله 5) کنترل. بالاخره آخرین مرحله در فرآیند برنامه ریزی، کنترل استراتژیک است. این مرحله شامل، تعیین استانداردها یا اهداف ، سنجش عملکردها، مقایسه عملکردها با استانداردها و اقدام اصلاحی در صورت نیاز است. این مرحله کل مراحل برنامه ریزی را تحت تاثیر قرار می دهد(دانکن،1995، 58-53).

نمودار2-9- مدل برنامه ریزی استراتژیک دانکن



2-6-9- مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید

می توان با استفاده از الگو، فرآیند مدیریت استراتژیک را به بهترین شکل ممکن مورد مطالعه قرار داد و آن را به کار گرفت. چارچوب ارائه شده در نمودار زیر، یک الگوی جامع از فرآیند مدیریت استراتژیک است که بسیار متداول و قابل قبول می باشد. این الگو هیچ گاه موفقیت شرکت را تضمین نمی کند، ولی برای تدوین استراتژی ها، اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی ارائه می نماید.در این الگو، رابطه بین اجزای اصلی فرآیند مدیریت استراتژیک نشان داده شده است( دیوید، 1382،ص 43).

 نمودار 2-10- مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید



2-7-10- مدل برنامه ریزی استراتژیک هکس[[27]](#footnote-27)

مدل برنامه ریزی استراتژیک هکس بسیار شبیه مدل های متداول برنامه ریزی استراتژیک است، از قبیل مدل دیوید و مدل برایسون، با این تفاوت که در مدل وی جایی برای اقدامات کنترلی در نظر گرفته نشده است و تنها به ارائه بازخورد بسنده شده است. ولی در مدل خود جهت برنامه ریزی استراتژیک 6 گام را قرار داده است. این گام ها عبارتند از: تدوین رسالت و اهداف، تجزیه و تحلیل محیطی، تدوین استراتژی ها، تهیه برنامه های سالانه، تعیین بودجه فعالیت های مختلف و نهایتاً اجرای برنامه( هکس،1984،ص118).

نمودار 2-11- مدل برنامه ریزی استراتژیک هکس



2-7-11- مدل برنامه ریزی استراتژیک پیرس و رابینسون[[28]](#footnote-28)

مراحل برنامه ریزی استراتژیک از دید پیرس و رابینسون عبارتند از: تدوین بیانیه ماموریت، تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی ، تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی، تعیین اهداف بلند مدت و سالانه، انتخاب استراتژی های اصلی، تعیین خط مشی ها و استراتژی های وظیفه ای و در نهایت کنترل و ارزیابی. یکی از تفاوت های این مدل با سایر مدل ها در این است که نوع ارتباط بین مراحل مختلف برنامه ریزی بر حسب شدت تاثیر گذاری( تاثیر عمده و یا تاثیر جزیی) مشخص شده است( علی احمدی، 1383، ص 348).

نمودار 2-12- مدل برنامه ریزی استراتژیک پیرس و رابینسون



2-7-12- مدل برنامه ریزی گوداشتاین[[29]](#footnote-29)

الگویی که گود اشتاین و همکارانش برای برنامه ریزی استراتژیک ارائه نمودند. بر اساس الگوهای رایج نامه ریزی استراتژیک می باشد. تنها تفاوت این مدل در محتوی آن و تاکیدش بر فرآیندها می باشد. این الگو به ویژه برای سازمان های کوچک و متوسط بیشتر است. همچنین برای واحدهای دولتی و سازمان های غیرانتفاعی و حتی برای موسسات تجاری و صنعتی نیز کاربرد دارد(گود اشتاین،1993،ص 90).

 نمودار 2-13- مدل برنامه ریزی استراتژیک گود اشتاین



2-7-13- مدل برنامه ریزی استراتژیک وایتمن[[30]](#footnote-30)

یکی دیگر از مدل های ساده که برای برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد، مدل وایتمن است. بر اساس مدل وایتمن، برنامه ریزی استراتژیک دارای دو مرحله تدوین و اجرا می باشد. در مرحله تدوین، عوامل داخلی و خارجی سازمان برای تحلیل وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب، مورد بررسی قرار می گیرند. سپس گزینه های تعیین کننده وضعیت مطلوب مشخص و بهترین گزینه انتخاب می شود و نهایتاٌ برنامه عملیاتی تدوین می گردد. در مرحله اجرا نیز نحوه اجرا، پیگیری برنامه و اقدامات اصلاحی تعیین می شود(وایتمن،1998،13-10).

 نمودار 2-14- مدل برنامه ریزی استراتژیک وایتمن



2-7-14- مدل برنامه ریزی استراتژیک دفت[[31]](#footnote-31)

مدل برنامه ریزی استراتژیک دفت نیز همانند اکثر مدل های دیگر با تدوین چشم انداز، ماموریت و اهداف آغاز می شود. سپس محیط داخلی و خارجی سازمان مورد بررسی و مطالعه قرار می گیرد و با توجه به نتایج بدست آمده، بیانیه چشم انداز، ماموریت و اهداف تعیین می شود. در نهایت استراتژی ها تدوین و برنامه های عملیاتی مشخص می گردد( محقر، 1384، ص 56).

 نمودار2-15- مدل برنامه ریزی استراتژیک دفت



2-6-15- مدل برنامه ریزی استراتژیک گلوئیک

مدل برنامه ریزی استراتژیک گلوئیک شامل چهار مرحله اصلی است: تجزیه و تحلیل و تشخیص، انتخاب، اجرا و ارزیابی. مرحله اول شامل تعیین اهداف، تحلیل محیطی و شناخت دلائل برتری استراتژیک؛ مرحله دوم شامل بررسی استراتژی های مختلف و انتخاب مطلوب ترین استراتژی ؛ مرحله سوم شامل طرح نظام استراتژی و طرح نظام اجرایی؛ و مرحله آخر شامل ارزیابی استراتژی رقابت است. از این رو می توان این مدل را نسبت به برخی دیگر از مدل های برنامه ریزی استراتژیک، مدلی کامل تر دانست زیرا شامل تمامی مراحل برنامه ریزی استراتژیک ، یعنی تدوین، اجرا و کنترل می باشد( علی احمدی،1383، ص 347).

نمودار 2-16- مدل برنامه ریزی استراتژیک گلوئیک



2-8-ابعاد برنامه ریزی

چون سازمان ها می توانند دارای هزاران برنامه با درجه اهمیت های مختلف باشند، باید روشی برای طبقه بندی برنامه بوجود آید. می توان برنامه ها را در سه بعد طبقه بندی نمود.

2-8-1-بعد زمان در برنامه ریزی

از همه اجزای فرآیند برنامه ریزی، زمان مهمترین عامل و در عین حال عاملی است که بیشتر مورد غفلت و سوء استفاده قرار گرفته است، وقتی که از ابراهام لینکن، نامزد سیاسی 6 فوت و 4اینچی، در مورد اینکه پاهای یک مرد باید چا اندازه باشد سوال کردند، جواب داد: " به اندازه کافی بلند باشد که به زمین برسد" برنامه ریزی نیز به همین طریق باید در نظر گرفته شود. به اندازه ای زمان آینده را در بر می گیرد که مسائل مورد نظر را پوشش دهد. از بعد زمان برنامه ها را می توان به 3 دسته تقسیم نمود:

* برنامه ریزی بلند مدت: این نوع برنامه ریزی زمان 5 سال یا بیشتر را می پوشاند.
* برنامه ریزی میان مدت: زمان 1 تا 5 سال را می پوشاند.
* برنمه ریزی کوتاه مدت: زمان 1 سال یا کمتر را پوشش می دهد.

 جدول2-1- انواع برنامه ریزی بر اساس زمان، کاربرد و وسعت

|  |  |
| --- | --- |
|  بعد برنامه ریزی |  نوع برنامه ریزی |
|  زمان  |  برنامه ریزی بلند مدت برنامه ریزی میان مدت برنامه ریزی کوتاه مدت |
|  کاربرد |  برنامه ریزی تک کاربردی(برنامه، پروژه و بودجه) |
| دیدگاه (وسعت) |  برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی تاکتیکی برنامه ریزی عملیاتی |

 ماًخذ: رضائیان، 1379

2-8-2- بعد کاربرد در برنامه ریزی

برنامه ها را بر اساس کاربرد می توان به دو مقوله عمده تقسیم کرد:

2-8-2-1- برنامه های تک کاربردی[[32]](#footnote-32): برنامه های از پیش تعیین شده ای هستند که برای موقعیت های نسبتاٌ غیر تکراری و منحصر بفرد ایجاد می شوند. سه نوع اساسی برنامه های تک کاربردی عبارتند از برنامه ها، پروژه ها و بودجه ها. برنامه، طرح وسیعی است که شامل فعالیت های بهم پیوسته فراوانی است. پروژه، یک برنامه تک کاربردی است که جزیی از یک برنامه و یا درجه پایین تری از یک برنامه است. بودجه ها، برنامه هایی هستند که مقدار درآمد و مخارج ارزیابی شده برای یک دوره را نشان می دهند.

