

## بررسی راهبردهای پابرجای مدیریت توسعه گردشگری در دانشگاه آزاد

### اسلامی

مرتضی رنجبر<sup>۱</sup> و یعقوب انصاری<sup>\*۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۷/۳/۲۲

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۱۵

### چکیده

دانشگاه آزاد اسلامی پتانسیلی بالا در حوزه گردشگری دارد. هدف پژوهش بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت توسعه گردشگری و تدوین راهبردهای پابرجا برای توسعه گردشگری در دانشگاه در راستای افزایش درآمدهای غیر شهرداری و ارزش افزوده بالاست. روش پژوهش توصیفی و تحلیلی است. نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای و گلوله برفی نمای بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۹۶ نفر از کارشناسان گردشگری، مراکز اقامتی رفاهی، آژانس‌های مسافرتی، راهنمایان تور، دانشگاهیان تشکیل دادند. پرسش‌نامه منبع باز برای مصاحبه از ترکیب سؤالات ماتریس ترکیبی SWOT/STEEPLED بود. تحلیل محتوایی با استخراج ۱۰ کد راهبردی مشترک از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در نرم افزار MAXQDA انجام شد. تحلیل راهبردهای پابرجا با ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، ماتریس داخلی و خارجی (IE)، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE)، ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT) تقویت شده با ماتریس عوامل اجتماعی، فناورانه، اقتصادی، اکولوژیکی، سیاسی، قانونی، اخلاقی و جمعیت شناختی (STEEPLED) و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) انجام شد. نتایج نشان دادند که برگزاری جشنواره بین‌المللی، نمایشگاه، همایش و بازارچه‌های تخصصی گردشگری در واحدهای دانشگاه بویژه در واحدهای بین‌الملل دانشگاهی جزایر جنوبی کشور؛ احداث دهکده گردشگری در مناطق مستعد گردشگری کشور با بیش‌ترین بهره‌گیری از ساختمان‌های راکد با تغییر کاربری منطبق بر استانداردهای بین‌المللی گردشگری از مهم‌ترین راهبردهای پابرجا توسعه گردشگری در دانشگاه آزاد اسلامی است.

<sup>۱</sup>- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

<sup>۲</sup>- استادیار مدیریت بازرگانی مالی، گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

\*- نویسنده مسئول مقاله: yaghoub\_ansari@yahoo.com

## طبقه بندی JEL: L83, L10

واژه‌های کلیدی: راهبرد پابرجا، توسعه گردشگری، دانشگاه آزاد اسلامی.

## پیشگفتار

گردشگری به مثابه پدیده پویای جهانی سازوکاری پیچیده دارد (حیدری چیان، ۱۳۹۶). این پدیده برای کشورهای در حال توسعه که با مشکلاتی همچون بیکاری، محدودیت منابع مالی و اقتصاد تک محصولی روبه‌رو هستند را منبع اصلی درآمد، اشتغال زایی، رشد بخش خصوصی و توسعه زیرساخت‌ها می‌دانند. بنا بر آمار سازمان جهانی گردشگری در سال ۲۰۱۰ تعداد گردشگران در سرتاسر جهان بیش از ۹۴۰ میلیون نفر بوده و از این جریان گردشگری، مبلغی حدود ۹۱۹ میلیارد دلار به گونه مستقیم وارد چرخه اقتصاد جهان شده است و پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۲۰ درآمد گردشگری به ۲۰۰۰ میلیارد دلار برسد (سازمان جهانی گردشگری، ۲۰۱۱).<sup>۱</sup> شناسایی، حمایت، ترغیب، تشویق، هدایت و تربیت استعدادها بالقوه و بالفعل کارشناسان و نخبگان، در راستای توسعه علم و فناوری، پژوهش‌های کاربردی نوآور و کارآفرین بمنظور تجاری‌سازی ایده‌ها در راستای شکوفایی علمی، اقتصادی و توسعه‌ای ایران اسلامی مأموریت‌های نخبگان در مدیریت راهبردی صنایع گردشگری است (زارع، ۱۳۹۴). در این راستا، مسئولان دانشگاه آزاد اسلامی در حوزه گردشگری و صنعت توریسم نگاهی ویژه دارند (هاشمی، ۱۳۹۵). دانشگاه آزاد اسلامی تصمیم دارد از ظرفیت بزرگ خوابگاه‌های این دانشگاه برای اسکان گردشگران در منطقه‌های گوناگون کشور استفاده کند. با توجه به این‌که پذیرش دانشجویان در دانشگاه آزاد اسلامی به صورت برمی‌گزینی است، ظرفیت فیزیکی خوابگاه‌های دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی می‌تواند به مراکز اقامتی توریست‌پذیر تبدیل شوند (آرمان، ۱۳۹۵).

در میان مدل‌های تدوین راهبردها؛ مدل SWOT کارآمدترین مدل در تدوین راهبرد صنعت گردشگری است. مدل SWOT بر این منطق استوار است که راهبردی اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را پیشینه می‌کند، در حالی که ضعف‌ها و تهدیدهای آن را کمینه می‌کند (هونگ و چان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۳۶). سیاست‌گذاری گردشگری نمودی از تسری مفاهیم و ابزارهای مدیریت استراتژیک به صنعت گردشگری است و همانند تدوین استراتژی در سایر صنایع به هنگام اجرا با چالش‌های متعددی روبه‌روست. با وجود تلاش مسئولان و کارشناسان حوزه گردشگری در مرحله تدوین، به

<sup>۱</sup> - World Tourism Organization (2011)

<sup>۲</sup> - Hong and Chan (2010)

نظر می‌رسد پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری از وضعیتی بهینه برخوردار نیست و این مسئله نیاز به آسیب‌شناسی صنعت گردشگری از وجوه گوناگون نمایان می‌سازد. در این پژوهش با طرح سؤال اصلی پژوهش که آسیب‌ها و راهبردهای پابرجا بر مدیریت توسعه گردشگری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کدام‌اند؟ و با درک این ضرورت که شناسایی پتانسیل‌ها و محدودیت‌های گردشگری منجر به توسعه می‌شود، در تلاش است تا نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شود و راهبردهای پابرجا که به توسعه گردشگری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بینجامد، ارائه شوند و در نهایت، راهبردی مناسب بمنظور بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها و از بین بردن نقاط ضعف و تهدیدها در راستای مدیریت توسعه گردشگری دانشگاه آزاد اسلامی ارائه شود.

دانشگاه آزاد اسلامی همواره با مشکلات زیادی در حوزه تأمین منابع مالی روبه‌رو بوده است. در این راستا، چالش‌های زیادی را پشت سر گذاشته است؛ که تاکنون ادامه دارد. امروزه دانشگاه‌های معتبر دنیا از منابع مالی گسترده‌ای از راه منابع غیر شهریه‌ای، اقدام به تأمین مالی مخارج خود می‌کنند. صنعت گردشگری همواره به عنوان یک عامل درآمد برای دولت‌ها و سازمان‌ها بشمار می‌آید. دانشگاه آزاد اسلامی با پتانسیل بالایی که در حوزه‌های خدمات عمومی گردشگری دارد، می‌تواند بخشی اعظم از مسایل و مشکلات مالی خود را از راه توسعه صنعت گردشگری در واحدهای خود اقدام کند. با وجود اهمیت فراوان صنعت گردشگری در شکوفایی و توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی که از ظرفیت‌های مطلوب برای جذب گردشگران برخوردارند، پژوهش‌های جامعی که به تدوین راهبردهایی مهم درباره چگونگی توسعه صنعت گردشگری در دانشگاه آزاد اسلامی منجر شود بسیار کم و محدود است. با وجود تلاش مسئولان و کارشناسان حوزه گردشگری در مرحله تدوین، به نظر می‌رسد پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و این مسئله نیاز به آسیب‌شناسی و پیاده‌سازی راهبردهای صنعت گردشگری را از وجوه گوناگون نمایان می‌سازد.

## ادبیات پژوهش

### راهبرد پابرجا

راهبردی پابرجاست که در برابر رخداد هر سناریویی، دوام پذیر، ماندنی و زیست پذیر باشد. امکان دارد که راهبرد پابرجا، خیلی هزینه بر باشد زیرا در برابر بسیاری از سناریوهای محیطی،

دوام‌پذیر و ماندنی است (کاناوری و همکاران، ۲۰۰۱)<sup>۱</sup>. چه بسا، خروجی راهبرد پذیری، جذاب به نظر برسد، اما آن راهبرد، مخاطره‌های جانبی و نوسان‌هایی را با خود داشته باشد که سازمان نمی‌تواند آن را تحمل کند. مدیران ممکن است راهبردی را ترجیح دهند که نتایج کمی بدتر، ولی آسیب‌پذیری کم‌تر در برابر رخدادهای بیرونی و مشکلات درونی داشته باشد. به چنین راهبردی که در برابر رخدادهای، نسبتاً غیر حساس باشد، راهبرد پابرجا گویند (ریبستان و چسیل، ۲۰۰۴)<sup>۲</sup>. راهبردی، پابرجاست که بتواند در یک محیط متنوع و متغیر، کامیاب باشد. راهبرد پابرجا، زمانی که با دیگر راهبردها مقایسه می‌شود در برابر تعداد زیادی از آینده‌های ممکن، عملکردی مناسب دارد. راهبرد پابرجا لازم نیست که در هر آینده‌ای، بهینه باشد (آدایر، ۲۰۰۶)<sup>۳</sup>.

