

تدوین راهبردهای توسعه گردشگری در مناطق کوهستانی با استفاده از مدل

SWOT و ماتریس QSPM

(منطقه مورد مطالعه: مناطق کوهستانی مشرف به منطقه یک شهرداری تهران)

سعید مطهری^{*۱}

smotahari@riau.ac.ir

رضا ارجمندی^۲

جعفر نوری^۳

برهان ریاضی^۴

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۷

تاریخ دریافت: ۹۴/۵/۹

چکیده

زمینه و هدف: وجود کوهستان در نزدیکی شهر تهران فرصت مناسبی را برای توسعه اقتصادی و گذران اوقات فراغت شهروندان فراهم آورده است. روند رو به رشد گردشگری در این مناطق و کم توجهی به یک برنامه راهبردی، موجبات اثرات نامطلوب زیست محیطی به ویژه در مناطق کوهستانی مشرف به منطقه یک شهرداری تهران را به علت بهره برداری بیش تر فراهم آورده است. لذا، هدف پژوهش حاضر کمک به فرآیند مدیریت و برنامه ریزی در محدوده مطالعاتی است.

روش بررسی: این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است که دارای سه مرحله اصلی است. درگام نخست وضع موجود با تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله دوم با تهیه ماتریس فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها (SWOT)، راهبردهای متناسب با عوامل ارایه گردید. در مرحله سوم نیز با کمک ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)، راهبردها ارزیابی و اولویت بندی شدند.

یافته ها: در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، بیشترین امتیاز به "وجود ساختاری با نام -ناحیه ویژه کوهستان- در منطقه یک شهرداری تهران" و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به "پایین بودن سطح آگاهی گردشگران از اهمیت محیط‌های کوهستانی" اختصاص یافت. بر اساس نتایج، ۲۶ راهبرد تعیین گردید.

۱- استادیار گروه محیط زیست، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن* (نویسنده مسوول).

۲- دانشیار گروه مدیریت محیط زیست، دانشکده محیط زیست و انرژی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران

۳- استادتمام گروه مدیریت محیط زیست، دانشکده محیط زیست و انرژی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران

۴- استادیار گروه علوم محیط زیست، دانشکده محیط زیست و انرژی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران

بحث و نتیجه گیری: نتایج حاصل از ارزیابی راهبردها حاکی از آن است که اولین قدم در راستای اهداف مدیریت راهبردی محدوده مطالعاتی، راهبرد "تهیه طرح جامع گردش‌گری منطقه و تجهیز خدمات گردش‌گری با مشارکت سازمان‌های مرتبط" می‌باشد. "حفظ ویژگی‌ها و وجوه متمایز رود دره‌های دامنه جنوبی البرز با هدف حفظ تنوع محصول گردش‌گری" نیز در اولویت دوم قرار دارد.

واژه های کلیدی: توسعه گردش‌گری، گردش‌گری کوهستان، مدیریت راهبردی، تهران

Developing Strategies for Tourism Development in the Mountain Areas by Using SWOT Model and QSPM Matrix

(Case Study: Mountain Areas adjacent to Tehran Municipality Region 1)

Saeed Motahari^{1*}

smotahari@riau.ac.ir

Reza Arjmandi²

Jafar Nouri²

Borhan Riazi³

Admission Date: December 28, 2015

Date Received: July 31, 2015

Abstract

Background and Objective: The existence of mountains near Tehran has created an opportunity for economic development which is suitable for citizens to spend their leisure time as well. The tourism growth trend in these areas, without taking into account the strategic planning, has led to adverse environmental impacts especially to mountain areas adjacent to Tehran Municipality Region 1 due to uncontrolled utilization. Therefore, the current study aims to assist the management and planning process in area under study

Method: This analytical-descriptive study has been carried out in three stages. In the first step the Internal and External Factors Evaluation (IFE and EFE) matrixes were prepared to evaluate the current situation. In the second step, the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) matrix was developed and accordingly strategies were presented. In the third stage by preparing the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), the strategies were evaluated and prioritized

Findings: In the IFE matrix the highest weighted score was assigned to “create a structure named specific mountain area in Tehran Municipality Region 1”, and in the EFE matrix “low awareness of tourists about importance of mountains” is the highest.

Discussion and Conclusion: According to the results 26 strategies extracted. Based on comparison of mentioned strategies “preparation of the tourism master plan and equipping tourist services in partnership with related organization” is the first step towards strategic management goals in the under studying area and “maintaining features and distinctive aspects of the valleys of southern slopes of Alborz with the aim of preserving the diversity of tourism products” is the second priority.

Key words: Tourism Development, Mountain Tourism, Strategic Management, Tehran

1. Department of Environment, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran*(Corresponding Author)

2. Department of Environmental Management, Graduate School of the Environment and Energy, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Department of Environmental Science, Graduate School of the Environment and Energy, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

مقدمه

محیط‌های شهری به‌خصوص شهرهای بزرگ هر چند دارای معضلاتی چون آلودگی، ترافیک و ... هستند، ولی ممکن است ارزش‌مندترین منابع گردش‌گری (پارک‌ها، چشم‌اندازهای طبیعی، رودخانه‌ها و ...) را در خود جای داده باشند که برای افراد جذاب بوده و آن‌ها را به سوی خود جذب می‌کند (۱). کوه‌ها، دریاچه‌ها، جنگل‌ها، بیابان‌ها و دیگر نواحی طبیعی فرصتی را فراهم می‌آورند برای دور شدن از محیط‌های شهری و پناه بردن به دامن طبیعت، که این حرکت از یک مکان معمول به جای غیر معمول یک تجربه لذت بخش برای گردش‌گران است (۲). کوه منبع مهمی برای آب و تنوع زیستی محسوب می‌شود (۳، ۴ و ۵) و وجود کوهستان در نزدیکی یک شهر را می‌توان فرصت مناسبی برای توسعه اقتصادی و محلی آن ناحیه دانست (۶ و ۷). جاذبه رو به رشد نواحی کوهستانی به عنوان یک مقصد توریستی (۸) منجر به توسعه فعالیت‌های تفریحی، همراه با افزایش تسهیلات رفاهی و زیرساخت‌ها شده است، از همین رو کوهستان را می‌توان محلی با فرصت‌های خاص بهره‌وری گردش‌گری، تفریحی و فعالیت‌های تحقیقاتی دانست (۹). به طوری که بیان شده است ۱۵ تا ۲۰ درصد از صنعت گردش‌گری جهانی متعلق به نواحی کوهستانی است.

گردش‌گری در مناطق کوهستانی هم اشتغال‌زا و هم درآمدزا است، هرچند که در اغلب موارد به دلیل شکننده بودن اکوسیستم‌های کوهستانی این مناطق نسبت به دخالت‌های انسانی حساس بوده و سازش‌پذیری کمتری دارند بنابراین گسترش گردش‌گری در این مناطق دارای اثرات سوء بر این‌گونه مناطق است (۱۰، ۱۱ و ۱۲). توسعه زیرساخت‌ها در مناطق کوهستانی به دلیل دسترسی دشوار و نیز شرایط بد آب و هوایی کم‌تر مورد توجه تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان بوده است. اگر این نوع از گردش‌گری به نحو مناسبی برنامه‌ریزی و مدیریت شود، می‌تواند خالق یا محرک یک فرآیند توسعه یافته برای حصول به پایداری در نواحی کم توسعه یافته شود. تحلیل و ارزیابی قابلیت‌های مزبور به گونه علمی، همراه با رعایت مسایل زیست‌محیطی و مشارکت مردمی ضرورت دنیای امروز است. بنابراین سیستمی بودن و ارتباط اجزای مختلف صنعت

گردش‌گری با هم‌دیگر، برنامه‌ریزی برای این صنعت را هم در سطح ملی و هم منطقه‌ای ضروری می‌سازد (۱۳). یکی از راه‌هایی که برای توسعه صنعت گردش‌گری می‌تواند مفید باشد، شناسایی هر چه بهتر توان‌مندی‌ها و قابلیت‌های نقاط مستعد و برنامه‌ریزی دقیق جهت امکان‌سنجی این مناطق از لحاظ توان جذب گردش‌گر است (۱۴). برای داشتن یک رویکرد پایدار در اکوسیستم‌های کوهستانی نیازمند آن هستیم که در کنار توسعه توریسم کوهستان آن را نیز مدیریت نماییم. اما با توجه به این که فرآیند مدیریت گردش‌گری در مناطق کوهستانی یک مقوله چند وجهی است، جهت برنامه‌ریزی قابل قبول در این عرصه، باید عوامل داخلی و خارجی اعم از چالش‌ها و عوامل کند کننده و هم‌چنین پتانسیل‌های شتاب دهنده و فرصت‌ها را مورد بررسی قرار داده و سپس راه‌بردهای بهینه را تعیین نمود. از بین مدل‌ها و روش‌های موجود برای مدیریت و برنامه‌ریزی راه‌بردی، روش ماتریس SWOT، از رایج‌ترین روش‌های تعیین و تدوین راه‌برد به شمار می‌رود (۱۵ و ۱۶) که کاربرد زیادی نیز در مدیریت و برنامه‌ریزی راه‌بردی گردش‌گری داشته است (۱۷، ۱۸ و ۱۹).