2-8-2-2- برنامه های دائمی[[33]](#footnote-33): مسیرهای عملیاتی از پیش تعیین شده ای هستند که برای موقعیت های تکراری ایجاد شده اند. سه نوع اساسی برنامه های دائمی عبارتند از خط مشی ها، رویه ها و مقررات. خط مشی ها، راهنایی های کلی برای تصمیم گیری هستند. رویه ها، راهنمای فعالیت ها هستند که طریق به انجام رساندن فعالیت ها را به طور مفصل مشخص می کنند. مقررات، ساده ترین نوع برنامه های دائمی هستند. مقررات بیان فعالیت هایی هستند که در یک موقعیت مشخص بایدانجام شود و یا نشود.

2-8-3- بعد وسعت در برنامه ریزی

 سومین روش طبقه بندی برنامه از طریق وسعت یا عرصه فراگیری آنها است. برخی از طرح ها خیلی وسیع و از نوع بلند مدت هستند و تمرکزشان بر اهداف کلیدی سازمان است. انواع دیگر برنامه ها مشخص می کنند که سازمان چگونه می تواند جهت دستیابی به اهداف تجهیز شود. برنامه ریزی از این جهت به سه نوع ذیل تقسیم می شود.

 2-8-3-1- برنامه ریزی استراتژیک: برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از فرآیند تعیین اهداف مهم یک سازمان، تعیین مسیرهای عملیاتی و تعیین منابع لازم جهت دستیابی به اهداف مذکور. اینگونه برنامه ها به ایجاد برنامه های خاص، بودجه و خط مشی منجر می شود.

برنامه ریزی بر بنیادی مالی

زیاد

متوسط

کم

بالا

متوسط

کم

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی در چهار چوب محیط بیرونی

برنامه ریزی بر مبنای پیش بینی

مرحله 4 مرحله 3 مرحله 2 مرحله 1

اثربخشی مدیریت استراتژیک

شکل2-1- مراحل برنامه ریزی استراتژیک

(مأخذ:حمیدی زاده1388)

2-8-3-2- برنامه ریزی تاکتیکی: در حالیکه برنامه ریزی استراتژیک بر روی مسائلی همچون چگونگی آینده سازمان تمرکز دارد، برنامه ریزی تاکتیکی بر چگونگی انجام دادن این کار تاکید دارد. برنامه ریزی تاکتیکی بر اجرای فعالیت ها و تخصیص منابع مورد نیاز برای نیل به اهداف دلالت می کند.

2-8-3-3- برنامه ریزی عملیاتی: برنامه ریزی عملیاتی یعنی هماهنگ کردن استانداردهای کاری و تعیین افراد مناسب برای اجرای برنامه های تاکتیکی. برنامه های عملیاتی غالباٌ از طریق سهمیه، جدول زمانبندی یا استانداردها بیان می شوند( ابراهیمی نژاد، 1379، ص 49-41).

2-9- اهمیت برنامه ریزی جهانگردی

صنعت گردشگری با ماهیتی چند بعدی علاوه بر تاًمین نیاز گردشگران، باعث تغییرات عمده ای در سیتم جامعه میزبان می گردد)داویرال[[34]](#footnote-34)،2009) از این رو دولتمردان در تلاشند تا با مهیا سازی و ارزشمند نمودن جاذبه های گردشگری در مناطق دارای پتانسیل، فرصت بهره مندی از ابعاد مثبت این صنعت را فراهم سازد( روزنتراب[[35]](#footnote-35)، 2009(.

سازمان جهانی جهانگردی(20009)، اهمیت برنامه ریزی جهانگردی را به صورت زیر بیان کرده است: برای دستیابی به موفقیت در مدیریت و توسعه جهانگردی، برنامه ریزی جهانگردی در تمام سطوح ضروری است. تجربه بسیاری از مناطق در دنیا در دراز مدت نشان داده است که روش برنامه ریزی شده اغلب برای توسعه جهانگردی می تواند بدون ایجاد مشکلاتی مهم فوایدی به همراه آورد و بازار های جهانگردی رضایت بخشی را حفظ کند. مکان هایی که در آنها گردشگری بدون برنامه ریزی توسعه می یابد اغلب دچار مشکلات محیطی می شوند. این مسائل برای ساکنان زیان آور و برای بسیاری از جهانگردان ناخوشایند است و موجب مشکلاتی در داد و ستد و کاهش منافع اقتصادی می شود. این مکان های جهانگردی اغلب غیر قابل کنترل نمی توانند به طور موثر با مناطق جهانگردی برنامه ریزی شده رقابت کند. آنها معمولاٌ با یک روش برنامه ریزی شده از نو توسعه می یابند ولی این امر نیازمند زمان و سرمایه گذاری مالی بیشتری است(سازمان جهانی جهانگردی،2009).

به طور کلی برنامه ریزی برای توسعه جهانگردی به همان اندازه ضرورت دارد که برنامه ریزی برای هر نوع دیگر توسعه، برای آنکه موفق باشد و مشکلاتی را بوجود نیاورد، واجب است. اهداف بخش جهانگردی اگر به طور دقیقی تنظیم و برنامه ریزی شوند و در طرح ها و برنامه های کلی توسعه دولت ها تلفیق شوند، به طور مؤثر تری می تواند به نتیجه برسد. برنامه ریزی جهانگردی به ویژه به دلایل زیر اهمیت دارد:

1-جهانگردی نوین، هنوز در بسیاری از کشورها نوعی فعالیت به نسبت جدید است و برخی دولت ها و بخش خصوصی یا تجربه ای در این زمینه ندارند و یا بسیار کم تجربه اند و نمی دانند که چگونه به نحو درستی آن را توسعه دهند. یک طرح جهانگردی و برنامه توسعه ای می تواند خطوط راهنمایی برای توسعه بخش فراهم کند.

2- جهانگردی یک فعالیت پیچیده، چند وجهی و بخش بندی شده است که در برگیرنده بخش های دیگری؛ مانند کشاورزی، شیلات و صنعت، تاریخ، پارک و اشکال سرگرمی، خدمات و تسهیلات مختلف مردمی، نظام حمل و نقل، آب، برق، مخابرات و دیگر زیرساخت هاست. هماهنگی بخش های درگیر در برنامه و پروژ های توسعه، به خصوص برای اطمینان از توسعه تمام این عناصر به صورتی یکپارچه، برای تاًمین نیاز های جهانگردی علاوه بر نیاز های عمومی، ضروری است.

3- جهانگردی اساساٌ محصولی ازیک تجربه رامیفروشد که شامل استفاده بازدید کننده از تسهیلات وخدمات معین است0درفرایندبرنامه ریزی بایدانطباق محصولات وبازارهای جهانگردی بدون مصالحه های مخرب محیطی وفرهنگی- اجتماعی برای تامین تقاضاهای بازار، به دقت مورد توجه قرارگیرد0

4- جهانگردی می تواندمنافع اقتصادی مستقیم وغیرمستقیم راهمراه داشته باشد0ازطریق برنامه ریزی دقیق ویکپارچه می توان این منافع به حداکثررساند0بدون برنامه ریزی ممکن است این منافع به طورکامل تحقق نیابدومشکلات اقتصادی به بار آید0

5 - جهانگردی می تواند منافع ومعایب فرهنگی-اجتماعی گوناگونی ایجاد کند0برنامه ریزی می تواند به عنوان فرایندی برای حداکثرکردن منافع وجلوگیری ازیاکاهش مشکلات به کار رود0برنامه ریزی به ویژه برای تعیین اینکه بهترین سیاست توسعه جهانگردی برای احترازاز مشکلات فرهنگی-اجتماعی واستفاده از جهانگردی به عنوان وسیله ای برای رسیدن به اهداف حفاظت ازمحیط زیست چیست، به کار رود0

6- توسعه جاذبه های جهانگردی، تسهیلات وزیرساخت های جهانگردی و به طورکلی حرکت های جهانگردها، تاًثیرات مثبت ومنفی برکالبدمحیط زیست دارد0تعیین نوع وسطح بهینه جهانگردی که مانع ازفرسایش محیط زیست شده و به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف محافظت محیط زیست استفاده شود،مستلزم برنامه ریزی صحیح آن است0

7- امروزه درباره هر نوع توسعه،ازجمله توسعه پایدار جهانگردی ملاحظات قابل توجیه زیادی بیان شده است0یک برنامه ریزی صحیح می تواند تامین منابع طبیعی وفرهنگی لازم برای توسعه جهانگردی را که در فرایند توسعه، فرسوده یا معدوم نمی شوند به طور نامحدودی تضمین کند0

8- اشکال جهانگردی تاحدی مانندهر نوع نوین توسعه،بر اساس تغییر روندها ودیگر خصوصیات بازاردرطول زمان تغییر می کند0برنامه ریزی می تواند برای بهنگامسازی تجدید حیات نواحی دارای توسعه قدیمی شده یا دارای طراحی نامناسب،مورد استفاده قرار گیرد0ازطریق فرایند برنامه ریزی، نواحی جدید جهانگردی را می توان چنان برنامه ریزی کرد که قابلیت انعطاف پذیری توسعه آینده را داشته باشند0

9- توسعه جهانگردی، به نیروی انسانی دارای مهارت های ویژه نیازدارد. نیروی انسانی علاقه مند برای کسب این مهارت ها وقابلیت ها بایدآموزش دیده وتربیت شوند. تامین نیازهای این نیروی انسانی، مستلزم توسعه برنامه های آموزشی و در بسیاری موارد توسعه تسهیلات تخصصی ویژه است که تنها درصورت داشتن برنامه درست و دقیق قابل تحصیل است.

