



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت جهانگردی گرایش برنامه‌ریزی و توسعه

انتخاب الگوی مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک گردشگری

نگارش

معصومه پورولی

استاد راهنما

دکتر حمید ضرغام بروجنی

استاد مشاور

دکتر محمدحسین ایمانی خوشخو

استاد داور

دکتر اردشیر تاج زاده نمین

پاییز 1390

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه علامه طباطبایی
دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت جهانگردی گرایش برنامه‌ریزی و توسعه

انتخاب الگوی مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک گردشگری

نگارش

معصومه پورولی

استاد راهنما

دکتر حمید زرغام بروجنی

اساتید مشاور

دکتر محمدحسین ایمانی خوشخو

استاد داور

دکتر اردشیر تاج زاده نمین

پاییز 1390

تقدیر و سپاس از استاد عزیزم جناب آقای دکتر حمید ضرغام که بهره‌مندی از تجارب ایشان در طول این پایان نامه برایم فرصتی مغتنم بود و با راهنمایی‌های ارزنده‌شان مرا در اجرای این پژوهش یاری نموده‌اند.

با تشکر از استاد مشاور ارجمندم، جناب آقای دکتر محمد حسین ایمانی خوشخو که با نظرات پربارشان مرا در تصحیح و ارایه بهتر این پژوهش یاری نمودند.

با تشکر از استاد گران قدر و بزرگوارم جناب آقای دکتر اردشیر تاج زاده که وقت گذاشته و داوری این پایان نامه را بر عهده داشتند.

همچنین از تمامی دوستان و عزیزانی که مرا در تهیه این پایان نامه صمیمانه یاری نمودند، به ویژه پدر و مادر دلسوز و مهربانم و برادر عزیزم محمد پورولی و همسر عزیزش شیرین درگاهی، جناب آقای دکتر محمود ضیایی، جناب آقای دکتر پور فرج، جناب آقای دکتر کروی، جناب آقای دکتر ابوالفضل کنازی، جناب آقای دکتر تقوای، جناب آقای دکتر مهدوی، جناب آقای دکتر جعفری، جناب آقای دکتر دهقان و جناب آقای محمد شریفی تهرانی بسیار سپاسگزارم.

چکیده:

امروزه بخشی مهمی از فعالیت‌های اقتصادی دنیا توسط سازمان‌های کوچک انجام می‌شود و ما شاهد روند رو به افزایش تعداد این سازمان‌ها در دهه‌های اخیر هستیم. به‌علاوه، در صحنه رقابت جهانی اهمیت سازمان‌های کوچک در حال افزایش است. همچنین، سازمان‌های کوچک در فعالیت‌های اقتصادی کشور ما، منجمله گردشگری نقش و اهمیت فراوان پیدا کرده‌اند و این سازمان‌ها، مانند هر سازمان دیگری با رقابت شدیدی مواجه‌اند. با توجه به این که در کشور ایران، بیشتر سازمان‌های گردشگری به صورت ساده‌اندیشانه و خطرناکی، بدون برنامه‌ریزی استراتژیک متناسب با بنگاه و سازمان خود در حال توسعه گردشگری و ورود به بازارهای گردشگری هستند و به دلیل، عدم شناخت درست بازار و علایق و خواسته‌های ذینفعان و روابط بین آن‌ها و موقعیت واقعی رقابتی جامعه در چارچوب بازار دچار پیامدهای تاسف بار توسعه و زیان‌های مالی شده‌اند.

از این‌رو برای پاسخ‌گویی به مشکلات بالا، در این پژوهش، الگوهایی که در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌ها، منجمله سازمان‌های کوچک گردشگری وجود داشت، بررسی شده و در این میان از خبرگان موجود در زمینه گردشگری در مورد مولفه‌های تاثیرگذار در انتخاب الگوی مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک گردشگری و میزان تاثیرگذاری این مولفه‌ها، بر طبق روش دلفی نظرسنجی شده و نتایج این نظرسنجی با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، تا از میان 6 الگوی شناسایی‌شده، برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید، پورتر، TOWS، مازور، فرای و استونر و رحمان سرشت، مناسب‌ترین مدل شناسایی شود، باشد که این مدل به عنوان راهنمایی برای

برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک گردشگری به خصوص بنگاه‌های موجود در حوزه این تحقیق محسوب شود، چرا که هر الگویی باید با توجه به مقتضیات و اندازه بنگاه بکار گرفته شود .

