

علوم و تکنولوژی محیط زیست، دوره بیست و دوم، شماره هشت، آبان ماه ۹۹

طراحی راهبردهای توسعه گردشگری با استفاده از تکنیک ANP-SWOT

(مطالعه موردی: بافت تاریخی کلانشهر تهران)

نرگس احمدی فرد^{۱*}

Ahmadifard13@yahoo.com

رسول داراب خانی^۲

تاریخ دریافت: ۹۶/۹/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۴/۲۶

چکیده

زمینه و هدف: رهیافت گردشگری برای به روز نمودن بافت‌های تاریخی علاوه بر پاسخ‌گویی به نیازهای مردم و زندگی روزمره، رجوع معناداری به هویت بافت تاریخی دارد. بدین طریق که با بهبود و توسعه خصوصیات ویژه تاریخی و جاذبه‌های فرهنگی مکان و ارتقای گردشگری شهری می‌توان به نوسازی اجتماعی و کالبدی بافت‌های تاریخی کمک نمود و در نهایت پویایی و حیات مدنی را به این بافت‌ها برگرداند و منظری از شهر را که نتیجه تعامل بین زمان، فرهنگ، اجتماع و کالبد می‌باشد، به وجود آورد. تنها در این صورت است که حفاظت و توسعه همزمان از بافت فراهم خواهد آمد. با توجه به این مهم، پژوهش حاضر در پی شناسایی توان منطقه و تدوین برنامه توسعه راهبردی با استفاده از مجموعه عوامل دورنی و مجموعه عوامل بیرونی منطقه می‌باشد.

روش بررسی: روش تحقیق در پژوهش حاضر از نظر ماهیت، کاربردی و از نظر روش مطالعه، توصیفی و تحلیلی است. روش گردآوری اطلاعات از طریق طراحی و تکمیل پرسشنامه‌ها می‌باشد. تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق مدل ترکیبی SWOT و ANP در نرم افزار Super Decision انجام گرفته است.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان داد که از بین راهبردهای مورد بررسی، سه راهبرد به شرح زیر دارای اولویت بوده‌اند: راهبرد یکپارچه و هماهنگ نمودن تصمیمات مدیریتی مربوط به توسعه گردشگری منطقه از استراتژی‌های رقابتی منطقه و راهبرد افزایش آگاهی و آموزش نیروی انسانی متخصص و کارشناس مرتبط با امر گردشگری از بین راهبردهای استراتژی تدافعی و در نهایت راهبرد در اولویت قراردادن منطقه در برنامه‌های شورای برنامه‌ریزی شهرداری از جمله راهبردهای موثر در استراتژی رقابتی انتخاب شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج به دست آمده، نشان می‌دهد که با هماهنگ نمودن تصمیمات مدیریتی، اختصاص بودجه، آموزش و آگاهی نیروی انسانی متخصص در امر گردشگری همراه با اولویت قراردادن منطقه در برنامه‌های شورای برنامه‌ریزی شهرداری در طراحی برنامه‌های توسعه گردشگری توسط مسئولان به توسعه استراتژیک منطقه دست یافت.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، گردشگری شهری، بافت تاریخی، منطقه ۱۲ کلانشهر تهران.

۱- عضو هیات علمی موسس آفرینش. * (مسوول مکاتبات)

۲- دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تهران

Designing Strategies of Tourism Development Using SWOT-ANP Technique (Case Study: Historical Context of Tehran Metropolis)

Narges Ahmadifard^{1*}

Ahmadifard13@yahoo.com

Rasol Darabkhani²

Admission Date: July 17, 2019

Date Received: December 12, 2017

Abstract

Background and Objective: The tourism approach for presenting historical texts, in addition to responding to the needs of the people and everyday life, has a significant bearing on the identity of the historical context. By improving and developing the special historical features and cultural attractions of the place and promoting urban tourism, can help to the social and physical reconstruction of historical texts and finally, it can return the dynamics and civic life to these textures and create a perspective of the city that is results the interaction between time, culture, society and the physical, in order to provide simultaneous protection and development of the tissue. With regarding this, the present study seeks to identify the power of the region and formulate a Strategic Plan of Development with using a set of internal factors and a set of external factors.

Method: The research method is descriptive and analytical. The method of data collection is through the design and completion of questionnaires. Analysis does with SWOT and ANP hybrid model in Super Decision software.

Findings: The result of the research showed that from among the strategies reviewed, the following three strategies were prioritized: Integrated strategy and coordination of management decisions related to the development of regional tourism from the competitive strategies of the region and the strategy of raising awareness and training of human resource specialist and tourism related expert from strategies for defensive strategy and finally, the strategy to prioritize the area in the plans of the Municipality Planning Council as effective strategy in the competitive strategy are selected.

Discussion and Conclusions: The result of this study show that with coordinating management decisions, budget allocations, education and Knowledge of expert human resources in tourism along with prioritizing the area in the plans of the municipal council planning in designing tourism development programs by authorities create strategic development in the region.

Keywords: Strategic Planning, Urban Tourism, Historical Texture, 12 Region of Tehran Metropolis.

