

## ارزیابی موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری

نادر مظلومی\*  
سید حسین جلالی\*\*

### چکیده

سیاست‌گذاری گردشگری، در قالب اسناد توسعه‌ی گردشگری و برنامه‌های جامع ملی و منطقه‌ای، ابزاری مهم برای توسعه‌ی استراتژیک این صنعت به شمار می‌آید. با این وجود، چالش‌های اجرایی اغلب مانع از تحقق اهداف تصریح‌شده در استراتژی‌های صنعت گردشگری می‌گردد. پژوهش حاضر باهدف ارزیابی و رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری در قالب یک پژوهش کاربردی و پیمایشی تعریف‌شده است. برای دستیابی بدین هدف، پس از بررسی پیشینه‌ی تحقیقاتی و بهره‌گیری از نظرات خبرگان، شانزده عامل به‌عنوان موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری موردنظر قرار گرفت و پرسشنامه‌ی پژوهش برحسب موانع شناسایی‌شده در اختیار گروهی از مشاوران و کارشناسان سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری به‌وسیله‌ی روش تاپسیس فازی نشان می‌دهد تخصیص غیر بهینه‌ی منابع، سیاست‌های مبهم اجرایی، نظام ارتباطات ناکارآمد و نیز زیرساخت‌های فیزیکی و تسهیلات اقامتی نامناسب مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی استراتژی و سیاست‌های صنعت گردشگری هستند.

**کلمات کلیدی:** سیاست‌گذاری گردشگری<sup>۱</sup>، استراتژی در صنعت گردشگری<sup>۲</sup>، پیاده‌سازی استراتژی<sup>۳</sup>.

\* عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین‌الملل، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) Jalalimba@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۲/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۱/۲۸

1- Tourism Policymaking  
2- Strategy in Tourism Industry  
3- Strategy Implementation

## مقدمه

مدیریت استراتژیک به‌عنوان یک فرایند پویا نیازمند توجه توأمان مدیران و تصمیم‌گیرندگان به تدوین، اجرا و پایش استراتژی‌ها و سیاست‌ها است. توسعه‌ی نظری دانش مدیریت استراتژیک در گام تدوین و در دسترس قرار گرفتن مجموعه‌ای غنی از الگوها و مدل‌های کاربردی برای طراحی استراتژی در بخش دولتی و خصوصی و صنایع تولیدی و خدماتی سبب بهبود کیفیت استراتژی‌ها و تسهیل در به‌کارگیری مفاهیم مدیریت استراتژیک در طیف وسیعی از صنایع گردیده است. با این وجود، بخش عمده‌ای از استراتژی‌ها با گذر از مرحله تدوین، به هنگام اجرا با شکست روبرو می‌شوند. شکست در مرحله‌ی اجرا ضمن به هدر دادن منابع صرف شده برای تدوین استراتژی، ممکن است کلیت حیات سیستم (سازمان یا صنعت) را با خطر مواجه سازد. در بخش عمومی، عدم توفیق در پیاده‌سازی استراتژی‌ها با صدمات سنگین‌تری همراه خواهد بود و می‌تواند رفاه عمومی و رشد و توسعه‌ی اقتصادی را به‌عنوان دو متغیر کلیدی تحت تأثیر قرار دهد. به همین دلیل پژوهش در حیطه پیاده‌سازی استراتژی فارغ از پیش‌زمینه صنعتی اهمیت فراوانی برای محققان و تصمیم‌گیرندگان دارد.

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 روبروست. در ایران، سابقه رویکرد نظام‌مند و جامع نسبت به سیاست‌گذاری گردشگری به تدوین سند چشم‌انداز بیست‌ساله‌ی ایران در سال ۱۴۰۴ بازمی‌گردد. سند چشم‌انداز در قالب برنامه‌ی هادی و زیربنایی کشور از سوی تصمیم‌گیرندگان بخش‌های مختلف به‌منظور برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مورد استفاده قرار گرفته است. در حوزه‌ی گردشگری نیز سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری به‌عنوان متولی دولتی سیاست‌گذاری در بخش گردشگری، سند چشم‌انداز را مبنای تدوین اسناد و استراتژی‌های توسعه‌ی صنعت گردشگری و برنامه‌های ملی و منطقه‌ای به‌منظور پیشبرد صنعت گردشگری کشور و افزایش انتفاع ایران از این صنعت در عرصه‌ی بین‌المللی قرار داده است (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱). با وجود تلاش مسئولان و کارشناسان حوزه‌ی گردشگری در مرحله‌ی تدوین، به نظر می‌رسد پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و این مسئله نیاز به آسیب‌شناسی پیاده‌سازی استراتژی‌های صنعت گردشگری را از وجوه مختلف نمایان می‌سازد. پژوهش حاضر با درک این ضرورت، به طرح مسئله در خصوص موانع پیاده-

سازی استراتژی در صنعت گردشگری پرداخته است و محققان تلاش کرده‌اند تا از منظر مدیریت استراتژیک و اتخاذ رویکردی جامع به ارزیابی میزان تأثیرگذاری عوامل مختلف بر پیاده‌سازی استراتژی‌ها و سیاست‌های صنعت گردشگری بپردازند.

## مبانی نظری

### سیاست‌گذاری و مدیریت استراتژیک در صنعت گردشگری

تدوین استراتژی در سطح صنعت گردشگری اغلب به‌عنوان سیاست‌گذاری از سوی دولت و نهادهای حاکمیتی متولی صنعت گردشگری در نظر گرفته می‌شود. از این منظر، سیاست‌گذاری دولتی به اقداماتی اطلاق می‌شود که توسط دولت‌های ملی یا حکومت‌های محلی به‌منظور رفاه حال عموم شهروندان طراحی و اجرا می‌شود و سیاست‌گذاری گردشگری نیز از این قاعده مستثنا نیست (Liu, Tzeng & Lee, 2012). می‌توان سیاست‌گذاری گردشگری را به‌منزله‌ی تعیین مجموعه‌ای از اهداف، استراتژی‌ها، رویه‌ها و دستورات اجرایی در نظر گرفت که چارچوبی را برای تصمیم‌گیری به‌منظور توسعه‌ی صنعت گردشگری فراهم می‌آورند (Edgell et.al, 2008). درعین‌حال، صنعت گردشگری به سبب نقش‌آفرینی مجموعه‌ای از نهادهای دولتی و بنگاه‌های بخش خصوصی ماهیتی بسیار پیچیده و برخاسته از تعاملات سیاسی میان ذینفعان دارد و به همین دلیل نیازمند مشارکت تمامی ذینفعان و ایفای نقش فعال از سوی آنان در فرایند برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری است (Richins & Pearce, 2000; Farsari, Butler & Szivas, 2011; Yüksel, Yüksel & Culha, 2012). از سوی دیگر باید در نظر داشت که حتی در صورت نقش‌آفرینی مطلق نهادهای دولتی در سیاست‌گذاری گردشگری، این سیاست‌ها باید از طریق بخش خصوصی و با مشارکت کسب‌وکارهایی نظیر هتلداری، رستوران‌ها و اماکن تفریحی، دفاتر خدمات گردشگری، شرکت‌های حمل‌ونقل و سایر صنایع و خدمات وابسته اجرایی شوند. به همین دلیل، سیاست‌گذاری گردشگری در سالیان اخیر بیش از آن‌که به‌عنوان یک وظیفه برای دولت‌ها شمرده شود، در قالب یک تصمیم‌گیری استراتژیک پویا و تعامل محور میان بخش دولتی و خصوصی موردتوجه قرار گرفته است و نقش دولت از سیاست‌گذار نهایی به یکی از ذینفعان تأثیرگذار تغییر نموده است (Dredge, 2006).

پیاده‌سازی استراتژی در حوزه گردشگری تعریفی مشابه پیاده‌سازی استراتژی در صنایع تولیدی و سایر صنایع خدماتی دارد و می‌توان آن را به‌عنوان فرایند عملیاتی نمودن

برنامه‌ها و سیاست‌های وضع شده مفهوم‌سازی نمود (Dredge & Jenkins, 2007, p.170). برخی محققان نیز با در نظر گرفتن نقش پررنگ‌تری برای نهادهای دولتی، اجرای سیاست‌های گردشگری را منوط به تحقق اهداف و انتظارات دولت دانسته و به میزان توانایی دولت برای تحقق این اهداف اشاره نموده‌اند (Krutwayscho & Bramwell, 2010). پژوهش‌های متعدد حاکی از آن است که با وجود اهتمام دولت‌های ملی و حکومت‌های محلی به تدوین استراتژی برای صنعت گردشگری، اغلب تلاش‌ها در مرحله‌ی عمل با چالش روبرو می‌شوند؛ زیرا این استراتژی‌ها عمدتاً پیچیده و غیرکاربردی بوده و حاوی انتظارات غیرواقع‌بینانه‌ای از تعاملات و رفتارهای سیاسی میان ذینفعان هستند (Yasarata et.al, 2010). لی و همکارانش (۲۰۰۶) نیز با اشاره به فاصله میان تدوین و اجرای سیاست‌های گردشگری بدین نکته اذعان نموده‌اند که بیشتر مطالعات در حوزه سیاست‌گذاری گردشگری بر تدوین سیاست‌ها و مسائل ابتدایی اجرایی متمرکز است و توجه چندانی به مسائل و چالش‌های فرایند پیاده‌سازی سیاست‌ها نشده است (Lai, Li & Feng, 2006).

### چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی استراتژی

با وجود سابقه‌ی نسبتاً طولانی به‌کارگیری برنامه‌های استراتژیک در صنایع گوناگون، پژوهش در حوزه‌ی پیاده‌سازی استراتژی و شناسایی مشکلات و موانع موجود در حین فرایند اجرا تقریباً از دهه‌ی هشتاد میلادی از سوی محققان آغاز شده است. باین‌وجود، ماهیت تجربی و شهودی فرایند پیاده‌سازی استراتژی، عدم وجود درک روشنی از چگونگی شروع و پایان این فرایند و الگوهای نظری محدود برای هدایت آن سبب محدود بودن تحقیقات معطوف به پیاده‌سازی استراتژی شده است (Alashloo, Castka & Sharp, 2005). علیرغم تفاوت‌های بنیادین در خصوص نوع صنعت موردبررسی و سطح تحلیل، مطالعات واترمن (۱۹۸۰)، استونیچ (۱۹۸۲)، ریبینیاک و جویس (۱۹۸۴)، الکساندر (۱۹۸۵)، گالبریث و کازانجیان (۱۹۸۶) و همبریک و کانلا (۱۹۸۹) در دهه‌ی هشتاد میلادی بیانگر تأثیرگذاری عواملی نظیر کیفیت استراتژی تدوین‌شده، ساختار، فرهنگ، برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، کارکنان، ارتباطات و نظام کنترل بر موفقیت پیاده‌سازی استراتژی است (Kazmi, 2008). در دهه‌ی نود میلادی نیز طرح مباحثی در خصوص دانش سازمانی، استراتژی در عرصه‌ی بین‌الملل و همچنین تسری متغیرهایی نظیر رهبری، تعهد و اجماع به مسئله‌ی پیاده‌سازی استراتژی با مطالعات پتی گرو و ویپ

## ارزیابی موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت... ۵

(۱۹۹۱)، اسکویینگتون و دفت (۱۹۹۱)، ریبینیاک (۱۹۹۲)، برایسون و برامیل (۱۹۹۳)، اسملزر و اولسون (۱۹۹۴)، میلر (۱۹۹۷) و نوبل (۱۹۹۹) به‌عنوان شاخص‌ترین نمونه‌های پژوهشی ادامه یافت. این محققان نیز کیفیت استراتژی، تخصیص ناکارای منابع، ناتوانی در برنامه‌ریزی عملیاتی و نظام ارتباطاتی ناکارآمد را به‌عنوان تعدادی از مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی استراتژی ذکر نموده‌اند (Okumus, 2003). با این وجود، علیرغم تلاش محققان طی دو دهه، عدم توسعه‌ی مدل‌های مفهومی به‌عنوان مهم‌ترین معضل در تبیین و هدایت فرایند پیاده‌سازی استراتژی توسط محققان مورد اشاره قرار گرفته است (ریبینیاک، ۱۳۸۹، ص. ۵۳)؛ و تلاش‌های تحقیقاتی در هزاره‌ی جدید میلادی معطوف به فراهم آوردن بستر نظری لازم برای طراحی الگوهای نظری گردیده است.

در میان مطالعاتی که پس از سال ۲۰۰۰ میلادی به مسئله‌ی پیاده‌سازی استراتژی اختصاص یافته است، پژوهش‌های اوکوموس در سال ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳ میلادی با پیش‌زمینه‌ی صنعتی گردشگری از نمونه‌های شاخص به‌شمار می‌آید. اوکوموس عوامل مورد نظر خود را در چهار گروه محتوا، زمینه، فرایند و نتایج طبقه‌بندی کرده و معتقد است عوامل زمینه‌ای، نقش کلیدی‌تری را در تسهیل پیاده‌سازی استراتژی در صورت کارآمدی و یا ایجاد اختلال حین پیاده‌سازی در صورت ناکارآمدی دارند. عوامل زمینه‌ای، بستر پیاده‌سازی استراتژی را فراهم می‌آورند و کنترل و هدایت آن‌ها نسبت به دیگر متغیرهای تأثیرگذار برای تدوین‌کنندگان و مجریان استراتژی بسیار دشوار است. عوامل محتوایی به‌طور مستقیم اشاره به محتوای استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌های استراتژیک دارند. عوامل فرایندی که بیشترین تنوع را نسبت به عوامل محتوایی و زمینه‌ای دارند، متمرکز بر مسائل عملیاتی و چگونگی پیاده‌سازی استراتژی و نیز مدیریت تغییرات هستند. در نهایت، وجه نتایج دربرگیرنده‌ی همه‌ی پیامدهای محسوس یا غیر محسوسی است که از اجرای استراتژی انتظار می‌رود (Okumus, 2001; 2003).

در میان عوامل زمینه‌ای، عدم اطمینان محیطی از چالش‌برانگیزترین متغیرهای مورد اشاره محققان است. اوکوموس (۲۰۰۱ و ۲۰۰۳)؛ تاسلاک (۲۰۰۴)؛ آلاشلو و همکاران (۲۰۰۵)؛ به همراه جیانگ و کارپنتر (۲۰۱۳) در نتایج تحقیقات خود تأثیر عدم اطمینان محیطی را بر پیاده‌سازی استراتژی مورد تأیید قرار داده‌اند. مؤلفه‌ی رهبری نیز از جمله عوامل زمینه‌ای به‌شمار می‌آید. اوکوموس (۲۰۰۳) حمایت مدیران ارشد و مهارت‌های رهبران را دو وجه مهم از مؤلفه‌ی رهبری می‌داند. نتایج تحقیقات کی (۲۰۰۵)؛ اشمیت و برائر (۲۰۰۶)؛ شاپ (۲۰۰۶)؛ میلر و همکاران (۲۰۰۸)؛ و ارایلی و همکاران (۲۰۱۰) نیز

تأییدکننده‌ی تأثیر مهارت‌ها، توان و سبک رهبری در اجرای موفق استراتژی است. در میان تحقیقات داخلی نیز دستجردی و همکارانش (۱۳۸۹) در بررسی بخش خدمات درمانی، مهارت‌ها و توان رهبران را به‌عنوان مؤثرترین عامل در توفیق یا شکست استراتژی‌ها معرفی کرده‌اند.

بسیاری از محققان معتقدند گام نخست برای پیاده‌سازی موفق استراتژی، بهره‌گیری از استراتژی‌هایی است که بر مبنا و مفهومی سنجیده استوار شده باشد (Allio, 2005)؛ و از سازگاری درونی میان اولویت‌های استراتژیک و اهداف برخوردار باشد (Mankins & Steele, 2005). در میان عوامل محتوایی، کیفیت استراتژی‌ها که به‌طور مشخص به‌واسطه‌ی ضعف در شناسایی مسائل استراتژیک و تحلیل‌های ناقص مورد تهدید قرار می‌گیرد، توسط بسیاری از محققان از جمله بیر و ایزنشتات (۲۰۰۰)؛ آلیو (۲۰۰۵)؛ منکینز و استیل (۲۰۰۵)؛ هیگینز (۲۰۰۵)؛ ریبنیاک (۲۰۰۶)؛ برنز و همکاران (۲۰۰۸)؛ و کلالی و همکاران (۲۰۱۱) مورد استناد قرار گرفته است. به‌موازات کیفیت استراتژی تدوین‌شده، قابلیت ادراک استراتژی توسط تمامی ذینفعان یکی از ویژگی‌های کلیدی در موفقیت‌آمیز بودن فرایند اجرای استراتژی است (Alashloo et.al, 2005; Jiang & Carpenter, 2013). در نمونه مطالعات داخلی نیز دستجردی و همکاران (۱۳۸۹) به اهداف و اولویت‌های متعارض و استراتژی مبهم؛ و خاتمی، جلالی و پرورده (۱۳۹۲) به کیفیت استراتژی به‌عنوان یکی از موانع اصلی پیاده‌سازی استراتژی در صنایع کشور اشاره نموده‌اند.

در میان عوامل فرایندی، نظام ارتباطاتی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی استراتژی توجه فراوانی را به خود جلب نموده است (Foreman & Argenti, 2005). از این منظر، نظام ارتباطات امکان تبادل اطلاعات و پیام‌های رسمی و غیررسمی را میان تدوین‌کنندگان و مجریان استراتژی فراهم می‌آورد (Okumus, 2003)؛ و ضمن تأثیرپذیری از کیفیت زیرساخت‌های اطلاعاتی به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی استراتژی (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007)؛ نظام ارزیابی نتایج استراتژیک را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. کی (۲۰۰۵) نیز با اشاره به ارتباطات به نقش این عامل در ایجاد هماهنگی برای پیاده‌سازی استراتژی اشاره می‌کند (Qi, 2005). ناهماهنگی به‌عنوان یک متغیر مستقل کمتر در مطالعات پیاده‌سازی استراتژی مورد اشاره قرار گرفته است، باین‌وجود، دابنی (۲۰۰۳)؛ آلاشلو و همکاران (۲۰۰۵)؛ و جیانگ و کارپنتر (۲۰۱۳) بر لزوم هماهنگی در تسهیل پیاده‌سازی استراتژی تأکید کرده‌اند. در میان تحقیقات داخلی نیز دستجردی و همکارانش (۱۳۸۹) هماهنگی را در زمره موانع بااهمیت پیاده‌سازی استراتژی

## ارزیابی موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت... ۷

قلمداد نموده‌اند. مفهوم کنترل و نظام ارزیابی در حوزه‌ی پیاده‌سازی استراتژی به سازوکارهای رسمی و غیررسمی دلالت دارد که امکان نظارت و ارزیابی بر اقدامات اجرایی را نسبت به اهداف و معیارهای تعیین‌شده در استراتژی‌ها ممکن می‌گرداند (Brenes, Mena & Molina, 2008). ناتوانی در ارزیابی استراتژی‌ها به‌واسطه‌ی تعیین معیارهای مبهم یا شاخص‌های به‌شدت کیفی می‌تواند ضمن کاستن از انگیزه جاری‌سازی استراتژی‌ها، اصلاح اشتباهات را با چالش روبرو گرداند. به‌علاوه این مؤلفه نقش ویژه‌ای در ایجاد تعادل میان اهداف استراتژیک و اقدامات عملیاتی دارد (Atkinson, 2006). از این‌رو ناکارآمدی سازوکار کنترل می‌تواند در عین به‌خطر انداختن کلیت استراتژی، تأثیر نامطلوبی بر اقدامات و سیاست‌های عملیاتی و اجرایی به‌عنوان یکی از موانع پیاده‌سازی استراتژی داشته باشد.