رکن الدین افتخاری و همکاران در تحقیقی به ارایه راه‌کارهای توسعه گردش‌گری روستایی با استفاده از مدل SWOT به مطالعه موردی دهستان لواسان کوچک پرداخته‌اند و بیان کرده‌اند که برنامه‌ریزی گردش‌گری در نقاط روستایی نیازمند بازنگری و ارایه سیاست‌های مناسب در جهت رفع محدودیت‌ها و استفاده از مزیت‌های نسبی موجود می‌باشد (۲۰). از طرفی ریحانیان و همکاران از روش SWOT برای برنامه‌ریزی گردش‌گری پایدار در منطقه بوجاق استفاده کرده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که روش مذکور توانسته است پژوهش‌گران را در جهت شناسایی راه‌بردهای لازم مدیریت گردش‌گری یاری رساند (۲۱). در تحقیق دیگر Sariisik از این روش برای برنامه‌ریزی و مدیریت گردش‌گری قایق‌های بادبانی در ترکیه استفاده کرده است (۲۲).

بنابراین برنامه‌ریزی برای طیف وسیع درگیر در سطح ملی یا یک منطقه با توجه به آثار مثبت و منفی توسعه گردش‌گری،

تهران قرار دارد. در پژوهش حاضر، محدوده مطالعاتی با کمک نرم‌افزار GIS و از اتصال خط‌الراس‌ها به یک‌دیگر تعیین شده است. این منطقه که جزیی از ارتفاعات البرز مرکزی محسوب می‌شود دارای مساحتی بالغ بر ۷۱۲۷ هکتار بوده و از ارتفاع ۱۸۰۰ متر از سطح دریاهای آزاد شروع و تا ارتفاع ۳۹۳۳ متری را در بر می‌گیرد. محدوده مطالعاتی شامل رود دره‌های درکه، دربند، گلاب‌دره، کلکچال، دارآباد و سوهانک بوده که به عنوان رود دره‌های اصلی شهر تهران شناخته می‌شوند. موقعیت منطقه مورد مطالعه، به عنوان یکی از نزدیک‌ترین مناطق کوهستانی و تفرج‌گاهی به کلان‌شهر تهران و وجود جاذبه‌های فراوان از قبیل برخورداری از آب و هوای مطلوب، زیبایی منظر، وجود رودخانه‌های دائمی و فصلی، در کلیه فصول سال طیف وسیعی از بازدیدکنندگان را با انگیزه‌های مختلف نظیر ورزش، تماس با طبیعت و هواخوری، گذراندن اوقات فراغت، استفاده از امکانات تفریحی و صرف غذا و .. به خود جلب می‌نماید. (نقشه ۱)

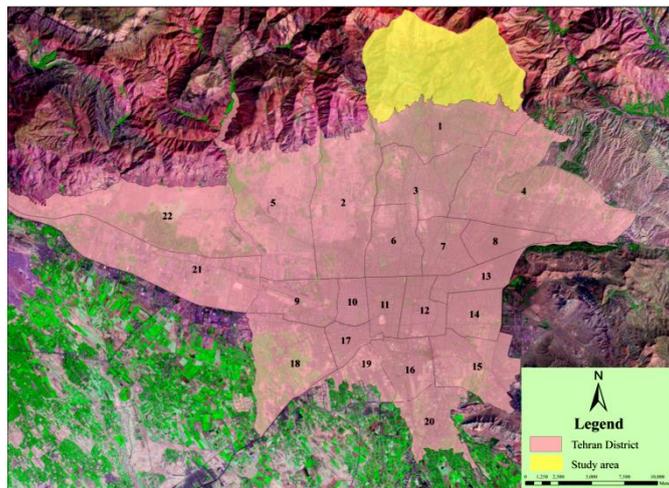
با رشد روزافزون جمعیت و افزایش تعداد گردش‌گران و کوه‌نوردان در این منطقه، تأسیسات تفریحی و رفاهی بی‌شماری در آن مستقر شده‌اند، ولی از طرف دیگر حجم انبوه گردش‌گران و ایجاد انواع فعالیت‌های اقتصادی بدون در نظر گرفتن اصول توسعه‌یابدار و توان سرزمین سبب شده است که این منطقه بیش از پیش دچار تخریب شود که از مهم‌ترین معضلات منطقه می‌توان به بوته‌کنی و از بین بردن پوشش گیاهی طبیعی خاک، رهاسازی مواد زاید جامد، ریزش و فرسایش خاک و خشکی درختان و آلودگی آب‌های جاری و مسیل‌های موجود اشاره کرد. لذا ارایه یک برنامه مدیریتی برای محدوده مطالعاتی لازم و ضروری است.

نیازمند ارایه برنامه‌های مناسب و یکپارچه‌نگر و نه تک بعدی است. با توجه به حساسیت اکوسیستم‌های کوهستانی نسبت به دخالت‌های انسانی، باید یک برنامه کلان و جامع راه‌بردی را با لحاظ نمودن دیگر نقش‌های خدماتی کوهستان و شناخت بهتر شرایط محیط‌زیستی آن و تأکید بر نقش عوامل خارجی تدوین نمود تا بتوان توسعه گردش‌گری در این مناطق را توأم با الگوهای توسعه پایدار و همکاری گروه‌های ذینفع محقق نمود. شهرداری منطقه یک تهران در حال حاضر با ایجاد ناحیه ویژه‌ای در ساختار سازمانی خود به نام "ناحیه ویژه کوهستان" اقدام به ساماندهی و خدمات رسانی به گردش‌گران کرده است. در این پژوهش به منظور به حداقل رساندن آثار منفی گردش‌گری، تقویت آثار مثبت و حفاظت از مناطق کوهستانی و در نتیجه پایداری صنعت گردش‌گری و نیز شناخت و بهره‌برداری از عوامل داخلی و خارجی، اقدام به ارایه یک برنامه راه‌بردی و اصولی و متناسب با شرایط منطقه شده است. لذا هدف پژوهش حاضر، شناسایی راهبردهای مطلوب توسعه‌یابدار گردش‌گری در مناطق کوهستانی مشرف به منطقه یک شهرداری تهران با استفاده از ماتریس SWOT با توجه به پتانسیل‌ها و محدودیت‌های آن و اولویت‌بندی آن‌ها با کمک ماتریس برنامه‌ریزی راه‌بردی کمی (QSPM) است، تا بدین‌وسیله امکان بهره‌برداری پایدار با در نظر گرفتن تمام عوامل تاثیرگذار در این زمینه، محقق گردد.