1- Assistant Professor, Department of Tourism, Afarinesh Institute *(Corresponding Author)

2- Ph.D., Student in Geography and Urban Planning, University of Tehran, Theran, Iran

مقدمه

پس از جنگ جهانی دوم الگوی شهر صنعتی فوردیستی، به الگوی غالب شهرنشینی تبدیل شد که به عکس شهر صنعتی ویکتوریایی، جایگاه گسترده‌ای برای مصرف تولیدات انبوه نظام فوردیستی بود (۱). در شهر فوردیستی راه‌حل‌های متفاوت و گاه متناقضی برای توسعه شهرها در قالب اصل توسعه برون‌زا مطرح شد. این توسعه علاوه بر این که سبب رشد پراکنده شهرها در اراضی و محیط‌زیست اطرافشان شد، زمینه‌بازماندن نواحی تاریخی و مرکزی شهرهای سنتی را نیز از جریان توسعه فراهم آورد. علاوه بر این چون از نظر تخصیص فضا، مرکز شهرها را به عنوان کاربری‌های تجاری در نظر گرفت، افت کیفیت محیطی بی‌سابقه‌ای را در بخش‌های تاریخی شهرها ایجاد نمود. به این ترتیب کشورهای توسعه‌یافته رهیافت‌ها و سیاست‌های شهری متعددی را برای رفع مشکلات ناشی از فرسودگی و افت حیات در بخش تاریخی شهرها اتخاذ نموده‌اند. یکی از این مهمترین راهبردها یعنی توسعه گردشگری شهری (۲) و استفاده از امکانات موجود در بخش تاریخی شهرها در دستور کار قرار گرفت. زیرا تنها گردشگری است که می‌تواند بازنده‌سازی فیزیکی و کالبدی را با احیای عملکردی و هویتی آن پیوند دهد و روح تازه‌ای به فضاها و تاریخی و مرکزی در چارچوب بازگشت به اصل توسعه درون‌زا ایجاد نماید.

در بررسی تاریخی روند مذکور در بخش تاریخی شهر تهران باید اشاره داشت که شرایط ایجاد افت کیفیت، منزلت و فرسودگی در آن بسیار متفاوت از شهرهای صنعتی می‌باشد. زیرا از آنجا که ایجاد و توسعه شهر تهران به شدت از تصمیم‌گیری‌های سیاسی و تمرکز اداری، اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی در مقیاس محلی تا فراملی متأثر شده است، باید در بررسی افت حیات در بخش تاریخی شهر تهران و عدم توجه کافی به توسعه گردشگری برای تجدیدحیات مجدد آن، به‌طور ویژه‌ای بر روی رابطه بین دولت و توسعه فضایی و کالبدی، سیاست عمومی و سهمشان در گسترش شهر و عدم توجه به نواحی مرکز شهرها متمرکز شد. این عوامل به همراه رشد و گسترش شهرها با ماهیت برون‌زا به‌خصوص از دهه ۱۳۴۰ تحت لوای مدرنیزاسیون

باعث نابسامانی و دگرگونی در توسعه شهرها و مخصوصاً بلااستفاده ماندن بخش وسیعی از اراضی داخلی محدوده شهرهای کشور از سوی ساکنین شده است (۳). در برابر چنین تجدیدطلبی، بافت مرکزی و تاریخی یا به اصطلاح بافت سنتی، مانع عمده‌ای تلقی می‌شد. پس بافت تاریخی با آن همه قدرت و موارث فرهنگ غنی ریشه در دوران‌های گذشته کمتر از چند دهه دشتخوش تحول و بی‌مهری قرار گرفت. جدایی بین عنصر فرهنگی و شهری، از هم پاشیده شدن بافت فیزیکی محلات مسکونی و بازار باعث تضعیف و نابودی تدریجی ویژگی‌های اجتماعی، فرهنگی و مذهبی و سنتی بخش تاریخی شهر شد. اما در مقابل زمین‌های اطراف بخش تاریخی شهر به بهانه توسعه نظام سرمایه‌داری با ماهیت توسعه برون‌زا خود مورد توجه قرار گرفت. بدین ترتیب برای نخستین بار در تهران انحطاط محله‌های قدیمی و شکوفایی محله‌های جدید به وقوع پیوست. توسعه جدیدی که برای اولین بار در تهران اتفاق افتاد، فرهنگ و میراث بخش تاریخی را مانع عمده‌ای برای توسعه خود قلمداد می‌کرد (۴). این سیاست به همراه عدم احیای تصویر کامل تاریخی و هویتی بخش تاریخی شهر تهران، به طور موثری بر نبود جایگاه توسعه گردشگری شهری صحنه گذاشته است. پس ارتباط متقابل عدم توسعه موثر گردشگری شهری در تهران و ضعف بنیان‌ها و هویت‌های تاریخی، تولیدی و مسکونی و در کل فرسودگی مرکز شهر تهران یا به سبب قدمت و یا به سبب فقدان برنامه توسعه و نظارت حتی بر شکل‌بندی آن تأثیر گذاشته، به نحوی که علی‌رغم تسلط حجم وسیع مبادلات و تعاملات و وجود ارزش‌های تاریخی و فرهنگی و جاذبه‌های انسان‌ساخت، رکود هویتی و فرهنگی و افت منزلت اجتماعی و فقدان شرایط زیست‌پذیری، ایمنی و نیز نابسامانی‌های کالبدی و اجتماعی - اقتصادی در آن بسیار مشخص است. بررسی‌های طرح جامع گردشگری استان تهران نشان می‌دهد که جاذبه‌های فرهنگی و تاریخی و انسان‌ساخت با سطوح عملکردی ملی و بین‌المللی در بخش تاریخی شهر تهران وابستگی بسیار کمی به توان‌های محیطی و فضای جغرافیایی

دست رفته، با توجه به منابع فرهنگی و جاذبه های بافت های تاریخی صورت گرفت.