در میان عوامل فرایندی، تخصیص منابع به سبب نقشی که در فراهم آوردن امکان اجرای استراتژی‌ها دارد از اهمیت فراوانی برخوردار است و طیف وسیعی از محققان در مطالعات خود در صنایع گوناگون تأثیرگذاری تخصیص منابع را تأیید نموده‌اند (Okumus, 2003; Miller, Wilson & Hickson, 2004; Higgins, 2005; Kalali et al., 2011). برخی از محققان نیز تخصیص منابع را به‌عنوان یک اهرم مؤثر در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها معرفی نموده‌اند (Crittenden & Crittenden, 2008). در میان منابع موردنیاز برای اجرای استراتژی، منابع انسانی و شایستگی متولیان اجرای استراتژی در سطوح مختلف می‌تواند مستقلاً به‌عنوان یک مؤلفه‌ی تأثیرگذار در پیاده‌سازی استراتژی مطرح شود. بسیاری از محققان معتقدند موفقیت‌آمیز بودن فرایند اجرای استراتژی بیش از آنکه نشأت‌گرفته از متغیرهای دستگامی باشد، به مسائل انسانی وابسته است (Minarro-Viseras, Baines & Sweeney, 2005). در حقیقت، پیاده‌سازی استراتژی در صنایع گوناگون تحت تأثیر کیفیت نیروی انسانی است که در فرایند اجرای استراتژی مشارکت دارد و کیفیت نیروی انسانی نیز متشکل از ویژگی‌هایی نظیر مهارت‌ها، نگرش‌ها، قابلیت‌ها و تجارب نیروی انسانی است (Peng & Litteljohn, 2001). محققان داخلی نیز در مطالعات خود تأثیر منفی ناکارآمدی در تخصیص منابع و ناتوانی نیروی انسانی را به‌عنوان دو مورد چالش‌برانگیز در پیاده‌سازی استراتژی مورد اشاره قرار داده‌اند (دستجردی و همکاران، ۱۳۸۹؛ خاتمی و همکاران، ۱۳۹۲).

باوجود مطالعات متعدد در خصوص سیاست‌گذاری گردشگری و استفاده از مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک برای تدوین استراتژی‌های توسعه‌ی گردشگری، موضوع

پیااده‌سازی سیاست‌ها و استراتژی‌ها کمتر موردتوجه محققان داخلی قرار گرفته است. مدهوشی و ناصر پور (۱۳۸۲) در تحقیق خود به چهار مؤلفه‌ی تعدد مراجع تصمیم‌گیری، فقدان فرهنگ پذیرش گردشگر، نامناسب بودن امکانات زیربنایی و ضعف در اجرای برنامه‌های بازاریابی اشاره نموده و این مؤلفه‌ها را به جهت تأثیر بر توسعه‌ی گردشگری در موفقیت یا شکست سیاست‌گذاری‌های گردشگری مؤثر دانسته‌اند (مدهوشی و ناصر پور، ۱۳۸۲). محسنی (۱۳۸۸) وضعیت نامناسب تأسیسات رفاهی، عدم تخصیص اعتبار به ایجاد واحدهای جدید رفاهی، مشکلات نظام حمل‌ونقل، مسائل قانونی دخیل در صدور رواید و نگرش منفی جامعه‌ی بین‌الملل نسبت به ایران را به همراه ناتوانی در برقراری ارتباط مستمر و صحیح با گردشگران بین‌المللی به‌عنوان بخشی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر اجرای سیاست‌های صنعت گردشگری می‌داند (محسنی، ۱۳۸۸). در نمونه‌ی پژوهشی دیگری، مظلومی و جلالی (۱۳۹۱) به بررسی نقش شبکه‌های اجتماعی در موفقیت اجرای سیاست‌های گردشگری پرداخته‌اند و این مؤلفه را به سبب تأثیرگذاری مثبت بر جذب گردشگران خارجی از عوامل تسهیل‌کننده در پیاده‌سازی سیاست‌ها و استراتژی‌های گردشگری دانسته‌اند. سعیدی، بهشتی و رضوانی (۱۳۹۱) نیز در مطالعه‌ی خود بر موانع سیاست‌گذاری گردشگری، از زیرساخت‌های فیزیکی و چالش‌های فرهنگی به‌عنوان موانع بالقوه در مسیر اجرای سیاست‌های گردشگری یاد کرده‌اند. در سطح بین-المللی نیز تعدادی از محققان از منظر توسعه‌ی پایدار گردشگری و بررسی عوامل زیست-محیطی به بحث در مورد سیاست‌گذاری گردشگری پرداخته‌اند، با این حال، تعداد کمی از پژوهشگران حوزه گردشگری از منظر مدیریت استراتژیک پیاده‌سازی سیاست‌ها و استراتژی‌های گردشگری را موردتوجه قرار داده‌اند و این حوزه از حیث نظری به جامعیت مباحث مرتبط با تدوین و طراحی سیاست‌های گردشگری نیست (Krutwaysho & Bramwell, 2010). در این میان، دو مطالعه اوکوموس در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳ که هر دو با پیش‌زمینه‌ی صنعت گردشگری صورت پذیرفته است نشان می‌دهد مجموعه عواملی نظیر عدم اطمینان محیطی، کیفیت استراتژی، حمایت و توانمندی رهبران، فرهنگ، برنامه-ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، نظام ارتباطات، نیروی انسانی متولی اجرا و نظام ارزیابی همانند دیگر صنایع در بخش گردشگری نیز به‌عنوان موانع اصلی پیاده‌سازی استراتژی‌ها و سیاست‌ها مطرح هستند (Okumus, 2001; 2003). برخی از محققان به وجود انعطاف-پذیری در استراتژی‌های گردشگری، با در نظر گرفتن ماهیت پیچیده و درهم‌تنیده‌ی صنعت گردشگری و نیز ماهیت رقابتی این صنعت، برای موفقیت در گام‌های اجرایی



اشاره کرده‌اند (Pechlaner & Sauerwein, 2002; Stokes, 2008). لیو و همکارانش (۲۰۱۲) نیز در بررسی صنعت گردشگری تایوان به نیروی انسانی متولی اجرا، محیط و منابع طبیعی، قوانین و مقررات، زیرساخت‌های ارتباطی و حمل‌ونقل، رقابت‌پذیری و توان بازاریابی مقاصد گردشگری در سطح بین‌الملل، امنیت، برپایی سازوکارهای پیشگیری و کاهش حوادث و بلایای طبیعی و تبادل اطلاعات به‌عنوان مجموعه‌ای از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی سیاست‌ها و استراتژی‌های گردشگری اشاره کرده‌اند (Liu et.al, 2012). دو متغیر زیرساخت‌های فیزیکی (تسهیلات اقامتی، کیفیت و امکانات محل اقامت گردشگران) و زیرساخت‌های ارتباطی (حمل‌ونقل آسان و ارزان به نقاط موردنظر و مطلوب گردشگران) به‌عنوان دو مؤلفه‌ی نشأت‌گرفته از ماهیت صنعت گردشگری، امکان پیاده‌سازی استراتژی‌های گردشگری را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به‌عنوان عوامل مؤثر در جذب گردشگران و برنامه‌ریزی برای توسعه‌ی گردشگری توسط محققان مورد اشاره قرار گرفته‌اند (Shafer & Choi, 2006; Lai et.al, 2006). لوگار (۲۰۱۰) نیز معتقد است کیفیت نامناسب زیرساخت‌های فیزیکی ضمن به تهدید انداختن امکان اجرای سیاست‌های گردشگری، موجب ایجاد چالش در توسعه‌ی پایدار صنعت گردشگری می‌شود (Logar, 2010).

## روش تحقیق

### طرح تحقیق

پژوهش حاضر، به لحاظ هدف در میان پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ روش در زمره‌ی تحقیقات توصیفی - پیمایشی قرار می‌گیرد. هدف اصلی از این پژوهش، شناسایی چالش‌ها و موانع اجرای سیاست‌ها و استراتژی‌های توسعه‌ی گردشگری در کشور است. نقش صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از پیشران‌های توسعه‌ی پایدار در تمامی کشورها و ظرفیت این صنعت در ایران به سبب جاذبه‌های متعدد طبیعی، تاریخی، مذهبی، فرهنگی و یا شاخه‌های خاص گردشگری نظیر گردشگری سلامت، توجه روزافزون متولیان صنعت گردشگری را به تدوین استراتژی‌های کارآمد و پیاده‌سازی اثربخش این استراتژی‌ها می‌طلبد. پژوهش حاضر با درک این ضرورت، درصدد تبیین چالش‌های پیاده‌سازی استراتژی‌های گردشگری و فراهم آوردن بستر نظری لازم برای ارتقای دانش سیاست‌گذاری در این صنعت است. همچنین، پژوهش در خصوص موانع پیاده‌سازی استراتژی، فارغ از زمینه‌ی صنعتی، یکی از مهم‌ترین مسائل مطرح در میان مباحث مدیریت

استراتژیک به شمار می‌آید و این نکته بر اهمیت نتایج پژوهش حاضر می‌افزاید. از سوی دیگر، به‌کارگیری روش‌های تصمیم‌گیری چند معیار به‌عنوان ابزار تحلیل، وجوه نوآورانه‌ی این مطالعه را از جنبه‌ی روش‌شناختی تقویت می‌گرداند.