راهبردی که تأسّف نسبتاً کوچکی را در گستره‌ای از حالات گوناگون ایجاد می‌کند، پابرجا است (واتس، ۲۰۰۲)<sup>۴</sup>. تأسّف عبارت است از ناراحتی تصمیم‌گیرنده ناشی از تفاوت بین عملکرد راهبرد و بهترین راهبردی که می‌توانست در آن شرایط انتخاب کند. واتس بر این باور است که راهبردهایی که بر اساس دریافت داده‌های نوین تکامل می‌یابند، می‌توانند در برابر گستره‌ای از عدم قطعیت‌ها (به نسبت راهبردهایی که تطابق نمی‌یابند) پابرجاتر باشند. نظریه‌های اقتصادی و مالی پیشنهاد می‌کنند که راهبرد، سبکی از اقدام‌های گوناگون را بکار می‌گیرد که ترکیب و شدت این ابزارها در طول زمان ممکن است تغییر کند (واتس، ۲۰۰۲). پتیگرو و همکاران (۲۰۰۶)<sup>۵</sup>، راهبردهای پابرجا را راهبردهایی با قابلیت عملکرد خوب و بدون اشکال در آینده‌های ممکن متعدد، تعریف می‌کنند.

گیسک (۱۹۹۸)<sup>۶</sup>، جایگاه راهبرد پابرجا را در میان دیگر رویکردها، این گونه بیان می‌کند که در رویکرد راهبرد ثابت، راهبرد بر اساس محتمل‌ترین سناریو برگزیده می‌شود. در رویکرد راهبرد ثابت چندگانه نیز برای هر سناریو، راهبردی طراحی می‌شود. در حالی که در رویکرد راهبرد پابرجا، راهبردی انتخاب می‌شود که تقریباً برای همه سناریوها، اثربخش و اجرایی است و هنگامی که زمان، پیش می‌رود و آینده فرا می‌رسد مشخص می‌شود که کدام سناریوها به واقعیت نزدیک‌تر بوده و می‌توان در کنار راهبرد پابرجا، اقدام‌های اقتصادی مرتبط با آن سناریوی پژوهشگر را نیز اجرا کرد.

<sup>۱</sup>- Canavari *et al.* (2001)

<sup>۲</sup>- Reibstein and Chussil (2004)

<sup>۳</sup>- Adair (2006)

<sup>۴</sup>- Watts (2002)

<sup>۵</sup>- Pettigrew *et al.* (2006)

<sup>۶</sup>- Giesecke (1998)

با وجود بهترین پیشینی‌ها و برنامه‌ها، اغلب راهبردها با محیطی رو به رو می‌شوند که لزوماً برای آن طراحی نشده‌اند (شرایط غیرمنتظره یا نامحتمل)؛ راهبردهای پابرجا به گونه مطلوبی در این شرایط، خوب عمل می‌کنند (اورچ، ۱۹۹۰)<sup>۱</sup>. در مجموع، راهبرد پابرجا، راهبردی است که تأسف نسبتاً کوچکی را در گسترده‌ای از حالت‌های گوناگون محیطی ایجاد می‌کند. پس این راهبرد، آسیب پذیری کم‌تری در برابر رخداد‌های بیرونی و درونی دارد. به بیان دیگر، این راهبرد، در برابر رخداد‌های محیط درونی و بیرونی، نسبتاً غیر حساس است و هر کدام از سناریوهایی که رخ می‌دهد، راهبرد پابرجا، عملکرد معقولی دارد. راهبرد پابرجا با راهبرد بهینه متفاوت است به این دلیل که در راهبرد بهینه با محیط ساده یا ریسکی (مخاطره آمیز) روبه‌رو هستیم و امکان انتخاب راهبرد بهینه بر اساس ابزارهایی مانند پیشینه میانگین ریاضی (امید ریاضی) وجود دارد (لشکر بلوکی و همکاران، ۱۳۹۱).

### تجزیه و تحلیل راهبرد پابرجا با ابزارهای STEEPLD و SWOT

تغییرات در محیط کسب و کار هم می‌تواند فرصت‌های بزرگی برای سازمان فراهم آورد، هم می‌تواند سبب ایجاد تهدیدهایی شایان توجه برای سازمان شود. تجزیه و تحلیل راهبردهای پابرجا با ابزارهای STEEPLD و SWOT کمک می‌کند تا راهبردها را با محیط سازمان سازگار کند.

در بررسی مسایل با تجزیه و تحلیل STEEPLD، سه شاخصه بیش‌ترین اهمیت دارد (کنر، ۲۰۱۸)<sup>۲</sup>، از جمله: ۱) شناسایی نقاط سطح بالا (کلان)، نه این‌که چگونه آن‌ها بر سازمان تأثیر می‌گذارد. ۲) تمرکز بر مسایل خارجی، نه این‌که چگونه آن‌ها به‌طور داخلی به سازمان ارتباط دارند. ۳) آیا مسایل مربوط به سازمان را حل می‌کند یا چگونگی مقابله با مسائل شناسایی شده است یا نه؟ تحلیل STEEPLD به عنوان یکی از تحلیل‌های محیط به‌مثابه یک کل است که کسب‌وکار در آن فعالیت یا محصولاتش را عرضه می‌کند. ابزار STEEPLD فرم تکامل یافته ابزار PEST است. هر یک از واژه‌های STEEPLD، نماینده سر نام واژه‌های عوامل اجتماعی (S)، عوامل فناورانه (T)، عوامل اقتصادی (E)، عوامل محیطی (E)، عوامل سیاسی (P)، عوامل قانونی (L)، عوامل اخلاقی (E)، و عوامل جمعیت شناختی (D) است.

ابزار SWOT که گاهی TOWS نیز نامیده می‌شود، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن بمنظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است. این روش نتیجه مستقیم مدل

<sup>1</sup> - Averch (1990)

<sup>2</sup> - Conner (2018)

دانشکده تجاری هاروارد است (دیویدو دیوید، ۲۰۱۴)<sup>۱</sup>. ابزار SWOT نماینده سر نام واژه‌های نقاط قوت (S)، نقاط ضعف (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) و ابزاری بسیار مهم برای تحلیل سامان‌مند عوامل داخلی و خارجی یک سازمان است. روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام‌یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و راهبردهای متناسب با موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را بازتاب می‌کند. در این روش تلاش‌هایی برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی به عمل آمده و بر اساس آن راهبرد مناسب برای بقای سازمان طراحی می‌شود. در این مدل فرصت‌ها و تهدیدها نشان‌دهنده چالش‌های بهینه و یا نابهینه عمده‌ای است که در محیط فرا روی سازمان وجود داشته و در مقابل، قوت‌ها و ضعف‌ها (شایستگی‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها، کمبودها) وضعیت محیط داخلی تشکیلات مورد مطالعه را به نمایش می‌گذارد (هریسون، ۲۰۱۶)<sup>۲</sup>.

### پیشینه پژوهش

آسیب‌شناسی در حوزه گردشگری موجب پیشرفت و رشد صنعت توریسم می‌شود (نوربخش، ۱۳۹۶). توسعه گردشگری به عنوان مجموعه فعالیت‌های اقتصادی، تأثیری بسزا در تقویت بنیان‌های اقتصادی جوامع دارد. امروزه گردشگری یکی از صنایع مهم دنیاست و افراد بسیاری در سرتاسر جهان در آن اشتغال دارند، هم‌چنین، صنعت مسافرت و گردشگری بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین صنعت در دنیا بشمار می‌آید و گردشگران منبع اصلی درآمد و اشتغال برای جمعیت منطقه میزبان هستند (بلالی و همکاران، ۱۳۹۱).

حسینی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان "اولویت سنجش راهبردهای توسعه گردشگری فرهنگی در منطقه الموت قزوین" به این نتیجه رسیدند که تدوین راهبردهای متنوع، بهترین راهبرد برای بهره‌گیری از فرصت‌ها در جاذبه‌های فرهنگی کشور است.

ضرابی و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان "برنامه‌ریزی توسعه گردشگری با استفاده از مدل SWOT (مطالعه موردی: شهرستان نورآباد ممسنی)" به بررسی نقش جاذبه‌ها و پتانسیل‌های گردشگری شهرستان نورآباد ممسنی در جذب گردشگر پرداختند. نتیجه پژوهش نشان داد که بین عدم آشنایی گردشگران به جاذبه‌های گردشگری در این شهرستان با تعداد گردشگر رابطه مستقیمی دارد.

<sup>1</sup> - David and David (2014)

<sup>2</sup> - Harrison (2016)

قادری و همکاران (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان "راهبردهای برنامه‌ریزی منطقه‌ای گردشگری با استفاده از روش SWOT، مطالعه موردی شهرستان پیرانشهر"، به بررسی راهبردهای مناسب جهت توسعه گردشگری در این شهرستان پرداختند. نتایج بدست آمده از این مطالعه نشان دادند که با توجه به راهبردهای ارائه شده برای توسعه گردشگری در شهرستان پیرانشهر می‌توان با برنامه‌ریزی درست در راستای شکوفا شدن اقتصاد این منطقه گام برداشت. مهم‌ترین راهبرد بدست آمده در این پژوهش راهبرد SO است.

واحدپور و جعفری (۱۳۹۰)، در پژوهشی به ارائه راهبردهای مدیریت و توسعه پایدار زیرساخت‌های گردشگری ایران با تأکید بر مدل SWOT پرداختند. این پژوهش نقش زیرساخت‌های گردشگری را در توسعه گردشگری بسیار مهم دانسته و آن‌ها را در سطح کشور ایران مورد بررسی قرار می‌دهد. در نهایت، با پرداختن به علل عدم رشد کشور در زمینه گردشگری نسبت به دیگر کشورهای منطقه راهکارهایی در مورد حل مشکلات این صنعت بیان می‌کند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بودند که دولت باید زمینه سرمایه‌گذاری را برای سرمایه‌گذاران خصوصی باز و سختی راه را برای آنان آسان کند.

