

ترجمه انگلیسی این مقاله نیز با عنوان:  
Strategic Tourism Management of Tehran: Challenges and opportunities  
در همین شماره مجله به چاپ رسیده است.

## مقاله پژوهشی

### مدیریت راهبردی گردشگری شهر تهران؛ چالش‌ها و فرصت‌ها\*

روح‌اله شکوهی بیدهندی<sup>۱</sup>، فاطمه عزیزآبادی فراهانی<sup>۲\*</sup>، محمدحسن طالبیان<sup>۳</sup>، محمدباقر قالیباف<sup>۴</sup>، سید رضا صالحی امیری<sup>۵</sup>

۱. دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

۲. دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

۳. دانشیار، پردیس هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، ایران.

۴. دکتری جغرافیای انسانی، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، ایران.

۵. دکتری مدیریت دولتی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۹/۱۷ تاریخ اصلاح: ۹۸/۰۱/۱۸ تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۶/۲۱ تاریخ انتشار: ۹۹/۱۱/۰۱

### چکیده

**بیان مسئله:** امروزه گردشگری، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع توسعه پایدار، فرصت‌های زیادی را در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی برای کلان‌شهرها به وجود آورده است. شهر تهران نیز با داشتن جاذبه‌های متعدد و متنوع گردشگری ظرفیت بالایی در این زمینه دارد که تا کنون کمتر به آن پرداخته شده است. از این رو مسئله این مقاله شناخت فرصت‌ها و محدودیت‌ها و ارائه راهبردهای توسعه گردشگری شهر تهران است.

**هدف پژوهش:** مقاله حاضر در پی آن است که راهبردهایی برای توسعه گردشگری شهر تهران ارائه کند. روش پژوهش: این پژوهش بر روش توصیفی-تحلیلی مبتنی است. گردآوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای-اسنادی و مصاحبه انجام گرفته و در تحلیل اطلاعات از روش تحلیل مضمون و نیز مدل SWOT استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق متخصصان و صاحب‌نظران حوزه گردشگری شهر تهران و مدیران سازمان‌ها و نهادهای متولی گردشگری شهری تهران را شامل می‌شود. حجم نمونه تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تا اشباع نظری تحقیق بوده و با ۳۵ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران مصاحبه شده است.

**نتیجه‌گیری:** تحلیل یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که برای توسعه گردشگری شهری در تهران باید جوانب مختلفی مورد دقت و توجه قرار گیرد؛ مهم‌ترین راهبردها و پیشنهادها ارائه‌شده در این مقاله به شرح ذیل است: تقویت عزم و اراده توسعه گردشگری در میان مردم و مسئولین، ملاحظه گردشگری با تفکر شبکه‌ای، تشکیل سیستم مدیریت یکپارچه مقصد، تقویت بازاریابی گردشگری و ارائه و ترویج تصویری مثبت از تهران، ارتقای فرهنگ پذیرش و نگهداشت گردشگر، ظرفیت‌رویدادسازی در شهر تهران، و برندسازی برای تهران در حوزه گردشگری.

**واژگان کلیدی:** گردشگری شهری، شهر تهران، توسعه گردشگری، مدیریت گردشگری شهری.

مشاوره دکتر «محمد باقر قالیباف» و دکتر «سید رضا صالحی امیری» در سال ۹۸ در دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات ارائه شده است.  
\* نویسنده مسئول: f\_farahany@yahoo.com ، ۰۹۱۲۲۷۰۳۰۵۷

\* این مقاله برگرفته از رساله دکتری «روح‌اله شکوهی بیدهندی» با عنوان «ارائه مدل مدیریت راهبردی گردشگری شهری (مورد مطالعه: شهر تهران)» است که به راهنمایی دکتر «فاطمه عزیزآبادی فراهانی» و دکتر «محمدحسن طالبیان» و

## بیان مسئله

امروزه گردشگری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع توسعه پایدار، فرصت‌های بسیاری را در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی‌ای برای کلان‌شهرها ایجاد کرده است. این صنعت در ساختارهای فضایی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه شهری ایران کنونی نیز بسیار بااهمیت است.