در این زمینه لیم تم چای^۱ (۲۰۱۱) مطرح می کند که حتی در نامساعدترین مکان ها، میراث ها و شبه میراث ها می توانند برای کسب سود رقابتی تحرک پیدا کنند. از آنجایی که بافت های تاریخی سرشار از معنا و میراث هستند (۵)، می توان آن ها را نه به عنوان منابعی نادر و کمیاب در حفاظت کامل تصور کرد، بلکه به عنوان عنصری برای شکل دهی و توسعه بافت های مرکزی و تاریخی در نظر گرفت (۶). از این رو پس از ده ها سال غفلت، میراث فرهنگی می تواند اهمیت رو به افزایشی را در سطوح مختلف اقتصادی کسب نماید (۶). میراث و عناصر فرهنگی و تاریخی در بخش تاریخی شهرها ممکن است، منجر به خلق فواید رقابتی و خلاقیت در شهرها و مناطق در قالب فعالیت های جدید گردد.

در توسعه مراکز تاریخی مفهوم میراث به عنوان ثروت قلمداد می گردد (۷) و به دنبال دگرگونی های اقتصادی در شهرها، می تواند به عنوان ابزار و سرمایه های مادی یک شهر مورد توجه قرار گیرد (۸). اشاعه گردشگری به عنوان ابزار کارآمد در امر حفاظت از میراث و توسعه در بافت تاریخی می تواند نه تنها به عنوان راه - حلی کارآمد برای توسعه بخش تاریخی در نظر گرفته شود، بلکه با نظر به ترجیح گردشگران در جست و جوی مکان های منحصر به فرد، فعالیت های گردشگری توسعه و جامعه از آثار مثبت رونق اقتصادی گردشگری، گسترش روابط بین المللی و ارتقای سطح رفاه اجتماعی ساکنان بهره مند شود (۹).

گرچه نتایج حاصل از مطالعه و نقش های مثبت توسعه گردشگری در حیات شهری، توسعه روابط بین المللی و ارتقای سطح رفاه اجتماعی، اهمیت توسعه گردشگری را در بافت تاریخی شهرها به عنوان یکی از شاخه های گردشگری (فرهنگی - تاریخی) معلوم می دارد، اما در بسیاری از شهرها از جمله شهر تهران علی رغم دارا بودن توان ها و جاذبه های گردشگری شهری، حداقل گردشگران را بر خود تجربه می نماید. این در حالی است که بخش تاریخی شهر تهران با وجود ارزش های تاریخی و

دارد، یعنی با یک برنامه ریزی خردمندانه در قالب طرح ها و سیاست ها و با استقرار مناسب خدمات و امکانات شهری می - توان به تعیین الگوی فضای گردشگری شهر و ساماندهی آن پرداخت تا بدین طریق چرخ توسعه شهری از طریق مهم ترین گزینه آن یعنی فرهنگ و میراث گردشگری به عنوان راهبرد و برنامه ای موثر برای توسعه بخش تاریخی شهر تهران تبدیل شود.

با عنایت به موارد پیش گفته و از آنجا که موفقیت برنامه های توسعه گردشگری به شناخت و ارزیابی محیط مورد بررسی از نظر تعیین و شناخت نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای گردشگری دارد، این تحقیق سعی دارد که با به - کارگیری فرایند برنامه ریزی راهبردی، ضمن پی جویی توانمندی ها و کارکردهای گردشگری منطقه مورد مطالعه به منظور توسعه این کارکردها، به ارائه راهکارها و تعیین استراتژی های کاربردی برای توسعه گردشگری منطقه اقدام نماید.

مبانی نظری

فقدان حیات شهری در بافت های تاریخی و ارزشمند بخش مرکزی شهرها علی رغم تمامی خصوصیات ماندگارشان، دلیلی روشن بر رهاشدن و متروکه شدن این بافت هاست. این در حالی است که با وجود کم ترین توجهات و اقدامات حفاظتی در این گنجینه های تاریخی ارزشمند که هنوز برای بسیاری از ما ناشناخته است، این بافت ها پذیرای گردشگرانی می شود که با رویکرد آگاهی هر چه بیشتر این رمز و رازها و شاید بازگشت به اصل آن چه که بودند (هویت)، به این ثروت های فرهنگی و تاریخی رجوع می نمایند. اولین قدم برای کشش ذهنی به سمت محیط های تاریخی و فرهنگی مراکز شهری، توجه به طرح ها و برنامه و تحقیق هایی است که زمینه بستر سازی مکان های تولید و باز تولید خاطرات جمعی و کانون های تعلق خاطر را از طریق مقوله ای وسیع و پدیده ای نوظهور به نام گردشگری شهری ایجاد می نماید. بالفعل سازی پتانسیل های بالقوه گردشگری شهری به دنبال ظهور ناکارآمدی اصل توسعه برونزا در نیمه قرن ۲۰ و قطع فرایند تاریخی شهرها در جهت بازگشت به اصل توسعه درونزا در پی حیات بخشی مجدد به فضاهای شهری از

منطقه، استراتژی‌های اجرایی توسعه آن از دیدگاه مسئولین ارائه گردد.