روش بررسی

۱-محدوده مطالعاتی

منطقه کوهستانی مورد مطالعه بخشی از دامنه‌های جنوبی سلسله جبال البرز است که در مجاورت منطقه یک شهرداری



نقشه ۱- موقعیت محدوده مطالعاتی

Figure 1. Location of the study area

مختلف راه‌بردی شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی آن‌ها تعیین می‌شود. بنابراین، ابتدا آرمان‌ها و اهداف شهرداری منطقه یک شهرداری تهران در خصوص گردش‌گری کوهستان تبیین گردید و سپس به بررسی و شناسایی عوامل محیطی شامل محیط داخلی و محیط خارجی مدیریت گردش‌گری کوهستان در محدوده مطالعاتی پرداخته شد. برای گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی در کنار هم استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای از شیوه‌های تحلیل محتوا و بررسی آمار و اسناد و مدارک و در روش میدانی از بازدید میدانی، پرسش‌نامه، مصاحبه و نظرسنجی بهره گرفته شد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را سه گروه شامل گردش‌گران، جوامع محلی و خبرنگار و متخصصین حوزه گردش‌گری تشکیل می‌دهند. جهت تعیین تعداد پرسش‌نامه‌های لازم در راستای برآورد اهداف این تحقیق و بررسی دیدگاه گردش‌گران در ارتباط با مناطق کوهستانی مشرف به منطقه یک شهرداری تهران، از فرمول تعیین حجم نمونه در پژوهش‌های غیرآزمایشی (پیمایشی) مطابق فرمول (۱) استفاده شده است. (۲۳) بر این اساس تعداد پرسش‌نامه‌های لازم جهت بررسی دیدگاه گردش‌گران و جوامع محلی نسبت به مدیریت گردش‌گری کوهستان در محدوده مطالعاتی برابر با ۳۸۵ عدد در نظر گرفته شده است.

۲- روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش، از نوع توصیفی-تحلیلی است. مدل اجرایی برنامه‌ریزی راه‌بردی پژوهش حاضر، برگرفته از مدل مدیریت راه‌بردی فرد. آر. دیوید است (۱۶). این مدل دارای چهار مرحله اصلی است که عبارت است از:

الف) مرحله شروع: در این مرحله بیانیه مأموریت سازمان تهیه می‌شود.

ب) مرحله ورودی: در این مرحله اطلاعات و عوامل اصلی مورد نیاز از داخل و خارج سازمان برای تدوین استراتژی، شناسایی و مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) است.

ج) مرحله تطبیق و مقایسه: در این مرحله عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، با استفاده از ابزارهایی هم‌چون ماتریس SWOT و ماتریس داخلی و خارجی (IE) تطبیق داده می‌شوند تا راه‌بردهایی شناسایی گردند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.

د) مرحله تصمیم‌گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راه‌بردی کمی (QSPM) گزینه‌های

فرمول (۱)

$$n = \frac{z^2 \times pq}{d^2}$$

Z = مقدار متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان $1-\alpha$

n = حجم نمونه

P = درصد افرادی از جامعه که دارای صفت مورد مطالعه می‌باشند

q = درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه نمی‌باشند
($q = 1 - p$)

d = مقدار خطای قابل قبول در برآورد نسبت جامعه

در خصوص گروه خبرگان و متخصصین گردشگری در سازمان‌های مرتبط با مبحث گردشگری در محدوده مطالعاتی با توجه به عدم وجود اطلاعات دقیق از تعداد آن‌ها، از کلیه افراد در دسترس استفاده شد و بین همه افراد این گروه پرسش‌نامه توزیع و تکمیل گردید. تعداد افراد این گروه ۴۰ نفر بوده است.

در پرسش‌نامه طراحی شده، از آن‌جا که سؤالات از مقیاس‌های نسبی بهره‌مند بودند، مبادرت به استفاده از طیف لیکرت شد و به ترتیب برای گزینه‌های خیلی کم، کم، تا حدودی، زیاد و خیلی زیاد ضرایب ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته شد و بدین ترتیب اطلاعات کیفی به مقادیر کمی و عددی تعبیر شدند و در محاسبه‌ها ملاک عمل قرار گرفت. از آن‌جایی که نمی‌توان بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه‌گیری، به دقت داده‌های حاصل از آن اطمینان داشت، لذا در این تحقیق نخست، جهت روایی صوری پرسش‌نامه و صحت و سقم سؤالات، پرسش‌نامه در بین تعدادی از خبرگان و متخصصین توزیع شد و پس از اطمینان از نتایج به دست آمده، پرسش‌نامه در جامعه آماری پژوهش توزیع گردید. در این تحقیق، پایایی پرسش‌نامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS محاسبه شد که برابر ۸۳ درصد بود.

پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی، لیستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به مدیریت گردشگری کوهستان در محدوده مطالعاتی تعیین گردید و سپس نسبت به تجزیه و تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی با

استفاده از ماتریس IFE و نیز ارزیابی عوامل خارجی با استفاده از ماتریس EFE اقدام شد. به هر یک از عوامل ضریبی از صفر (بی‌اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) اختصاص داده شد که بیان‌گر اهمیت نسبی آن عامل نسبت به عوامل دیگر است. سپس وضع موجود هر عامل با امتیازی بین ۱ تا ۴ (ضعیف، متوسط، بالاتر از متوسط، بسیار خوب) تعیین گردید، این عدد نشان‌دهنده میزان اثربخشی برنامه‌های کنونی مدیریت گردشگری کوهستان است. برای تعیین نمره نهایی هر عامل (امتیاز وزن دار)، امتیاز اهمیت هر عامل در نمره وضع موجود آن ضرب گردید. مجموع نمره‌های نهایی هر یک از عوامل، بیان‌گر نوع وضعیت سازمان نسبت به عوامل داخلی و خارجی مدیریت گردشگری کوهستان در محدوده مطالعاتی است. در مرحله بعد با استفاده از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای عمده شناسایی شده، اقدام به تشکیل ماتریس SWOT گردید و پس از مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی راهبردهای SO و از مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج سازمان راهبردهای WO و از مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی، راهبردهای ST و از مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی، راهبردهای WT مشخص شدند. در مرحله بعد به منظور اولویت‌بندی راهبردهای تدوین شده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) بهره گرفته شد. بدین ترتیب که از ضرب وزن هر عامل داخلی یا خارجی در امتیاز جذابیت هر راهبرد نسبت به عوامل مذکور که امتیازی بین ۱ تا ۴ (بدون جذابیت، تا حدی جذاب، دارای جذابیت معقول، بسیار جذاب) می‌باشد، امتیاز کل جذابیت که نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر یک از عوامل داخلی و خارجی برای راهبرد مورد نظر است به دست می‌آید. مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، جذابیت کل راهبرد را نسبت به سایر راهبردها نشان می‌دهد. به بیان دیگر تفاوت بین مجموع نمره‌های جذابیت در راهبردها بیانگر مطلوبیت یک راهبرد، نسبت به راهبردهای دیگر، می‌باشد.

یافته ها

برنامه‌ریزی در جهت توسعه گردش‌گری کوهستان در گرو بررسی دقیق و شناخت از محدوده مورد مطالعه است. تحلیل موضوعات راه‌بردی در محیط درونی و بیرونی مدیریت گردش‌گری کوهستان اولین گامی است که در دستیابی مطلوب کوهستان به توان‌ها و ظرفیت‌هایش نقش یاری دهنده و یا بازدارنده را ایفا می‌کند. برای ارزیابی برنامه‌های راه‌بردهای گردش‌گری کوهستان در محدوده مطالعاتی، شناسایی عوامل چهارگانه جهت رفع ضعف‌ها و غلبه بر تهدیدها و نیز تقویت قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها ضروری است. از این رو، پس از تعیین مأموریت شهرداری منطقه یک در خصوص مدیریت راه‌بردی مناطق گردش‌گری کوهستان مشرف به آن منطقه، به تحلیل محیط درونی و بیرونی پرداخته شد. در گام بعدی به کمک ماتریس SWOT راه‌بردها تعیین و با استفاده از ماتریس QSPM راه‌بردها اولویت‌بندی شدند.