توسعه گردشگری شهری با ارتقای ابعاد کمی و کیفی با حداکثر بازده یکی از فعالیت‌های عمده مدیریت اجرایی شهرها در عصر حاضر است. وجود جاذبه‌های متنوع در شهرها چون اماکن تاریخی، مراکز فرهنگی، امکانات ورزشی و درمانی، علمی، مراکز خرید و بازارها و ... جزء پارامترهای مهم شکل‌گیری گردشگری شهری است.

کلان‌شهر تهران با داشتن جاذبه‌های متعدد و متنوع فرهنگی، تاریخی، طبیعی، درمانی، مذهبی، ورزشی، سیاسی و ... ظرفیت بالایی در جذب گردشگر دارد که در حال حاضر بهره‌جدی از آن نمی‌برد. بسیاری از معضلات فعلی شهر تهران، از جمله کاهش درآمدهای پایدار شهری، افزایش بیکاری، افزایش آسیب‌های اجتماعی، و کاهش نشاط اجتماعی را می‌توان از طریق توسعه گردشگری شهری کاهش داد؛ از این رو مسئله و هدف این تحقیق بررسی فرصت‌ها و محدودیت‌های حوزه گردشگری شهری تهران و ارائه راهکارها و پیشنهادهایی به‌منظور رونق و توسعه این صنعت است. به عبارت دقیق‌تر، این مقاله بر آرای نخبگان و صاحب‌نظران گردشگری شهر تهران (مدیران و متخصصان) و اسناد برنامه‌ای متمرکز است، و تلاش می‌کند به این دو پرسش پاسخ دهد که «نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری شهری در تهران براساس اسناد موجود و نظر نخبگان چه هستند؟» و «با توجه به نکات مطرح‌شده در اسناد و آرای نخبگان، چه راهبردهایی برای توسعه گردشگری قابل طرح است؟».

## پیشینه تحقیق

مطالعات مختلفی درباره گردشگری به‌صورت عام (به‌ویژه به‌منظور ارائه مدلی تحلیلی برای ارزیابی ابعاد و مؤلفه‌های گردشگری شهری) انجام شده است. این مطالعات بر ابعاد مختلف گردشگری شهری، همچون جاذبه‌ها و زیرساخت‌های توریستی و امکانات دسترسی، محیط طبیعی و وضعیت اقتصادی (Coban, 2012) و همچنین بر موضوعاتی نظیر امنیت روانی و جانی (هال، ۱۳۸۱)، هدایت سرمایه‌ها، جهت‌گیری پیشرفت فن‌آوری، ابعاد نهادی و نیز سطوح فردی تأکید کرده‌اند. در باب گردشگری شهری نیز در دهه‌های اخیر مطالعات مختلفی انجام شده است. برای

مثال، مطالعه راجرسون و ویسر گردشگری شهری در کشورهای درحال‌توسعه را مورد توجه قرار داده و به‌طور خاص بر تجربه گردشگری شهری در کشور آفریقای جنوبی متمرکز است (Rogerson & Visser, 2007). مارتین سلبی موضوع گردشگری شهری را از حیث فرهنگی مورد توجه قرار داده و اثر آن بر ادراک محیط را بررسی کرده است (Selby, 2004). استیون پیچ و مایکل هال نیز مطالعه‌ای در باب گردشگری از زاویه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری ارائه کرده‌اند (Page & Hall, 2003). افزون بر این چند نمونه، می‌توان مطالعات مختلف دیگری را نیز فهرست کرد که موضوع گردشگری شهری را مورد تأکید قرار داده‌اند و هر یک از جهتی به موضوع مقاله حاضر مرتبط‌اند.