روش تحقیق

این تحقیق از نظر ماهیت کاربردی و از نظر روش مطالعه، توصیفی-تحلیلی محسوب می‌شود. داده‌ها و اطلاعات تحقیق با استفاده از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه‌ای جمع-آوری شده است؛ جامعه آماری این پژوهش کلیه کارشناسان ادارات، سازمان‌ها، نهادها، موسسات و تشکیلات مرتبط با صنعت گردشگری کلانشهر تهران با تاکید بر ادارات و سازمان‌های منطقه ۱۲ این کلانشهر می‌باشد که در نهایت ۶۰ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه آماری به صورت تصادفی انتخاب شدند. نحوه انتخاب کارشناسان نیز، بهره‌گیری از تکنیک گلوله برفی بوده است. روایی و پایایی پرسشنامه‌های مربوط به عوامل داخلی و خارجی نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ محاسبه گردید که این مقدار برای عوامل داخلی و خارجی به ترتیب ۰/۸۲۲ و ۰/۸۴۹ بود که نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در زمینه قابلیت‌های توسعه گردشگری مورد توجه قرار گرفته و سپس با تنظیم عوامل استراتژیک داخلی و خارجی که مبنا و پایه در تدوین راهبرد-ها هستند، ماتریس راهبردی SWOT استخراج شد. سپس برای اولویت‌بندی استراتژی‌های حاصل از فن SWOT، با استفاده از مدل ANP در نرم‌افزار Super Decision، استراتژی‌های حاصل ارزیابی و اولویت‌بندی شده‌اند و به این ترتیب استراتژی برتر در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری در بافت تاریخی منطقه ۱۲ کلانشهر تهران به دست می‌آید.

بحث و یافته‌ها

در این پژوهش ابتدا با استفاده از تکنیک یا ماتریس SWOT، که ابزاری برای بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی و شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی آن به منظور

فرهنگی و جاذبه‌های انسان‌ساخت، شاهد رکود هویتی، فرسودگی تاسیسات و افت منزلت اجتماعی و نیز می‌باشد. بدین طریق شهر تهران مطابق با نیازهای نوین احیاء نشده و فاقد توان لازم جهت ارتباط منطقی و سازنده بین فضای جدید و فضای قدیم خود است. بنابراین ضرورت توجه به برنامه‌های استراتژیک توسعه گردشگری و تبیین و تحلیل آن در حیات-بخشی مجدد و سرمایه‌گذاری بر روی ارزش‌ها و کارکردهای بخش تاریخی شهرها، عواملی اثرگذار در توسعه شهری و گردشگری خواهند بود.

برنامه ریزی راهبردی نوعی برنامه‌ریزی فرایندی است. دلیل فرایندی بودن برنامه‌ریزی در نوع و گونه پدیده‌هایی است که برای آن‌ها برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. در برخورد با این پدیده-ها به دلیل پیوسته در حال دگرگون شدن هستند، باید برنامه-ریزی به گونه‌ای انجام گیرد که قابلیت بازخورد و تطبیق با شرایط جدید را داشته باشد (۱۰). در برنامه‌ریزی استراتژیک اصل اساسی بر این است که از یک سو به بهره جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از تاثیرات ناشی از تهدیدات خارجی و با کاهش دادن آن‌ها به تدوین راهبردها پرداخت و از سوی دیگر در تدوین این استراتژی‌ها هدف این نیست که بهترین استراتژی مشخص شود، بلکه هدف در واقع تعیین استراتژی‌های قابل اجرا است (۱۱). برای اتخاذ سیاست‌های نوین و انجام اقدامات اساسی در زمینه برنامه‌ریزی گردشگری با بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک، با توجه به اینکه اصول آن در روند تکاملی با تعدیل نگرش و پرداختن به موضوعات نظری و شناختی بیشتر به برنامه‌ریزی عملی، نحوه اجرا و مشارکت می‌پردازد، می‌توان از قابلیت‌های آن در برنامه‌ریزی برای توسعه گردشگری به خصوص در بافت‌های تاریخی استفاده نمود. در این تحقیق برای بررسی عوامل موثر بر توسعه گردشگری در بافت تاریخی منطقه، نقاط قوت و ضعف (توانایی‌ها و منابع)، فرصت و تهدیدات (عوامل خارجی و جریان‌های تاثیرگذار) مورد توجه قرار گرفته است تا با ایجاد دیدی علمی و مبتنی بر واقعیت‌های موجود، ضمن شناسایی عوامل دخیل در گردشگری

کارشناسان خبره در حوزه گردشگری با استفاده از برخی اطلاعات اسنادی، مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در حوزه گردشگری منطقه ۱۲ کلانشهر تهران را به شرح جدول ۱، طبقه بندی کرده‌اند.