ربانی و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان "نقش پلیس در تأمین امنیت و جذب گردشگری شهر اصفهان"، بالا بودن میزان رضایتمندی گردشگران خارجی از امنیت در شهر اصفهان و رضایت کم‌تر از تراکم زیاد پلیس را گزارش کردند و تأمین امنیت از راه ابزارهای الکترونیکی و از راه دور تا حضور فیزیکی شدید را پیشنهاد کردند.

استینر (۲۰۰۶)<sup>۱</sup>، در پژوهشی با عنوان "وضعیت گردشگری کشورهای عربی به ویژه مصر" نبود امنیت و تهدیدات اجتماعی و روانی عامل عدم سودآوری در گردشگری مطرح کرد و ضرورت توجه به امنیت گردشگران را پیشنهاد کرد.

لی و همکاران (۲۰۰۶)<sup>۲</sup>، در پژوهشی موانع اجرای طرح‌های توسعه در چین چهار مورد: (۱) نبود جزئیات مقیاس‌های اجرا در طرح، (۲) تجربه عملی کم بین توسعه‌دهندگان مرتبط، (۳) واگرایی در دیدگاهها بین برنامه‌ریزان و شاغلان و (۴) تفاوت بین اولویت‌های طرح و اولویت‌های مدنظر بخش خصوصی را معرفی کردند.

دادز و بالتر (۲۰۱۰)<sup>۳</sup>، در پژوهشی موانع اجرای خط‌مشی‌های گردشگری پنج مورد: (۱) نبود برنامه‌ریزی قبلی، (۲) اشتیاق محدود ذینفعان به نتایج برنامه در بلندمدت، (۳) نبود یکپارچگی با

<sup>۱</sup>- Steiner (2006)

<sup>۲</sup>- Lai *et al.* (2006)

<sup>۳</sup>- Dodds and Butler (2010)

اولویت‌های خط‌مشی ملی و منطقه‌ای، (۴) نبود عزم سیاسی در راستای بکارگیری خط‌مشی‌ها و (۵) تمرکز بر منافع کوتاه مدت و اقتصادی و نه مباحث اجتماعی و زیست‌محیطی، معرفی کردند. پوپسکو و کوربوس (۲۰۱۰)<sup>۱</sup>، در پژوهشی با عنوان "نقش گردشگری شهری در توسعه راهبرد منطقه براسو"، نقش مثبت گردشگری شهر را بر توسعه منطقه براسو در کشور مالزی گزارش دادند.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش بررسی راهبردهای پابرجا مدیریت توسعه گردشگری در دانشگاه آزاد اسلامی با ماتریس تلفیقی SWOT/STEEPLED در نرم افزار MindView 7.0 ترسیم شد (شکل ۱).

### مواد و روش کار

#### نمونه گیری

جامعه آماری شامل: ۱- تمامی واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی. ۲- مراکز پژوهشی راهبردی و اجرایی متصدی صنعت گردشگری و ۳- مراکز اقامتی، خدماتی و رفاهی گردشگری، آژانس‌های مسافرتی، راهنمایان گردشگری بود. با توجه به ماهیت ترکیبی پژوهش (کیفی و کمی) و اغلب کیفی و ضرورت انجام مصاحبه حضوری (چهره به چهره) به‌طور کلی حجم جامعه در پژوهش با ۴۰۰ نفر کارشناس و صاحب نظر تعیین شد. با فرمول محاسبه حجم نمونه کوکران (۱)، حجم نمونه ۱۹۶ نفر بدست آمد.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)} \quad (1)$$

$$N = 400; Z = 1/96; d = 0/05; p = 0/5; q = 0/5$$

نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای (روش احتمالی در مرحله نخست) بود که بدین ترتیب شامل سازمان‌ها و مراکز مدیریتی راهبردی تخصصی گردشگری و واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان‌های (فارس، تهران، کهگیلویه و بویراحمد، تبریز، خراسان رضوی، اصفهان، یزد، هرمزگان،

<sup>1</sup> - Popescu and Corbos (2010)



گیلان، سیستان و بلوچستان) و روش گلوله برفی نمایی یا غیرخطی (روش غیر احتمالی در مرحله دوم) شامل تفکیک اشخاص: الف- مدیران ارشد و اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی؛ (۸۰ نفر) ب- اساتید و دانشجویان واحدها؛ (۵۰ نفر) ج- کارشناسان گردشگری سازمانها، آژانسها و مراکز اقامتی سیاحتی زیارتی و راهنمایان تور گردشگری؛ (۳۳ نفر) د- گردشگران داخلی و خارجی؛ (۳۳ نفر) بود.

## روش کار

پژوهش‌های کیفی و کمی می‌توانند از راه کشف (به وسیله پژوهش‌های کیفی) و تأیید (به وسیله پژوهش‌های کمی) همدیگر را کامل کنند؛ با وجود همه تفاوتها، بسیاری از پژوهشگران، اکنون ترکیبی از رویکردهای کمی و کیفی را برای فهم کامل پدیده مورد بررسی خود، بکار می‌برند. لذا، این پژوهش با استفاده از روش ترکیبی (کیفی و کمی) توصیفی، تحلیلی و راهبردی انجام شد. روش گردآوری داده‌های پژوهش روی هم رفته، روش‌های میدانی، کتابخانه‌ای و مشاهده بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های راهبرد پژوهی با مدل‌های SWOT, STEEPLD, QSPM, IFE, EFE, SPACE, IE و نرم‌افزارهای Microsoft Excel 2016, Google Earth, Mindview 7.0 و MAXQDA 2018 استفاده شد.

## نتایج

### تحلیل توصیفی (جمعیت شناختی)

روی هم رفته، از مجموع ۱۹۶ نفر مصاحبه شونده، از نظر جنسیت تعداد ۱۲۸ نفر (۶۵/۳٪) مرد و ۶۸ نفر (۳۴/۷٪) زن و از نظر تحصیلات تعداد ۷۵ نفر (۳۸/۲۶٪) دکتری، ۸۰ نفر (۴۰/۸۲٪) کارشناسی ارشد، ۴۱ نفر (۲۰/۹۲٪) کارشناسی و پایین‌تر و از نظر سابقه فعالیت در حیطه گردشگری تعداد ۸۰ نفر (۴۰/۸۲٪) زیر ۵ سال، ۴۱ نفر (۲۰/۹۲٪) بین ۵-۱۰ سال، ۷۵ نفر (۳۸/۲۶٪) بین ۱۰ سال و بیش‌تر بود.

### تجزیه و تحلیل ماتریس‌ها

ابتدا تجزیه و تحلیل محتوایی عوامل داخلی و خارجی در نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۱۰۸ انجام گرفت سپس اقدام به کدگذاری نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها هر کدام به تعداد ۱۰ کد تفسیری اقدام شد. سپس با استفاده از کتاب راهنمای دیوید و دیوید (۲۰۱۴) و الگوی

اکسل نسخه ۱۶/۱/۱۱ دیوید و دیوید (۲۰۱۸)<sup>۱</sup> برای توسعه ماتریس‌ها و تجزیه و تحلیل‌های موجود در پژوهش استفاده شد.

### نقاط قوت و ضعف

دقیقاً ۱۰ نقطه قوت و ۱۰ نقطه ضعف، نه کمتر و نه بیش‌تر، به الگو وارد شد (جدول ۱). عوامل دقیق و عملی است. وزن نشان‌دهنده اهمیت یک عامل در موفقیت در صنعت است. تمام وزن‌ها "مبتنی بر صنعت" هستند. مجموع وزن برابر با ۱ برای هر ۲۰ عامل داخلی است. در مقایسه با وزن‌های مبتنی بر صنعت، رتبه بندی‌ها "مبتنی بر سازمان" هستند و نشان می‌دهد که سازمان عملکرد خوبی دارد یا ندارد. از راهکار کدگذاری رتبه‌بندی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، استفاده شد.

### فرصت‌ها و تهدیدها

دقیقاً ۱۰ فرصت و ۱۰ تهدید، نه کمتر و نه بیش‌تر، به الگو وارد شد (جدول ۲). عوامل دقیق و عملی است. هر دو فرصت و تهدید خارجی هستند. با توجه به نقاط ضعف و قوت، از همین منطبق برای عوامل خارجی استفاده شد. مجموع وزن برابر با ۱ برای هر ۲۰ عامل خارجی است. ارزیابی‌ها بر پایه سازمان است و بازتاب‌کننده این است که سازمان چگونه به عامل خاصی رسیدگی می‌کند. از راهکار کدگذاری رتبه‌بندی در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، استفاده شد.