10- رسیدن به توسعه کنترل شده جهانگردی مستلزم ساختارسازمانی ویژه،راهبردهای بازاریابی وبرنامه های تبلیغاتی،وضع قوانین ومقررات ومعیارهای مالی است که ازطریق فرایندبرنامه ریزی جامع وهمپیوندکه میتواندارتباط نزدیکی باسیاست گذاری جهانگردی وتوسعه داشته باشد، تامین می شود.

11-برنامه ریزی ،اساسی عقلانی برای مراحل توسعه وطراحی پروژه،فراهم میکندکه هم برای بخش خصوصی مهم است وازآن دربرنامه ریزی سرمایه گذاریشان استفاده میکنند.

12-یکی ازدلایل که برای برنامه ریزی جهانگردی دربالاذکرشداین است که نواحی جدیدی را می توان برای انعطاف پذیری توسعه درآینده برنامه ریزی کردونواحی جدیدی رامی توان برای انعطاف پذیری توسعه در آینده برنامه ریزی کرد ونواحی قدیمی تر را می توان برای تجدید حیات ،برنامه ریزی نمود.دردوران اولیه توسعه جهانگردی در طول دوره بعد ازجنگ جهانی دوم پِآگ[[36]](#footnote-36) در سال 1973مطرح کرد که نواحی مقصد جهان گردی براساسنوع جهانگردی که تمایل دارند جذب کنند،یک دوره بقا را طی میکنند.وی ادعاکرد که تمام مقصدهای جهانگردی،سرانجام زوال خواهند یافت.در هرصورت این امر به ضرورت، همیشه اتقاق نمی افتد.مقصدهای قدیمی تر جهانگردی ،بابرنامه ریزی ،محافظت وبعضی موارد احیا شده اند.هدف شیوه های برنامه ریزی ای که امروزه برای توسعه جهانگردی به کار میروند نگهداری و تداوم سر زندگی مقصد هایی است که به تازگی توسعه یافته اند در واقع تحول مقصد های جهانگردی تا حدی قابل پیش بینی است و از طریق برنامه ریزی، بازار یابی و تکنیک های مدیریتی ممکن است مانع افول آنها شد (هایوود[[37]](#footnote-37)، 1986). تجربه نشان داده است که جوامع، مناطق وکشور ها، در کل ازبرنامه ریزی صحیح جهانگری نفع می برند و درآینده این کار را بیشترانجام خواهند داد. در دنیایی که جهانگردی رو به افزایش است، ملاحظات مربوط به حفاظت از منابع جهانگردی نیز افزون می شود. مکان هایی با بهترین برنامه توسعه جهانگردی، به احتمال هم ازدیدگاه رسیدن به سطح بالای رضایت جهانگردان وهم از بابت به دست آوردن منافع اساسی با کمترین نقصان ولطمه به اقتصاد محلی، محیطزیست، و جامعه، بهترین مقصد ها به شمار می روند.(ضرغام بروجنی،1389).

2-10- نظام دهی گوناگون برنامه ریزی استراتژیک جهانگردی

برنامه ریزی برای جهانگردی بطور کلی عبارت است از آمیزش آگاهانه ایده ها، تئوری ها و مدل هایی که برای توصیف، تشریح و پیش بینی یک فرآیند و پیامد های مورد انتظار از آن، مورد استفاده قرار می گیرد. این آمیزش به عنوان فعالیت علمی مشخصی که یک بدنه معرفتی ویژه و یک رویکرد فنی نظام دار لازم دارد در برنامه ریزی توسعه، تخصصی نسبتا نوین است. و برای پالایش آن به خصوص در تجزیه و تحلیل و کنترل اثرات فرهنگی – اجتماعی اقتصادی و محیطی و شناخت اشکال نوین توسعه آن هنوز تحقیقات و آزمایشات زیادی لازم است. باید تصدیق کرد که کاربرد های اخیر تئوری سیستم ها به عنوان روشی در بدست آوردن شناختی یکپارچه از جهانگردی، تحت یک رویکرد برنامه ریزی سیتمی بسیار مؤثر بوده است، اما از نظر عملی، ممکن است اجرای آن مشکل باشد. در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، که منابع انسانی، مالی و فیزیکی آنها در سطح بسیار مطلوبی قرار دارد، اهمیت برنامه ریزی بلند مدت و همه جانبه برای جهانگردی روزبروز بیشتر شده است. در این گونه کشورها نیاز برای یک جریان برنامه ریزی کاربردی که ریشه در توری سیتم ها داشته باشد کاملاٌ محسوس است.

در مورد جمهوری اسلامی ایران به نظر می رسد برای دستیابی به توفیق بیشتر لازم است به جای استفاده از مدل های سنتی برنامه ریزی و یا توسل به شیوه های پیچیده، کانون توجه خود را به بهسازی استراتژی های برنامه ریزی به صورتی که با موقعیت کشور ما سازگاری داشته باشد معطوف نماییم.

برای انجام این امر، یک توصیه مباحثه کارشناسانه با جهت گیری برنامه ریزی است. این رویکرد شامل تعامل چهره به چهره بین عناصر کلیدی تهیه یک برنامه است. و در مقابل آن نظام برنامه ریزی ای قرار داد که بر اساس آن از کارشناسان یا مشاوران خواسته می شود که برنامه مورد نظر خودشان را درباره آنچه که جامعه باید برای توسعه جهانگردی انجام دهد ارائه نمایند. کاربرد این روش مسئولان برنامه جهانگردی در برخی کشورهایدر حال توسعه را در تعیین راههای برون رفت از تنگناهای بحرانی، استفاده مطلوب از فرصت ها، حل مسائل جاری، تعیین ماًموریت و سازمان مند سازی ایده های مشاوران در یک برنامه واقعی یاری نموده است.

هر چند نمونه های ، جوامعی که از این نظام برنامه ریزی استراتژیک بهره گرفته اند زیاد نیست، اما سوابقی وجود دارد که نشان می دهد این رویه در هر کجا که برنامه ریزی جهانگردی بکارگرفته شده، موفق بوده است.

اگرچه برنامه ریزی جهانگردی تابع تغییرات بخش های مختلف است، معهذا فرآیند اساسی آن مشابه برنامه ریزی در سایر بخش ها است. در میان انواع مختلف برنامه ریزی، استراتژیک مناسب ترین روش برنامه برنامه ریزی جهانگردی است.

 برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند ایستا نیست، بلکه همچنانکه اندازه و ساختار سازمان ملی جهانگردی تغییر می کند، تکامل می یابد.

اگرچه پاسخ دقیق به توفیق همه ی برنامه ریزی های استراتژیک نیاز به تحلیل هزینه و فایده دارد معهذا، اعتقاد عمومی برآنست که حتی علیرغم غیر ملموس بودن توفیق، ارزش انجام دارند.

بسیاری از نویسندگان مدل هایی برای توصیف فرآیند ساخته اند. یکی از مهمترین آنها مدل Glueck است در این مدل چهار عنصر اصلی فرآیند مدیریت استراتژیک: شناخت و تحلیل، اجرا، ارزشیابی وجود دارند.

در آغاز اهداف و استراتژی هایی قرار دارند که بهم مرتبط هستند. شناخت این ارتباط طراحی فرآیند را میسر می سازد. در حالیکه فرآیند در جریان عمل است، عناصر آن مورد ارزیابی قرار می گیرند و پس از اینکه این ارزشیابی استراتژیک کامل شد در صورت لزوم در آنها تجدید نظر می شود. در این مدل محیط برای فرصت ها و تهدیدها با دقت بررسی می شود، و قوت ها و ضعف ها مطمع نظر قرار می گیرند.این دو دسته با هم تطبیق داده می شوند تا یک ایده تکامل یافته یکتا از صلاحیت های مجزا و فواید رقابت آمیز ماموریت و فعالیت های سازمان ملی جهانگردی تهیه شود. پس از این تحلیل، می توان گزینه های استراتژی های مناسب را در نظر گرفت و انتخاب کرد. استراتژی انتخاب شده بوسیله ی رهبران( معمولاٌ مدیران) اجرا می شود و استراتژی بخش های قابل مدیریت به اجزاء ساده تر شکسته می شوند. خط مشی ها و نقشه های اجرایی نتیجه شده موجب نظارت و کنترل مؤثر می شود. هر گونه تغییر ساختاری که لازم است انجام می شود و استراتژی به اجرا در می آید. پس از اجرا، استراتژی ارزشیابی می شود تا مشخص شود که هدف ها تحصیل شده اند یا نه، و انجام هر گونه تجدید نظر یا عمل اصلاحی لازم، تحقق می یابد.