در خصوص شهرهای ایران هم تا کنون پژوهش‌های مختلفی صورت پذیرفته است. برای مثال آذری (۱۳۹۲) از جنبه‌های فیزیکی-کالبدی، اقتصادی-مالی، اجتماعی-فرهنگی، و مدیریتی-قانونی به بررسی توسعه گردشگری شهری در مرکز شهر تهران و نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای آن پرداخته و در انتها، پس از ارائه مدل پارادایمی، راهکارها و پیشنهادهایی در هر یک از زمینه‌ها ارائه کرده است. جمالی و همکارانش در خصوص مؤلفه‌های تأثیرگذار بر رضایتمندی از مقاصد گردشگری مطالعه کرده و نشان داده‌اند که در شهرهای ساحلی استان بوشهر مؤلفه‌هایی نظیر کیفیت خدمات، کیفیت امکانات زیرساختی و کیفیت رفتار جامعه میزبان بر رضایتمندی گردشگران مؤثر بوده است (جمالی، سجادی، رضویان و حیدری، ۱۳۹۷). مطالعات دیگری نیز توسط تقوایی و اکبری (۱۳۸۸)، موحد (۱۳۸۶)، هاشمی و محبوب‌فر (۱۳۹۲)، مافی و سقایی (۱۳۸۷)، و الماسی و دورفرد (۱۳۹۰) انجام شده است که هر یک مباحثی را درباره شهرهای مختلف کشور ارائه کرده‌اند، اما هیچ‌یک به‌صورت خاص بر سنجش نگرش صاحب‌نظران درباره یک شهر متمرکز نشده‌اند، و از این حیث مطالعه حاضر بداعت محتوایی دارد.

## مبانی نظری

پژوهش‌های مختلفی در صدد ارائه مدل ارزیابی وضعیت گردشگری برآمده‌اند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مدل دوسویه مبدأ-مقصد گردشگری (Leiper, 2004, 53)، مدل تکامل سیستم مفهومی گردشگری (Briones-Juarez, 2009, 9)، مدل کاسپار در تبیین رابطه گردشگری با محیط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، طبیعی و فرهنگی (Kaspar, 1975)،

آنچه در پژوهش حاضر صورت می‌پذیرد بر اشتراکات این دو مدل مبتنی است. با این حال، به‌منظور توسعه مدل‌های حاضر، مفاهیم دیگری نظیر فرهنگ، آموزش، قوانین و مدیریت نیز به این مدل‌ها اضافه شده‌اند و تشکیل‌دهنده مضامین کلیدی مورد بررسی در تحقیق خواهند بود. **تصویر ۳** مدل مفهومی مورد نظر این تحقیق را نشان می‌دهد.

### روش انجام پژوهش

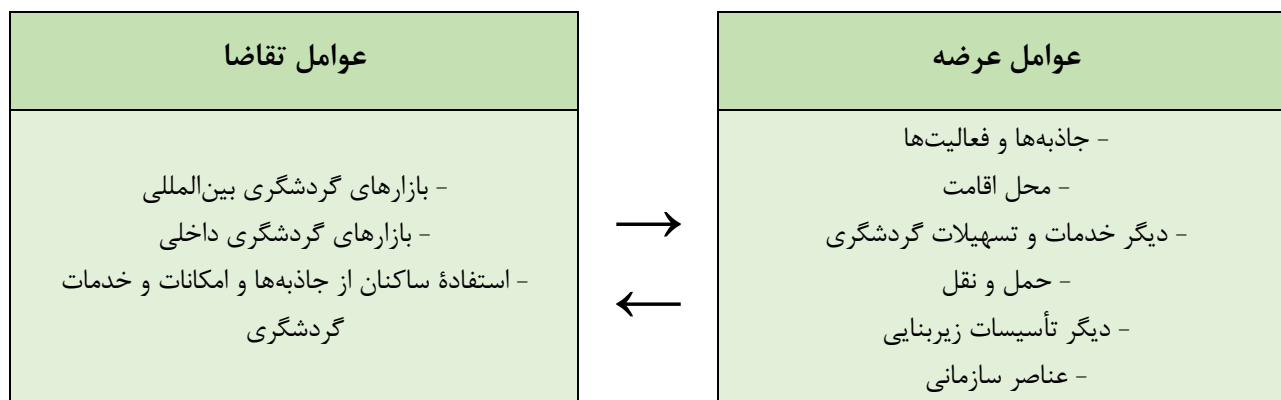
روش این پژوهش مبتنی بر روش توصیفی-تحلیلی است. گردآوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای-اسنادی و همچنین از طریق مصاحبه انجام گرفته است. در تحلیل اطلاعات از روش تحلیل مضمون و نیز از مدل SWOT استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل متخصصان و صاحب‌نظران حوزه گردشگری شهر تهران و مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و نهادهای متولی گردشگری شهر تهران است. حجم نمونه تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تا اشباع نظری تحقیق بوده و با ۳۵ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران مصاحبه شده است.