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

نقاط قوت دانشگاه آزاد اسلامی در چهار گروه با اهمیت و امتیاز وزنی نزدیک به هم و مشابه (۰/۳۶، ۰/۳۲، ۰/۲۴ و ۰/۲) است (جدول ۳)؛ که به ترتیب اهمیت نقاط قوت گروه نخست با امتیازهای وزنی هم‌سطح ۰/۳۶، شامل: ۱) وجود زمینه‌ها (فضای سبز، سالن‌های ورزشی استاندارد، رستوران‌ها و اقامتگاهها) و زیرساخت‌های اولیه (گاز رسانی، آب رسانی، برق و مخابرات) توسعه گردشگری و فقدان محدودیت زمین در راستای بسترسازی شرایط حضور صنعت گردشگری در عرصه فعالیت‌های اقتصادی دانشگاه و ۲) باور مسئولان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به توسعه گردشگری در واحدها به عنوان سازوکار مناسب در راستای سرمایه‌گذاری، درآمدزایی، اشتغال‌زایی و برنامه‌ریزی گردشگری به عنوان قطب مهم گردشگری کشور است. گروه دوم نقاط

<sup>۱</sup> - David and David (2018)

قوت با اهمیت با امتیازهای وزنی هم‌سطح ۰/۳۲، شامل: ۱) آداب و رسوم، فرهنگ محلی، پوشش خاص زنان و مردان، سنت‌های خاص و گردشگرپذیری و مهمان‌نوازی دانشگاهیان محلی، ۲) برخورداری دانشگاه از حیث وجود رسانه‌های مجازی و چاپی با شمارگان بسیار بالا و توزیع در سطح کشوری برای درج اخبار و رویدادهای گردشگری، ۳) برخورداری از چشم‌اندازهای طبیعی منحصر به فرد و زیبا در داخل و حاشیه (دریا، ساحل بکر، حیات وحش، کوه و ...) و وجود جاذبه‌های تاریخی در حاشیه و مسیر منتهی‌الیه پردیس‌های دانشگاه آزاد اسلامی در سراسر کشور و ۴) داشتن محیط آرام و بدون سر و صدا برای گردشگران است. گروه سوم نقاط قوت با امتیاز وزنی هم‌سطح ۰/۲۴، شامل: ۱) فراهم بودن و در دسترس بودن نیروهای انسانی (دانشجو و استاد) متخصص در زمینه تحقیق و پژوهش و ۲) وجود بیمارستان و درمانگاههای تخصصی و فوق تخصصی در برخی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی است. گروه آخر از نقاط قوت با امتیازهای وزنی هم‌سطح ۰/۲، شامل: ۱) موقعیت راهبردی جغرافیایی (گسترده‌گی و پراکندگی) واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی و در دسترس بودن در اقصی نقاط کشور و ۲) دسترسی به اسکله‌های متعدد تجاری، تفریحی و آب‌های آزاد و مهیا بودن شرایط جذب جهانگردان بین‌المللی از سراسر دنیا به واحدهای دانشگاهی جزیره‌ای و ساحلی است. بیش‌ترین نقاط ضعف دانشگاه آزاد اسلامی در رویارویی با مدیریت توسعه گردشگری در واحدها، شامل: ۱) آشنایی کم برخی مدیران و متصدیان امور رفاهی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کشور به انواع زبان‌های زنده بین‌المللی بویژه زبان‌های انگلیسی، آلمانی و چینی، با امتیاز وزنی ۰/۱ و ۲) فقدان رستوران و امکانات اقامتی مطابق با استانداردهای جهانی گردشگری، موزه و بازارچه‌های اختصاصی دانشگاهی در ارتباط با فروش صنایع‌دستی و سوغات به گردشگران در تمام واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی با امتیاز وزنی ۰/۰۸ است.

#### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

مهم‌ترین فرصت‌های پیش روی دانشگاه در توسعه گردشگری (جدول ۴)، شامل: ۱) استقرار حراست فیزیکی مناطق مستعد گردشگری برای همکاری در صیانت از آثار باستانی و کهن و افزایش امنیت گردشگران، با امتیاز وزنی ۰/۳۶ و ۲) افزایش انگیزه گردشگران برای سفر به مناطق گردشگری کشور با توجه به پتانسیل ویژه وجود مراکز اقامتی در واحدهای دانشگاهی در شهرهای کوچک، با امتیاز وزنی ۰/۳۲ است. تمامی فرصت‌ها با امتیاز وزنی نزدیک به هم در کنار هم قرار گرفتند که نشان از اهمیت هر ۱۰ فرصت پیش رو است.

### ماتریس داخلی و خارجی (IE)

ماتریس داخلی و خارجی از دو بخش ارزیابی عوامل داخلی یا (IFE) و ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تشکیل شده است. استفاده از این روش بسیار تحلیلی است و نسبت به دیگر روش‌ها تا حد زیادی به واقعیت نزدیک‌تر است.

با توجه به شکل ۲، امتیاز وزنی کل IFE روی ۳/۴۴ و امتیاز وزنی کل EFE روی ۳/۱۴ هر دو با امتیاز قوی است که در موقعیت منطقه ۱ قرار دارد. در این راستا راهبرد رشد کن و بساز را توصیه می‌کند.

### ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE)

شامل پنج (و تنها پنج) عامل برای ارزیابی هر محور SPACE: موقعیت مالی (FP)، موقعیت ثبات (SP)، موقعیت رقابتی (CP) و موقعیت صنعت (IP) است. پنج عامل برای CP، SP، FP و IP وارد و امتیاز مربوطه هر عامل دریافت شد (جدول ۵). در این جدول FP و IP از مثبت ۱ (بدترین) به مثبت ۷ (بهترین)، CP و SP از منفی ۱ (بهترین) تا منفی ۷ (بدترین) طبقه بندی می‌شود. دانشگاه آزاد اسلامی در دنیا از حیث تعدد شعب بی‌رقیب یا کم رقیب است؛ و یافته‌های معتبر در مورد CP، SP، FP و IP برای دانشگاه در راستای توسعه گردشگری تدوین نشده است، لذا محاسبه و ترسیم ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در شرایط عدم رقابت فشرده در الگوی اکسل نسخه ۱۶/۱/۱۱ دیوید و دیوید (۲۰۱۸)<sup>۱</sup> انجام شد (شکل ۳).

هنگامی که بردار جهت‌یاب در ربع تهاجمی ماتریس SPACE قرار گیرد، سازمان در موقعیتی عالی برای استفاده از نقاط قوت درونی خود قرار دارد تا به کمک آن از فرصت‌های خارجی خود بهره گیرد، بر نقاط ضعف داخلی خود غلبه کند و از تهدیدهای خارجی پرهیز کند. با توجه به جدول ۵ و شکل ۳، ارزیابی موقعیت دانشگاه آزاد اسلامی، با ۲/۴ واحد روی محور X و ۱/۸ واحد روی محور Y قرار دارد؛ بنابراین، با توجه به موقعیتی ویژه که دانشگاه آزاد اسلامی با آن روبه‌روست، اجرای راهبردهای نفوذ در بازار، رشد و توسعه بازار، توسعه خدمات، ادغام رو به عقب، ادغام رو به جلو، ادغام افقی، متنوع سازی یا راهبرد ترکیبی امکان پذیر است.

<sup>۱</sup>- David and David (2018)

### ماتریس نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها (SWOT)

با تحلیل تطبیقی و ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی (جدول ۶)، اقدام به ارایه چهار دسته راهبرد شد که دربرگیرنده شش مورد برای راهبردهای SO با تمرکز بر توانمندی‌های درونی و فرصت‌های بیرونی، چهار مورد برای راهبردهای ST با تمرکز بر تنوع بخشی بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی، پنج مورد برای راهبردهای WO با تأکید بر تنگناهای درونی و بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف و شش مورد راهبردهای WT با تأکید بر رفع آسیب‌پذیری مدیریت توسعه گردشگری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی است.

### ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

این ماتریس برای ارزیابی امکان‌پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در رویارویی با شرایط محیطی و وضع موجود است. در ستون نخست ماتریس فهرست عوامل راهبردی بیرون سازمان شامل تمامی تهدیدها و فرصت‌ها و عوامل راهبردی درون سازمانی شامل تمامی ضعف‌ها و قوت‌ها آورده شد. این عوامل عیناً از ماتریس‌های IFE و EFE آورده شد. در ستون دوم امتیاز وزن دار هر عامل راهبردی عیناً از ماتریس IFE و EFE استخراج و درج شد. در ستون‌های بعدی انواع راهبردهایی که از ماتریس SWOT به دست آمده و شامل راهبردهای چهارگانه WO، ST، WT و SO آورده شد. هر یک از ستون‌های مربوط به انواع راهبردها به دو زیر ستون نمره جذابیت و جمع نمره جذابیت تقسیم شد. هر عامل راهبردی را با راهبرد مورد نظر سنجش و به آن امتیاز داده شد. با توجه به جدول ۷، از میان راهبردهای مطرح شده به ترتیب راهبرد SO1 با مجموع نمره جذابیت ۴؛ راهبرد ST4 با مجموع نمره جذابیت ۳/۶؛ راهبرد SO5 با مجموع نمره جذابیت ۳/۳۸؛ راهبرد SO2 با مجموع نمره جذابیت ۳/۳۶ و راهبرد SO6 با مجموع نمره جذابیت ۳/۳۴ از اولویت بالایی برخوردار هستند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این پژوهش، بررسی موانع، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت توسعه گردشگری و تدوین کاراترین راهبردهای پابرجا برای توسعه صنعت گردشگری در دانشگاه آزاد اسلامی در راستای افزایش درآمدهای غیر شهریه‌ای و ارزش افزوده بالا بود. جامعه آماری این پژوهش را کارشناسان گردشگری، مراکز اقامتی توریستی خدماتی رفاهی، آژانس‌های مسافرتی، راهنمایان گردشگری، اساتید و دانشجویان واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل دادند. پرسش‌نامه منبع باز جهت مصاحبه از ترکیب سؤالات عام و خاص برگرفته از ماتریس ترکیبی SWOT/STEEPLED بود. با استفاده از نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۰۱۸، تحلیل محتوایی انجام

گرفت و ارزیابی انبوه از میان ۱۴۰۰ نقطه قوت، نقطه ضعف، فرصت و تهدید مطرح شده اقدام و ۱۰ رشته کد راهبردی مشترک و حیاتی استخراج شد. با استفاده از فایل اکسل تجزیه و تحلیل راهبردی دیوید دیوید نسخه ۲۰۱۸، و با توجه به موانع توسعه گردشگری و مسایل و مشکلات مالی دانشگاه آزاد اسلامی، تحلیل راهبردهای پابرجا صورت گرفت و اقدام به استخراج بهترین راهبردهای پابرجا مدیریت توسعه گردشگری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شد.