2-11- مزایا و معایب الگوی استراتژیک برنامه ریزی جهانگردی

عمده ترین مزایا و معایب استفاده از یک الگوی استراتژیک برای جهانگردی را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

2-11-1- مزایا:

* تصویر کلی یا چشم اندازی از جهانگردی با افق دید دراز مدت و به صورت پلی بین گذشته، حال و آینده را مهیا می سازد.
* از طریق طراحی یک چارچوب، برای تصمیم گیری های توسعه مدیریت جهانگردی، جهت روشنی فراهم می شود که می تواند به انتخاب راهکارهای مناسب کمک کند.
* توانمندی بیشتری برای پیش بینی کردن و مدیریت تغییر در اختیار مدیران اجرائی بخش قرار می دهد.
* یک رویکرد دوجانبه در حل مسائل بوجود می آورد:
* جستجوی مؤثرترین وسیله برای غلبه بر مشکلات و مقهور ساختن رقبا را میسر می سازد.
* توسعه، حفاظت و گسترش منابع محدود جهانگردی را برای پیشینه سازی حضور تعداد جهانگردانی که استفاده از این منابع را به دیگران توصیه کرده خود باز هم برای بازدید برخواهند گشت را میسر می سازد.
* هماهنگی برنامه ها و بهبود ارتباطات با سایر بخش ها به نحو مؤثر تری فراهم می شود.
* آن دسته از بخش های اقتصادی که از برنامه ریزی استراتژیک تبعیت می کنند کاراترند.
* برنامه ریزی استراتژیک یک راه کامل گردانیدن امور است و بنابراین نشاندهنده مدیریت بهتر است.

2-11-2– معایب:

* از توان تشخیص و دریافت کاسته می شود هدف های کوتاه مدت، گستره تحقیق را محدود می کند. بنابراین آرمان ها غیر قابل توجه باقی می مانند.
* صرف نظر کردن از نکاتی نظیر جدایی بین برنامه ریزان و مجریان برنامه ها، ممکن است باعث گذشتن از سود های برنامه ریزی استراتژیک شود.
* روند تغییرات متغییرهای درگیر را بیش از حد ساده می انگارد و بنابراین فقط تا حدی توفیق حاصل می شود.
* اگر تحلیل های جامع انجام نمی شد، پول، وقت، استعداد و نیروی مدیران اجرایی ذخیره می شد.
* اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل ها خیلی به ندرت در دسترس است و ایجاد یک تصویر کامل میسر نیست.

2-12- برنامه ریزی توسعه گردشگری

بطور کلی صنعت گردشگری مانند سایر صنایع، منافع و مضراتی را با خود به همراه داشته و دارد. کسب منافع اقتصادی حاصل از درآمدهای ارزی ، ایجاد درآمد و اشتغال، کمک به توسعه سایر بخش های اقتصادی، نظیرريا؛کشاورزی، جنگلداری، ماهیگیری، ایجاد انگیزه برای دولت در ساخت زیر ساخت هایی نظیر؛جاده، آب و فاضلاب، برق، انرژی و غیره از جمله مزایای این صنعت بوده و می باشد. در عین حال ایجاد مسائل و مشکلات اجتماعی- فرهنگی مانند؛ افزایش جرم و جنایت، نشت اقتصادی، کاهش ارزش زیست محیطی منطقهیا مقصد گردشگری، از جمله مضرات این صنعت به شمار می رود؛ لذا پیشینه سازی منافع و کمینه سازی مضرات نیازمند برنامه ریزی مناسب و مدیریت دقیق است. « اینسکیپ» بطور کلی موارد زیر را به عنوان دلائل ضروری بودن برنامه ریزی در صنعت گردشگری برشمرده است؛

1. گردشگری مدرن، در بسیاری از مناطق به نسبت، نوع جدیدی از فعالیت به شمار می رود که دولت ها و بخش خصوصی آن مناطق، از تجربه کافی در چگونگی توسعه آن برخوردار نیستند.
2. گردشگری یک فعالیت پیچیده، چند بخشی و چند وجهی است که باید تمام عناصر و بخش های درگیر در آن نظیر؛ حمل و نقل، تفریح، غذا و نوشابه و غیره به صورتی هم چیوند توسعه یابند، تا گردشگری از خدمات آنها بهره مند گردد.
3. در تطبیق بازار و محصول گردشگری، باید اهداف اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی مدنظر قرار گیرد.
4. منافع اقتصادی مستقیم و غیر مستقیم حاصل از گردشگری بدون برنامه ریزی هم پیوند به طور کامل محقق نمی گردد.
5. بدون برنامه ریزی افزایش منافع و کاهش مضرات اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی حاصل از فعالیت های مرتبط با صنعت گردشگری محقق نمی گردد.
6. توسعه پایدار گردشگری در گرو برنامه ریزی مناسب و هدفمند است.
7. برنامه ریزی، ساختار ها و ابزارهای تحول و ارتقا گردشگری متناسب با بازار تقاضا و وضعیت محیط خارجی در مناطق و مقصدهای گردشگری را فراهم می آورد.
8. برنامه ریزی موجبات فراهم آمدن نیروی انسانی متخصص مورد نیاز توسعه گردشگری را تسهیل می نماید.
9. دستیابی به توسعه کنترل شده گردشگری نیازمند راهبردها، برنامه ها، قوانین و مقررات و سنجه هایی است که از طریق فرآیند برنامه ریزی فراگیر و هم پیوند با سیاست ها و توسعه گردشگری مرتبط می گردند.
10. برنامه ریزی اساس خردورزانه ای را برای مرحله بندی توسعه و طرح ریزی پروژه فراهم می آورد که برای بخش دولتی و خصوصی در زمینه ی سرمایه گذاری از اهمیت برخوردار است( اینسکیپ 1991، 16- 17).

با توجه به اهمیت و ضرورت برنامه ریزی در توسعه صنعت گردشگری، می توان بر این نکته تاًکید کرد که گردشگری در بهترین وجه خود باید به عنوان یک عنصر در یک منطقه یا مقصد با دیدگاهی فراگیر و راهبردی برنامه ریزی گردد. البته برنامه ریزی گردشگری در راستای ایجاد هم پیوندی با اسناد و طرح های فرادست، خود نیز از اهمیت خاصی برخوردار است، اصولاٌ برنامه ریزی گردشگری در سطوح مختلفی که در هر سطح بر درجه ای از ویژه بودن متمرکز است، زیرا سطوح کلی تر، چارچوب و خطوط راهنمای آماده نمودن طرح های خاص را فراهم می نماید.

2-13- سیر تحول برنامه ریزی گردشگری

گردشگری، در دنیای معاصر، هم از جهت محتوا و هم از نظر دامنه ی کاربرد، مفهومی وسیع تر و غنی تر از گذشته یافته است. فعالیت گردشگری، بنا به ماهیت خود، دارای ابعاد و اثرات مختلف اقتصادی، زیست محیطی، اجتماعی- فرهنگی و مدیریتی است؛ بنابراین مستلزم اتخاذ راهبردها و رویکردهایی است که با اهداف« توسعه پایدار» در تناقض نباشد. در این مفهوم، گردشگری همانند یک« شمشیر دولبه» است. لذا با توجه به اینکه در نظام فرآیند گرایی که تعامل پایدار با کلیه «متغیر های دگرگون ساز» مد نظر کلیه مدیریت های راهبری کننده توسعه است، در برنامه ریزی و سایر فرآیندهای مرتبط با توسعه صنعت گردشگری، می باید به نقش« کوچکترین متغیر های اثرگذار» در سرنوشت برنامه هاو سرمایه گذاری ها، نیز، توجه کافی مبذول گردد. در گذشته نگرش غالب به برنامه ریزی و توسعه گردشگری ، در نظر گرفتن آن به عنوان یک فرآیند ساده تشویق کننده افتتاح هتل های جدید، ایجاد اطمینان از وجود دسترسی حمل و نقل به منطقه گردشگری و سازماندهی عملیات پیشبرد گردشگری بود. تنها برنامه ریزی نظام مند که ممکن بود انجام بگیرد، انتخاب مکان مناسب هتل یا تفرجگاه و به کار گیری برنامه ریزی مکانی، ایجاد چشم انداز مناسب و استانداردهای مهندسی طراحی جهت توسعه بود. این رویکرد اغلب برای توسعه هتل های انفرادی یا مقصد های تفرجگاهی کوچک در عصر پیش از« گردشگری انبوه» با موفقیت همراه بود. در طی دوره پس از جنگ جهانی دوم گردشگری به سرعت توسعه یافت و چندین ناحیه به ویژه، در منطقه مدیترانه و در بعضی نواحی منطقه کارائیب، گردشگری انبوه، بدون توجه به برنامه ریزی آن ترویج گردید. لیکن توسعه غیر نظام مند، گنترل نشده و بدون برنامه گردشگری در این مناطق موجب ایجاد مسائل و مشکلات اجتماعی و زیست محیطی بسیاری گردید( اینسکیپ، 1991، 15).

شکل2-2 – مراتب دستیابی به برنامه ریزی استراتژیک

(مـأخذ:حمیدی زاده،1388).

2-14- مراحل توسعه و تکامل گردشگری

1- تحقیق در عملیات؛ این دیدگاه بعد از جنگ جهانی دوم، بر برنامه ریزی و توسعه گردشگری حاکم گردید. در این مرحله به طور عمده چگونگی جذب گردشگران به منطقه ای خاص از اهمیت برخوردار بود. عمده ی تفکر برنامه ریزی در این مرحله بر سرمایه گذاری در مناطق خوش آب و هوا ، ایجاد انواع اقامتگاه ها و خانه های دوم ویلایی و کسب درآمد و دستیابی به سود حاصل از فعالیت های گردشگری بدون توجه به مشکلات و مسائل اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی ناشی از آن بر متطقه توسعه و جامعه ی محلی استوار بود.