۱- بیانیه مأموریت

مأموریت مبنای اولویت‌ها، راه‌بردها، برنامه‌ها و وظایف کاری است. مأموریت بر اساس یک نیاز تعریف می‌شود و از جنس هدف است. براساس نتایج این پژوهش مأموریت شهرداری منطقه یک تهران در مدیریت راه‌بردی مناطق گردش‌گری کوهستان مشرف به آن منطقه به صورت زیر تعیین گردیده است:

- ارتقاء و بهبود کیفیت اکوسیستم کوهستانی از طریق فرهنگ‌سازی و ایجاد اخلاق زیست-محیطی در میان ذی‌نفعان
- حفاظت از محیط‌زیست کوهستان و ایمن‌سازی مسیرهای کوهستانی در مقابل مخاطرات و آسیب‌ها
- ایجاد تعامل با سازمان‌ها و نهادهای موثر در مدیریت گردش‌گری و مدیریت کوهستان

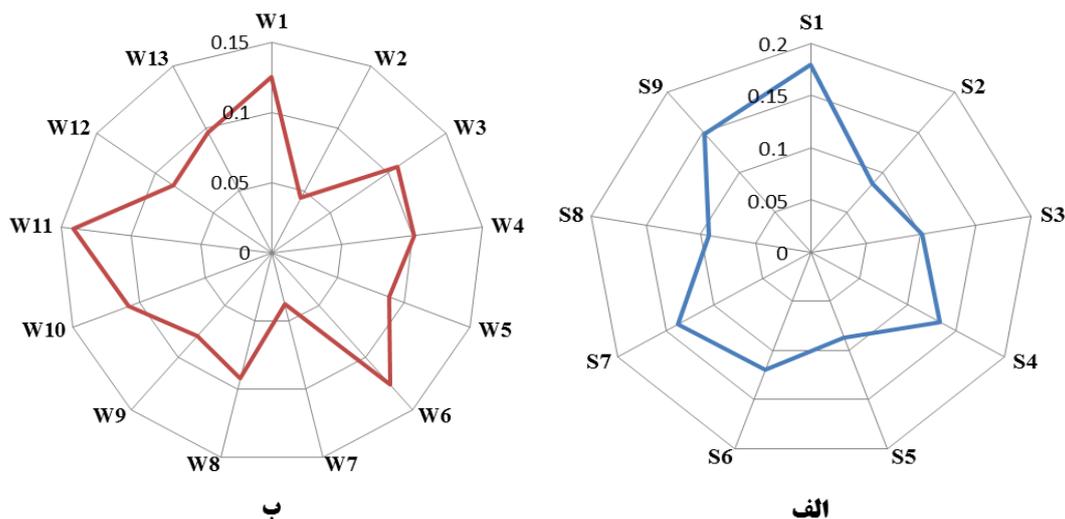
- بازنگری و تعیین حریم قانونی در مرز شمالی و جلوگیری از روند مخرب توسعه ساخت و ساز
- تلاش در جهت تحقق‌پذیری قوانین مصوب شده در زمینه حفاظت و به‌سازی منابع طبیعی به‌ویژه کوهستان
- استفاده از مشارکت مردمی و انجمن‌های مردم نهاد در زمینه حفاظت از اکوسیستم‌های کوهستانی

۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مدیریت راه‌بردی گردش‌گری کوهستان در محدوده مطالعاتی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نقاط ضعف و قوت اصلی را تدوین و ارزیابی می‌کند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مربوط به ارزیابی عوامل داخلی مدیریت راه‌بردی مناطق گردش‌گری کوهستان مشرف به منطقه یک شهرداری تهران در جدول (۱) نشان داده شده است. در ستون "وزن" که نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل است، بیش‌ترین امتیاز به عامل دوازده و نوزده (کمبود بودجه و امکانات و ساخت و سازهای بی‌رویه در ارتفاعات و تعرض از ارتفاع ۱۸۰۰ متر) و کم‌ترین امتیاز به عامل شانزدهم (عدم وجود زیرساخت‌های لازم در منطقه نظیر سرویس‌های بهداشتی، سطل زباله، آب آشامیدنی و ...) داده شده است. بر همین اساس با توجه به رویکرد مناسب شهرداری منطقه یک در رابطه با موضوع تحقیق بیش‌ترین امتیاز وزن‌دار به عامل اول (وجود ساختاری با نام "ناحیه ویژه کوهستان" در منطقه یک شهرداری تهران) و کم‌ترین امتیاز وزن‌دار به عامل شانزدهم (عدم وجود زیرساخت‌های لازم در منطقه نظیر سرویس‌های بهداشتی، سطل زباله، آب آشامیدنی و ...) تعلق گرفته است. (نمودار ۱ و ۲)

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) مدیریت راهبردی مناطق گردشگری کوهستان
Table 1. the Internal Factor Evaluation for the strategic management of mountain tourism

| امتیاز وزن دار | رتبه | وزن | عوامل داخلی | نوع |
|----------------|------|-------|--|-----|
| قوت ها | | | | |
| ۰/۱۷۹ | ۴ | ۰/۰۴۵ | وجود ساختاری با نام "ناحیه ویژه کوهستان" در منطقه یک شهرداری تهران | S1 |
| ۰/۰۸۶ | ۲ | ۰/۰۴۳ | اعتقاد مسوولان به گسترش توریسم در منطقه به عنوان یک نیاز برای کلان شهر تهران | S2 |
| ۰/۱۰۱ | ۲ | ۰/۰۵۱ | توجه به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در بخش گردشگری | S3 |
| ۰/۱۳۳ | ۳ | ۰/۰۴۴ | تمایل به سامان دهی بخش گردشگری کوهستان در منطقه مطالعاتی | S4 |
| ۰/۰۸۷ | ۲ | ۰/۰۴۴ | امکان ایجاد زیر ساخت های لازم برای خدمات رسانی و کاربری های جدید | S5 |
| ۰/۱۱۹ | ۳ | ۰/۰۴۰ | وجود نیروهای متخصص محیط زیست در ساختار "ناحیه ویژه کوهستان" | S6 |
| ۰/۱۳۸ | ۳ | ۰/۰۴۶ | انجام پروژه های متعدد مطالعاتی در رابطه با شناخت وضعیت منطقه | S7 |
| ۰/۰۹۳ | ۲ | ۰/۰۴۷ | استقرار ایستگاه آموزشی توسط سازمان های مردم نهاد در برخی از مسیرها | S8 |
| ۰/۱۴۸ | ۳ | ۰/۰۴۹ | انجام پروژه های متعدد زیست محیطی (نظیر احداث سپتیک تانک) در برخی از نقاط | S9 |
| ضعف ها | | | | |
| ۰/۱۲۵ | ۳ | ۰/۰۴۲ | عدم دسترسی مناسب به خطوط حمل و نقل | W1 |
| ۰/۰۴۴ | ۱ | ۰/۰۴۴ | دیواره سازی و بستر سازی نامطمئن و ناهماهنگ با منظر طبیعی و تخریب حاشیه طبیعی رودخانه | W2 |
| ۰/۱۰۸ | ۲ | ۰/۰۵۴ | کمبود بودجه و امکانات | W3 |
| ۰/۱۰۱ | ۲ | ۰/۰۵۱ | عدم وجود اطلاعات کافی در زمینه گردشگران و میزان بهره برداری | W4 |
| ۰/۰۸۹ | ۲ | ۰/۰۴۴ | نامناسب و نا کافی بودن تسهیلات بهداشتی و خدماتی | W5 |
| ۰/۱۲۶ | ۳ | ۰/۰۴۲ | کمبود پارکینگ | W6 |
| ۰/۰۳۸ | ۱ | ۰/۰۳۸ | عدم وجود زیر ساخت های لازم در منطقه نظیر سرویس های بهداشتی، سطل زباله، آب آشامیدنی و ... | W7 |
| ۰/۰۹۲ | ۲ | ۰/۰۴۶ | آلودگی بصری موجود در منطقه (نظیر پخش زباله، تابلوهای قدیمی و ...) | W8 |
| ۰/۰۷۹ | ۲ | ۰/۰۴۰ | عدم وجود تابلوهای هشدار دهنده و اطلاع رسان به تعداد کافی و در مکان های مناسب | W9 |
| ۰/۱۰۸ | ۲ | ۰/۰۵۴ | ساخت و سازهای بی رویه در ارتفاعات و تعرض از ارتفاع ۱۸۰۰ متر | W10 |
| ۰/۱۴۱ | ۳ | ۰/۰۴۷ | عدم برنامه ریزی مناسب در زمینه جمع آوری زباله و جلوگیری از پخش آن | W11 |
| ۰/۰۸۴ | ۲ | ۰/۰۴۲ | عدم ایمنی مسیرهای کوهنوردی | W12 |
| ۰/۰۹۷ | ۲ | ۰/۰۴۸ | ضعف در اعمال قوانین | W13 |
| ۲/۳۱۷ | | ۱ | جمع | |



نمودار ۱- امتیاز وزن دار هر یک از نقاط قوت (الف) و ضعف (ب)

Diagram 1- Weighted Score for strength and weakness

نزدیکی به کلان شهر تهران) و کمترین امتیاز به عامل سی و ششم (توزیع نامناسب گردشگران در فصول مختلف سال و افزایش بیش از حد جمعیت و بهره‌برداری بیش از توان منطقه در برخی از ایام سال) داده شده است. بر همین اساس بیشترین امتیاز وزن دار متعلق به عامل سی و دوم (پایین بودن سطح آگاهی گردشگران از اهمیت محیط‌های کوهستانی و راه‌های کاهش اثرات نامطلوب در محیط‌های کوهستانی) و کمترین امتیاز به عامل سی و ششم تعلق گرفته است.

۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مدیریت راهبردی

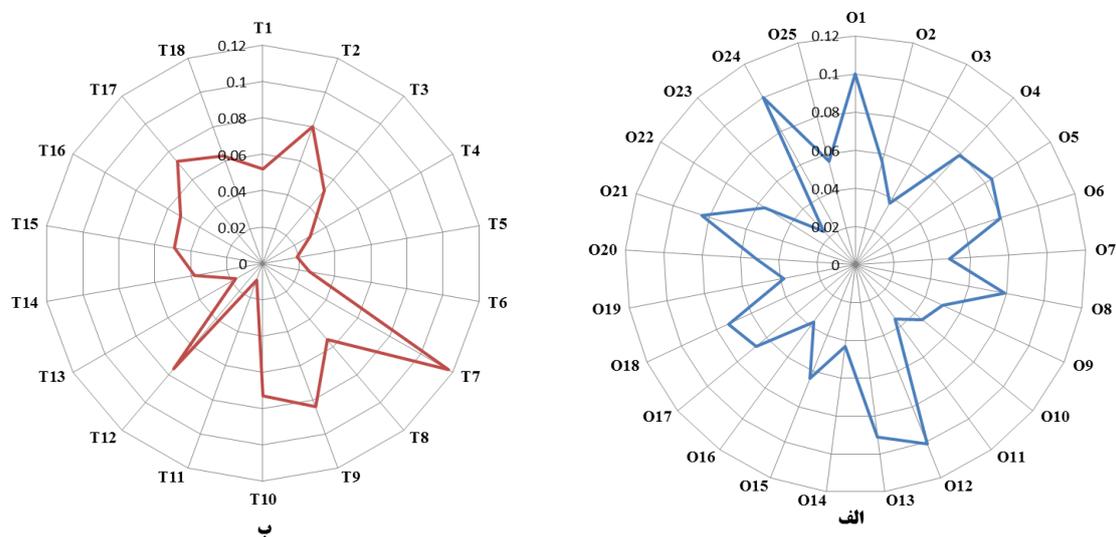
گردشگری کوهستان در محدوده مطالعاتی

این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی را تدوین و ارزیابی می‌کند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مربوط به ارزیابی عوامل خارجی مدیریت راهبردی مناطق گردشگری کوهستان مشرف به منطقه یک شهرداری تهران در جدول (۲) نشان داده شده است. در ستون "وزن" که نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل است، بیشترین امتیاز به عامل اول (مجاورت و

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) مدیریت راهبردی مناطق گردشگری کوهستان
Table 2. the External Factor Evaluation for the strategic management of mountain tourism

| امتیاز وزن دار | رتبه | وزن | عوامل خارجی | شماره |
|----------------|------|-------|---|-------|
| فرصت ها | | | | |
| ۰/۱۰۰ | ۳ | ۰/۰۳۳ | مجاورت و نزدیکی به کلان شهر تهران | O1 |
| ۰/۰۵۶ | ۲ | ۰/۰۲۸ | وجود دامنه‌های کم شیب و پر شیب در منطقه به منظور انجام ورزش ها و تفریحات متنوع | O2 |
| ۰/۰۳۷ | ۲ | ۰/۰۱۸ | وجود جاذبه‌های فرهنگی در منطقه نظیر تپه نورالشهداء | O3 |
| ۰/۰۷۹ | ۳ | ۰/۰۲۶ | مستعد بودن منطقه جهت سرمایه گذاری و برنامه‌ریزی توریسم در جهت استفاده از پتانسیل منطقه و تمایل به سرمایه گذاری بخش خصوصی در منطقه | O4 |
| ۰/۰۸۴ | ۳ | ۰/۰۲۸ | وجود آب و هوای مطلوب کوهستانی | O5 |
| ۰/۰۷۹ | ۳ | ۰/۰۲۶ | قابلیت بهره برداری توسط طیف گسترده ای از افراد | O6 |
| ۰/۰۴۹ | ۲ | ۰/۰۲۴ | امکان بهره برداری از منابع آب شیرین چشمه ها | O7 |
| ۰/۰۷۹ | ۳ | ۰/۰۲۶ | وجود جاذبه‌های طبیعی و چشم اندازهای زیبا و منحصر به فرد رودخانه، چشمه و دره | O8 |
| ۰/۰۵۰ | ۲ | ۰/۰۲۵ | وجود امکانات اقامت شبانه در برخی مسیرها (هتل اوسون و توچال) | O9 |
| ۰/۰۴۵ | ۲ | ۰/۰۲۲ | وجود پناهگاه ها و جان پناه های مختلف | O10 |
| ۰/۰۳۵ | ۲ | ۰/۰۱۷ | وجود مراکز روستایی نظیر پس قلعه | O11 |
| ۰/۱۰۱ | ۴ | ۰/۰۲۵ | وجود پیست اسکی، تله سیژ و تله کابین در منطقه | O12 |
| ۰/۰۹۱ | ۴ | ۰/۰۲۳ | امکان استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر در منطقه | O13 |
| ۰/۰۴۳ | ۲ | ۰/۰۲۱ | اشتغال‌زایی و درآمدزایی برای مردم محلی | O14 |
| ۰/۰۶۴ | ۳ | ۰/۰۲۱ | توجهات بین‌المللی در زمینه حفاظت از محیط‌های کوهستانی (نظیر دستور کار ۲۱ و توسعه پایدار نواحی کوهستانی) | O15 |
| ۰/۰۳۷ | ۲ | ۰/۰۱۸ | وجود سازمان‌های بین‌المللی محیط زیستی فعال در زمینه اکوسیستم های کوهستانی | O16 |
| ۰/۰۶۷ | ۳ | ۰/۰۲۲ | وجود گروه های تخصصی و اساتید محیط زیست در مراکز علمی کشور در جهت برنامه ریزی توریسم پایدار | O17 |
| ۰/۰۷۳ | ۳ | ۰/۰۲۴ | وجود سازمان ها و نهادهای مردم نهاد (NGOs)متخصص در زمینه کوهستان در تهران | O18 |
| ۰/۰۳۸ | ۲ | ۰/۰۱۹ | وجود فدراسیون‌های ورزش های همگانی، اسکی و کوه‌نوردی | O19 |
| ۰/۰۵۲ | ۲ | ۰/۰۲۶ | مقررات موجود در زمینه حفظ محیط‌های کوهستانی (نظیر حفاظت و بهره‌برداری از جنگل‌ها و مراتع، حفاظت و به‌سازی محیط زیست و ...) | O20 |
| ۰/۰۸۴ | ۳ | ۰/۰۲۸ | مصوبات شورای اسلامی شهر در خصوص احیا رود دره ها و مصوبات کمیسیون ماده پنج | O21 |
| ۰/۰۵۶ | ۲ | ۰/۰۲۸ | وجود رسانه‌های گروهی نظیر تلویزیون، رادیو و روزنامه‌ها در امر ارتقای سطح آگاهی افراد در زمینه گردش‌گری مسوولانه و حفظ محیط زیست کوهستان | O22 |
| ۰/۰۲۴ | ۱ | ۰/۰۲۴ | وجود رستوران ها و کافه‌ها در نقاط مختلف | O23 |
| ۰/۱۰۰ | ۳ | ۰/۰۳۳ | مجاورت و نزدیکی به کلان شهر تهران | O24 |
| ۰/۰۵۶ | ۲ | ۰/۰۲۸ | وجود دامنه‌های کم شیب و پر شیب در منطقه به منظور انجام ورزش ها و تفریحات متنوع | O25 |
| تهدیدها | | | | |
| ۰/۰۵۲ | ۲ | ۰/۰۲۶ | فرسایش شدید خاک در منطقه در اثر دخالت‌های انسانی | T1 |
| ۰/۰۸۰ | ۳ | ۰/۰۲۷ | از بین رفتن پوشش گیاهی منطقه در اثر دخالت‌های انسانی | T2 |
| ۰/۰۵۲ | ۲ | ۰/۰۲۶ | نبود امکانات درمانی و امدادگر در محدوده | T3 |
| ۰/۰۳۰ | ۱ | ۰/۰۳۰ | عدم اعمال قوانین در خصوص رعایت حریم رودخانه‌ها | T4 |