مدل تحلیلی سوات (SWOT) متشکل از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهاست و با بررسی محیط داخلی و خارجی موضوع مورد بحث به‌صورت نظام‌یافته راهبردهای متناسب با موضوع و هدف را با توجه به زمان تعیین می‌کند. هدف اصلی این پژوهش آن است که راهبردهای اساسی برای دستیابی به توسعه پایدار گردشگری شهر تهران را با توجه به شرایط و ویژگی‌های کنونی و فرصت‌های موجود، و با بهره‌گیری از نقاط قوت و کاهش ضعف‌ها و نیز مرتفع کردن تهدیدها، تدوین کند.

11)، سیستم مدیریت گردشگری شهری (Inskeep, 1991) و مدل ارائه‌شده از طرف هولدن بر پایه نظریه سیستمی (Holden, 2000, 9) اشاره کرد. با وجود این تعدد مدل‌های نظری و مفهومی در باب گردشگری و گردشگری شهری، مطالعه حاضر عمدتاً به دو مدل توجه دارد که به نظر می‌رسد با شرایط برنامه‌ریزی گردشگری در ایران انطباق بیشتری دارند. این دو مدل عبارت است از مدل ارائه‌شده از سوی سازمان گردشگری جهانی (WTO) و مدل گان، که مبتنی بر نظام عرضه و تقاضای گردشگری است. در ادامه این دو مدل (در حد قابل تشریح در چارچوب مقاله) به‌اختصار توضیح داده می‌شوند.

سازمان گردشگری جهانی (WTO) سیستم گردشگری را به دو بخش اصلی تقسیم می‌کند؛ بخش اول عوامل تقاضا، شامل بازارهای گردشگری بین‌المللی، داخلی (ملی و منطقه‌ای) و ساکنان محلی، و بخش دوم عوامل عرضه، که مشتمل بر فعالیت‌ها و جاذبه‌ها، محل اقامت، خدمات و تسهیلات گردشگری، حمل و نقل، امکانات و تأسیسات زیربنایی و عناصر سازمانی است (سازمان جهانی جهانگردی، ۱۳۹۰، ۱۴-۱۶). مدل ارائه‌شده از طرف سازمان جهانی گردشگری که در **تصویر ۱** قابل مشاهده است بر پایه نظریه سیستمی است.

مدل دیگری که در این مقاله مورد ارجاع است مدل گان است. براساس **تصویر ۲**، گان (Gunn & Var, 2002, 34) سیستم گردشگری را مبتنی بر دو بخش عرضه و تقاضا می‌داند؛ در بخش تقاضا، جمعیت علاقه‌مند و متمکن به انجام سفر و گردش قرار گرفته‌اند؛ و بخش عرضه بر عناصر و بخش‌های اصلی، همچون جاذبه‌ها، حمل و نقل، خدمات، اطلاعات و تبلیغات، تأکید دارد؛ هر یک از این عناصر در تعامل و ارتباط متقابل با یکدیگر قرار دارند و سیستم گردشگری یک مکان را تشکیل می‌دهند.