1. برنامه ریزی با استفاد از تکنیک های ارزیابی و بررسی پروژهPERT[[38]](#footnote-38) و مدیریت کنترل پروژهCPM[[39]](#footnote-39)؛ در این مرحله تامین آسایش، رفاه، خوسته ها و نیاز های گردشگران و به طور کلی توجه به سمت تقاضای گردشگری ( با تاکید بر گردشگری انبوه) به عنوان رویکرد غالب برنامه ریزی گردشگری مدنظر واقع شد. از جنبه عرضه گردشگری، رویکرد توسعه کلی و همه جانبه به ویژه ساخت و ساز های انبوه هتل های بزرگ، رستوران ها، مراکز تفریخی و غیره بدون توجه به ارزیابی اثرات منفی اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی بر منطقه یا مقصد گردشگری ، بر برنامه ریزی و توسعه گردشگری حاکم بود.
2. برنامه ریزی با تاکید بر مشارکت مردم بومی؛ در این مرحله، علاوه بر ویژگی هی مرحله ی قبلی، توجه به خواسته های مردم محلی و مشارکت آنها در کسب درآمد و سود از فعالیت های گردشگری در منطقه یا مقصد گردشگری مدنظر قرار گرفت ولی همچنان به اثرات زیست محیطی توسعه گردشگری توجه لازم صورت نمی گرفت.
3. برنامه ریزی با توجه به اثرات زیست محیطی توسعه منطقه ای گردشگری؛ در این مرحله اثزات زیست محیطی ناشی از توسعه گردشگری در منطقه یا مقصد گردشگری مورد توجه قرار گرفت. در واقع در این مرحله استفاده از تکنیک های امکان سنجی زیست محیطی و ارزیابی اثرات زیست محیطی(EIA )[[40]](#footnote-40) در مرحله مطالعات برنامه ریزی توسعه گردشگری جنبه عملیلتی یافت.
4. برنامه ریزی جامع[[41]](#footnote-41)؛ در این مرحله با شناخت و تحلیل محیطی عام( جغرافیایی، اقتصادی اجتماعی- فرهنگی، زیست محیطی، زیرساختی و ساختار تشکیلاتی) و خاص گردشگری( منابع، جاذبه ها، تسهیلات و خدمات و بازار های گردشگری) اهداف کلان توسعه گردشگری تعیین و خطوط راهنمای لازم جهت رسیدن به آنها در دوره های زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تنظیم می گردند.
5. برنامه ریزی فراگیر[[42]](#footnote-42) ؛ این مرحله از برنامه ریزی علاوه بر درنظر گرفتن اصول برنامه ریزی جامع، مباحث مدیریت تحول و ایجاد امکانات و ابزارهای تحول و ایجاد ساختارهای جدید را نیز مدنظر قرار می دهد. این مرحله یا رویکرد برنامه ریزی گردشگری به طور ندهای دهه 90 میلادی، به ویژه انقلاب فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی، پیوست عمده کشورهای جهان به سازمان جهانی تجارت، آزادسازی تجارت، افازیش رقابت در سطح جهانی، به ویژه پدیدار شدن مقاصد جدید گردشگری در آسیای جنوب شرقی و افزایش آگاهی های زیست محیطی و عمومی مردم نسبت به مناطق مختلف جهان که ضرورت انعطاف پذیری در برابر تغییرات محیط بیرونی، به ویژه؛ تقاضای گردشگری و رقابت مقاصد رقابتی گردشگری را اجتناب ناپذیر می نمود، بروز یافته است.
6. برنامه ریزی راهبردی[[43]](#footnote-43) رویکرد برنامه ریزی راهبردی در حقیقت تکامل یافته برنامه ریزی جامع با توجه به ویژگی های برنامه ریزی فراگیر( مباحث مدیریت تحول و فراهم نمودن امکانات و ابزار های تحول و ایجاد ساختار های جدید) است، که به تعیین هدف های توسعه و مدنظر قرار دادن سناریو های توسعه نیز می پردازد. در حقیقت در این رویکرد با تعیین چشم انداز و رسالتوجودی توسعه گردشگری در منطقه یا مقصد گردشگری و تحلیل موقعیتی در زمینه عوال کلان و خردمحیط داخلی و خارجی گردشگری ، اهداف و راهبردهای کلان و عینی (کمی) توسعه گردشگری در منطقه یا مقصد گردشگری مشخص می گردد و با تعیین راهبردها و برنامه های عملیاتی و ساختاری ، جهت گیری راهبردی و سناریوهای توسعه گردشگری تنظیم می گردد0 همچنین در این رویکرد فرآیند ، ابزارها و تکنیک ها ارزیابی و کنترل راهبردی نیز مشخص می گردند ؛ که موجب انعطاف پذیری توسعه با توجه به روندهای محیط خارجی (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی ، زیست محیطی ، فناوری و غیره ) می گردد (ضرغام ،1375 32-26) 0 در رویکرد برنامه ریزی راهبردی که به عنوان روش غالب برنامه ریزی و توسعه گردشگری در عصر حاضر به شمار می رود ، تمرکز بر تدوین اهداف طرح و راه های دستیابی به آنها است0 رویکرد برنامه ریزی راهبردی بر ترسیم نتایج محتمل سیاست های جایگزین توسعه و سپس ارزیابی آنها در برابر اهداف کمی تایید می نماید ؛ تا مجموعه طرح های عملیاتی ترجیهی انتخاب و اجرا شوند. این فرآیند باید به طور پیوسته می گیرد تا واگرایی های بین مقصود برنامه ریز و وضعیت حقیقی نظام مورد بررسی ،رفع گردند(هال، 2008،ص 101 ) 0

2-15- سطوح برنامه ریزی توسعه ی گردشگری

به طور کلی سطوح برنامه ریزی توسعه گردشگری ، در برگیرنده ی سطوح ؛ بین المللی[[44]](#footnote-44) ،ملی[[45]](#footnote-45) ، منطقه ای[[46]](#footnote-46) ، زیرمنطقه ای[[47]](#footnote-47) ، پهنه توسعه [[48]](#footnote-48) و کاربری زمین[[49]](#footnote-49) ، سایت و طراحی تسهیلات [[50]](#footnote-50) به عنوان سلسله مراتبی از سطوح برنامه ریزی و توسعه گردشگری قابل تفکیک و ارایه می باشند، که در سطح تحلیل خردتر و تمرکز توسعه در آنها افزایش می یابد0

2-15-1-سطح بین المللی برنامه ریزی گردشگری شامل ؛ برنامه ریزی خدمات حمل و نقل بین المللی برنامه ریزی تورهای گردشگری بین کشورهای مختلف ، برنامه های راهبردی و پیشبردی بازاریابی بین چند کشور(مانند؛اتحادیه آسه آن ، اتحادیه اروپا و غیره) بعضی از سازمان های متولی امر گردشگری در سطح بین المللی مانند؛ سازمان جهانی گردشگری، نیز به برنامه ریزی در سطح محدود در زمینه فعالیت های توسعه گردشگری ، بازاریابی و آموزش گردشگری به صورت مشارکتی می پردازند(اینسکیپ، 34، 1991) ،

2-15-2- برنامه ریزی گردشگری در سطح ملی ؛ دربرگیرنده عناصری، چون؛ سیاست های گردشگری ، طرح های ساختاری فیزیکی ، زیر ساخت های عمده ، تعداد، نوع و سطح کیفیت اقامتگاه ها و دیگر تسهیلات و خدمات گردشگری ، مسیرهای عمده گردشگری ،برنامه های آموزشی علمی و عملی ، استانداردهای توسعه و طراحی تسهیلات ، تحلیل مفاهیم اجتماعی – فرهنگی ، زیست محیطی و اقتصادی و اثرات آنها و تکنیک های اجرایی در سطح ملی ، شامل ؛ مرحله بندی توسعه و راهبردهای توسعه کوتاه مدت و طرح ریزی پروژه است که در سطح ملی به آنها پرداخته می شود (همان ماخذ 35)0

2-15-3- برنامه ریزی در سطح منطقه ای ؛ برای منطقه از کشور که اغلب یک ایالت یا استان است و (در صورت وجود) در چارچوب سیاست و طرح ملی گردشگری انجام می گیرد0 برنامه ریزی گردشگری در سطح منطقه ای ، از سطح ملی خاص تر است ، اگرچه درجه خاص بودن درهردو سطح برنامه ریزس (ملی و منطقه ای) ، وابسته به اندازه کشور یا منطقه است 0 برنامه ریزی منطقه ای گردشگری شامل عناصری چون ؛ سیاست منطقه ای ، دسترسی منطقه ای و شبکه حمل و نقل داخلی ، نوع و موقعیت جاذبه ها، تعداد، نوع و موقعیت اقامتگاه ها، و دیگر تسهیلات و خدمات گردشگری ، تحلیل مفاهیم اجتماعی- فرهنگی ، زیست محیطی و اقتصادی و اثرات آنها در سطح منطقه ای، برنامه های آموزش علمی و عملی در سطح منطقه ای ،راهبردهای بازاریابی و برنامه های پیشبردی ، ساختارهای سازمانی ، ضوابط ،مقررات و سیاست های سرمایه گذاری و تکنیک های اجرایی در سطح منطقه ای ، شامل؛ مرحله بندی توسعه، برنامه ریزی پروژه و ضوابط ناحیه بندی منطقه ای است که استانداردهای توسعه و طراحی تسهیلات گردشگری را نیز می توان در این سطح از برنامه ریزی مد نظر قرار داد(اینسکیپ 1991، 36-35)0

2-15-4-برنامه ریزی در سطح زیر منطقه ای ؛ در بعضی از کشورها یا مناطق و با توجه به اندازه آنها ضرورت می یابد0 این سطح از برنامه ریزی از سطح منطقه ای خاص تر بوده ؛ ولی از جزءیات برنامه ریزی پهنه توسعه و یا کاربری زمین تفرجگاه برخوردار نیست 0عناصر برنامه ریزی زیر منطقه ای وابسته به وضعیت زیر منطقه است، با این حال به طور کلی شامل؛ اشکال جاذبه گردشگری، موقعیت کلی اقامتگاه ها و دیگر تسهیلات و خدمات گردشگری، دسترسی به زیر منطقه، شبکه حمل و نقل داخلی آن و دیگر مفاهیم زیر ساختاری و عوامل نهادی مرتبط است (همان ماخذ: 37).