| رتبه | وزن | عوامل خارجی | امتیاز وزن دار |
|------|-------|---|----------------|
| ۱ | ۰/۰۱۹ | چرای بی‌رویه دام‌ها و عدم توجه به طرح‌های مرتعداری | ۰/۰۱۹ |
| ۱ | ۰/۰۲۶ | کاهش تنوع زیستی منطقه در اثر دخالت‌های انسانی | ۰/۰۲۶ |
| ۴ | ۰/۰۲۹ | پایین بودن سطح آگاهی گردش‌گران از اهمیت محیط‌های کوهستانی و راه‌های کاهش اثرات نامطلوب در آن | ۰/۱۱۷ |
| ۲ | ۰/۰۲۸ | تخلیه فاضلاب رستوران‌ها و مغازه‌های حاشیه در رودخانه‌ها | ۰/۰۵۵ |
| ۳ | ۰/۰۲۸ | رها سازی زباله‌ها و انباشت زباله در مسیرهای مختلف توسط گردش‌گران | ۰/۰۸۴ |
| ۳ | ۰/۰۲۴ | افزایش سوداگری زمین و خرید و فروش اراضی | ۰/۰۷۳ |
| ۱ | ۰/۰۱۰ | توزیع نامناسب گردش‌گران در فصول مختلف سال و افزایش بیش از حد جمعیت و بهره‌برداری بیش از توان منطقه در برخی از ایام سال | ۰/۰۱۰ |
| ۳ | ۰/۰۲۵ | ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردش‌گران در منطقه و ایجاد تنش بین ساکنین محلی و گردش‌گران | ۰/۰۷۶ |
| ۱ | ۰/۰۱۷ | کیفیت پایین و قیمت بالای خدمات رسانی در رستوران‌ها | ۰/۰۱۷ |
| ۲ | ۰/۰۱۹ | قرارگیری در نزدیکی گسل شمالی تهران | ۰/۰۳۸ |
| ۲ | ۰/۰۲۴ | عدم تناسب ابنیه ساخته شده با چشم انداز محیط کوهستان | ۰/۰۴۹ |
| ۲ | ۰/۰۲۶ | وجود نقص در قوانین موجود | ۰/۰۵۲ |
| ۳ | ۰/۰۲۴ | عدم استقرار پلیس کوهستان به منظور تأمین امنیت منطقه | ۰/۰۷۳ |
| ۲ | ۰/۰۳۱ | عدم وجود متولی واحد با ساختار و ترکیب مشخص به منظور اتخاذ یک سیاست هماهنگ در برخورد با معضلات زیست محیطی نواحی کوهستانی | ۰/۰۶۳ |
| | ۱ | جمع | ۲/۳۹۲ |



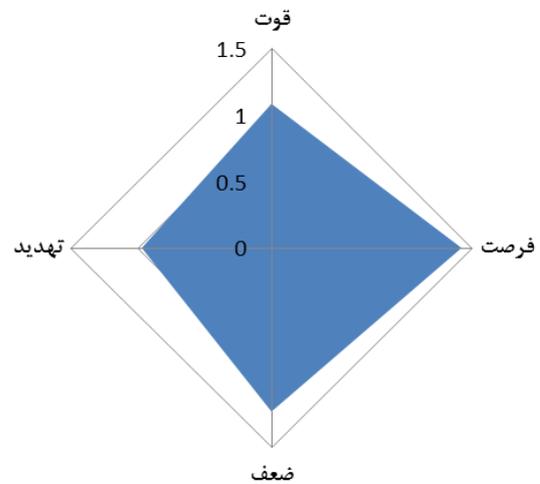
نمودار ۲- امتیاز وزن دار هر یک از فرصت‌ها (الف) و تهدیدها (ب)

Diagram 2. Weighted Score for opportunities and threats

می‌شود، کشیدگی نمودار به سمت نقاط ضعف و فرصت‌های گردش‌گری میل دارد، از همین رو باید از فرصت‌های موجود جهت پوشش نقاط ضعف استفاده کرد. این مساله خود نیاز به

در نمودار (۳) بررسی تطبیقی SWOT از وضع موجود مدیریت گردشگری در مناطق کوهستانی مشرف به منطقه یک شهرداری تهران نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده

برنامه‌ریزی جامع برای بازیابی نقاط قوت، تقویت فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات و ضعف‌ها را بیان می‌کند.



نمودار ۳- بررسی تطبیقی SWOT از نحوه مدیریت

گردشگری کوهستان در محدوده مطالعاتی

Diagram 3. The study variables based on SWOT analysis

۳- تدوین ماتریس تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف (SWOT) مدیریت راهبردی گردشگری

کوهستان در محدوده مطالعاتی

در این مرحله به کمک ماتریس SWOT اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی مقایسه شد تا راهبردهایی شناسایی شوند که در راستای هدف مدیریتی بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. بر اساس نتایج این پژوهش، ۲۶ راهبرد داخلی و تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف مدیریت راهبردی مناطق گردشگری کوهستان مشرف به منطقه یک شهرداری تهران به دست آمده است که در جدول (۳) ماتریس تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف مدیریت راهبردی مناطق گردشگری کوهستان منطقه مورد مطالعه، ارائه گردیده است.

جدول ۳- راهبردهای مدیریت راهبردی مناطق گردشگری کوهستان منطقه مورد مطالعه

Table 3. Result of SWOT analysis for the strategic management of mountain tourism

| راهبرد | کد راهبرد | نوع راهبرد |
|--|-----------|-------------------------------|
| بهره برداری از امکانات موجود و گسترش زیرساخت‌ها و امکانات ورزشی و رفاهی همراه با جانمایی و قرارگیری مناسب فعالیت‌ها و ساخت‌وسازهای سازگار با محیط زیست | SO1 | مبتنی بر نقاط قوت و فرصت (SO) |
| نوع بخشی به فعالیت‌ها، امکانات، خدمات توریستی به منظور به کارگیری طیف گسترده‌ای از مردم و نیز جلب رضایت گردشگران متناسب با شرایط و توان منطقه | SO2 | |
| ایجاد فرصت‌های لازم برای سرمایه‌گذاری‌ها کوچک مقیاس گردشگری در منطقه | SO3 | |
| تهیه طرح جامع گردشگری منطقه و تجهیز خدمات گردشگری با مشارکت سازمان‌های مرتبط | SO4 | |
| حفظ ویژگی‌ها و وجوه متمایز رود دره‌های دامنه جنوبی البرز با هدف حفظ تنوع محصول گردشگری در گردشگاه‌های کوهستانی منطقه مطالعاتی متناسب با علایق متفاوت مخاطبان | SO5 | |
| افزایش توان و بازدهی اکولوژیکی کوهستان و احیاء طبیعت و کیفیت و منظر روان آب‌ها با رعایت شاخص‌های زیست‌محیطی | SO6 | |
| حفظ و تقویت پوشش گیاهی منطقه به ویژه در دامنه‌ها و نواحی سیل‌گیر و مسیرها و محوطه‌های گشت و مکث | SO7 | |
| انجام فعالیت‌های آموزشی- ترویجی و فرهنگ‌سازی در زمینه اهمیت کوه‌ها و منابع موجود در آنها با تشکیل کمیته‌های مردمی، سازمان‌های مردم‌نهاد و گردشگران | WO1 | مبتنی بر نقاط |