سنجش وضعیت و تدوین راهبردهای برای هدایت و کنترل آن سیستم است، به شناسایی و تدوین راهبردها در هر یک از حوزه های این مدل پرداخته شده است. برای این منظور نگارندگان با بهره‌گیری از نظر کارشناسی خود و گروهی از

جدول ۱- ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری منطقه ۱۲ کلانشهر تهران

Table 1. Matrix of the strengths, weaknesses, opportunities and threats of tourism in the 12 region of Tehran

محیط درونی	
ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)
W1. بی دوام و قدیمی بودن ساختمان‌ها و خطر تخریب بر اثر زلزله؛	S1. وجود سطوح وسیع کارگاهی و انبار برای تامین خدمات در بخش گردشگری؛
W2. ازدحام فعالیت، جمعیت و خودرو و دشواری حرکت پیاده و کمبود و نامناسب بودن تسهیلات شهری؛	S2. وجود محدوده‌های ارزشمند تاریخی در منطقه؛
W3. گریز ساکنان قدیمی و اصیل منطقه به نقاط دیگر شهر و وجود مشاغل کاذب و غیررسمی در منطقه؛	S3. وجود کانون‌ها و محورهای مهم اداری، تجاری و تشریفاتی در منطقه؛
W4. فقدان نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌گذاری مناسب و به هنگام برای توسعه گردشگری در منطقه؛	S4. وجود پیاده‌راه و عبور خطوط یک و دو مترو با هفت ایستگاه فعال و وجود ۱۰۴ خط اتوبوسرانی در منطقه؛
W5. کمبود نیروی انسانی متخصص و کارشناس مرتبط با امر گردشگری در منطقه؛	S5. اهمیت بازار منطقه در نظام توزیع شهری؛
W6. کمبود اطلاع‌رسانی و ارتباط با مردم؛	S6. انجام تحقیقات و مطالعات در زمینه کاهش نسبی آلودگی هوا در محدوده طرح ترافیک منطقه؛
W7. نامناسب بودن شرایط بهداشتی و شهرت بد برخی محلات به جرم خیزی و ناهنجاری.	S7. وجود چند پارک شهری و احداث چند پارک جدید در شمال محور شوش؛
	S8. فعال شدن معاونت امور اجتماعی و فرهنگی و شورای برنامه-ریزی در شهرداری منطقه ۱۲ کلانشهر تهران.
محیط بیرونی	
تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)
T1. جذب نکردن فعالیت‌های نو و غیر سنتی به مرکز شهر و بازار منطقه؛	O1. موقعیت مکانی ممتاز در مرکز کلانشهر تهران؛
T2. در اولویت نبودن منطقه در برنامه‌های توسعه زیرساختی به دلیل قدیمی بودن بافت منطقه؛	O2. امکان ایجاد مسیرهای پیاده از درون بافت تاریخی و تامین شبکه های زیر ساختی؛
T3. کم توجهی به گسترش شبکه‌های حمل و نقل عمومی؛	O3. امکان جذب فعالیت های گردشگری، پذیرایی و فرهنگی در منطقه؛
T4. نبود سیستم تخصیص سرفصل جداگانه به درآمدها و هزینه‌های توسعه گردشگری؛	O4. امکان احیا باغ‌های قدیمی و تبدیل آن‌ها به فضای سبز؛
T5. عدم تحقق پذیری طرح‌های فرادست در کاستن از بار	O5. امکان جذب سرمایه‌های بخش ساختمان به بخش گردشگری؛
	O6. امکان احیا هویت تاریخی منطقه از طریق فعالیت‌های

<p>فعالیتی مرکز شهر؛</p> <p>T6. تحقق نیافتن برنامه‌های کاهش آلودگی هوای تهران؛</p> <p>T7. کمبود فضاهای بایر و باز برای گسترش فضای سبز شهری؛</p> <p>T8. ناهمخوانی محدوده مدیریتی با واقعیت‌های کالبدی و اجتماعی و فرهنگی مرکز شهر؛</p> <p>T9. یکپارچه نبودن مدیریت شهری و ناهماهنگی در تصمیمات و برنامه‌های مربوط به توسعه گردشگری.</p>	<p>نوسازی؛</p> <p>O7. امکان شکل‌گیری شهرداری محدوده مرکزی و تاریخی منطقه؛</p> <p>O8. در اولویت قرار گرفتن منطقه مرکزی در برنامه‌های گسترش شبکه‌های زیرساختی.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

راهبردهای ST نیز در ارتباط با کاهش یا حذف اثرات تهدیدهای محیطی از طریق استفاده مطلوب از نقاط قوت است و راهبردهای WT، با در نظر گرفتن نقاط ضعف اثرات تهدیدهای محیطی را کاهش می‌دهد (جدول ۲).