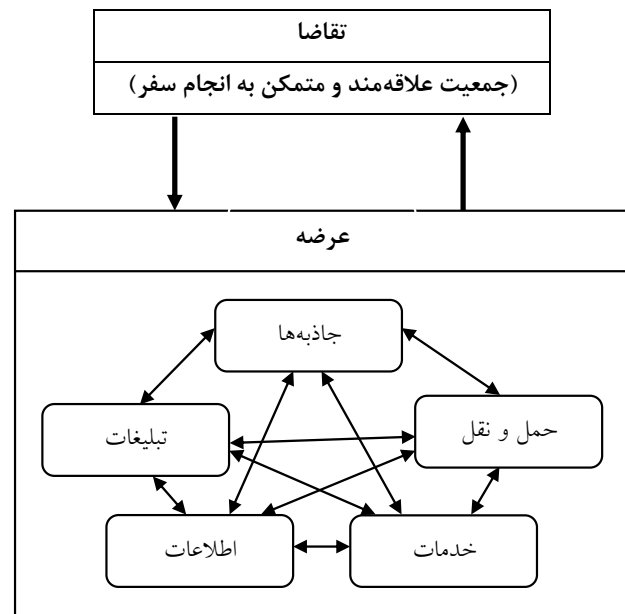
تصویر ۱. عناصر سیستم گردشگری در مدل سازمان جهانی گردشگری. مأخذ: سازمان جهانی جهانگردی، ۱۳۹۰، ۱۵.

حوزه، ذیل نقاط قوت و ضعف شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت و دسته‌بندی و تحلیل صورت پذیرفت.

شهر تهران نقاط قوت و امتیازهای متعدد و ویژه‌ای در حوزه گردشگری دارد و می‌تواند از این نقاط در رقابت با سایر شهرهای گردشگرپذیر ایران و منطقه غرب آسیا بهره‌گیرد. از یک سو، تهران پایتخت ایران است و این موضوع ظرفیت‌های سیاسی و اداری متعددی برای این شهر در سطح ملی و بین‌المللی به وجود آورده است و از سوی دیگر، تهران شهروندانی با قومیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف را در خود جای داده است، به‌نحوی که از آن به‌عنوان ایرانی کوچک یاد می‌شود و این موضوع ظرفیتی برای توسعه گردشگری این شهر است.

تهران در میان دو وادی کوه و کویر گسترده شده است. از شمال با رشته‌کوه البرز و از جنوب با دشتهایی هموار محصور شده است. خوش‌آب‌وهوا بودن و برف‌خیزی شمال تهران و وجود دشتهای جنوبی تهران ظرفیتی برای گردشگری طبیعی این شهر ایجاد کرده است. در شهر تهران، تعدد و تنوع جاذبه‌های گردشگری بسیار بالاست؛ وجود میراث فرهنگی و بافت تاریخی تهران، جاذبه‌های طبیعی (دربند، درکه، پارک لویزان، پارک چیتگر و ...)، ورزشی (برقراری مسابقات ورزشی ملی و بین‌المللی)، سیاسی (برگزاری همایش‌های سیاسی ملی و بین‌المللی)، حضور مراکز سیاسی و اداری، درمانی و سلامت (مراکز درمانی تخصصی)، مذهبی (حرم مطهر امام، حرم شاه عبدالعظیم حسنی، امامزاده‌ها و بقاع متبرکه و حسینیه‌های معروف)، تجاری (بازار بزرگ، مولوی، امامزاده حسن، بازار مبل یافت‌آباد و ...)، علمی (حضور دانشگاه‌های معتبر کشور، برگزاری همایش‌های علمی مختلف)، تاریخی (میدان آزادی، میدان انقلاب، کاخ سعدآباد، کاخ گلستان، میدان شهدا)، فرهنگی-هنری (موزه تاریخ، موزه پول، موزه زمان، کتابخانه ملی، موزه ملی). این تعدد و تنوع کم‌نظیر است، اما متأسفانه از این ظرفیت به‌خوبی استفاده نمی‌شود. در حوزه اقتصادی، گردشگری را می‌توان به‌عنوان راهبرد توسعه‌ای برای درآمدهای پایدار شهر تهران لحاظ کرد و شهرداری می‌تواند از طریق عوارض حاصل از توسعه گردشگری منبع درآمدی پایداری برای خود تعریف کند.