| | | |
|--|-----|--------------------------------|
| اجرای برنامه‌های نمادین و آموزشی نظیر پاک‌سازی، درخت‌کاری، بذرکاری (کپه‌کاری) در شیب‌ها با کمک سازمان‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد، جوامع محلی و گردش‌گران | WO2 | ضعف و فرصت (WO) |
| بررسی وضعیت ایمنی مسیر و نصب تابلوهای هشدار دهنده و ارایه راه‌کار جهت رفع خطرات احتمالی با کمک بخش خصوصی، سازمان‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد و جوامع محلی | WO3 | |
| ارایه راه‌کار و مدیریت بر نحوه اجرای برنامه‌های مرتبط با مواد زاید جامد با مشارکت مردم محلی، گردش‌گران و سازمان‌های مردم‌نهاد | WO4 | |
| برآورد ظرفیت برد براساس توجه به شرایط تداخل و آمیختگی شهر و طبیعت و ملحوظ داشتن توان اکولوژیک منطقه در ارتباط با نقاط مناسب تفرج گسترده و متمرکز و راه‌کارهای کاهش اثرات سوء حضور گردش‌گران در منطقه با کمک مراکز تحقیقاتی، دانش‌گاهی و NGOs | WO5 | |
| آزاد سازی حریم رودخانه و رفع تعارضات موجود با استفاده از قوانین موجود | WO6 | |
| ایجاد بخش‌های حفاظتی و بافر برای نواحی حساس کوهستانی | ST1 | |
| ساماندهی مسیرها و ترغیب مردم به عبور و مرور از مسیرهای تعیین شده به منظور جلوگیری از تخریب پوشش گیاهی و فرسایش خاک و فعالیت‌های مربوطه | ST2 | |
| تصویب قوانین جدید در زمینه حفاظت از محیط‌های کوهستانی و تعیین حدود کوهستان به عنوان یک اکوسیستم شکننده به منظور حفظ تعادل اکولوژیک | ST3 | |
| باززنده‌سازی، تجدید شرایط طبیعی و رسیدن به شرایط قبل از اختلال با کاشت گونه‌های گیاهان بومی منطقه | ST4 | |
| عقب نشینی و حذف رستوران‌های داخل بدنه رودخانه و رستوران‌هایی که امکان تعبیه سیستم مناسب دفع فاضلاب را ندارند. | ST5 | |
| حفظ طبیعت منطقه در ارتفاعات و جلوگیری از به هم خوردن طبیعت آن از طریق جلوگیری از ایجاد کاربری‌های نابه‌جا. | ST6 | |
| ادغام طرح توسعه گردشگری و حفاظت و ایجاد طرح‌های حفاظتی تلفیقی به منظور پایداری طراحی در طولانی مدت و جلوگیری از تخریب و نابودی منطقه | ST7 | |
| استفاده از مصالح طبیعی و سازگار با شرایط طبیعی منطقه برای کف‌سازی، بدنه‌های رودخانه، تاسیسات، ابنیه، خدمات و ... | WT1 | مبتنی بر نقاط ضعف و تهدید (WT) |
| ایجاد امکانات و تاسیسات زیرساختی نظیر پارکینگ و تلفن همگانی | WT2 | |
| رسیدگی به چرای مراتع و خروج دام از منطقه با همکاری وزارت جهاد کشاورزی و سازمان اوقاف | WT3 | |
| تقویت عملکرد تسهیلات و خدمات گردش‌گری واحدهای اقامتی و پذیرایی | WT4 | |
| تشکیل کمیته ای جهت هماهنگی بین ارگان‌های مختلف در زمینه ساماندهی و توسعه گردش‌گری در منطقه | WT5 | |
| رسیدگی به ساخت و سازها در ارتفاعات بالاتر از ۱۸۰۰ متر | WT6 | |

شده است. تجزیه و تحلیل و تعیین ارزش کمی جذابیت نهایی راهبردهای مدیریت راهبردی مناطق گردشگری کوهستان در جدول (۴) نشان داده شده است.

۵- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) مدیریت راهبردی گردشگری کوهستان در محدوده مطالعاتی

با استفاده از ماتریس تحلیلی QSPM جذابیت نسبی هر راهبرد مشخص گردید. بدین منظور از نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نتیجه ماتریس SWOT استفاده

جدول ۴- نتایج ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) مدیریت راهبردی مناطق گردشگری کوهستان

Table 4. Result of Quantitative Strategic Planning Matrices for the strategic management of mountain3in tourism

| کد راهبرد | امتیاز جذابیت راهبرد | کد راهبرد | امتیاز جذابیت راهبرد |
|-----------|----------------------|-----------|----------------------|
| SO1 | ۵/۵۶۳ | ST1 | ۴/۴۵۲ |
| SO2 | ۵/۵۵۰ | ST2 | ۳/۳۸۴ |
| SO3 | ۵/۵۵۹ | ST3 | ۴/۰۴۱ |
| SO4 | ۵/۶۱۹ | ST4 | ۴/۰۰۳ |
| SO5 | ۵/۵۸۳ | ST5 | ۴/۰۵۹ |
| SO6 | ۴/۶۵۱ | ST6 | ۴/۴۶۶ |
| SO7 | ۴/۳۲۰ | ST7 | ۵/۱۵۲ |
| WO1 | ۴/۴۵۷ | WT1 | ۳/۸۸۳ |
| WO2 | ۴/۶۴۸ | WT2 | ۴/۵۰۷ |
| WO3 | ۳/۹۴۷ | WT3 | ۳/۶۸۸ |
| WO4 | ۴/۴۳۷ | WT4 | ۴/۳۱۵ |
| WO5 | ۴/۷۲۶ | WT5 | ۵/۲۸۷ |
| WO6 | ۴/۱۱۴ | WT6 | ۳/۹۰۱ |

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه گردشگری به عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع توسعه‌پایدار، فرصت بزرگ فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی را برای کلان شهرها و از جمله شهر تهران بوجود آورده است. وجود مناطق طبیعی اطراف تهران و از جمله قرار گرفتن آن در دامنه کوه، فرصت مناسبی را برای بهره‌برداری از نوع خاصی از گردشگری ایجاد کرده است. برنامه‌ریزی و مدیریت گردشگری در مناطق کوهستانی آن به ویژه در مناطق کوهستانی مشرف به منطقه یک شهرداری تهران به دلایل عمده‌ای از جمله موقعیت خاص جغرافیایی، تراکم جمعیت، حجم بالای تفرج، مشکلات

اجتماعی- فرهنگی، رهاسازی مواد زاید جامد، ریزش و فرسایش خاک، از بین رفتن پوشش گیاهی، ساخت و سازهای غیر مجاز در محدوده کوهستان و حریم منطقه، آلودگی آب های جاری و مسیل های موجود به دلیل پساب های ناشی از رستوران ها و ... از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. لذا، بنا بر دلایل یاد شده امکان بسیاری از فعالیت‌های مدیریت گردشگری کوهستان به راحتی امکان پذیر نمی‌باشد، از طرف دیگر ممکن است بسیاری از جنبه‌ها مورد اغفال واقع شود. لذا باید روشی مورد استفاده قرار گیرد که به تمامی ابعاد گردشگری پایدار کوهستان در

- تشکیل کمیته‌ای با مشارکت تمامی سازمان‌ها و ارگان‌های ذینفع در گردش‌گری کوهستان‌های مشرف به منطقه یک به منظور ایجاد هماهنگی و وحدت رویه در سیاست‌های مرتبط با گردش‌گری کوهستان

- اجرای رویکرد مدیریت و برنامه‌ریزی راه‌بردی به عنوان یک الگوی مدیریتی توسعه پایدار گردش‌گری برای مناطق کوهستانی مشرف به منطقه یک شهرداری تهران در شهرداری منطقه یک

- تعیین و تصویب چشم‌انداز و اهداف بلند مدت مدیریت گردش‌گری پایدار کوهستان در شورای اسلامی شهر تهران

- ایجاد الزامات قانونی لازم برای مشارکت بین بخشی سازمان‌های مرتبط با گردش‌گری پایدار کوهستان

- ایجاد فرآیند اثربخش پیاده سازی راه‌بردهای توسعه گردش‌گری کوهستان در منطقه یک شهرداری تهران بر اساس اولویت‌بندی تعیین شده در این پژوهش.