واژگان کلیدی تحقیق:

برنامه ریزی استراتژیک¹، سازمان های کوچک²، گردشگری³، تکنیک دلفی⁴.

فهرست مطالب:

6.....	چکیده:
7.....	واژگان کلیدی تحقیق:
2.....	فصل اول: کلیات تحقیق.....
2.....	1-1: مقدمه.....
2.....	1-2: بیان مسئله.....

¹ - Strategic Planning
² - Small Sized Entreprises
³ - Tourism
⁴ -Delphy Technique

- 1-4: اهمیت و ضرورت انجام تحقیق.....5
- 1-5: سوال‌های تحقیق.....6
- 1-6: قلمروی تحقیق.....6
- 1-6-1- قلمرو زمانی تحقیق.....6
- 1-6-2- قلمرو مکانی تحقیق.....6
- 1-7: روش‌شناسی تحقیق.....7
- الف: نوع تحقیق.....7
- ب: روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها.....7
- ج: جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه.....7
- ه. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها.....7
- 1-8: پیشینه تحقیق.....7
- 1-9: فرایند انجام تحقیق.....12
- 1-10: تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی تحقیق.....13
- 1-11- موانع و محدودیت‌های تحقیق:.....16
- فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق.....18
- 2-1: مقدمه:.....18

- 2-2: برنامه ریزی استراتژیک: 18.....
- 2-2-1- تعاریف: 18.....
- 2-2-1-1- فرای و استونر (1995): 18.....
- 2-2-1-2- لرنر (2002): 18.....
- 2-2-1-3- تعریف دانشگاه اکسفورد (2008): 19.....
- 2-2-2- اهمیت برنامه ریزی استراتژیک: 19.....
- 2-2-3- ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک: 19.....
- 2-2-4- گام های برنامه ریزی استراتژیک: 20.....
- 2-2-5- رویکردهای حاکم بر برنامه ریزی استراتژیک: 21.....
- 2-2-6- مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید: 23.....
- 2-2-7- مدل برنامه ریزی استراتژیک پورتر: 24.....
- 2-2-8- مدل برنامه ریزی استراتژیک TOWS: 25.....
- 2-2-9- برنامه ریزی استراتژیک و اندازه سازمان: 27.....
- 2-3- صنایع کوچک: 27.....

- 27..... 2-3-1 – تعاریف شرکت‌ها و سازمان‌های کوچک
- 28..... 2-3-1-1- لانگ نکر، مور وپتی
- 28..... 2-3-1-2- تعریف SBS
- 29..... 2-3-1-3- آنالویی
- 29..... 2-3-2- مزایای و معایب کسب و کارهای کوچک:
- 30..... 2-3-3- ویژگی‌های صنایع کوچک:
- 30..... 2-3-4- ادبیات تحقیق صنایع کوچک در گردشگری:
- 32..... 2-4- برنامه ریزی استراتژیک برای کسب و کارهای کوچک
- 34..... 2-4-1- مطالعه برنامه ریزی استراتژیک در کسب و کارهای کوچک: نظرات موافق و مخالف
- 35..... 2-4-2- تدوین و اجرای استراتژی در صنایع کوچک:
- 36..... 2-4-3- فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک - مازور
- 37..... 2-4-3-1- چشم انداز
- 37..... 2-4-3-2- ماموریت
- 38..... 2-4-3-3- استراتژی و تاکتیک‌ها

- 38.....2-4-4- برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت کوچک- فرای و استونر.....
- 41.....2-4-5- موانع برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب و کار کوچک.....
- 42.....2-4-6- استراتژیست‌های صنایع کوچک چه کسانی هستند؟.....
- 42.....2-5- برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت گردشگری.....
- 44.....2-5-1- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک با تاکید بر سازمان‌های گردشگری (رحمان سرشت).....
- 46.....2-6- دفاتر خدمات مسافرتی (به عنوان نمونه‌ای از سازمان‌های کوچک در بخش گردشگری):.....
- 46.....2-6-1- مقدمه:.....
- 2-6-2- اجزای تشکیل‌دهنده صنعت گردشگری و ماهیت دفاتر خدمات مسافرتی در این صنعت:.....
- 46.....
- 47.....2-6-3- سیستم توزیع در گردشگری :.....
- 48.....2-6-4- محصولات ارائه شده توسط تامین‌کنندگان مختلف گردشگری :.....
- 48.....2-6-5- تعریف دفتر خدمات مسافرتی :.....
- 49.....2-6-6- وظایف دفاتر خدمات مسافرتی:.....
- 49.....2-6-7- مزایای سفر در قالب تورهای مسافرتی را می‌توان چنین عنوان کرد:.....