در مرحله بعد با تحلیل یافته‌های جدول ۱، نسبت به تعیین عوامل راهبردی اقدام و راهبردهای جایگزین تدوین شد که در آن مفهوم راهبردهای SO، استفاده مناسب از فرصت‌ها با بهره برداری از نقاط قوت است. راهبردهای WO، به دنبال بهره برداری مناسب از فرصت‌های محیطی با توجه به ضعف‌هاست.

جدول ۲- راهبردهای مؤثر توسعه گردشگری در منطقه ۱۲ کلانشهر تهران

Table 2. Strategies for Tourism Development in the 12 region of Tehran

<p>راهبردهای تهاجمی (SO): مدیران در این وضعیت با بهره‌مندی از فرصت‌ها و نقاط قوت می‌توانند شرایط را به شکل مدیریتی اداره نمایند.</p>
<p>SO1- برنامه‌ریزی به منظور گسترش شبکه‌های زیرساختی و تسهیلات کارگاهی برای تامین خدمات بخش گردشگری؛</p> <p>SO2- اجرای برنامه‌های نوسازی و بهسازی به منظور احیای هویت محدوده‌های ارزشمند تاریخی منطقه؛</p> <p>SO3- برنامه‌ریزی برای گسترش دامنه فعالیت‌های پذیرایی، فرهنگی و گردشگری منطقه.</p>
<p>راهبردهای محافظه‌کارانه (WO): این راهبرد تلاش دارد تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده از فرصت‌های موجود را ببرد. یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت‌هایی شود اما به واسطه ضعف‌های سازمانی خود قادر به بهره‌برداری از آن نباشد، در چنین شرایطی اتخاذ راهبرد بازنگری می‌تواند امکان استفاده از فرصت را فراهم آورد.</p>
<p>WO1- آموزش و اطلاع‌رسانی به مردم و گردشگران درباره موقعیت مکانی ممتاز منطقه در کلانشهر تهران؛</p> <p>WO2- افزایش آگاهی و آموزش نیروی انسانی متخصص و کارشناس مرتبط با امر گردشگری؛</p>
<p>راهبردهای رقابتی (ST): این راهبرد بر پایه بهره‌گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌گردد و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات می‌باشد.</p>
<p>ST1- یکپارچه و هماهنگ نمودن تصمیمات مدیریتی مربوط به توسعه گردشگری منطقه؛</p> <p>ST2- در اولویت قراردادن منطقه در برنامه‌های شورای برنامه‌ریزی شهرداری؛</p> <p>ST3- سرمایه‌گذاری در زمینه بهبود و گسترش شبکه‌های حمل‌ونقل عمومی و احداث فضاهای سبز.</p>
<p>راهبردهای تدافعی (WT): هدف کلی این راهبرد که می‌توان آن را «راهبرد بقا» نیز نامید، کاهش ضعف‌های سیستم به منظور کاستن و خنثی سازی تهدیدات است.</p>

WT1 - تخصیص بودجه مناسب و به هنگام برای گسترش فعالیت‌های توسعه گردشگری؛

WT2 - تشویق سازمان‌های دست اندرکار جهت بالا بردن استانداردهای محیطی و بهداشتی منطقه؛

WT3 - برنامه‌ریزی برای جذب فعالیت‌های جدید به مرکز شهر و بازار منطقه.

مدل این تحقیق، ۴ معیار، ۳۲ زیرمعیار و ۱۱ آلترناتیو دارد. آلترناتیوهای SO1، SO2 و SO3 مربوط به استراتژی SO، آلترناتیوهای ST1 و ST2 و ST3 مربوط به استراتژی ST، آلترناتیوهای WO1 و WO2، مربوط به استراتژی WO و آلترناتیوهای WT1 و WT2 و WT3 مربوط به استراتژی WT هستند. در مرحله بعدی به محاسبه درجه اهمیت استراتژی‌ها با توجه به معیارها و زیر معیارها و روابط بین آن‌ها پرداخته می‌شود. در

این مرحله استراتژی‌های حاصل از مدل SWOT، مورد اولویت بندی قرار می‌گیرند. برای رسیدن به این اولویت بندی نهایی، به ترتیب سوپر ماتریس‌های غیروزی، سوپر ماتریس وزنی و سپس ماتریس محدود تشکیل و محاسبه می‌شود. کلیه مراحل فرایند یادشده با نرم‌افزار Super Decisions صورت می‌گیرد. نرخ ناسازگاری قضاوت‌های انجام شده ۰/۰۸۷۳ می‌باشد.