2-15-5-برنامه ریزی در سطح پهنه توسعه و کاربری زمین؛ برای توسعه ی مقصد های تفرجگاهی هم پیوند گردشگری، شهرهای تفرجگاهی، گردشگری شهری و جاذبه های گردشگری مورد نیاز است.این سطح از برنامه ریزی ، پهنه های خاص برای توسعه هتل ها و دیگر انواع اقانتگاه ها، مغازه های خرده فروش و دیگر تسهیلات گردشگری، پارک ها و مناطق حفاظت شده، نظام حمل و نقل جاده ای، پیاده روها و عناصری مانند؛ فرودگاه یا خط و ایستگاه راه اهن محلی و برنامه ریزی برای زیر ساخت هایی، نظیر؛ آبرسانی، برق، فاضلاب و دفع زباله و مخابرات را تعیین و طراحی می نماید. این طرح ها به طور کلی، شامل؛ مطالعت پیش امکان سنجی و امکان سنجی، ارزیابی تاثیرات زیست محیطی و اجتماعی- فرهنگی، مرحله بندی توسعه و برنامه ریزی توسعه و ابزارهای سازمانی و مالی برای اجرای اثربخش هستند. ضوابط منطقه بندی استانداردهای ویژه معماری، ایجاد چشم انداز و طراحی مهندسی، اغلب برای این سطح از برنامه ریزی فراهم می شوند. برنامه ریزی برای جاذبه های گردشگری ممکن است شامل؛ تحلیل استفاده و جریان ورودی بازید کنندگان و پیشنهادات مرتبط دیگر نیز باشد. توسعه گردشگری شهری نیز نیازمند برنامه ریزی کاربری زمین و در بعضی مواقع برنامه های بهبود یا زیبا سازی برای شهر هایی است که به عنوان مقصد های مهم گردشگری به شمار می روند.

2-15-6-برنامه ریزی در سطح سایت؛ یک برنامه ریزی بسیار خاص برای ساختمان ها یا مجتمع های ساختمانی، نظیر؛ هتل ها، مراکز تجاری و تسهیلات بازدیدکنندگان به شمار می رود. موقعیت حقیقی ساختمان ها و دیگر ساختارها، تسهیلات فراغتی، خیابان ها و پیاده رو ها، پارکینگ ها، پهنه های دارای چشم انداز و دیگر کاربری ها و روابط متقابل آنها با یکدیگر در نقشه به نمایش در می آیند.

2-15-7-طراحی تسهیلات: به عنوان خردتریت سطح برنامه ریزی توسعه گردشگری تلقی می گردد. در روش شناسی برنامه ریزی گردشگری، اینسکیپ؛ به طراحی های معماری، ایجاد چشم اناز و زیر ساختاری و مشخصه های مهندسی که باید برای مقصد های تفجگاهی، رستوران ها، اشکال جاذبه ها، تسهیلات بازدیدکنندگان در پارک های ملی، سایت های باستان شناختی و تاریخی، مراکز اطلاعاتی و فرهنگی و دیگر تسهیلات گردشگری فراهم می گردند، می پردازد( اینسکیپ 1991، 37).

2-16-بررسی تحقیقات انجام شده

2-16-1- تحقیقات انجام شده در داخل

 عباسی( 1389 )درپایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان"الگویی مناسب به منظور مدیریت استراتژیک مقصدهاي گردشگري براساس مدلهاي موجود" که در دانشگاه علامه طباطبایی تهران انجام شدتلاش نمود که تا با اتخاذ یک رویکرد جامعه محور و تجاري به ارزیابی و ارائه رهنمودي براي مدیریت گردشگري وآن هم به صورت استراتژیک بپردازد تا از این طریق بتواند تاحدودي به مشکلاتی که متوجه طرح هاي توسعه گردشگري درایران است پرداخته شود. این رویکرد دوگانه برپایه ارزیابی امکان پذیري اقتصادي گزینه هاي گردشگري می باشد که اهداف بلندمدت و کوتاه مدت جامعه را به نحوي بهتر دنبال می کند.

آقای قدمی در سال 1390 در مقاله به نام "ارزیابی و تدوین استراتژی مقصد در چارچوب توسعه پایدارگردشگری نمونه مورد مطالعه: كلان شهر مشهد" در این زمینه پژوهشی انجام داده است که نتایج این پژوهش نشان می دهد حوزه گردشگری مشهد در راستای توسعه پایدار گردشگری با ضعفهای عمیق تری نسبت به قوتها روبرو ست. اما به لحاظ محیط بیرونی با فرصتهای متعدد و قوی تر روبروست كه در صورت اتخاذ و پیاده سازی استراتژی های WO به ویژه تلاش در جهت تحقق مدیریت یكپارچه گردشگری می توان به نتایج مطلوب تری دست یافت ( قدمی، 1390 ، 78 ).

مافی و سقایی(1388) با استفاده از مدلms- swot به تحلیل مدیریت گردشگری کلانشهر مشهد پرداختند بر مبنای این مدل، کلانشهر در رابطه با سه سازمان مرتبط با مدیریت یعنی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری آستان قدس رضوی و شهرداری مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج بدست آمده تنها سازمان با عملکرد مثبت در زمینه مدیریت گردشگری، شهرداری مشهد می باشد. اما سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و سازمان قدس رضوی در مدیریت گردشگری ضعیف عمل نموده است و با چالش ها و تهدیدهای برون سیستمی بسیاری روبرو می باشند. بر مبنای نتایج بدست آمده راهکارهای پیشنهادی در زمینه شکل گیری متمرکز گردشگری در کلان شهر مشهد ارائه گردیده است.

معصومی(1379) درپایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان" برنامه ریزی استراتژیک توسعه گردشگری منطقه ای" ابتدا به شناخت ابعاد محیطی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی فعالیت گردشگری و ارتباط بین ابعاد و پیامدهای بالقوه و بالفعل مربوط به هربعد پرداخته است.با کنار هم گذاشتن مشخصات هربعد ماهیت گردشگری روشن و به زبان برنامه ریزی بیان گردیده است.درفصل دیگر به تشریح سیرتکامل رویکردهای برنامه ریزی گردشگری نحوه شکل گیری، اصول، فرایند برنامه ریزی، نقاط قوت وضعف هر رویکرد پرداخته شده است.با بکارگیری مدل منتخب دربرنامه ریزی نمونه موردی علاوه برآزمایش کارایی مدل تدوین یک سند برنامه آکادمیک توسعه گردشگری درمنطقه از ستانده های اصلی تحقیق بوده است.

2-16-2- تحقیقات انجام شده در خارج

لادیرا[[51]](#footnote-51)وهمکارانش درمقاله ای با"عنوان برنامه ریزی استراتژیک جهانگردی درعمل" که درسال2010به چاپ رسید به بیان اهمیت فرایند برنامه ریزی استراتژیک مشارکتی برای مدیریت گردشگری درسطوح ملی و منطقه ای پرداختند ومنافع این نوع برنامه ریزی برای رسیدن به گردشگری پایدار را تشریح نمودند.این مقاله با استفاده از انجام13 مطالعه موردی درمناطق مختلف پرتغال انجام گرفته است.ازنتایج این تحقیق این است که مدیریت اثربخش هرمقصد گردشگری با پیروی از یک استراتژی گردشگری دقیق و توسعه یافته که همه ذی نفعان را درنظرمی گیرد می تواند بهبود یابد.

تیموثی[[52]](#footnote-52) در مقاله خود به ارئه ی مدل اصولی[[53]](#footnote-53) از برنامه ریزی گردشگری می پردازد که این مدل نیازمند همکاری بین ارگان های حکومتی، سطوح اجرایی مختلف حکومت و بین بخش های دولتی و خصوصی می باشد. اصول این نوع برنامه ریزی در منطقه یوگیارتا[[54]](#footnote-54) در اندونزی مورد ارتباط قرار گرفته است. از نتایج این تحقیق این است که عوامل اقتصادی- اجتماعی [[55]](#footnote-55)مهمترین دلیل برای تحقق نیافتن برنامه ریزی مشارکتی[[56]](#footnote-56) در این مقصد می باشد و مقصد های در حال توسعه دیگر نیز با این مشکل روبرو می باشند.

گارسیا و همکاران[[57]](#footnote-57) در سال 2008 به بررسی ادراک ساکنان از اثرات گردشگری و در نتیجه نگرش آنان نسبت به توسعه گردشگری و برنامه ریزی آن می پردازند. آنها بیان می کنند که سطوح و الگوهای مختلفی در حمایت نسبت به توسعه گردشگری در بین افراد جامعه میزبان قرار دارد. این مطالعه در منطقه سانتیپونس[[58]](#footnote-58) که مقصدی کوچک در جنوب اسپانیا می باشد صورت گرفته است.