موانع رشد و توسعه گردشگری در دانشگاه آزاد اسلامی شامل موانع مدیریتی و سازمان‌دهی، موانع فرهنگی توسعه گردشگری، موانع آموزشی و کمبود نیروی متخصص در بخش گردشگری، ضعف سیستم حمل و نقل، ضعف در تأسیسات اقامتی، موانع گمرکی و صدور روادید، ضعف سیستم بانکی، ضعف در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری، موانع اقتصادی توسعه گردشگری و موانع اطلاع رسانی، تبلیغات و بازاریابی گردشگری است. با توجه به آسیب‌ها و نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی دانشگاه آزاد اسلامی، راهبردهای پابرجا مناسب مدیریت توسعه طرح‌های گردشگری عبارت‌اند از: برگزاری فستیوال بین‌المللی، نمایشگاه، همایش و بازارچه‌های تخصصی گردشگری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بویژه در واحدهای بین‌الملل دانشگاهی جزایر جنوبی کشور؛ (SO1). احداث دهکده گردشگری دانشگاه آزاد اسلامی در مناطق مستعد گردشگری کشور با بهره‌گیری حداکثری از ساختمان‌های راکد با تغییر کاربری منطبق بر آخرین استانداردهای بین‌المللی مدیریت توسعه گردشگری؛ (ST4). توسعه و تقویت روابط دانشگاهی، دیپلماتیک، اقتصادی و گردشگری با کشورهای هم‌جوار؛ (SO5). استفاده از بیش‌ترین توان جذب امتیازها و تسهیلات قانونی دولتی با توجه به بندهای مرتبط گردشگری در قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران؛ (SO2). جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در حوزه گردشگری با تکیه بر جایگاه ژئوپولیتیک ایران توسعه گردشگری زیارتی و غیر زیارتی با تکیه بر جایگاه گردشگری در سیاست‌های کلان ملی و پتانسیل‌های جذب گردشگر در پیرامون تقویت، تجهیز و توسعه انواع زیرساخت‌های ارتباطی با استفاده از پتانسیل‌های سرمایه‌گذاری در عرصه گردشگری؛ (SO6).

با توجه به راهبردهای پابرجا مدیریت توسعه طرح‌های گردشگری پیشنهادی کاربردی عبارت‌اند از:

۱. برگزاری جشنواره‌ها و همایش‌های بین‌المللی تخصصی گردشگری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بویژه در واحدهای دانشگاهی جزایر جنوبی کشور.
۲. احداث دهکده‌های گردشگری استانی دانشگاه آزاد اسلامی با بهره‌گیری از ساختمان‌های راکد با تغییر کاربری منطبق بر آخرین استانداردهای بین‌المللی توسعه گردشگری.

۳. تهیه اطلس جامعه پتانسیل‌ها و جاذبه‌های گردشگری داخل و هم‌جوار تمامی واحدهای داخلی و خارجی دانشگاه آزاد اسلامی.  
با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی عبارت‌اند از:
۱. آسیب‌شناسی آتی راهبردی انجام پژوهش در تمامی واحدهای داخلی و خارجی دانشگاه آزاد اسلامی صورت گیرد.
۲. در تمامی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی (داخل و خارج از کشور) به صورت مجزا بررسی راهبردی شود و مقدار انطباق آن با راهبردهای کشوری سنجیده گردد.
۳. پژوهش‌های تکمیلی راهبرد سنجی‌های مالی با نرم افزارهای اقتصاد سنجی و ... انجام گیرد.
۴. پژوهش‌های تکمیلی پیرامون ایجاد جاذبه‌های مصنوعی گردشگری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در داخل کشور انجام گیرد.

### منابع

- آرمان، ب. (۱۳۹۵). بررسی طرح‌های کلان گردشگری در دانشگاه آزاد اسلامی. خبرگزاری آنا. در دسترس: <http://www.ana.ir/news/131836>. تاریخ دسترسی: ۵ بهمن ۱۳۹۶.
- بلالی، مریم؛ معین فرد، محمد رضا؛ حامدی نیا، محمدرضا و امیر احمدی، ابوالقاسم (۱۳۹۱)، ((بررسی دیدگاه مدیران و کارشناسان در مورد توسعه صنعت گردشگری ورزشی در استان خراسان رضوی))، مدیریت ورزشی، سال ۴، شماره ۱۳، صص ۱۸۵-۲۰۲.
- حسینی، ع. احمدپور، ا. اروچی، ح. و علیزاده، م. (۱۳۹۲)، ((اولویت سنجش راهبردهای توسعه گردشگری فرهنگی در منطقه الموت قزوین))، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، سال ۴۵، شماره ۳، صص ۱-۱۷.
- حیدری چپانه، ر. (۱۳۹۶). مبانی برنامه‌ریزی صنعت گردشگری. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ربانی، ر. شاهی وندی، ا. دهقان نیا، م. م. و ناظر حضرت، ج. (۱۳۹۰)، ((نقش پلیس در تأمین امنیت و جذب گردشگری (نمونه موردی شهر اصفهان))، مطالعات امنیت اجتماعی، سال ۵، شماره ۲۶، صص ۳۹-۶۰.
- زارع، ک. (۱۳۹۴). تجاری‌سازی ایده‌ها، مأموریت‌نخبگان در مدیریت راهبردی صنایع گردشگری است. خبرگزاری آنا. در دسترس: <http://www.ana.ir/news/28074>. تاریخ دسترسی: ۸ بهمن ۱۳۹۶.

- ۱، شماره ۲، صص ۱-۲۴.
- ضرابی، ا. محمدی، ج. فیروزی، م.ع. و گودرزی، م. (۱۳۹۰). (برنامه‌ریزی توسعه گردشگری با استفاده از مدل SWOT (مطالعه موردی: شهرستان نورآباد ممسنی))، برنامه ریزی فضایی، سال ۱، شماره ۲، صص ۱-۲۴.
- قادری، ر. هادیانی، ز. محمدی، ک. و ابوبکری، ط. (۱۳۹۰). (عنوان استراتژی‌های برنامه‌ریزی منطقه‌ای گردشگری با استفاده از تکنیک SWOT (مطالعه موردی شهرستان پیرانشهر))، برنامه‌ریزی منطقه‌ای، سال ۱، شماره ۱، صص ۲۷-۴۰.
- لشکربلوکی، م. خداداد حسینی، ح. حسینی، م. و حمیدی زاده، م.ر. (۱۳۹۱). (طراحی مدل فرآیندی راهبرد پابرجا با استفاده از رویکرد ترکیبی))، اندیشه مدیریت راهبردی، سال ۶، شماره ۲، صص ۱۲۱-۱۵۱.
- نوریخس، م. (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی در حوزه گردشگری علت پیشرفت و رشد صنعت توریسم در مازندران. در دسترس: <http://www.isna.ir/news/96010902272> تاریخ دسترسی: ۱۵ اردیبهشت ۱۳۹۷.
- هاشمی، م. (۱۳۹۵). ورود به صنعت گردشگری از راهبردهای دانشگاه آزاد است. در دسترس: <http://www.mehrnews.com/news/3866626> تاریخ دسترسی: ۲۶ فروردین ۱۳۹۷.
- واحدپور، غل. ع. و جعفری، م. (۱۳۹۰). (راهبردهای مدیریت و توسعه پایدار زیرساخت‌های گردشگری ایران با تأکید بر مدل SWOT))، برنامه‌ریزی منطقه‌ای، سال ۱، شماره ۱، صص ۸۳-۹۷.

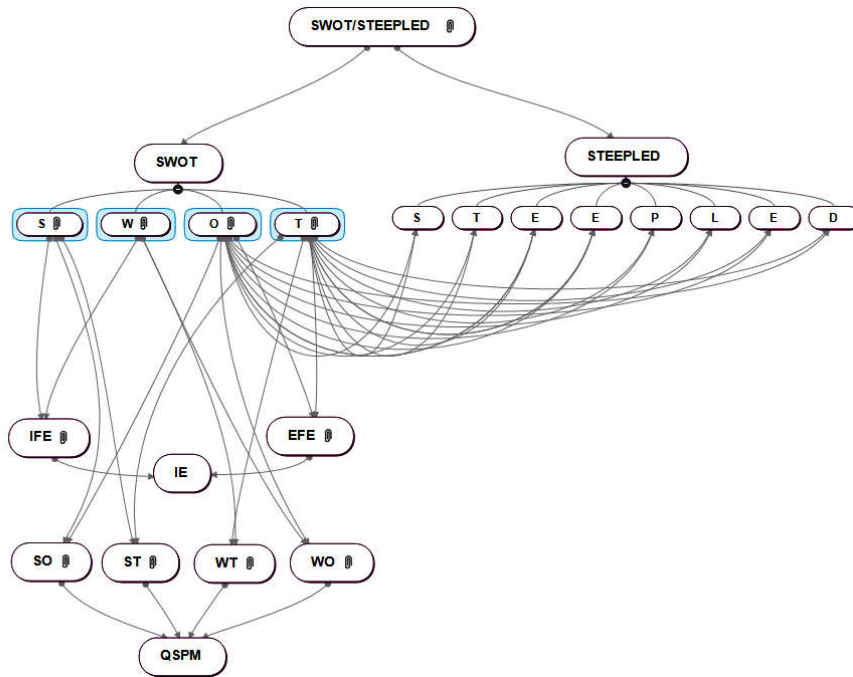
### References

- Adair, R. (2006). *Critical Perspectives on Politics and the Environment*, The Rosen Publishing Group, New York, USA.
- Averch, H. (1990). *Private markets and public intervention: a primer for policy designers*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, USA.
- Canavari, M., Caggiati, P. & Easter, K.W. (2001). *Economic Studies on Food, Agriculture, and the Environment, in Proceedings of The 7th Minnesota-Padova Conference on Food, Agriculture Bologna*, Kluwer-Academic/Plenum Pub, New York, USA.
- Conner, L.A. (2018). *Strategy Tools. SagaciousThink- Global Operations Excellence*, Available: <https://www.sagaciousthink.com>. Accessed 6 February 2018.
- David, F.R. & David, F.R. (2014). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases, 15th Edition*, Pearson. London. UK.