جدول ۳ - اولویت بندی نهایی استراتژی‌ها

Table 3. Strategies Prioritization

اولویت	امتیاز نرمال شده‌ی خوشه‌ها	وزن نسبی (ماتریس حدی)	استراتژی
۱۰	۰/۰۹۰۶	۰/۰۱۴۷	SO1
			برنامه‌ریزی به منظور گسترش شبکه‌های زیرساختی و تسهیلات کارگاهی برای تامین خدمات بخش گردشگری
۵	۰/۰۹۷۲	۰/۰۱۵۷	SO2
			اجرای برنامه‌های نوسازی و بهسازی به منظور احیای هویت محدوده‌های ارزشمند تاریخی منطقه
۱۱	۰/۰۱۷۴	۰/۰۰۲۸	SO3
			برنامه‌ریزی برای گسترش دامنه فعالیت‌های پذیرایی، فرهنگی و گردشگری منطقه
۱	۰/۱۱۴۱	۰/۰۱۸۵	ST1
			یکپارچه و هماهنگ نمودن تصمیمات مدیریتی مربوط به توسعه گردشگری منطقه
۳	۰/۱۰۵۵	۰/۰۱۷۱	ST2
			در اولویت قراردادن منطقه در برنامه‌های شورای برنامه‌ریزی شهرداری
۹	۰/۰۹۱۶	۰/۰۱۴۸	ST3
			سرمایه‌گذاری در زمینه بهبود و گسترش شبکه‌های حمل‌ونقل عمومی و احداث فضاهای سبز
۸	۰/۰۹۲۱	۰/۰۱۴۹	WO1
			آموزش و اطلاع‌رسانی به مردم و گردشگران درباره موقعیت مکانی ممتاز منطقه در کلانشهر تهران
۲	۰/۱۰۶۱	۰/۰۱۷۲	WO2
			افزایش آگاهی و آموزش نیروی انسانی متخصص و کارشناس مرتبط با امر گردشگری
۴	۰/۰۹۹۴	۰/۰۱۶۱	WT1
			تخصیص بودجه مناسب و به هنگام برای گسترش فعالیت‌های توسعه گردشگری

تشویق سازمان‌های دست اندرکار جهت بالا بردن استانداردهای محیطی و بهداشتی منطقه	WT2	۰/۰۱۵۰	۰/۰۹۲۴	۷
برنامه‌ریزی برای جذب فعالیت‌های جدید به مرکز شهر و بازار منطقه	WT3	۰/۰۱۵۱	۰/۰۹۳۵	۶

استفاده از فن ANP این امکان را فراهم می‌آورد که با مقایسه کلیه عواملی که در مدل اولیه میان آن‌ها ارتباط برقرار شده است، بتوان تمامی خوشه‌ها را رتبه‌بندی کرد. در تحقیق یادشده، از آنجا که معیارها و زیرمعیارها همان عوامل SWOT هستند، از این رو می‌توان این عوامل را نسبت به همدیگر مقایسه و رتبه‌بندی نمود، تا اولویت هر یک از عوامل چهارگانه تحلیل SWOT فراهم آید. همچنین می‌توان زیر-معیارهای هر معیار را نیز رتبه‌بندی کرد تا اولویت زیرمعیارها نیز در ارتباط با معیار اصلی و اهداف حاصل گردد. رتبه‌بندی معیارهای پژوهش حاضر، در جدول ۴ نشان داده شده است.

همانطور که در جدول (۳) ملاحظه می‌گردد، راهبردهای ST1، WO2 و ST2 از بین راهبردهای دیگر بیشتر دارای اولویت هستند. راهبرد ST1؛ یکپارچه و هماهنگ نمودن تصمیمات مدیریتی مربوط به توسعه گردشگری منطقه، مربوط به استراتژی‌های رقابتی است. راهبرد WO2؛ افزایش آگاهی و آموزش نیروی انسانی متخصص و کارشناس مرتبط با امر گردشگری، مربوط به استراتژی‌های تدافعی و راهبرد ST2؛ در اولویت قرار دادن منطقه در برنامه‌های شورای برنامه‌ریزی شهرداری نیز مربوط به استراتژی‌های رقابتی می‌باشد.

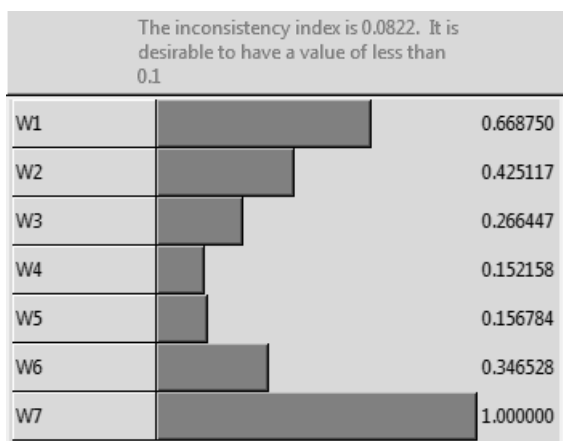
جدول ۴- اولویت‌بندی معیارهای اصلی در مدل ANP

Table 4. Prioritizing Main Criteria in the ANP Model

اولویت	امتیاز نرمال شده خوشه‌ها	وزن نسبی (ماتریس حدی)	SWOT
۲	۰/۰۶۳۶۵۷	۰/۰۲۵۴۶۳	فرصت
۱	۰/۰۶۵۷۵۷	۰/۰۲۸۵۰۶	قوت
۳	۰/۰۶۴۳۴۳	۰/۰۲۶۵۳۷	تهدید
۴	۰/۰۶۱۳۴۳	۰/۰۲۴۵۳۷	ضعف

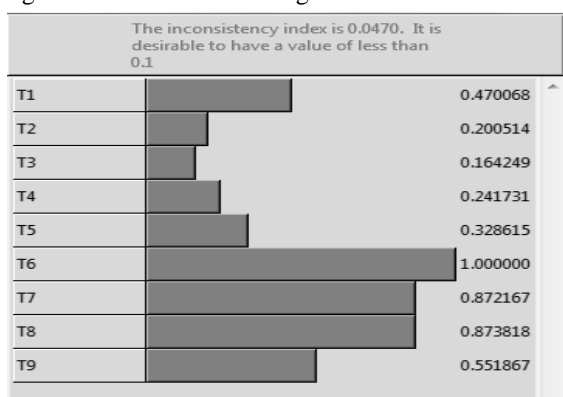
می‌تواند به برنامه‌ریزی برای استفاده و بهره‌برداری یا حذف و اجتناب از آن‌ها کمک نماید. رتبه‌بندی زیرمعیارها به ترتیب اهمیت معیارهایشان در نمودارهای ۴-۱ نشان داده شده است.