**2-17- ارائه مدل**

2-17-1- ملاحظات خاص در طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک جهانگردی

امروزه تاکید زیادی بر انطباق محصولات جهانگردی با بازار می شود لیکن چنین انطباقی باید در چهارچوب توسعه ی پایدار صورت گیرد تا مشکلات جدی محیطی و اقتصادی – اجتماعی نیافریند. در توسعه جهانگردی، قبول رویکردی که تقدم را به بازار می دهد به معنی فراهم آوردن هر نوع جاذبه، تسهیلات و خدماتی استکه بازار جهانگردی تقاضا می کند. این نوع توسعه ی جهانگردی هر چند که احتمالاً در کوتاه مدت ممکن است منافع اقتصادی در بر داشته باشد موجب دگرگونی فرهنگی، تخریب منابع محیط زیست و از دست دادن استقلال اقتصادی- اجتماعی مقاصد جهانگردی می شود. در بلند مدت برای ممانعت از پیش آمدن چنین موقعیتی، برخی مناطق، رهیافت تقدم محصول را پذیرفته اند. بر اساس این رهیافت فقط آن نوع جاذبه ها، تسهیلات و خدماتی که دارای کمترین تاثیر نامطلوب بر فرهنگ و اقتصاد جامعه هستند عرضه می شوند و بازار یابی نیز برای جذب جهانگردانی که چنین محصولاتی برایشان مطلوب است اقدام می کند.

برای توسعه، هر جا که میسر است باید تمام فرصت های باالقوه اقتصادی، با توجه به منابع منطقه، همراه با ویژگی های فرهنگی مردم( که منفک از اقتصاد معیشتی آنان نیست) مطمع نظر قرار گیرند. برخی اوقات توجه به جهانگردی به عنوان بخش قابل رشد برای یک ناحیه، بسیار ساده است. اما این امر نباید موجب غفلت از سایر امکانات باالقوه توسعه اقتصادی- اجتماعی آن ناحیه و آثار فرهنگی ناشی از این توسعه شود. در عین حال برای توسعه برخی مناطق که دارای منابع ناچیزی هستند، احتمالاٌ چاره ی دیگری بجز جهانگردی باقی نمی ماند و باید به توسعه جهانگردی این مناطق اولویت داده شود تا اهداف توسعه اقتصادی- اجتماعی آنها حاصل شوند.

 علاوه بر آن مردم برخی مناطق که در فکر ارتقاء سطح رفاه عمومی یا در جستجوی اشکال نوین توسعه هستند، با توجه به جنبه های مثبت اقتصادی جهانگردی، آن را یک امکان قابل حصول ارزیابی می کنند. در صورتی که منابع و امکانات جهانگردی این مناطق برای جلب جهانگرد محدود باشد ناجار از ایجاد جاذبه های ساختگی هستند. هر چند در ایجاد چنین جاذبه هایی ارزش های مردمی و سنت های محلی از یک سو و رقابت سایر مناطق از دیگر سو نوعی محدودیت به شمار می روند که ممکن است موجب عدم توفیق برنامه شوند، معهذا پی گیری آنها یک ضرورت است.

باید توجه کرد که توسعه جهانگردی نباید به عنوان مقوله ای که داروی همه ی مشکلات فرهنگی – اقتصادی جامعه است نگریسته شود. بعلاوه هر محل باید از لحاظ امکانات باالقوه برای جذب جهانگرد مطلوب، به دقت مورد بررسی قرار گیرد تا تنظیم برنامه مناسب برای توسعه آن میسرشود(ضرغام بروجنی).



نمودار- 2-17) مدل مفهومی تحقیق

-منابع فارسی

- آذر، عادل،(1387)، **آمار و کاربرد آن در مدیریت**، جلد دوم، انتشارات سمت

- انوري آريا مينا، نساج مينا (1386)، بررسي و تبيين نقش صنعت جهانگردي در فضاهاي شهري، همايش منطقه­اي جغرافيا، گردشگري و توسعه پايدار، اسلامشهر.

- ابراهیم زاده، عیسی و دیگران(1391)، **اصول و فرآیند برنامه ریزی راهبردی توسعه توریسم**، انتشارات : صحرا ( شرق)، مشهد.

- پاپلی یزدي، محمد حسین و سقایی، مهدي (1385)، **گردشگري (ماهیت و مفاهیم)،** انتشارات سمت، تهران.

- تیموتی، دالن ج، ( 1388 )، **گردشگری بین المللی وبرنامه ریزی**، ترجمه حیدر لطفی و ناصر سلطانی، تهران، انتشارات قومس.

تیموثی، دالن جی و نیاوپان، جیان پی،(90-1389).**میراث فرهنگی و گردشگری در کشورهای در حال توسعه**،ترجمه:اکبر پور فرج و جمشید پاییزی، انتشارات: مهکامه.

- جعفری، مصطفی ودیگران، ( 1388 )، **مدیریت کیفیت فراگیر ( جلد دوم** )، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ ششم.

- **جیرفت کهنترین تمدن شرق**،مرجع.

- چاک، وای، گی (1390)، **جهانگردی در چشم اندازی جامع**، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، چاپ هفتم، انتشارات آگاه.

-حقیقی، مجمد و دیگران(1392)، **مدیریت استراتژیک- نظریه ها و کاربردها**، انتشارات: نگاه دانش.

-حمیدی زاده، محمد رضا(1388)،**مدیریت استراتژیک و بلند مدت**، چاپ پنجم

- حافظ نیا، محمد رضا (1389)، **مقدمه ای به روش تحقیق در علوم انسانی**، انتشارات سمت، تهران.

-خاکساری ، علی(1382)، **نقش برنامه ریزی در توسعه گردشگری پایدار**، مجموعه مقالات بررسی سیاست ها و برنامه های توسعه جهانگردی در جمهوری، تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت و معاونت پژوهش دانشگاه علامه طباطبایی

- داس ويل، راجر **(۱۳۷۹)، مدیریت جهانگردی :مبانی ، راهبردها و آثار**، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.

- دهخدا، علی اکبر (1363**) لغت نامه دهخدا**، انتشارات دانشگاه تهران، تهران

دیوید، فردآر،(1392)، **مدیریت استراتژیک**. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمداعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.چاپ بیست و ششم.

-داس ویل، راجر، ( 1386 **)، مدیریت جهانگردی مبانی، راهبردها وآثار**، ترجمه سید محمد اعرابی وداود ایزدی، تهران، دفتر پژهشهای فرهنگی، چاپ چهارم.

- رنجبریان، بهرام، زاهدی، محمد( 1388)، **شناخت گردشگری**، نشر: اصفهان، چهار باغ

 معاونت برنامه ریزی و اشتغال، دفتر برنامه ریزی و بودجه.

-رحمان سرشت، حسین، جمشید نژاد، غلامرضا(1379)، **توسعه سازمان با برنامه ریزی راهبردی با تاکیذ بر سازمان گردشگری**. شرکت چاپ و نشر بازرگانی( وابسته به مطالعات و پژوهش های بازرگانی: تهران).

**- سند برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شهرستان جیرفت**(1394-1390).

-صرفی، محمد رضا، چکیده **مقالات شناخت و معرفی تمدن حوزه هلیل رود** ،ناشر:مرکز کرمان شناسی

-صفا، عزیزالله، **تاریخ جیرفت و کهنوج**، انتشارات: مرکز کرمان شناسی

-ضرغام بروجنی، حمید، **مدل برنامه ریزی استراتژیک جهانگردی ایران**، رساله دکتری،دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

- ضرغام بروجنی، حمید، (1389)، **برنامه ریزی توسعه جهانگردی- رویکردی همپیوند و پایدار،** انتشارات: مهکامه.

-**طرح راهبردی – ساختاری و عملیاتی و کمیته اجرایی توسعه گردشگری استان کرمان**- ج اول: شناخت وضع موجود- مهندسین مشاور طرح و منظر

- **طرح راهبردی – ساختاری و عملیاتی و کمیته اجرایی توسعه گردشگری استان کرمان**- ج دوم: تجزیه و تحلیل وضع موجود- مهندسین مشاور طرح و منظر

 **- طرح راهبردی – ساختاری و عملیاتی و کمیته اجرایی توسعه گردشگری استان کرمان**- ج دوم ، برنامه ریزی استراتژیک- مهندسین مشاور طرح و منظر

-عبد الله زاده ، محمود،(1389)، سازمان جهانی جهانگردی، **برنامه ریزی ملی ومنطقه ای جهانگردی**، ترجمه محمود ، تهران، دفتر پژهشهای فرهنگی، چاپ چهارم.

-عباسی، دیاکو (1389). **الگویی مناسب به منظور مدیریت استراتژیک مقصد های گردشگری بر اساس مدل های موجود**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.

- گلاب زاده، محمد علی،(1383)، **جیرفت بلندای تاریخ** ،انتشارات: سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان کرمان.

- گلاب زاده، محمد علی، **کرمان در آیینه گردشگری.**

- ملازاده، سردرودی(1389)،**فرهنگ لغت تخصصی گردشگری و هتلداری**،انتشارات:راه ابریشم.