### شناسایی چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی استراتژی

بررسی یک صنعت به‌منظور یافتن چالش‌ها و موانع اجرای استراتژی نیازمند توجه به عوامل زمینه‌ای، پارامترها و پویایی‌های مختص به هر صنعت است. در این پژوهش، در گام نخست به‌مرور مبانی نظری مرتبط با پیاده‌سازی استراتژی و بررسی تحقیقات شاخصی که در سال‌های اخیر در خصوص سیاست‌گذاری گردشگری در ایران به چاپ رسیده است [سعیدی و همکاران، ۱۳۹۱]؛ (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱)؛ (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲)]، پرداخته شد. پس‌ازاین مرحله، مجموعه عوامل احصا شده از طریق مصاحبه با شش نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه در دو حوزه استراتژی و گردشگری مورد بازبینی و تعدیل قرار گرفت و برخی عوامل که در مقالات بررسی شده به‌طور مستقیم مورد اشاره قرار نگرفته بود، به فهرست موانع اضافه گردید و عوامل کم‌اهمیت نیز برحسب نظرات دریافتی از چارچوب نهایی پژوهش کنار گذاشته شد. در گام سوم، به‌منظور حصول اطمینان از جامعیت چارچوب پژوهش و پوشش تمامی ابعاد بااهمیت در پیاده‌سازی استراتژی، بررسی تطبیقی میان عوامل شناسایی شده و مدلی که اوکوموس در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳ به‌منظور بررسی چالش‌های اجرای استراتژی در حوزه گردشگری پیشنهاد داده است، انجام شد. نتایج این بررسی تطبیقی گویای جامعیت چارچوب پژوهش برای بررسی ابعاد گوناگون مسئله‌ی پیاده‌سازی استراتژی است. بر این اساس، می‌توان چارچوب نهایی و صورت‌بندی عوامل مورد مطالعه در این پژوهش را در قالب شکل شماره ۱ مورد اشاره قرارداد.



شکل ۱. چارچوب مفهومی عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها و نمونه آماری

در این پژوهش از پرسشنامه به‌عنوان ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز استفاده شده است. ساختار پرسشنامه با توجه به روش تحلیل مورد نظر محققان شامل دو بخش اصلی است. بخش نخست به سنجش میزان تأثیرگذاری هر یک از موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری بر اساس چهار معیار شامل افزایش تعداد گردشگران جذب شده، افزایش میزان سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری، افزایش میزان درآمدهای ارزی ناشی از گردشگری و بهبود جایگاه رقابتی ایران به‌عنوان یک مقصد بالقوه برای گردشگران اختصاص یافته است. این چهار معیار از خلال مفاهیم مورد اشاره در مصاحبه با خبرگان و نیز نتایج مورد اشاره در تحقیقات شاخص ایرانی در مورد سیاست‌گذاری گردشگری در کشور [به‌طور ویژه از (سعیدی، بهشتی و رضوانی، ۱۳۹۱) و (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱)]، برگزیده شده‌اند. بخش دوم پرسشنامه نیز به مقایسه زوجی میان معیارهای عنوان شده اختصاص دارد تا بتوان از این طریق میزان اهمیت هر یک از معیارها را برآورد کرد. برای تضمین روایی محتوایی ابزار پژوهش، ضمن رعایت قواعد نگارشی و عدم استفاده از جملات مبهم در طرح سؤالات، از نظرات خبرگان دانشگاه و

صنعت استفاده شده است. پایایی ابزار پژوهش نیز از طریق محاسبه‌ی آلفای کرونباخ بررسی شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پیش‌آزمون پرسشنامه پژوهش برابر با ۰/۸۸ بود که نشان‌دهنده‌ی سطح پایایی قابل قبول برای ابزار پژوهش است.

جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل کارشناسان و مشاوران ارشد معاونت گردشگری و نیز پژوهشکده گردشگری سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کشور به‌عنوان نهاد اصلی و رسمی متولی سیاست‌گذاری گردشگری در کشور و جایگاه رسمی پایش و نظارت بر پیاده‌سازی مطلوب استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌های گردشگری است. برای محدود کردن و تدقیق جامعه آماری به‌نحوی که بیشترین تطابق را با حوزه مطالعاتی این پژوهش داشته باشد و منجر به دستیابی به نتایج قابل‌اتکا شود، چندین معیار در نظر گرفته شده است. این معیارها شامل سابقه‌ی فعالیت حرفه‌ای بیش از ۳ سال در سیاست‌گذاری گردشگری، ایفای نقش مستقیم در فرایندهای مرتبط با تصمیم‌گیری‌های استراتژیک صنعت گردشگری و نیز آشنایی و شناخت نسبی با مفاهیم و مناسبات مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی گردشگری است. با توجه به معیارهای پیش‌گفته برای جامعه آماری از فرمول نمونه‌گیری برای جامعه محدود با در نظر گرفتن سطح خطای ۰/۰۵ استفاده شد و نتایج حاصله تعداد نمونه‌ی نهایی را برابر با ۳۴ نفر تعیین نمود که حجم نمونه برای استفاده از روش موردنظر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز مناسب است. درنهایت، نمونه آماری موردنظر به‌طور تصادفی از جامعه‌ی آماری پژوهش با رعایت معیارهای مورد اشاره برگزیده شدند و پرسشنامه پژوهش در اختیار آن‌ها قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نیز از روش تاپسیس فازی با رویکرد تجمیع انتهایی استفاده شد که مبانی نظری این روش تحلیلی و گام‌های به‌کارگیری آن متعاقباً شرح داده شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### روش تاپسیس فازی با رویکرد تجمیع انتهایی

فن تاپسیس یا اولویت‌بندی بر اساس شباهت به راه‌حل ایده آل یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که در سال ۱۹۸۸ توسط هوانگ و یون معرفی شده و تاکنون در حوزه‌های تحقیقاتی متنوعی مورد استفاده قرار گرفته است (Behzadian et al, 2012). این روش  $m$  گزینه را با استفاده از  $n$  معیار معین شده بر مبنای میزان نزدیکی به گزینه ایده آل و دوری از گزینه غیرایده‌آل رتبه‌بندی می‌کند. روش تاپسیس که به‌عنوان یک مدل

جبرانی در میان فن‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره به شمار می‌رود، از یک منطق ریاضی پیروی می‌کند. این منطق در ابتدا راه‌حل ایده آل مثبت (بهترین گزینه) و راه‌حل ایده آل منفی (بدترین گزینه) را معرفی می‌کند. راه‌حل ایده آل مثبت به راه‌حلی اطلاق می‌شود که معیار مطلوب را افزایش و معیار نامطلوب را کاهش می‌دهد و به تبع آن راه‌حل ایده آل منفی ارزش عکس راه‌حل ایده آل مثبت را دارا است. سپس تمامی گزینه‌های موردبررسی، با بهترین گزینه و بدترین گزینه مقایسه می‌شوند و فاصله خطی هر گزینه از بهترین گزینه و بدترین گزینه اندازه‌گیری می‌شود و گزینه‌ای که بیشترین فاصله را از بدترین گزینه و کمترین فاصله را از بهترین گزینه دارا باشد، به عنوان گزینه‌ی بهینه انتخاب می‌شود. محققان این مبنای ریاضی را به همراه خاصیت جبرانی تاپسیس به عنوان دلیلی بر ارجحیت این روش نسبت به سایر روش‌های موجود در میان فن‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره می‌دانند (خاتمی و همکاران، ۱۳۹۲). با این وجود، عدم امکان استخراج وزن معیارها و نیز عدم توانایی بررسی همگرایی قضاوت‌های دریافت شده از محدودیت‌های اصلی این روش به شمار می‌آید. در پژوهش حاضر، ضمن استفاده از روش تاپسیس به عنوان ابزار تحلیل، برای برطرف کردن ایرادات مورداشاره از روش تحلیل فرایند سلسله مراتبی برای شناسایی وزن معیارها استفاده شده است و تلاش بر آن بوده است تا با جمع‌آوری بیش از ۳۰ مورد پرسشنامه، همگرایی میان نظرات دریافت شده بیشتر شود.

اگرچه استفاده از روش تاپسیس در ابتدا مبتنی بر داده‌ها و محاسبات قطعی و معین بوده است، با این وجود در عمده نمونه‌های تحقیقاتی جدید، این روش به همراه روش‌هایی نظیر الگوریتم ژنتیک، فن آنتروپی و منطق فازی مورداستفاده قرار می‌گیرد. پژوهش در حوزه پیاده‌سازی استراتژی به سبب ماهیت شهودی و پیچیده‌ی این فرایند همواره از جمله مباحث مورد اختلاف میان محققان بوده است و ارزیابی در خصوص میزان موفقیت و چالش‌های پیشروی این اقدام به‌سختی با اعداد و عبارات‌های دقیق و قطعی قابل بیان است. بنابراین مطالعات کمی در این حوزه ایجاب می‌کند روش‌هایی که قابلیت انجام محاسبات به‌وسیله‌ی داده‌های غیرقطعی را داشته باشند، مورداستفاده قرار گیرند. به همین منظور در این تحقیق از روش تاپسیس فازی استفاده شده است. در تحقیقات بین‌المللی نیز استفاده از فن تاپسیس با منطق فازی یکی از متداول‌ترین رویکردهای ترکیبی است (Behzadian et.al, 2012). در پژوهش حاضر، متغیرهای زبانی مورداستفاده به کمک اعداد فازی مثلثی کمی شده و از روش ورتکس برای محاسبه فاصله میان اعداد فازی استفاده شده است. همچنین برای بهتر در نظر گرفتن تنوع قضاوت‌های کارشناسان و مشاوران مختلف، که

برخاسته از تنوع برداشت‌ها از موانع پیاده‌سازی استراتژی در سطح صنعت گردشگری است، از رویکرد تجمیع انتهایی نظرات استفاده شده است.