- انجام بازنگری‌های لازم در قوانین و مقررات حاکم بر مناطق کوهستانی به ویژه در بخش تعیین کاربری‌های سازگار با توان این عرصه

- جلب مشارک‌های مردمی در توسعه گردشگری پایدار و اجرای برنامه‌های آموزشی با هدف حفظ اکوسیستم‌های کوهستانی

هدف اصلی از کاربرد ماتریس SWOT در فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت راه‌بردی توسعه گردش‌گری در مناطق کوهستانی، کسب حمایت تصمیم است که در انتخاب راه‌بردها به کار برده می‌شود. تاکنون پژوهش‌های زیادی در خصوص برنامه‌ریزی راه‌بردی در زمینه گردش‌گری ارائه شده است ولی برنامه‌ریزی گردش‌گری در مناطق کوهستانی در این میان کمتر مورد توجه قرار گرفته است و مطالعاتی نیز که تاکنون توسط

محدوده مطالعاتی توجه نماید. بهترین راه‌کار، برنامه‌ریزی راه‌بردی است که در این پژوهش از ماتریس SWOT استفاده شد. بدین منظور، پس از بررسی و شناسایی عوامل محیطی شامل محیط‌های داخلی و خارجی مدیریت گردش‌گری کوهستان در محدوده مطالعاتی فهرستی از مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید تهیه و با کمک ماتریس EFE و IFE مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در ادامه با کمک ماتریس SWOT و مقایسه تطبیقی مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر عملکرد سیستم مدیریت گردش‌گری کوهستان در محدوده مطالعاتی، راه‌بردهای SO، WO، ST و WT تعیین گردید، که در مجموع تعداد ۲۶ راه‌برد جهت مدیریت بهینه گردش‌گری در مناطق کوهستانی مشرف به منطقه یک شهرداری تهران معرفی شد. در آخرین گام با تشکیل ماتریس QSPM جذابیت نسبی هر راه‌برد نسبت به یک‌دیگر مشخص شد. برای دستیابی به اهداف مدیریت راه‌بردی گردش‌گری در مناطق کوهستانی محدوده مطالعاتی، نیاز به اجرای راه‌بردهای پژوهش حاضر بر اساس اولویت‌های تعیین شده است. بر اساس نتایج ماتریس برنامه‌ریزی راه‌بردی کمی مدیریت راه‌بردی گردش‌گری در مناطق کوهستانی مشرف به منطقه یک شهرداری تهران راه‌برد SO4 با عنوان "تهیه طرح جامع گردش‌گری منطقه و تجهیز خدمات گردش‌گری با مشارکت سازمان‌های مرتبط" اولین گام در جهت اهداف مدیریت راه‌بردی گردش‌گری در مناطق کوهستانی محدوده مطالعاتی یعنی گردش‌گری پایدار کوهستان است. در حال حاضر هیچ‌گونه طرحی در خصوص ارائه امکانات و خدمات و نیز وظایف و نقش سازمان‌ها و ارگان‌های دیگر در این زمینه وجود ندارد و با توجه به گستردگی خدمات و زیرساخت‌های مورد نیاز ارائه یک طرح جامع گردش‌گری برای محدوده مورد مطالعه لازم و ضروری است. با توجه به راه‌بردهای ارائه شده، جهت تحقق راه‌بردهای مذکور و بهبود وضعیت و عملکرد مدیریت راه‌بردی گردش‌گری کوهستان در محدوده مطالعاتی پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

- Service: The Case of the Source Regions of the Yangtze and Yellow River, *Journal of mountain science*, 6, 299-310.
5. Kuniyal J.C., (2002), Mountain expeditions: minimising the impact, *Environmental Impact Assessment Review*, 22, 561-581.
 6. Castellani V., Sala, S., (2010), Sustainable performance index for tourism policy development, *Tourism Management*, 31, 871-880.
 7. Lasanta T., Laguna M., Vicente-Serrano S.M., (2007), Do tourism-based ski resorts contribute to the homogeneous development of the Mediterranean mountains? A case study in the Central Spanish Pyrenees, *Tourism Management*, 28, 1326-1339.
 8. Geneletti D., Dawa D., (2009), Environmental impact assessment of mountain tourism in developing regions: A study in Ladakh, Indian Himalaya, *Environmental Impact Assessment Review*, 29, 229-242.
 9. Singh R.B., Mishra D.K., (2004), Green tourism in mountain regions — reducing vulnerability and promoting people and place centric development in the Himalayas, *Journal of Mountain Science*, 1, 57-64.
 10. Tomczyk A.M., (2011), A GIS assessment and modelling of environmental sensitivity of recreational trails: The case of Gorce National Park, Poland, *Applied Geography*, 31, 339-351.
 11. Needham M.D., Rollins R.B., (2005), Interest group standards for recreation and tourism impacts at ski areas in the

شهرداری منطقه یک برای محدوده مطالعاتی صورت پذیرفته، اکثرا در رابطه با طراحی منظر، آموزش و مشارکت‌های مردمی و سامان‌دهی برخی از مسیرهای دسترسی به مناطق کوهستانی بوده و در هیچ یک از مطالعات، یک برنامه جامع ارائه نشده است. لذا کوشش پژوهش حاضر، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی توسعه گردشگری در محدوده مطالعاتی بوده است تا با یک رویکرد کلان نگر، کمبود چنین مطالعاتی را در زمینه برنامه‌ریزی جبران نماید. هم‌چنین، پیشنهاد می‌شود در ادامه پژوهش حاضر به منظور اجرای استراتژی‌های تعیین شده در این مطالعه، برنامه عملیاتی تدوین گردد و نتایج عملکردی آن در بلند مدت مورد سنجش و بررسی قرار گیرد. به علاوه به منظور وزن‌دهی و رتبه‌بندی دقیق‌تر، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و نیز نقاط قوت و ضعف داخلی، استفاده از مدل و منطق فازی تدوین استراتژی توصیه می‌گردد. از طرفی ضروری است تا در آینده تحقیقات مشابهی برای سایر مناطق شهرداری تهران (مناطق ۲، ۵ و ۲۲) که مشرف به کوهستان بوده، برای استقرار یک برنامه مدیریتی و راهبردی یکپارچه آن مناطق صورت پذیرد.

Reference

1. Meshkini, A., Heydari, T. 2011, Evaluation of tourism development in Zanjan using SWOT model (Case Study: Zanjanroud), *geographic space*, 35, 34-64. (In Persian)
2. Beedie, P., Hudson, S. 2003, "Emergence of Mountain-Based Adventure Tourism", *Annals of Tourism Research*, 30(3), pp 625-643.
3. Pickering C., Hill W., (2007), *Roadside Weeds of the Snowy Mountains*, Australia, *Mountain Research and Development*, 27, 359-367.
4. Yiping F., (2009), *Adaptation Management of Mountain Tourism*

- Foundation for Intelligent Technologies, 177, pp 3364-3382
18. Chang, L.B., (2005), "A SWOT analysis on tourism in Southeast Guizhou", Journal of Guizhou Normal University (Natural Science).
19. Rishi, S., Giridhar, B.S., (2007), "Himachal Tourism: A SWOT Analysis", International Marketing Conference on Marketing & Society.
20. Eftekhari, A., Mahdavi, D., 2006, Rural tourism development strategies using SWOT model (Case Study: Lavasan), Modarres Journal ,10, 1-30 (In Persian)
21. Reihania, A., Mahmooda, N.Z.B., Kahromb, E., Hin, T.W., 2012. Sustainable tourism development strategy by SWOT analysis: Boujagh National Park, Iran. Tourism Management Perspectives, Vol. 4, pp 223–228.
22. Sariisika, M., Turkeyb, O., Akova, O., 2011. How to manage yacht tourism in Turkey: A swot analysis and related strategies. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 24, pp 1014–1025.
23. Hafezniya, M.R., (2009), "An introduction to the research method in humanities", samt. (In Persian)
- summer, Tourism Management, 26, 1–13.
12. Geneletti D., Dawa D., (2009), Environmental impact assessment of mountain tourism in developing regions: A study in Ladakh, Indian Himalaya, Environmental Impact Assessment Review, 29, 229–242.
13. Ghaderi, R., Hadeyani, Z., Mohammadi, K., Aboubakri, T., 2011, The strategy of regional planning tourism by using SWOT technique (case study: Piranshahr city), Journal of Regional Planning, 1, 27-40. (In Persian)
14. Noori, G., Mehdinasab, M., 2010, Investigation of Ecological Capabilities and Development of Tourism in Gahar Lake Based on SWOT Model, Journal of Wetland Ecobiology, 5, 57-66. (In Persian)
15. Davari, D., Shanehsazzadeh, M.H., (2001), "Strategic management from theory to practice", Delsa. (In Persian)
16. Parsayan, A., Arabi, S.M., (2007), "Strategic management", iran cultural studies. (In Persian)
17. Yüksel, I., deviren, M.D., (2007), "Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm", Mathematical