- 50.....2-6-8-تاریخچه دفاتر خدمات مسافرتی در جهان و ایران
- 51.....2-6-9-نقش دفاتر خدمات مسافرتی :
- 51.....2-6-10- طبقه بندی دفاتر خدمات مسافرتی (بر مبنای شاخص‌های گوناگون):
- 52.....2-6-11-تقسیم بندی دفاتر خدمات مسافرتی در ایران :
- 53.....2-6-12-تعداد و نوع دفاتر خدمات مسافرتی در داخل کشور:
- 55.....2-6-13- اشتغال دفاتر خدمات مسافرتی :
- 55.....2-6-14- اهداف دفتر / شرکت خدمات مسافرتی و گردشگری:
- 55.....2-7-جمع‌بندی ادبیات تحقیق:
- 61.....فصل سوم: روش تحقیق
- 61.....3-1-مقدمه:
- 61.....3-2- روش تحقیق :
- 61.....3-3- روش و ابزار گردآوری داده‌ها:
- 62.....3-4- گام‌های اتخاذ شده در این تحقیق:
- 62.....3-5- جامعه و نمونه آماری:
- 63.....3-6- تکنیک‌ها و روش‌های مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها:

- 63.....3-6-1- تکنیک دلفی:
- 67.....3-6-2- روش ارزیابی ماتریس برای انتخاب مدل مناسب:
- 67.....3-6-2-1- ماتریس ارزیابی الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک:
- 69.....3-7- روش نمونه‌گیری
- 70.....3-8- پرسشنامه:
- 71.....3-9- روایی و پایایی
- 71.....3-9-1- روایی:
- 72.....3-9-2- پایایی:
- 74.....فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها
- 74.....4-1- مقدمه:
- 74.....4-2- اطلاعات جمعیت‌شناختی پنل خبرگان:
- 76.....4-3- تحلیل داده‌های حاصل از روش دلفی:
- 76.....4-4- نتایج مرحله مقدماتی:
- 81.....4-5- نتایج مرحله نهایی:
- 92.....4-6- ارزیابی الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک گردشگری با استفاده از ماتریس ارزیابی کمی:
- 95.....4-7- تعیین رتبه الگوها با استفاده از ماتریس ارزیابی رتبه مولفه‌ها
- 97.....4-8- تهیه ماتریس ارزیابی کمی الگوها با توجه به وزن ورتبه الگوها

- فصل پنجم : نتیجه‌گیری و پیشنهادات.....100
- 5-1- مقدمه:.....100
- 5-2- جمع بندی یافته‌های تحقیق:.....101
- 5-2-1- نکات کلیدی ادبیات تحقیق:.....101
- 5-2-2- ویژگی‌های پنل خبرگان.....105
- 5-2-3- نتایج به دست آمده در مرحله مقدماتی روش دلفی.....105
- 5-2-4- نتایج به دست آمده در مرحله نهایی روش دلفی.....106
- 5-2-5- نتایج به دست آمده از ماتریس ارزیابی کمی الگوهای برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک گردشگری با توجه به وزن مولفه‌های تشکیل دهنده.....107
- 5-2-6- نتایج به دست آمده از ماتریس ارزیابی رتبه مولفه‌ها برای تعیین رتبه الگوها.....108
- 5-2-7- انتخاب الگوی مناسب برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک گردشگری بر مبنای نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی کمی الگوها با توجه به وزن ورتبه الگوها.....109
- 5-3- نتیجه گیری نهایی:.....109
- 5-4- محدودیت‌های تحقیق:.....110
- 5-5- پیشنهادات.....111
- 5-4-1- پیشنهادات حاصل از نتایج تحقیق:.....111