### رویکرد تجمیع ابتدایی در برابر تجمیع انتهایی در تاپسیس

در فن تاپسیس دو رویکرد مختلف برای تجمیع نظرات گروه تصمیم‌گیرندگان (وزن معیارها و اعداد مربوط به رتبه‌بندی) با عنوان رویکرد تجمیع اولیه و تجمیع انتهایی (ثانویه) وجود دارد (Shih, Shyur, & Lee, 2007). در روش تجمیع اولیه، وزن تخصیص داده شده به هر معیار از سوی تصمیم‌گیرندگان، پیش از به‌کارگیری مراحل روش تاپسیس تجمیع شده و محاسبات نهایی روش تاپسیس بر روی مقادیر تجمیع شده انجام می‌پذیرد. در روش تجمیع انتهایی، محاسبات روش تاپسیس به‌طور مستقیم بر روی ماتریس نظرات هریک از افراد و با استفاده از وزن‌های تخصیص داده شده از سوی آن‌ها به معیارهای مختلف انجام شده و تجمیع نظرات تصمیم‌گیرندگان مختلف در آخرین مرحله و با تجمیع فواصل به دست آمده از گزینه ایده آل و گزینه غیرایده آل برای هریک از افراد صورت می‌گیرد. به‌کارگیری رویکرد تجمیع اولیه به سبب استفاده از خلاصه‌ای از مجموع داده‌های گردآوری شده ساده‌تر است اما در مواردی که محقق از همگونی گروه تصمیم‌گیرندگان مطمئن نباشد، یا تصمیم‌گیرندگان از حوزه‌های مختلف سازمانی یا سازمان‌های مختلف برگزیده شده‌اند، روش تجمیع انتهایی از دقت بیشتری برخوردار است و قابلیت اتکا به نتایج حاصله را افزایش می‌دهد (Roghanian, Rahimi & Ansari, 2011). در این پژوهش نیز به سبب گردآوری داده از کارشناسان و مشاوران واحدهای گوناگون و حصول اطمینان از دستیابی به نتایج قابل اتکا از رویکرد تجمیع انتهایی استفاده شده است.

### مراحل به‌کارگیری روش تاپسیس فازی

فرض کنیم گروهی متشکل از  $k$  تصمیم‌گیرنده  $(D_1, D_2, \dots, D_k)$  مسئول ارزیابی  $m$  گزینه  $(A_1, A_2, \dots, A_m)$  بر اساس  $n$  معیار  $(C_1, C_2, \dots, C_n)$  می‌باشند. برای تبدیل واژه‌های بیانی به اعداد فازی از جدول شماره ۱ استفاده شده است.

جدول ۱. متغیرهای زبانی مورد استفاده برای رتبه‌بندی‌ها

عبارت بیانی	عدد فازی معادل
بسیار کم	(۰, ۰, ۳)
کم	(۰, ۳, ۵)
متوسط	(۲, ۵, ۸)
زیاد	(۵, ۷, ۱۰)
بسیار زیاد	(۷, ۱۰, ۱۰)

در این تحقیق وزن معیارها از روش AHP به دست آمده است. بر این اساس از پاسخ-دهندگان خواسته شد در قالب مقایسه زوجی چهار معیار ترجیح نسبی خود را به صورت عددی میان ۱ (بدون ترجیح) تا ۹ (کاملاً مرجح) بیان نمایند. ماتریس قضاوت‌های فرد  $k$  که متشکل از نظرات وی پیرامون ارزیابی  $n$  گزینه با استفاده از  $m$  معیار است، در رابطه شماره (۱) نشان داده شده است. در این ماتریس هر بردار  $\tilde{x}$  یک متغیر فازی مثلثی است.

$$D^k = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11}^k & \tilde{x}_{12}^k & \dots & \tilde{x}_{1m}^k \\ \vdots & \ddots & & \vdots \\ \tilde{x}_{n1}^k & \tilde{x}_{n2}^k & \dots & \tilde{x}_{nm}^k \end{bmatrix} \quad (1)$$

ماتریس وزنی فرد  $k$  نیز متشکل از وزنی است که وی به هر یک از معیارهای معین شده تخصیص داده است و به صورت رابطه (۲) نشان داده می‌شود.

$$W^k = [w_1^k, w_2^k, \dots, w_m^k] \quad (2)$$

برای احراز از پیچیده شدن محاسبات، در نرمال‌سازی ماتریس رتبه‌بندی هر یک از افراد از روش نرمال‌سازی خطی طبق روابط (۳)، (۴) و (۵) استفاده شده است. نرمال‌سازی ماتریس با این هدف صورت می‌گیرد که همه اعداد ماتریس رتبه‌بندی که برحسب معیارهای مختلف مقدار پذیرفته‌اند، به اعداد قابل مقایسه باهم تبدیل شده و همه اعداد فازی مثلثی در بازه ۰ تا ۱ قرار گیرند:

$$\tilde{R}^k = [\tilde{r}_{ij}^k]_{m \times n} \quad (3)$$

$$\tilde{r}_{ij}^k = \left( \frac{a_{ij}}{c_i^*}, \frac{b_{ij}}{c_i^*}, \frac{c_{ij}}{c_i^*} \right) \quad j \in B \quad c_j^* = \max_i c_{ij} \text{ if } j \in B \quad (4)$$

$$\tilde{r}_{ij}^k = \left( \frac{a_{-j}^-}{c_{ij}}, \frac{a_{-j}^-}{b_{ij}}, \frac{a_{-j}^-}{a_{ij}} \right) \quad j \in C \quad a_j^- = \min_i a_{ij} \text{ if } j \in C \quad (5)$$

با توجه به نتایج مقایسات زوجی برای معیارها، ماتریس نرمال موزون برای تصمیم-گیرندگان با رابطه (۶) محاسبه می‌شود:

$$\tilde{V}^k = [\tilde{v}_{ij}^k]_{m \times n} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad j = 1, 2, \dots, n; \quad \tilde{v}_{ij}^k = \tilde{r}_{ij}^k(\cdot) w_j^k \quad (6)$$

در ماتریس نرمال شده فازی همه  $v_{ij}$  ها به ازای هر  $i$  و  $j$  در بازه صفر تا یک قرار دارند.

بنابراین می‌توانیم گزینه ایده آل  $(A^{*k})$  و غیرایده‌آل  $(A^{-k})$  را به ازای هر تصمیم‌گیرنده  $k$  بیابیم به نحوی که طبق روابط (۷) و (۸):

$$A^{*k} = (\tilde{v}_1^{*k}, \dots, \tilde{v}_n^{*k}), \quad \tilde{v}_j^{*k} = \max_i v_{ij}^k \quad (۷)$$

$$A^{-k} = (\tilde{v}_1^{-k}, \dots, \tilde{v}_n^{-k}), \quad \tilde{v}_j^{-k} = \min_i v_{ij}^k \quad (۸)$$

همچنین فاصله هر گزینه تا گزینه ایده آل و غیرایده‌آل از رابطه‌های (۹) و (۱۰) قابل محاسبه است:

$$d_i^{*k} = \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_{ij}^{*k} - \tilde{v}_j^{*k}) \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (۹)$$

$$d_i^{-k} = \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_{ij}^{-k} - \tilde{v}_j^{-k}) \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (۱۰)$$

به طوری که  $d(0, 0)$  فاصله‌ی میان دو عدد فازی را نشان می‌دهد. همان‌طور که عنوان شد در این روش تجمیع نظرات پس از محاسبه  $d_i^{*k}$  و  $d_i^{-k}$  برای هر یک از تصمیم‌گیرندگان انجام می‌شود. برای تجمیع نظرات در این تحقیق از روش میانگین هندسی برحسب روابط (۱۱) و (۱۲) استفاده شده است.

$$d_i^+ = (\prod_{k=1}^k d_i^{*k})^{1/k} \quad (۱۱)$$

$$d_i^- = (\prod_{k=1}^k d_i^{-k})^{1/k} \quad (۱۲)$$

برای محاسبه میزان دوری و نزدیکی هر گزینه به گزینه ایده آل ضریبی تعریف می‌شود که هر قدر عدد به دست آمده به ۱ نزدیک‌تر باشد، گزینه مربوط به ایده آل نزدیک‌تر و در نتیجه مطلوب‌تر است. این ضریب با استفاده از رابطه شماره (۱۳) محاسبه می‌شود.

$$cc_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+} \quad (۱۳)$$

بدین ترتیب قدم‌های مورد نیاز برای تعیین موانع پیاده‌سازی استراتژی‌های گردشگری مطابق مراحل زیر اجرایی شده است:

[۱] شناسایی گروه ارزیابی و تعیین معیارهای ارزیابی: این گروه متشکل از ۳۴ نفر از کارشناسان و مشاوران سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری است که با توجه به چهار معیار معرفی شده به ارزیابی موانع پیاده‌سازی استراتژی‌های گردشگری می‌پردازند.

[۲] انتخاب متغیرهای زبانی صحیح برای ارزیابی گزینه‌های مورد بررسی (جدول ۱).

[۳] دریافت نظرات پاسخ‌دهندگان در خصوص میزان تأثیرپذیری خصوصیات چهارگانه از موانع مورد بررسی و همچنین دریافت نظرات افراد پیرامون مقایسه زوجی معیارها و محاسبه وزن معیارها با استفاده از روش AHP به ازای هر فرد.

[۴] ایجاد ماتریس تصمیم‌گیری فازی و نرمال‌سازی آن



- [۵] ایجاد ماتریس نرمال وزنی تصمیم‌گیری فازی
- [۶] محاسبه جواب ایده آل فازی و ضدایده‌آل فازی
- [۷] محاسبه فاصله هر گزینه تا نقاط ایده آل و ضد ایده آل
- [۸] تجمیع فواصل بر طبق نظرات افراد مختلف
- [۹] محاسبه شاخص فاصله از گزینه ایده آل و ضدایده‌آل
- [۱۰] تعیین رتبه گزینه‌ها با استفاده از شاخص فاصله

### محاسبه نتایج رتبه‌بندی منابع

با توجه به حجم نسبتاً بالای داده‌های گردآوری‌شده که ناشی از تعداد سؤالات پرسشنامه (مجموعاً ۷۰ سؤال مشتمل بر سؤالات مرتبط با تأثیرگذاری موانع و سؤالات مربوط به مقایسه زوجی معیارها) برای ۳۴ پاسخ‌دهنده است، تنها برخی از جداول محاسباتی به جهت رعایت اختصار مطلب مورد اشاره قرار گرفته است. جدول شماره ۲ نمایی از ماتریس قضاوت‌های یکی از تصمیم‌گیران ( $D^1$ ) است که داده‌ها در ستون‌های سمت راست برحسب متغیرهای زبانی و در ستون‌های سمت چپ برحسب اعداد فازی مثلثی درج شده است.