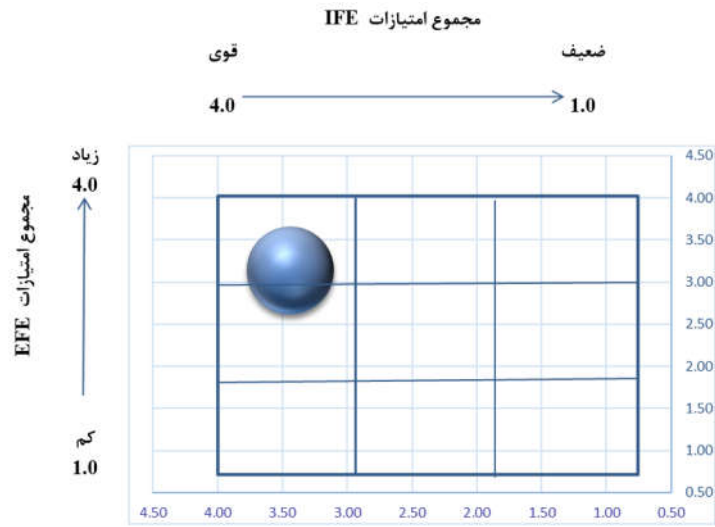
- David, F.R. & David, F.R. (2018). *The Free Excel Student Template Version 16*. Available: <http://strategyclub.com/new-version-16-0-template>. Accessed: 21 February 2018.
- Dodds, R. & Butler, R. (2010). "Barriers to implementing sustainable tourism policy in mass tourism destinations", *An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Vol. 5, No. 1, pp. 35-53.
- Giesecke, J. (1998). *Scenario Planning for Libraries*, American Library Association, Chicago, USA.
- Harrison, J.P. (2016). *Strategic planning and SWOT analysis. Essentials of Strategic Planning in Healthcare (Gateway to Healthcare Management) 2nd Edition*, Health Administration Press, Chicago, USA.
- Hong, C.W. & Chan, N.W. (2010). "Strength-Weakness-Opportunities-Threats analysis of penang national park for strategic ecotourism management", *World Applied Sciences Journal*, Vol. 10, Special Issue of Tourism & Hospitality, pp. 136-145.
- Lai, K. Li, Y. & Feng, X. (2006). Gap between tourism planning and implementation: A case of China. *Tourism Management*, 27(6): 1171-1180.
- Pettigrew, A. Thomas, H. & Whittington, R. (2006). *Handbook of strategy and management*, Sage Publication. London, UK.
- Popescu, R. & Corbos, R.A. (2010). "The role of urban tourism in the strategical development of Brasov area". *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Vol. 7, No. 16, pp. 69-85.
- Reibstein, D.J. & Chussil, M.J. (2004). *Putting the Lesson Before the Test: Using Simulation to Analyze and Develop Competitive Strategies*, in Day GS. And Reibstein DJ. (Eds.), *Wharton on Competitive Strategy* (pp. 395-425), John Wiley & Sons, New York, USA.
- Steiner, C. (2006). *Social Distance, Security Threats and Tourism Volatility. Veranstaltung: Second World Congress for Middle Eastern Studies, 11.07.-16.07.2006, Amman, Jordanien. (Veranstaltungsbeitrag: Kongress/Konferenz/Symposium/Tagung, Vortrag)*. Available: <http://edoc.ku-eichstaett.de/19248>. Accessed: 8 February 2018.
- Watts, R.G. (2002). *Innovative Energy Strategies for Co2 Stabilization*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- World Tourism Organization. (2011). *Tourism Highlight*, Available: <http://www2.unwto.org/facts>. Accessed: 26 December 2011.

پیوست‌ها



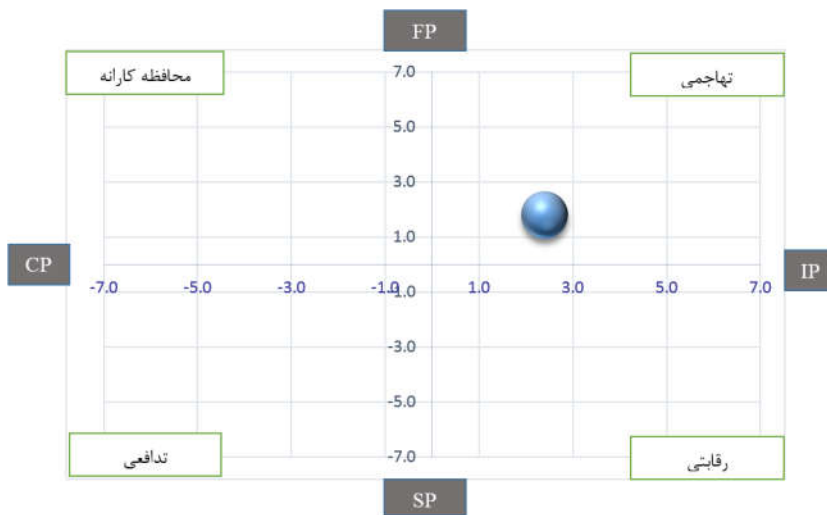
شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش با ماتریس تلفیقی SWOT/STEEPLED.

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۲- ماتریس داخلی و خارجی (IE).

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۳- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE).

منبع: یافته‌های پژوهش

## جدول ۱- عوامل داخلی منتخب (نقاط قوت و ضعف).

رتبه*	وزن	نقاط قوت
۴	۰/۰۹	۱ وجود زمینه‌ها (فضای سبز، سالن‌های ورزشی، رستوران‌ها و اقامتگاهها) و زیرساخت‌های اولیه (گازرسانی، آبرسانی، برق و مخابرات) و نداشتن محدودیت زمین در راستای بسترسازی شرایط حضور صنعت گردشگری در توسعه فعالیت‌های اقتصادی دانشگاه
۴	۰/۰۹	۲ باور مسئولان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به توسعه گردشگری در واحدها به عنوان سازوکار مناسب در راستای سرمایه‌گذاری، درآمدزایی، اشتغال‌زایی و برنامه‌ریزی گردشگری به عنوان قطب مهم گردشگری کشور
۴	۰/۰۸	۳ آداب و رسوم، فرهنگ محلی، پوشش خاص زنان و مردان، سنت‌های خاص و گردشگرپذیری و مهمان‌نوازی دانشگاهیان محلی
۴	۰/۰۸	۴ برخورداری دانشگاه از حیث وجود رسانه‌های مجازی و چابی با شمارگان بسیار بالا و توزیع در سطح کشوری برای درج اخبار و رویدادهای گردشگری
۴	۰/۰۸	۵ برخورداری از چشم‌اندازهای طبیعی منحصر به فرد و زیبا در داخل و حاشیه (دریا، ساحل بکر، حیات وحش، کوه و ...) و وجود جاذبه‌های تاریخی در حاشیه و مسیر منتهی‌الیه پردیس‌های دانشگاه آزاد اسلامی در سراسر کشور
۴	۰/۰۸	۶ داشتن محیط آرام و بدون سر و صدا برای گردشگران جهت استراحت و تمدد اعصاب و تفریح در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی
۴	۰/۰۶	۷ فراهم بودن و در دسترس بودن نیروهای انسانی (دانشجو و استاد) متخصص در زمینه پژوهش
۴	۰/۰۶	۸ وجود بیمارستان و درمانگاههای تخصصی و فوق تخصصی در برخی واحدهای دانشگاه
۴	۰/۰۵	۹ موقعیت راهبردی جغرافیایی (گسترده‌گی و پراکندگی) واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی و در دسترس بودن در اقصی نقاط کشور
۴	۰/۰۵	۱۰ دسترسی به اسکله‌های متعدد تجاری، تفریحی و آب‌های آزاد و مهیا بودن شرایط جذب جهانگردان بین‌المللی از سراسر دنیا به واحدهای دانشگاهی جزیره‌ای و ساحلی

## ادامه جدول ۱- عوامل داخلی منتخب (نقاط قوت و ضعف).

رتبه	وزن	نقاط ضعف
۲	۰/۰۵	۱ آشنایی کم برخی مدیران و متصدیان امور رفاهی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کشور به انواع زبان‌های زنده بین‌المللی به ویژه زبان‌های انگلیسی، آلمانی و چینی
۲	۰/۰۴	۲ نبود رستوران و امکانات اقامتی مطابق با استانداردهای جهانی گردشگری، موزه و بازارچه‌های اختصاصی دانشگاهی در ارتباط با فروش صنایع‌دستی و سوغات به گردشگران در تمام واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی
۲	۰/۰۳	۳ ضعف حاکم بر عناصر نهادی و تغییرات پی در پی مدیریتی و فقدان ثبات در مدیریت پابرجا گردشگری برخی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی
۲	۰/۰۳	۴ استفاده نکردن و نداشتن بهره‌برداری از بخش‌های کویری و ساحلی با جاذبه‌های زیبا جهت انجام تفریح‌های بیابانی چون شتر سواری، موتور سواری، رصد نجوم کویری و ...
۲	۰/۰۳	۵ ضعف تبلیغات و استفاده ناکافی از بیلبوردها، بروشورها و نشریات برای تبلیغات و عدم مساعدت رسانه‌های جمعی و مطبوعات غیر وابسته به دانشگاه در زمینه اطلاع رسانی از امکانات رفاهی و پتانسیل‌ها و نقاط جاذب تاریخی و طبیعی و محدود بودن تبلیغات صرفاً جهت پذیرش دانشجو و نه معرفی پتانسیل‌های گردشگری برای جذب گردشگران
۲	۰/۰۳	۶ نبود یا کمبود وجود سیم کارت‌های فعال اعتباری بین‌المللی در ایران و آنتن دهی نامناسب سیم کارت‌های داخلی در اغلب پردیس‌های دانشگاه آزاد اسلامی
۲	۰/۰۲	۷ نبود فرودگاه بین‌المللی در تمامی شهرها و دور بودن واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی با فرودگاهها و پایانه‌های مسافربری قطار و اتوبوس‌رانی بین شهری و کیفیت پایین پایانه‌های حمل و نقل دانشگاهی
۲	۰/۰۲	۸ آموزش ضعیف، محدود و کمبود انجمن‌های دانشجویی، سازمان‌های مردم نهاد و دانشکده و پژوهشکده در زمینه پرورش نیروی انسانی متخصص فعال در زمینه گردشگری دانشگاهی
۲	۰/۰۲	۹ فقدان حیات شبانه در کانون‌های گردشگری واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی
۲	۰/۰۱	۱۰ نبود صرافانی یا عدم آرایه خدمات ارزی بانک‌های مستقر در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در سراسر کشور

۱

وزن کل (باید برابر با ۱ باشد)

\* ضعف عمده = ۱، ضعف معمولی = ۲، قوت معمولی = ۳، قوت عمده = ۴.