یکی دیگر از ملزومات توسعه گردشگری شهری حمل و نقل ارزان و دردسترس است. در سال‌های اخیر، توسعه حمل و نقل در دستور کار قرار گرفته است؛ از آن جمله می‌توان به توسعه شبکه خطوط مترو و اتوبوس‌رانی و اتصال خطوط مترو به فرودگاه‌های مهرآباد و امام خمینی (ره)، اتصال شبکه حمل و نقل عمومی به‌ویژه



تصویر ۲. سیستم گردشگری (دیدگاه گان). مأخذ: Gunn & Var, 2002, 34.

## یافته‌ها و بحث

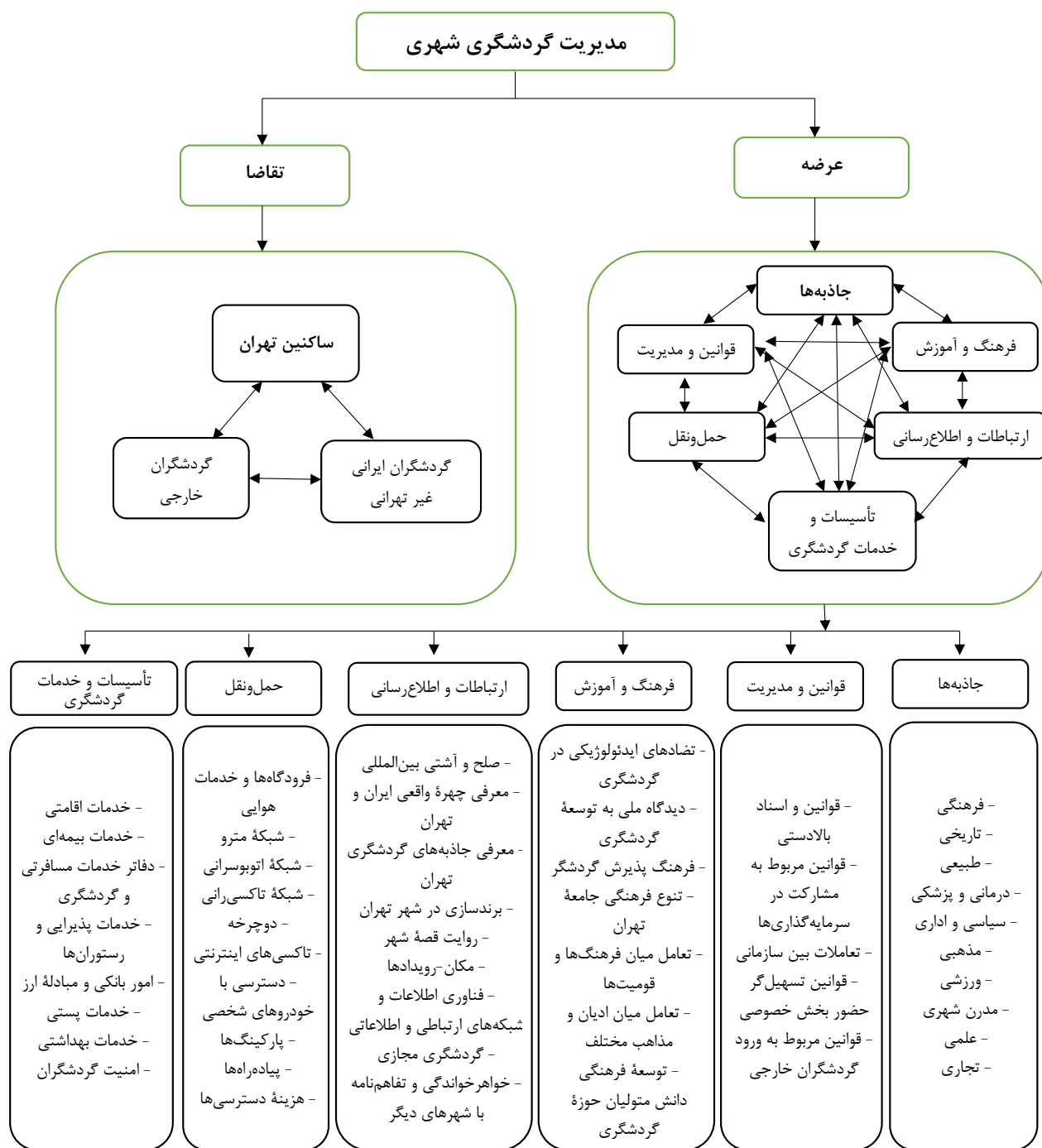
در این تحقیق با بررسی تحقیقات پیشین، نظریه‌های مرتبط، برنامه‌ها، قوانین و اسناد فرادستی در حوزه گردشگری شهری و همچنین، از طریق مصاحبه با خبرگان، مدلی مفهومی برای تحقیق تدوین شد که در تصویر ۳ قابل مشاهده است؛ براساس ابعاد و مؤلفه‌های بیان‌شده در این مدل، و با تحلیل مضامین متون اشاره‌شده (جدول ۱)، مقوله‌های اصلی شامل جاذبه‌های شهری، قوانین و مدیریت، حمل و نقل، تأسیسات و خدمات گردشگری، اطلاعات و ارتباطات، مالی و اقتصادی، امنیت و فرهنگ و آموزش، ساماندهی شده و زیرمقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌های فرعی ذیل آن‌ها در جدول ۱ ارائه شده‌اند. در ادامه، براساس نظر نخبگان و بررسی اسناد برنامه‌ای، محیط داخلی (شامل نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (شامل فرصت‌ها و تهدیدها) بررسی و تلاش شد راهبردها براساس تحلیل محیط داخلی و خارجی ارائه شود.