جدول ۲. نمایی از ماتریس قضاوت یکی از تصمیم‌گیرندگان

رتبه	$D^1$	معیارها برحسب متغیرهای زبانی				معیارها برحسب اعداد فازی مثلثی			
		موانع	جذب‌گرده	جذب‌سرمایه	درآمدزایی	جایگاه رقابتی	جذب‌گرده	جذب‌سرمایه	درآمدزایی
۱	شناسایی مسائل استراتژیک	م	م	ز	خ	ز	(۸.۵،۲)	(۱۰.۷،۵)	(۱۰.۱،۰.۷)
۲	اهداف و اولویت‌ها	ز	م	ز	ز	ز	(۸.۵،۲)	(۱۰.۷،۵)	(۱۰.۷،۵)
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
۱۶	زیرساخت‌های ارتباطی	خ	ز	خ	ز	ز	(۱۰.۷،۵)	(۱۰.۱،۰.۷)	(۱۰.۷،۵)

پس از نرمال‌سازی هر یک از ماتریس‌های  $D^1$  تا  $D^{34}$ ، ماتریس‌های نرمال وزنی هر یک از تصمیم‌گیرندگان از طریق ضرب وزن معیارهای به‌دست‌آمده از مقایسات زوجی معیارها توسط تصمیم‌گیرندگان در ماتریس نرمال محاسبه می‌شود. سپس راه‌حل ایده آل و

غیرایده‌آل برای هریک از ماتریس محاسبه‌شده و فاصله از ایده آل و غیرایده‌آل با استفاده از رابطه‌ی فاصله میان دو عدد فازی مثلثی محاسبه می‌شود. برای تجمیع نظرات با استفاده از رابطه میانگین هندسی فواصل از ایده آل و ضدایده‌آل محاسبه‌شده و نهایتاً شاخص نهایی از تقسیم فاصله از راه‌حل ضدایده‌آل بر مجموع فواصل محاسبه می‌شود. محاسبات دو گام آخر در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. محاسبات نهایی رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی استراتژی

شاخص	محاسبات نهایی		فواصل از ایده آل و ضدایده‌آل					موانع پیاده‌سازی استراتژی
	تجمیع نظرات		۳۴		...	۱		
	$d_i^-$	$d_i^*$	$d_i^{-34}$	$d_i^{*34}$	...	$d_i^{-1}$	$d_i^{*1}$	
۰/۵۱۰	۰/۵۵۸	۰/۵۳۵	۰/۸۱۱	۰/۲۴۹	...	۰/۱۶۹	۰/۹۶۳	ضعف در شناسایی مسائل استراتژیک
۰/۶۰۳	۰/۶۶۴	۰/۴۳۷	۰/۶۴۶	۰/۵۲۰	...	۰/۵۰۷	۰/۶۷۲	اهداف و اولویت‌های متعارض
۰/۵۵۶	۰/۶۱۷	۰/۴۹۳	۰/۶۳۱	۰/۴۸۸	...	۰/۵۰۰	۰/۶۰۹	درک نادرست از استراتژی در صنعت
۰/۵۰۸	۰/۵۷۰	۰/۵۵۲	۰/۵۱۰	۰/۶۰۷	...	۰/۴۵۵	۰/۷۰۴	عدم حمایت از سوی مدیران ارشد
۰/۶۰۸	۰/۶۶۸	۰/۴۳۲	۰/۸۸۲	۰/۲۱۹	...	۰/۶۴۳	۰/۵۱۹	ضعف رهبری فرایندهای اجرایی
۰/۴۹۶	۰/۵۵۵	۰/۵۶۳	۰/۵۵۷	۰/۵۹۳	...	۰/۵۴۰	۰/۵۸۲	نظام ارزیابی نامناسب
۰/۴۶۰	۰/۵۰۱	۰/۵۸۷	۰/۷۴۶	۰/۳۵۴	...	۰/۲۵۷	۰/۹۰۳	انعطاف‌ناپذیری در سطح صنعت
۰/۶۸۵	۰/۷۶۱	۰/۳۵۰	۰/۸۴۳	۰/۲۶۸	...	۰/۷۶۹	۰/۳۵۱	تخصیص غیر بهینه منابع
۰/۵۴۲	۰/۶۰۴	۰/۵۱۰	۰/۷۲۵	۰/۴۳۷	...	۰/۴۲۲	۰/۷۰۳	منابع انسانی ناتوان
۰/۵۴۸	۰/۶۰۳	۰/۴۹۸	۰/۷۷۱	۰/۳۵۸	...	۰/۳۱۰	۰/۸۴۸	وجود ناهماهنگی
۰/۶۵۱	۰/۷۲۰	۰/۳۸۶	۰/۶۲۰	۰/۵۱۶	...	۰/۶۰۸	۰/۵۶۵	سیاست‌های مبهم اجرایی و عملیاتی
۰/۶۲۲	۰/۶۸۳	۰/۴۱۵	۰/۸۰۲	۰/۳۱۹	...	۰/۶۳۳	۰/۵۲۴	نظام ارتباطات ناکارآمد
۰/۵۲۹	۰/۵۸۴	۰/۵۲۰	۰/۵۵۸	۰/۵۶۷	...	۰/۴۸۶	۰/۷۱۳	زیرساخت‌های اطلاعاتی بی کیفیت
۰/۵۹۹	۰/۶۶۵	۰/۴۴۵	۰/۵۶۴	۰/۵۴۲	...	۰/۶۵۳	۰/۵۱۸	عدم اطمینان محیطی
۰/۶۱۷	۰/۶۸۵	۰/۴۲۶	۰/۷۹۱	۰/۳۲۰	...	۰/۷۵۳	۰/۳۹۹	زیرساخت فیزیکی و اقامتی نامناسب
۰/۵۹۷	۰/۶۶۴	۰/۴۴۸	۰/۷۴۶	۰/۳۷۷	...	۰/۴۴۳	۰/۷۲۵	زیرساخت‌های ارتباطی نامناسب

به این ترتیب با استفاده از شاخص محاسبه‌شده برای هریک از موانع ۱۶ گانه می‌توان این موانع را به لحاظ شدت و میزان تأثیرگذاری اولویت‌بندی نمود. با توجه به اینکه هیستوگرام ضرایب به دست آمده برای موانع نزدیک به نرمال است، می‌توان ضرایب را بر مبنای پراکندگی وزن و نیز فاصله یک انحراف معیار از میانگین  $(\mu - \delta, \mu, \mu + \delta)$  در سه بازه تقسیم‌بندی کرد که سطح اول شامل مؤثرترین موانع پیاده‌سازی استراتژی، سطح

## ارزیابی موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت... ۱۹

دوم شامل موانع با تأثیرگذاری در سطح متوسط و سطح سوم شامل موانع با پایین‌ترین میزان تأثیرگذاری می‌شود. نتایج اولویت‌بندی به همراه گزاره‌ای که توصیف‌کننده نمود هر مانع است، در جدول شماره ۴ به نمایش درآمده است.

جدول ۴. نتایج نهایی رتبه‌بندی

سطح	رتبه	موانع پیاده‌سازی استراتژی	نمود
سطح اول	۱	تخصیص غیر بهینه منابع	منابع برحسب اولویت‌ها تخصیص بهینه نشده‌اند
	۲	سیاست‌های مبهم اجرایی و عملیاتی	توافقی در مورد روش‌های اجرایی وجود ندارد
	۳	نظام ارتباطات ناکارآمد	ارتباطات لازم میان متولیان تدوین و اجرا وجود ندارد
	۴	زیرساخت‌های فیزیکی و اقامتی نامناسب	تسهیلات رفاهی از سطح استاندارد فاصله‌دارند
سطح دوم	۵	ضعف رهبری فرایندهای اجرایی	متولیان اجرای استراتژی مهارت و توان کافی ندارند
	۶	اهداف و اولویت‌های نامتعارض	استراتژی از سازگاری محتوایی برخوردار نیست
	۷	عدم اطمینان محیطی	صنعت با عدم اطمینان بالایی همراه است
	۸	زیرساخت‌های ارتباطی نامناسب	تسهیلات حمل‌ونقل مطلوب برای گردشگران فراهم نیست
	۹	درک نادرست از استراتژی در سطح صنعت	محتوا و جهت‌گیری استراتژی برای ذینفعان مبهم است
	۱۰	وجود ناهماهنگی	هماهنگی میان اجزای صنعت برای پیاده‌سازی وجود ندارد
	۱۱	منابع انسانی ناتوان	نیروی انسانی از شایستگی لازم برای اجرا برخوردار نیست
	۱۲	زیرساخت‌های اطلاعاتی بی‌کیفیت	زیرساخت فناوری اطلاعات پشتیبان اجرای استراتژی نیست
سطح سوم	۱۳	ضعف در شناسایی مسائل استراتژیک	تدوین استراتژی با ضعف در تحلیل همراه بوده است
	۱۴	عدم حمایت مدیران ارشد	مدیران ارشد از فرایندهای اجرایی پشتیبانی نمی‌کنند
	۱۵	نظام ارزیابی نامتناسب	روش‌های ارزیابی عملکرد با استراتژی همگون نیستند
	۱۶	انعطاف‌ناپذیری در سطح صنعت	صنعت همگام با اجرای استراتژی تغییر نمی‌کند