منبع: یافته‌های پژوهش

## جدول ۲- عوامل خارجی منتخب (فرصت‌ها و تهدیدها).

رتبه*	وزن	فرصت‌ها
۴	۰/۰۹	۱ استقرار و مکان یابی حراست فیزیکی مناطق مستعد گردشگری برای همکاری در صیانت از آثار باستانی و کهن و افزایش امنیت گردشگران
۴	۰/۰۸	۲ افزایش انگیزه گردشگران برای سفر به مناطق گردشگری کشور با توجه به پتانسیل ویژه وجود مراکز اقامتی در واحدهای دانشگاهی در شهرهای کوچک
۴	۰/۰۶	۳ ارتقاء سطح استانداردهای کیفیت خدمات در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی و ارتقای تفکر اقتصاد سفر و گردشگری در شهرستان‌ها
۴	۰/۰۶	۴ ایجاد مشاغل جدید و فرصت‌های جدید اقتصادی و متنوع سازی اقتصاد دانشگاهی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی
۴	۰/۰۶	۵ بالا بودن هزینه‌های در هتل‌ها و اماکن اقامتی شهری غیردانشگاهی
۴	۰/۰۵	۶ تأکید برنامه ششم توسعه کشور به برنامه ریزی و سرمایه گذاری توسعه و تجهیز شبکه‌های زیربنایی متناسب با اولویت گردشگری
۴	۰/۰۵	۷ خارج شدن اقتصاد دانشگاه از حالت رکود و تبدیل دانشگاه به یکی از قطب‌های منحصربه‌فرد گردشگری کشور
۴	۰/۰۵	۸ قرار داشتن مفاخر کشوری دانشگاه آزاد اسلامی در پست‌های حساس دولتی
۴	۰/۰۴	۹ وجود ارتباطات گسترده و تفاهم نامه‌ها با بسیاری از کشورها در زمینه و تبادل استاد و دانشجو و امکان هم پیوندی با برنامه‌های گردشگری دانشگاه‌های خارج از کشور نظیر دانشگاه مدیترانه شرقی جمهوری قبرس
۴	۰/۰۳	۱۰ وجود نیروهای متخصص بومی دانش آموخته و باتجربه در دانشگاه آزاد اسلامی به نسبت ارزان در مراکز گردشگر پذیر

## ادامه جدول ۲ - عوامل خارجی منتخب (فرصت‌ها و تهدیدها).

رتبه	وزن	تهدیدها	
۲	۰/۰۶	ازدیاد نسبی تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی	۱
۲	۰/۰۶	افزایش امکانات و خدمات در مناطق تفریحی رقیب	۲
۲	۰/۰۴	افزایش قیمت زمین و بورس‌بازی زمین و بالطبع افزایش بار مالی جهت ایجاد تجهیزات و تسهیلات گردشگری و مقرون به‌صرفه نبودن آن‌ها	۳
۲	۰/۰۴	تبلیغات سوء علیه جمهوری اسلامی ایران و ایجاد تصویر غیر صحیح و ناشناخته از دانشگاه آزاد اسلامی در جهانی	۴
۲	۰/۰۴	رشد بیش از حد جمعیت و شلوغی دانشگاهها در ایام امتحانات دانشجویان دانشگاهها	۵
۲	۰/۰۴	ندادن بودجه، تسهیلات بانکی و اعتبارات لازم برای تحرک بخشی و ساماندهی جاذبه‌های گردشگری دانشگاهی و کافی نبودن کل بودجه تخصیص یافته به تجهیز و بازسازی زیرساخت‌های فناورانه واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی	۶
۲	۰/۰۴	نداشتن سیاست‌های حقوقی مدون و مشخص و دخالت سازمان‌های متعدد در موضوع گردشگری و نقطه نظرات گوناگون و گاه متضاد آن‌ها	۷
۲	۰/۰۴	کم توجهی آژانس‌ها و تور گردان‌های مراکز استان‌ها به واحدهای کوچک دانشگاه آزاد اسلامی	۸
۲	۰/۰۴	نبود مدیریت یکپارچه در حوزه گردشگری کشور و ناهماهنگی بین سازمان‌های متولی گردشگری و همسو نبودن سازمان‌های دولتی به منظور گسترش تجهیزات و تأسیسات گردشگری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی	۹
۲	۰/۰۳	همسایگی با افغانستان و پاکستان و ناامنی‌های ناشی از آن برای واحدهای دانشگاهی مرزی	۱۰
	۱	وزن کل (باید برابر با ۱ باشد)	

\* تهدید عمده = ۱، تهدید معمولی = ۲، فرصت معمولی = ۳، فرصت عمده = ۴.

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	نقاط قوت	
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	S 1	۱
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	S 2	۲
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	S 3	۳
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	S 4	۴
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	S 5	۵
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	S 6	۶
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	S 7	۷
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	S 8	۸
۰/۲	۴	۰/۰۵	S 9	۹
۰/۲	۴	۰/۰۵	S 10	۱۰
امتیاز وزنی	رتبه	وزن	نقاط ضعف	
۰/۱	۲	۰/۰۵	W 1	۱
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W 2	۲
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W 3	۳
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W 4	۴
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W 5	۵
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W 6	۶
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W 7	۷
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W 8	۸
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W 9	۹
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	W 10	۱۰
۳/۴۴		۱	کل امتیاز IFE	

منبع: یافته‌های پژوهش



## جدول ۴ - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها).

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	فرصت‌ها	
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	O 1	۱
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	O 2	۲
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	O 3	۳
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	O 4	۴
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	O 5	۵
۰/۲	۴	۰/۰۵	O 6	۶
۰/۲	۴	۰/۰۵	O 7	۷
۰/۲	۴	۰/۰۵	O 8	۸
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	O 9	۹
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	O 10	۱۰
امتیاز وزنی	رتبه	وزن	تهدیدها	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T 1	۱
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T 2	۲
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T 3	۳
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T 4	۴
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T 5	۵
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T 6	۶
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T 7	۷
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T 8	۸
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T 9	۹
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T 10	۱۰
۳/۱۴		۱	کل امتیاز EFE	

منبع: یافته‌های پژوهش

## جدول ۵- امتیازدهی عوامل محورها.

تجزیه و تحلیل داخلی: موقعیت مالی (FP)		تجزیه و تحلیل خارجی: موقعیت ثبات (SP)	
رتبه		رتبه	
۷	بازگشت سرمایه (ROI)	-۴	نرخ تورم
۷	قدرت نفوذ	-۶	تغییرات فناوریانه
۵	نقدینگی	-۳	کشش قیمت تقاضا
۶	سرمایه گذار	-۷	فشار رقابتی
۷	جریان نقدی	-۳	موانع ورود به بازار
۶/۴	میانگین	-۴/۶	میانگین
تجزیه و تحلیل داخلی: موقعیت رقابتی (CP)		تجزیه و تحلیل خارجی: موقعیت صنعت (IP)	
رتبه		رتبه	
-۷	سهم بازار	۶	پتانسیل رشد
-۳	کیفیت محصول	۷	ثبات اقتصادی
-۴	وفاداری مشتری	۶	سهولت ورود به بازار
-۲	دانش فنی	۷	بهره برداری از منابع
-۴	کنترل بر تأمین کنندگان و توزیع کنندگان	۶	پتانسیل سود
-۴	میانگین	۶/۴	میانگین