112.....	پیشنهادات برای تحقیقات آتی: 5-4-2	
113.....	فهرست منابع و ماخذ:	
118.....	منابع لاتین:	
	Agarwal, P. (2005) . <i>International Tourism</i> . Refrence Press.....	118
	•Athanasίου, Nick. (2008). <i>Three Strategic Planning Tips For Travel Companies and Travel Affiliate Marketers</i> . From: http://EzineArticles.com	118

فهرست اشکال:

- شکل 1-1-1- مراحل اساسی در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچکص 10
- شکل 1-2-1- برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌های کوچک – فرای واستونرص 11
- شکل 2-1-1- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پورترص 23
- شکل 2-2-2- ماتریس TOWS و نحوه تعیین استراتژی‌هاص 25
- شکل 2-3-2- تدوین و اجرای استراتژی الگوی تصمیمات به هم وابستهص 34
- شکل 2-4-2- برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک فرای واستونرص 37
- شکل 2-5-2- چارچوب راهبرد سازمانی مدل رحمان شریستص 43
- شکل 2-6-2- اجزای صنعت گردشگریص 45
- شکل 2-7-2- عناصر موجود در سیستم گردشگریص 46
- شکل 2-8-2- محصولات ارائه شده به گردشگر توسط تامین‌کنندگان خدمات گردشگریص 46
- شکل 5-1-1- ترتیب الگوهای انتخاب شده بر اساس نظر خبرگان (بر مبنای کارایی الگوها)ص 102
- شکل 5-2-2- ترتیب الگوهای انتخاب شده بر اساس نظر خبرگان (بر مبنای جامعیت الگوها)ص 103
- شکل 5-3-2- ترتیب الگوهای انتخاب شده بر اساس نظر خبرگان (بر مبنای کارایی و جامعیت الگوها)ص 104

فهرست جداول و نمودارها:

- جدول 1-1- جهت و پیشرفت در تحقیقات موسسات گردشگری کوچک.....ص8
- جدول 1-2- ماتریس TOWS- نحوه تاثیر فرصت‌ها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف در تعیین استراتژی سازمان.....ص24
- جدول 2-2- تعریف شرکت کوچک.....ص26
- جدول 2-3- مراحل اساسی در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک.....ص34
- جدول 2-4- قالب برنامه استراتژیک بر طبق مدل فرای و استونر.....ص38
- جدول 2-5- الگوی هزینه‌کرد گردشگران داخلی در بهار 1386.....ص48
- جدول 2-6- آمار تعداد دفاتر خدمات مسافرتی کشور به تفکیک استان.....ص52
- جدول 2-7- مولفه‌های تاثیرگذار بر انتخاب الگوی مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک گردشگری از دیدگاه 6 الگوی اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک.....ص56
- جدول 4-1- جنسیت.....ص71
- جدول 4-2- سن.....ص72
- جدول 4-3- میزان تحصیلات.....ص72
- جدول 4-4- موقعیت شغلی.....ص72
- جدول 4-5- توزیع فراوانی مولفه‌های موجود در پرسشنامه الف.....ص74
- جدول 4-6- نتایج آزمون مجذور کای به منظور تشخیص قابلیت تمیز سوالات پرسشنامه الف.....ص77

- جدول 4-7- توزیع فراوانی و اندازه‌های خلاصه نظر خبرگان در مورد مولفه‌های تعیین‌شده پرسشنامه ب.....ص 79
- جدول 4-8- ضریب پایایی و همسانی درونی سوالات پرسشنامه نهایی.....ص 81
- جدول 4-9- توزیع فراوانی و درصد نظر خبرگان به هریک از سوالات پرسشنامه ب.....ص 82
- جدول 4-10- شاخص‌های آماری امتیازات مربوطه به هریک از سوالات پرسشنامهص 84
- جدول 4-11- مقایسه میزان تاثیر مولفه‌های تاثیرگذار بر انتخاب الگوی مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک گردشگری.....ص 86
- جدول 4-12- وزن هر مولفه (سوال) بر اساس جمع رتبه‌ها.....ص 87
- جدول 4-13- ماتریس‌های ارزیابی کمی الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک گردشگری با توجه به وزن مولفه‌های تشکیل‌دهنده.....ص 89-90
- جدول 4-14- ارزیابی کمی الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به رتبه مولفه‌های تشکیل‌دهنده.....ص 92
- جدول 4-15- ماتریس نهایی ارزیابی کمی الگوها با توجه به وزن و رتبه الگوها.....ص 93

فصل اول: کلیات تحقیق