## نتیجه‌گیری

گذر از مرحله‌ی تدوین به مرحله‌ی اجرا همواره به‌عنوان یک چالش در مدیریت استراتژیک مطرح بوده است. این چالش زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که شکست در جاری‌سازی استراتژی‌ها حیات سیستم (سازمان یا صنعت) را به خطر بی‌اندازد. در حوزه گردشگری، شکست در پیاده‌سازی استراتژی‌ها و سیاست‌ها می‌تواند ضمن ایجاد وقفه در توسعه‌ی صنعت گردشگری، اقتصاد و رفاه ملی را با تهدید روبرو سازد. حرکت به‌سوی توسعه‌ی پایدار صنعت گردشگری و افزایش سهم گردشگری در درآمد ناخالص ملی نیازمند تدوین استراتژی‌های عالمانه و بیش از آن، هدایت اثربخش فرایندهای اجرایی است. باوجود تلاش‌های صورت گرفته برای تهیه اسناد استراتژیک و تدوین سیاست‌های توسعه گردشگری، وضعیت فعلی این صنعت نمایانگر فاصله عمیق از وضع مطلوب و مشکلات متعدد در اجرایی ساختن استراتژی‌ها است. بنابراین، گام نخست برای بهبود

اثر بخشی پیاده‌سازی استراتژی‌ها در این صنعت، آسیب‌شناسی اقدامات اجرایی و شناسایی چالش‌هایی است که سبب اختلال در اجرای سیاست‌ها و استراتژی‌های صنعت شده‌اند. پژوهش حاضر با در نظر گرفتن این مسئله در تلاش بوده است تا با شناسایی این چالش‌ها، مبنایی برای ارزیابی آن‌ها فراهم کند. مروری بر پیشینه‌ی نظری در دو حوزه‌ی پیاده‌سازی استراتژی از مدیریت استراتژیک و سیاست‌گذاری گردشگری از مدیریت گردشگری به همراه بهره‌گیری از نظرات خبرگان صنعت و دانشگاه سبب‌گزینش شانزده عامل به‌عنوان موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری گردید. این موانع شامل سه دسته عوامل زمینه‌ای (عدم اطمینان محیطی، انعطاف‌ناپذیری در سطح صنعت، ضعف رهبری فرایندهای اجرایی و عدم حمایت مدیران ارشد)، محتوایی (ضعف در شناسایی مسائل استراتژیک، اهداف و اولویت‌های متعارض و درک نادرست از استراتژی در سطح صنعت) و فرایندی (زیرساخت‌های فیزیکی نامناسب، زیرساخت‌های ارتباطی و حمل‌ونقل نامناسب، زیرساخت‌های اطلاعاتی بی‌کیفیت، منابع انسانی ناتوان، سیاست‌های مبهم اجرایی، نظام ارزیابی نامتناسب، نظام ارتباطات ناکارآمد، تخصیص غیر بهینه منابع و وجود ناهماهنگی) بودند که در قالب این پژوهش توسط روش تاپسیس فازی با رویکرد تجمیع انتهایی که از جمله روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره به شمار می‌آید، مورد تحلیل قرار گرفتند.

نتایج حاصل از ارزیابی شانزده عامل یادشده نشان می‌دهد تخصیص غیر بهینه منابع، سیاست‌های اجرایی مبهم، نظام ارتباطات ناکارآمد و زیرساخت‌های فیزیکی و اقامتی نامناسب، که همگی در زمره‌ی عوامل فرایندی قرار می‌گیرند، مهم‌ترین و تأثیرگذارترین موانع پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری هستند. فارغ از نقش مستقل موانع یادشده؛ تأثیر متقابل و روابط درهم‌تنیده‌ی این عوامل سبب افزایش پیچیدگی و تشدید نتایج نامطلوب از تأثیرگذاری این چهار مانع است. به همین دلیل تمرکز متولیان اجرایی بر چهار مؤلفه‌ی سطح نخست با توجه به تأثیر متقابل آن‌ها بر همدیگر، می‌تواند ضمن کاستن از شدت موانع پیشروی پیاده‌سازی استراتژی‌ها، کارایی تلاش‌های اجرایی را به حداکثر برساند. تخصیص بهینه و درعین‌حال نامتوازن منابع به گلوگاه‌های استراتژیک صنعت ضمن آنکه ابزاری برای هدایت سیاست‌های اجرایی و برنامه‌های عملیاتی است، می‌تواند سبب هدایت سرمایه‌های محسوس و نامحسوس برای بهبود وضعیت زیرساخت‌های فیزیکی و فراهم آوردن تسهیلات رفاهی برای گردشگران شود. تحقیقات متعددی نظیر مدهوشی و ناصر پور (۱۳۸۲)، محسنی (۱۳۸۸) و یا سعیدی و همکاران (۱۳۹۱) نیز

به وضعیت نامناسب زیرساخت‌های فیزیکی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موانع توسعه صنعت گردشگری در کشور و نقش بالقوه آن به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل جذب گردشگران اشاره نموده‌اند.

در دسته دوم، ضعف رهبری فرایند اجرا و منابع انسانی ناتوان از جمله موانع انسان-محور در پیاده‌سازی استراتژی هستند که پیش‌ازاین توسط بسیاری از محققان خارجی [نظیر اوکوموس (۲۰۰۳)] و محققان داخلی [نظیر دستجردی و همکاران (۱۳۸۹)] مورد اشاره قرار گرفته‌اند. علاوه بر این، دسته دوم موانع دو مؤلفه کلیدی از عوامل محتوایی، شامل اهداف و اولویت‌های متعارض و درک نادرست از استراتژی در سطح صنعت را در برمی‌گیرد. از این منظر بایستی در نظر داشت که بدون وجود ارتباطات اثربخش و پیوند متقابل مراحل تدوین و اجرای استراتژی نمی‌توان به شناخت دقیق و واحدی از اولویت‌های استراتژیک و محتوای استراتژی دست‌یافت و به نظر می‌رسد باید ریشه این دسته از موانع را در موانع سطح اول و به‌ویژه، نظام ارتباطات ناکارآمد، جست-وجو نمود.

قرار گرفتن مؤلفه‌های ضعف در شناسایی مسائل استراتژیک، عدم‌حمایت مدیران ارشد، نظام ارزیابی نامتناسب و انعطاف‌ناپذیری در سطح صنعت در سطح سوم، به معنای بی‌اهمیت پنداشتن این چهار عامل نیست. بااین‌وجود، برای دستیابی توامان به کارایی و اثربخشی لازم است تصمیم‌گیرندگان در وهله‌ی نخست توجه خود را معطوف به رفع موانع سطوح اول و دوم نمایند؛ زیرا بر سبب ارتباطات متقابل میان عوامل شناسایی‌شده، ریشه‌ی برخی موانع پیاده‌سازی استراتژی در سطوح پایین‌تر در بی‌توجهی به مدیریت مؤثر موانع دارای اهمیت بالاتر است.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و به‌منظور کاستن از تأثیر منفی عوامل شانزده-گانه مورد اشاره در فرایند پیاده‌سازی استراتژی‌های صنعت گردشگری پیشنهادها ذیل ارائه می‌شود:

- متولیان استراتژی در صنعت گردشگری باید تمرکز بیشتری بر روی چهار مؤلفه تخصیص منابع، سیاست‌های اجرایی، نظام ارتباطات و زیرساخت‌های فیزیکی و تسهیلات اقامتی داشته باشند. توجه به این چهار عامل که برحسب نتایج این تحقیق، موانع بنیادی پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری هستند، می‌تواند سبب

- افزایش توان دستیابی به اهداف تصریح شده در برنامه ریزی های گردشگری و اسناد توسعه استراتژیک این صنعت باشد.
- متولیان استراتژی در صنعت گردشگری باید با در نظر گرفتن اهمیت ترکیب و تأثیر متقابل چهار مؤلفه‌ی سطح اول، به بازنگری در روند موجود و باز تخصیص منابع به سوی بهبود وضعیت زیرساخت های فیزیکی و فراهم آوردن تسهیلات رفاهی برای گردشگران پردازند. از این منظر، تخصیص منابع فارغ از نقش مستقل خود می تواند ابزاری برای هدایت اثربخش فعالیت های اجرایی و اهرمی کارآمد جهت ایجاد همگرایی و کاستن از ابهامات سیاست های اجرایی قلمداد شود.
  - مشارکت گروه های مختلف ذینفعان صنعت در تدوین سیاست ها و برنامه های گردشگری باید به یکی از اولویت های استراتژیک تبدیل شود. مشارکت ذینفعان ضمن ایجاد درک مناسبی از استراتژی در سطوح مختلف، ابزاری مؤثر برای دستیابی به راه حل بهینه در تخصیص منابع به گلوگاه های استراتژیک صنعت است. علاوه بر آن مشارکت گروه های ذینفع می تواند تأثیر مستقیمی بر کیفیت رهبری فرایندهای اجرایی داشته باشد و به ایجاد هماهنگی میان اجزای صنعت و سازگاری محتوایی استراتژی بیانجامد و این مشارکت بدون برقراری نظام کارآمد ارتباطات میان متولیان تدوین و اجرای استراتژی ممکن نیست.
  - قرار گرفته مانع زیرساخت های فیزیکی (تسهیلات اقامتی) در رتبه چهارم و مانع زیرساخت های ارتباطی (حمل و نقل) در رتبه هشتم از حیث تأثیرگذاری بر پیاده سازی استراتژی نشان دهنده ضعف عمیق ساختاری صنعت گردشگری است. اجماع خبرگان بر ضعف صنعت در این دو مؤلفه، نشان می دهد این موانع به عنوان مسائل و معضلات استراتژیک صنعت شناسایی شده اند اما اقدامات اجرایی متناسب با آن پیش بینی نشده است. به همین دلیل لازم است تا با جذب سرمایه از طریق ارائه مشوق های مالی و غیرمالی و اجتناب از در نظر گرفتن اولویت های استراتژیک متعارض با توسعه صنعت در این دو وجه، زمینه پیاده سازی موفق استراتژی های صنعت گردشگری مهیا شود.
  - به نظر می رسد شفافیت بیشتر فرایند سیاست گذاری در صنعت گردشگری از طریق مشارکت دادن بخش گسترده تری از ذینفعان یا برقراری ارتباط ارگانیک میان مراحل تدوین و اجرای استراتژی می تواند راهکاری اثربخش برای رفع بسیاری از معضلات آمیخته با پیاده سازی استراتژی در این صنعت باشد. شفافیت فرایند سیاست گذاری

می‌تواند در ایجاد توافق میان روش‌های اجرایی و سازگاری محتوایی استراتژی مؤثر باشد و پوشش مناسبی برای رفع نقاط ضعف تحلیل‌های استراتژیک به هنگام شناسایی مسائل اساسی صنعت و جلب حمایت ذینفعان برای تغییر همگام با استراتژی‌ها به شمار آید.