محور  $X=۲/۴$  ، محور  $Y=۱/۸$ 

منبع: یافته‌های پژوهش

## جدول ۶- راهبردهای تلفیقی چهارگانه ماتریس SWOT.

راهبردهای SO	
SO 1	برگزاری فستیوال بین‌المللی، نمایشگاه، همایش و بازارچه‌های تخصصی گردشگری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی به ویژه در واحدهای بین‌الملل دانشگاهی جزایر جنوبی کشور
SO 2	استفاده از بیش‌ترین توان جذب امتیازات و تسهیلات قانونی دولتی با عنایت به بندهای مرتبط گردشگری در قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران
SO 3	ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های گوناگون مرتبط، بمنظور یکپارچه‌سازی کارکردهای گردشگری دانشگاه و بکارگیری تدابیر مدیریتی هماهنگ کننده با حضور سازمان‌های دولتی، غیردولتی، مردم و کارآفرینان
SO 4	مشارکت علمی و فنی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در طرح‌های طراحی شده در طرح‌های جامع گردشگری کشوری
SO 5	توسعه و تقویت روابط دانشگاهی، دیپلماتیک، اقتصادی و گردشگری با کشورهای هم جوار
SO 6	جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در حوزه گردشگری با تکیه بر جایگاه ژئوپولیتیک ایران توسعه گردشگری زیارتی و غیر زیارتی با تکیه بر جایگاه گردشگری در سیاست‌های کلان ملی و پتانسیل‌های جذب گردشگر در پیرامون تقویت، تجهیز و توسعه انواع زیرساخت‌های ارتباطی با استفاده از پتانسیل‌های سرمایه‌گذاری در عرصه گردشگری
راهبردهای ST	
ST 1	از بین بردن ذهنیت منفی برخی از گردشگران در مورد وضعیت امنیتی کشور با برنامه‌های تبلیغاتی بسیار گسترده رسانه‌ای به زبان‌های (انگلیسی، چینی، هندی، عربی، اسپانیولی، روسی، پرتغالی، فرانسه و آلمانی) جهانگردان
ST 2	افزایش بودجه تخصیصی (جذب فاینانس، ری فاینانس، یوزانس و سایر اعتبارات مالی بین‌المللی) و رفع مقررات فرسایشی مالی و افزایش امنیت سرمایه‌گذاری (جلوگیری از بورس‌بازی و افزایش خودسرانه قیمت زمین و مسکن) برای توسعه جاذبه‌های گردشگری در محدوده‌های دارای جاذبه‌های گردشگری واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی
ST 3	احداث و توسعه کیوسک‌های اطلاع رسانی گردشگری و دفاتر خدمات مسافرتی و تورهای مسافرتی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی
ST 4	احداث دهکده گردشگری دانشگاه آزاد اسلامی در مناطق مستعد گردشگری کشور با بهره‌گیری بیشینه از ساختمان‌های راکد با تغییر کاربری منطبق بر آخرین استانداردهای بین‌المللی مدیریت توسعه گردشگری
ST 5	تأسیس معاونت ویژه امور گردشگری و پژوهشگاه راهبردی توسعه گردشگری در سازمان مرکزی تهران و گسترش و توسعه پژوهشکده‌های تخصصی و فوق تخصصی در دانشگاه آزاد اسلامی مراکز استان‌ها بر حسب ماهیت جغرافیایی گردشگری منطقه‌ای

راهبردهای WO	
WO 1	افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در دهکده‌های گردشگری دانشگاه آزاد اسلامی
WO 2	گسترش پوشش تمامی شبکه‌های ارتباطی تلفن همراه داخلی و خارجی (سیم کارت‌های بین‌المللی فعال) در جغرافیای (کویری، کوهستانی، جنگلی و جزیره‌ای) واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی
WO 3	برگزاری دوره‌های کوتاه مدت تربیت متخصص و راه اندازی رشته محل‌های دید تحصیلی در کلیه مقاطع تحصیلی (کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری و پسادکتری) در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی
WO 4	ارایه بیش‌ترین تسهیلات دانشجویی جهت تأسیس و فعالیت انجمن‌های علمی تخصصی گردشگری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی
WO 5	راه اندازی شیفت شب پرسنل ویژه بخش امور گردشگری در واحدها با به‌کارگیری دانشجویان و فارغ‌التحصیلان بومی با پوشش محلی (با برند و لوگو رسمی آرم دانشگاه آزاد اسلامی)، همراه با برنامه‌های متنوع محلی و گردشگر پسند
راهبردهای WT	
WT 1	گسترش نظام تبلیغاتی مناسب و تهیه ابزار اطلاع‌رسانی جامع و پویا جهت ترویج و تبلیغ (تأسیس رسانه رادیویی و تصویری، روزنامه، هفته‌نامه، ماه‌نامه و سالنامه مخصوص گردشگری) برای معرفی جاذبه‌های گردشگری
WT 2	تدوین برنامه‌های بومی گردشگری و ارتقاء تعلق خاطر از راه احیای مراسم و آیین‌های سنتی و قومی و جلب مشارکت‌های مردمی و بخش خصوصی برای مشارکت در توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات گردشگری و ترویج، حفاظت و بهره‌مندی پایدار از منابع طبیعی و تاریخی- فرهنگی گردشگری منطقه و جلوگیری از تخریب جاذبه‌های زیست محیطی و تاریخی- فرهنگی
WT 3	فعالیت‌های فرهنگی و تقویت تیم‌های امنیتی (حراست دانشگاه) به منظور جلوگیری از تخلفات اجتماعی و فرهنگی و افزایش بزه کاری ناشی از ورود گردشگران به منطقه بازرسی منظم از اقامتگاهها و رستوران‌ها به‌گونه منظم و مستمر جهت افزایش رضایت گردشگر از مجموعه تحت برند دانشگاه آزاد اسلامی
WT 4	هماهنگی ارگان‌های ذی‌ربط برای ساماندهی وضعیت گردشگری، استفاده و بهره‌برداری درست از جاذبه‌ها و توانمندی‌های توریسم منطقه‌ای
WT 5	فشرده سازی ایام امتحانات دانشجویان و کم اثرتر کردن ضریب نمره امتحانات پایان‌ترم با رویکرد تقسیم نمره‌های نهایی دروس در مورد فعالیت‌های مرتبط پژوهشی و پژوهش محور و مشارکت دانشجویان در امور توسعه اقتصاد گردشگری واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی
WT 6	تأسیس سرویس ویژه حمل و نقل گردشگری از پایانه‌های مسافری درون شهری، ترمینال، باربری، فرودگاه، راه آهن و کشتی‌رانی با برند و نماد دانشگاه آزاد اسلامی به گونه کاملاً یکدست با طراحی بر بدنه خودروهای مدل بالا سرویس‌دهنده همراه با راننده مسلط به زبان انگلیسی یا یکی از ده زبان زنده بین‌المللی

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۷- ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی (QSPM)\*

	SO 6		SO 5		SO 4		SO 3		SO 2		SO 1		
راہبرد عوامل	ضرب	نمبره جدائین	جمع نمبره	نمبره جدائین	جمع نمبره	نمبره جدائین	جمع نمبره	نمبره جدائین	جمع نمبره	نمبره جدائین	جمع نمبره	نمبره جدائین	ضرب
S1	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۳	۰/۲۷	۲	۰/۱۸	۲	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۰۹
S2	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۱	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۹
S3	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۱	۰/۰۸	۳	۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۳	۰/۰۸
S4	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۱	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۱	۰/۳۲	۴	۰/۰۸
S5	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۲۴	۲	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۶	۲	۰/۰۸
S6	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۳۲	۴	۰/۰۸
S7	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۰۶
S8	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶
S9	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۰۵
S10	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۰۵
O1	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۳۶	۴	۰/۰۹
O2	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴	۴	۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۳	۰/۰۸
O3	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۰۶
O4	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶
O5	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶
O6	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۳	۰/۱۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۰۵
O7	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	۱	۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۲۰	۴	۰/۰۵
O8	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۴	۰/۱۵	۳	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
O9	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۰۴
O10	۰/۰۳	۴	۰/۱۲	۳	۰/۰۹	۴	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۴	۰/۱۲	۴	۰/۰۳
کل			۳/۳۸		۲/۹۹		۳/۲۷		۳/۳۶		۴		

WO 5		WO 4		WO 3		WO 2		WO 1		ضریب	راهبرد عوامل
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
۰/۲	۴	۰/۰۵	۱	۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۰۵	W1
۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	W2
۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W3
۰/۰۶	۲	۰/۰۹	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	W4
۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W5
۰/۰۶	۲	۰/۰۹	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	W6
۰/۰۸	۴	۰/۰۸	۴	۰/۰۸	۴	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۲	W7
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۶	۳	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W8
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	۱	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۸	۴	۰/۰۲	W9
۰/۰۱	۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۱	۰/۰۳	۳	۰/۰۲	۲	۰/۰۱	W10
۰/۱۸	۲	۰/۲۷	۳	۰/۱۸	۲	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	O1
۰/۰۸	۱	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	O2
۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	O3
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	O4
۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	O5
۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۰۵	O6
۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۰۵	O7
۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۰۵	O8
۰/۱۶	۴	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	O9
۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	O10
۲/۲		۲/۱۳		۲/۱۴		۲/۱۶		۲/۳۹			کل

ST 5		ST 4		ST 3		ST 2		ST 1		ضریب	راهبرد عوامل
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	۱	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	S1
۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	S2
۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۱	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	S3
۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	S4
۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	S5
۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۳	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	S6
۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	S7
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	S8
۰/۳۲	۳	۰/۰۵	۱	۰/۳۲	۳	۰/۳۲	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	S9
۰/۰۵	۱	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۰۵	۱	۰/۱	۲	۰/۰۵	S10
۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	T1
۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	T2
۰/۱۶	۴	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T3
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T4
۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	T5
۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	T6
۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T7
۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T8
۰/۱۶	۴	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T9
۰/۱۲	۴	۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	T10
۳		۳/۶		۲/۷۹		۲/۹۴		۳/۳۱			کل

	WT 6	WT 5	WT 4	WT 3	WT 2	WT 1							
راهبرد عوامل	ضریب	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره
W1	۰/۰۵	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۲	۰/۱	۲	۰/۲	۴	۰/۲	۳	۰/۱۵
W2	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۶
W3	۰/۰۳	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۲	۰/۰۶
W4	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۹
W5	۰/۰۳	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۱	۰/۰۳
W6	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۴	۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۴	۰/۰۶
W7	۰/۰۲	۴	۰/۰۸	۴	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۴	۰/۰۸	۱	۰/۰۲
W8	۰/۰۲	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۴	۴	۰/۰۸
W9	۰/۰۲	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۴
W10	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
T1	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲
T2	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
T3	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸
T4	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۴	۰/۱۶
T5	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۱	۰/۰۴
T6	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۴	۰/۱۶
T7	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸
T8	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲
T9	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۱	۰/۰۴
T10	۰/۰۳	۴	۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶
کل	۳/۲۲		۱/۸۱		۱/۵۱		۱/۸۱		۳/۲۲		۱/۸		۱/۴۷

\* امتیازهای جذابیت: ۱ = جذاب، ۲ = تا حدودی، ۳ = در حد قابل قبول، ۴ = جذابیت بالا.

منبع: یافته‌های پژوهش