در تحلیل شبکه‌ای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری منطقه ۱۲ کلانشهر تهران، قوت‌ها در رتبه اول قرار گرفته‌اند. عوامل چهارگانه تحلیل SWOT نیز هر یک زیرمعیارهایی دارند که رتبه‌بندی این زیرمعیارها



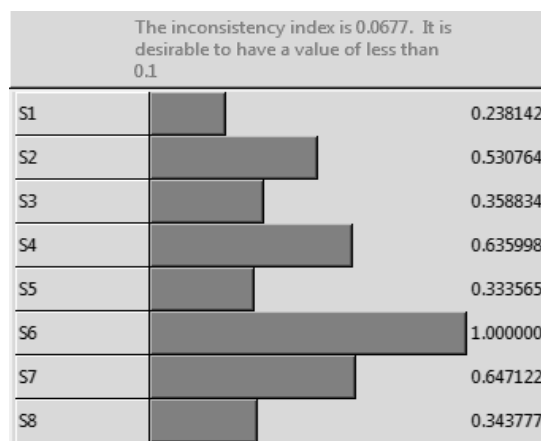
شکل ۲- نمودار رتبه بندی ضعف ها در مدل ANP

Figure 2. weaknesses Rating chart in the ANP model



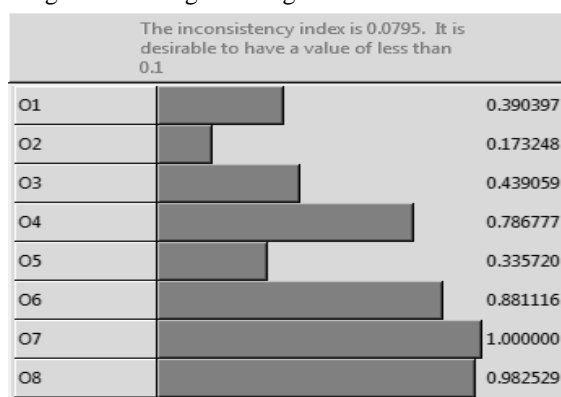
شکل ۴- نمودار رتبه بندی تهدیدها در مدل

Figure 4. Threat Rating chart in the ANP Model



شکل ۱- نمودار رتبه بندی قوت ها در مدل ANP

Figure 1. Strength Rating Chart in the ANP Model



شکل ۳- نمودار رتبه بندی فرصت ها در مدل ANP

Figure 3. Opportunity Ranking Chart in the ANP Model

- Master's Thesis, Geography and Urban Planning, University of Tehran. (In Persian)
- Nazian, Asghar., 2007. Urban Geography of Iran, Payame Noor Publications. (In Persian)
 - Lim ,Tiam Chai, ,2011, Culture Heritage Tourism Engineering at Penang: Complete The, ELSEVIER, Sciverse ScienceDirect, Systems Engineering Procedia 1 (2011) 358–364.
 - Alberti, Fernando G & Giusti, Jessica D.,2012. Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster, City, Culture and Society 3, Elsevier.

Reference

- Karami, Tajeddin, 2011, Spatial Inequality in the Process of City Physical Expansion (Case: Tehran City), Ph.D., Geography and Urban Planning, Department of Geography and Urban Planning, Faculty of Geography, Kharazmi University, Tehran. (In Persian)
- Ashworth, G. Stephen, J.,2010. Urban Tourism Research: Recent Progress and Current Paradoxes, Tourism Management, Elsevier.
- Zanganeh Shahraki, Saeed, 2007. Investigating the urban sprawl distribution of the Tehran and its Impact on Agricultural Lands,

- with Emphasis on Urban Tourism, Journal of Iranian Architecture, No. 2. (In Persian)
10. Evan, N., 2003. Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth, Oxford.
 11. Ebrahimzadeh, Isa and others, 2011, Strategic Planning of Tourism Development with Emphasis on Religious Tourism, Case Study: Qom City, Journal of Human Geography Research, No. 76. (In Persian)
 7. Smith, M. E., 2007, Tourism, culture and regeneration. 186 ed. Oxford: CABI.
 8. Grodach, Carl and Loukaitou-Sideris, Anastasia, 2007. Cultural Development Strategies and Urban Revitalization a survey of US cities, International Journal of Cultural Policy, Vol. 13, No. 4.
 9. Aminzadeh, Behnaz and Dadars, Rahele. 2012. Cultural Regeneraion in the Historical texture of Qazvin City