پژوهش حاضر به سبب رویکرد جامع و ترکیبی میان دو حوزه استراتژی و گردشگری پژوهشی نوآورانه به شمار می‌آید و باز آزمایشی چارچوب این پژوهش از نظر دیگر ذینفعان صنعت گردشگری می‌تواند نقطه مناسبی برای ادامه‌ی تحقیقات در این حوزه باشد. محققان آتی می‌توانند با در نظر گرفتن حوزه موضوعی این پژوهش به آسیب‌شناسی پیاده‌سازی استراتژی‌های گردشگری از نظر اساتید و خبرگان دانشگاهی رشته گردشگری بپردازند یا با ورود به سطوح میانی صنعت، به بررسی موانع پیاده‌سازی استراتژی از دید صاحبان و مدیران آژانس‌های گردشگری بپردازند. جمع‌بندی پژوهش‌هایی از این دست در سطوح مختلف صنعت می‌تواند درک جامع‌تری را از فرایند پیاده‌سازی استراتژی در صنعت گردشگری ایجاد نماید. همچنین، محققان آتی می‌توانند با حذف رویکرد جامع این پژوهش، به بررسی پیاده‌سازی استراتژی‌های گردشگری در شاخه‌های این صنعت نظیر گردشگری سلامت، یا در زیرمجموعه‌های این صنعت نظیر خدمات اقامتی و هتلداری بپردازند. استفاده از چارچوب نظری این پژوهش در شاخه‌ها و زیرمجموعه‌های خاص صنعت گردشگری می‌تواند با تبیین نقاط ضعف و قوت هر یک از این حوزه‌ها در پیاده‌سازی استراتژی؛ امکان شناسایی شاخه‌ها و زیرمجموعه‌هایی از صنعت را که نیازمند توجه بیشتری از سوی سیاست‌گذاران صنعت گردشگری هستند، فراهم نماید.

## منابع و مأخذ

- حیدری، رحیم. رضا طبع، سیده خدیجه. سلطانی، ناصر. و معتمدی مهر، اکبر. (۱۳۹۲). تحلیلی بر سیاست‌گذاری گردشگری در ایران. *فصلنامه علمی پژوهشی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، سال دوم، شماره ۵، ۱۱-۳۲.
- خاتمی، سید محمدعلی. جلالی، سید حسین. و پرورده، سید علی محمد. (۱۳۹۲). استفاده از روش تاپسیس فازی به منظور اولویت‌بندی موانع اجرای استراتژی در میان پیمانکاری بخش انرژی. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*، سال یازدهم، شماره ۲۹، ۱۳۷-۱۱۳.
- دستجردی، داود. پور عزت، علی اصغر. سیدکلالی، نادر. و اخوان نوری، محمدرضا. (۱۳۸۹). رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی*، سال اول، شماره ۲، ۳۱-۴۹.
- ریبینی‌اک، لارنس. جی. (۱۳۸۹). *عملیاتی کردن استراتژی: مدیریت اثربخش اجرا و تغییر*. ترجمه‌ی نادر مظلومی، شهرام خلیل نژاد و سید علیرضا هاشمی. تهران: نشر آیلاز.
- سعیدی، علی اصغر. بهشتی، سید محمد. و رضوانی، رضا. (۱۳۹۱). موانع اساسی سیاست‌گذاری گردشگری از نظر نخبگان. *فصلنامه علمی پژوهشی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، سال اول، شماره ۲، ۳۳-۵۶.
- محسنی، رضا علی. (۱۳۸۸). گردشگری پایدار در ایران: کارکردها، چالش‌ها و راهکارها. *فصلنامه علمی پژوهشی فضای جغرافیایی*، سال نهم، شماره ۲۸، ۱۷۱-۱۴۹.
- مدهوشی، مهرداد. و ناصر پور، نادر. (۱۳۸۲). ارزیابی موانع توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان. *پژوهشنامه بازرگانی*، شماره ۲۸، ۵۸-۲۵.
- مظلومی، نادر. و جلالی، سید حسین. (۱۳۹۱). شبکه‌های اجتماعی و موفقیت سیاست‌گذاری گردشگری ایران. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت گردشگری*، سال هفتم، شماره ۱۸، ۴۸-۲۵.
- Alashloo, F.R., Castka, P., & Sharp, J.M. (2005). Towards understanding the impeters of strategy implementation in higher education (HE): A case of HE institutes in Iran. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 132-147.
- Allio, M.K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 12-21.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: A role for the balanced scorecard?. *Management Decision*, 44(10), 1441-1460.
- Beer, M. & Eisenstat, R.A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review* 41(4), 29-42.
- Behzadian, M., Khanmohammadi Otaghsara, S., Yazdani, M., & Ignatius, J. (2012). A state-of-the-art survey of TOPSIS applications. *Expert Systems with Applications*, 39(17), 13051-13069.
- Brenes, E.R., Mena, M., & Molina, G.E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 590-598.



- Crittenden, V.L., & Crittenden, W.F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
- Dobni, B. (2003). Creating a strategy implementation environment. *Business Horizons*, 46(2), 43-46.
- Dredge, D. (2006). Networks, conflict and collaborative communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), 562-581.
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2007). *Tourism Policy and Planning*. Queensland: John Wiley & Sons Ltd.
- Edgell, D.L., Allen, M.D., Smith, G., & Swanson, J. (2008). *Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Farsari, I., Butler, R.W., & Szivas, E. (2011). Complexity in tourism policies: A cognitive mapping approach. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1110-1134.
- Foreman, J., & Argenti, P.A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.
- Higgins, J.M. (2005). The eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3-13.
- Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Jiang, N., & Carpenter, V. (2013). A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. *International Journal of Educational Management*, 27(1), 4-18.
- Kalali, N.S., Akhavan, M.R., Pourezzat, A.A., & Dastjerdi, D.K. (2011). Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9831-9837.
- Kazmi, A. (2008). A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. *Management Decision*, 46(10), 1564-1581.
- Krutwaysho, O., & Bramwell, B. (2010). Tourism policy implementation and society. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 670-691.
- Lai, K., Li, Y., & Feng, X. (2006). Gap between tourism planning and implementation: A case of China. *Tourism Management*, 27(6), 1171-1180.
- Liu, C.H., Tzeng, G.H., & Lee, M.H. (2012). Improving tourism policy implementation—the use of hybrid MCDM models. *Tourism Management*, 33(2), 413-426.
- Logar, I. (2010). Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments. *Tourism Management*, 31(1), 125-135.
- Mankins, M.C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 64-72.
- Miller, S., Hickson, D., & Wilson, D. (2008). From strategy to action: Involvement and influence in top level decisions. *Long Range Planning*, 41(6), 606-628.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond planning:: Strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 37(3), 201-218.
- Minarro-Viseras, E., Baines, T., & Sweeney, M. (2005). Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 151-179.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). How CEOs use management

- information systems for strategy implementation in hospitals. *Health Policy*, 81(1), 29-41.
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327-338.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871-882.
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., Lapiz, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.
- Pechlaner, H., & Sauerwein, E. (2002). Strategy implementation in the Alpine tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(4), 157-168.
- Peng, W., & Litteljohn, D. (2001). Organizational communication and strategy implementation: a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 360-363.
- Qi, H. (2005). Strategy implementation: The impact of demographic characteristics on the level of support received by middle managers. *Management International Review*, 45(1), 45-70.
- Richins, H. & Pearce, P. (2000). Influences on tourism development decision making: Coastal local government areas in Eastern Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(3), 207-231.
- Roghianian, E., Rahimi, J., & Ansari, A. (2010). Comparison of first aggregation and last aggregation in fuzzy group TOPSIS. *Applied Mathematical Modelling*, 34(12), 3754-3766.
- Schaap, J.I. (2006). Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 13-37.
- Schmidt, S.L., & Brauer, M. (2006). Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 13-22.
- Shafer, E.L., & Choi, Y. (2006). Forging nature-based tourism policy issues: A case study in Pennsylvania. *Tourism Management*, 27(4), 615-628.
- Shih, H.S., Shyur, H.J., & Lee, E.S. (2007). An extension of TOPSIS for group decision making. *Mathematical and Computer Modelling*, 45(7), 801-813.
- Stokes, R. (2008). Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, 29(2), 252-262.
- Taslak, S. (2004). Factors restricting success of strategic decisions: Evidence from the Turkish textile industry. *European Business Review*, 16(2), 152-164.
- Yasarata, M., Altinay, L., Burns, P., & Okumus, F. (2010). Politics and sustainable tourism development: Can they co-exist? Voices from North Cyprus. *Tourism Management*, 31(3), 345-356.
- Yüksel, A., Yüksel, F., & Culha, O. (2012). Ministers' statements: A policy implementation instrument for sustainable tourism?. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 513-532.