- ملازاده، سردرودی(1389**)، مدیریت گردشگری و هتلداری**،انتشارات:راه ابریشم.

-مجید زاده، یوسف، **مجموعه مقالات اولین همایش شناخت و معرفی تمدن حوزه هلیل رود.**

-میسون، پیتر، ( 1390 )، **گردشگری اثرات، برنامه ریزی ومدیریت،** ترجمه روزبه میرزایی و پونه ترابیان، تهران، انتشارات ترمه، چاپ دوم

- نقیبی، سید ابوالقاسم(1390)، **روش تحقیق در علوم انسانی**، انتششارات: دانشگاه پیام نور، تهران.

-هانگر، دیوید و توماس ال. ویلن، ( 1389 )، **مبانی مدیریت استراتژیک**، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی ودکتر حمیدرضا رضوانی، تهران، دفتر پژهشهای فرهنگی.

-یاوری، حسین ودیگران ( 1390 **)، شناخت صنعت جهانگردی ( وگردشگری** )، تهران، انتشارات سیمای دانش، چاپ دوم

-هاجر پور، حامد، **انتخاب الگوی برنامه ریزی توسعه مقصد های گردشگری (مورد مطالعه شهر شاندیز)**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

-

* منابع انگلیسی

-. Aurelia Issa, Ina. Impacts of political instability on tourism planning and development, Tourism Economics, 2006, Vol.

-Amin, S. H., Razmi, J., Zhang, G. (2011). Supplier selection and order allocation based on Fuzzy SWOT analysis and Fuzzy linear

 - Atiyaman, A.,& Robertson,R.w.(1995). Strategic planning in larg tourism firms: an empirical analysis.tourism management.

 -Athiyyaman and R W Robertson.(1995)strategic planning in large tourism firms:an empirical analysis.Tourism management-- Charrles R. w. (2006). The Tourism Area Life Cycle, Aplications and Modification Voll. Frankfort: Channel Vieew Publications.

 -Conder, 1827. Revitalization Strategies in Iranian Historical City Cores The Case of Shiraz.

Colin, Michael. Tourism planning: policies, processes, and relationships, Longman, 1999.

 -Clare Lee, chien and Chun – ping Chang,(2008). Tourism ---- --- -development and economic growth: A closer look at panels, Tourism management.

-David J. Lefter and Richard Sharply.(2008). Tourism and development in the developing world. Taylor & Francis e Library.

-David,R.Fred(1990).fundemental ofs Moabell & Howell Company, pp.103-143.

-. Doan, Petra L. Tourism planning and regional instability, International Development Planning Review, 2006, Vol.

-Evans, G. (2002). Planning for urban tourism: A Critique of Borough Development plans and Tourism Policy in London. Internatinal gournal of Tourism Research, 307-336

-Doxey, G. (1975). A Causation Theory of visitors – residents irritant

- Delphi Method, Forecasting, Median, The Wisdom of Crowds, Wideband Delphi, John Brunner (novelist), DARPA, Policy Analysis Market, Prediction Market. Alphascript Publishing.

- Gunn, Clare A, ( 1998 ), Tourism planning: basics, concepts, cases, Third edition, publisher taylor & francis, USA.

 - Hall, c. Michael, ( 2000 ), Tourism planning: policies processes and relationships, publisher prentice hall, UK.

-Hall, C M. (2000). Tourism Olanning :Policies, processes and relationship. Harlowe, England : Prentice- Hall.

-Hall,C. m.& Pages, S.J.(2006).Tge Geography of Tourism and recreation: Environment, space and place London: Routledge.

-Inskeep Edward tourism planning :an entegrated and sustainable development approach, John Wiley & Sons, 1991.

-Inskeep, E. (1991).Tourism Planning: An integrated and sustainable development approach New York: Gogn Wiley & Sons, Inc

- Gunn, Clare A. Tourism planning: basics, concepts, case Taylor & Francis, 1994.

 -finannce/ strategic/ chz.html.

- K.Walton, John, ( 2005 ), Histories of tourism, Channel View Publication, US.

- Ladeira, A., Mota, A&,.costa(2010) Strategic Planning in practice the case of the open Academy of tourism. World wide Hospitality and tourism themes Vol 2 issue 4.

- Mountinho, L., ( 2000 ), Strategic Management in Tourism, CAB publishing, London.

-Miller, F. P.; Vandome, A. F. and McBrewster, J., 2010. Delphi Method:

-Methodology and research inference. In Proceedings of the travel research association, 6th Annual Conference. 195-198. Salt Lake City

-Nilsson. M. (2004); Research and advice on strategic environmental assessment. Stockholm Environment in Stitute Publications.

-OECD( organization for Economic Co-0peration and development)(2008).

-Peter E . Morphy and Ann E. murphy. (2004). Strategic Management for Tourism Community Bridging the Caps. <http://www>. Archetype it.com

-Patternson, T. Gulden, T. Cousins, k.Kraev, E. (2004). Integrating environmental, social and economic systems: a dynamic model of Tourism in Dominica Ecological Modeling, 175.121-136

programming, Expert Systems with Applications, 38(1): 334-342.

-Sharply, R& Telffer , D .J.(2000). Tourism and development: concept and Issues.Channel view publications.

- strategic planning and need assessment.(2002) from <http://eric-web.tc.coloumbia.edu/admin>

-Swarbrooke, J. (1999). Sustainable tourism management. Cabi.

- UNWOT.(2005).asian Destination on the rise in world tourism marketing.

--Pearce, J. and Robinson, R.(1994). Strategic management: strategy formulation and Implementation( 5thend).Irwin, Boston,MS.

-UNWOT.(2005). Asian destination on the in world tourism ranking. Madrid: world tourism Organization. Retrieved August 5,2005 from world wide Web.

<http://www.worldtourism.org/facts/menu.html>.

1. Clantone [↑](#footnote-ref-1)
2. Beerli [↑](#footnote-ref-2)
3. Martine [↑](#footnote-ref-3)
4. Rayan [↑](#footnote-ref-4)
5. Mill & Morison [↑](#footnote-ref-5)
6. - لسترنج جغرافیای تاریخی خلافت شرقی صفحه321 [↑](#footnote-ref-6)
7. - همان منبع یک صفحه قبل ص 326 [↑](#footnote-ref-7)
8. - همان منبع یک صفحه قبل ص 326 [↑](#footnote-ref-8)
9. - همان منبع یک صفحه قبل ص 326 [↑](#footnote-ref-9)
10. Strategia [↑](#footnote-ref-10)
11. Stratego [↑](#footnote-ref-11)
12. Ego [↑](#footnote-ref-12)
13. Strategem [↑](#footnote-ref-13)
14. Strategems [↑](#footnote-ref-14)
15. Machiavel [↑](#footnote-ref-15)
16. Strategic Business unit(SBU) [↑](#footnote-ref-16)
17. Mc Namara [↑](#footnote-ref-17)
18. Basic Strategic Planning [↑](#footnote-ref-18)
19. Issue- Based(Goel- Based) Strategic Planning [↑](#footnote-ref-19)
20. Alignment Model [↑](#footnote-ref-20)
21. Scenario Planning [↑](#footnote-ref-21)
22. Organic(Self-Organizing) Model [↑](#footnote-ref-22)
23. Stoner and Frame [↑](#footnote-ref-23)
24. John. M. Bryson [↑](#footnote-ref-24)
25. Reason Detere [↑](#footnote-ref-25)
26. Duncan [↑](#footnote-ref-26)
27. Arnold Hex [↑](#footnote-ref-27)
28. Piers and Rabinson [↑](#footnote-ref-28)
29. Goodstein [↑](#footnote-ref-29)
30. Whiteman [↑](#footnote-ref-30)
31. Richard L.Daft [↑](#footnote-ref-31)
32. single- use plans [↑](#footnote-ref-32)
33. standing plan [↑](#footnote-ref-33)
34. Daveral [↑](#footnote-ref-34)
35. Rosentraub [↑](#footnote-ref-35)
36. Peog [↑](#footnote-ref-36)
37. Haywood [↑](#footnote-ref-37)
38. Project Evaluation & Review technique [↑](#footnote-ref-38)
39. Control project management [↑](#footnote-ref-39)
40. ENVIRONMENTAL IMPACT Assessment [↑](#footnote-ref-40)
41. Master Planning [↑](#footnote-ref-41)
42. Comprehensive Planning [↑](#footnote-ref-42)
43. STRATEGIC planning [↑](#footnote-ref-43)
44. International [↑](#footnote-ref-44)
45. National [↑](#footnote-ref-45)
46. Regional [↑](#footnote-ref-46)
47. Sub regional [↑](#footnote-ref-47)
48. Development area [↑](#footnote-ref-48)
49. Land Use [↑](#footnote-ref-49)
50. Facility Design [↑](#footnote-ref-50)
51. .Ana Ladeira,Antonio Mota,Jorge Costa [↑](#footnote-ref-51)
52. timothe [↑](#footnote-ref-52)
53. Normative Model [↑](#footnote-ref-53)
54. yogyarta [↑](#footnote-ref-54)
55. Social Political factors [↑](#footnote-ref-55)
56. Cooperative Tourism Planning [↑](#footnote-ref-56)
57. Garsia ,Castellanos and Martin [↑](#footnote-ref-57)
58. Santiponce [↑](#footnote-ref-58)