### • تحلیل محیط داخلی

در بررسی محیط داخلی گردشگری شهر تهران، شامل عواملی که در مدیریت و کنترل مدیریت گردشگری و مدیریت شهر تهران مطرح است، موضوعات براساس ابعاد و مؤلفه‌های اشاره‌شده در مدل مفهومی تحقیق مورد تحلیل قرار گرفت. بر این اساس، ابعاد توسعه گردشگری شهر تهران شامل جاذبه‌ها، فرهنگ و آموزش، تأسیسات و خدمات، قوانین و مدیریت، حمل و نقل و ارتباطات و اطلاع‌رسانی است، که هر کدام از این مؤلفه‌ها، با توجه به اسناد برنامه‌ای موجود و نظر نخبگان و صاحب‌نظران این

در این حوزه شامل تفرق‌های عملکردی، قلمرویی و سیاسی-برنامه‌ای است. در حال حاضر، دستگاه‌های مختلف مدیریتی دولتی، خصوصی، مردمی و عمومی در شهر رأساً برای خود کمیسیون‌ها و کمیته‌های گردشگری تعریف کرده‌اند که، به سبب فقدان سازوکارهای کلان هماهنگ‌کننده میان آن‌ها، صرفاً اقداماتی منقطع و بخشی صورت می‌دهند، لذا زمینه بروز موازی‌کاری‌ها

مترو به شهرهای اقماری اطراف تهران و توسعه شبکه تاکسی‌های اینترنتی با دسترسی آسان، سریع و ارزان برای گردشگران اشاره کرد. در مقابل امتیازها و نقاط قوتی که برای توسعه گردشگری شهر تهران بیان شد، این شهر در این حوزه با ضعف‌ها و چالش‌هایی نیز همراه است؛ یکی از اصلی‌ترین این چالش‌ها مدیریت غیرمنسجم و ناهماهنگ است. تفرق



تصویر ۳. مدل مفهومی تحقیق، مأخذ: نگارندگان.

جدول ۱. مضامین مطرح‌شده در اسناد برنامه‌ای و آرای صاحب‌نظران درباره گردشگری شهری در تهران. مأخذ: نگارندگان.

مقوله اصلی	زیرمقوله اصلی	زیرمقوله فرعی
جاذبه‌های شهری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود جاذبه‌های متنوع و متعدد</li> <li>- شرایط اقلیمی</li> <li>- وجود بزرگ‌ترین بازار جمعیتی مصرف‌کننده فعالیت‌های فراغتی در کشور</li> <li>- گره‌گاه توزیعی گردشگری</li> <li>- پایتخت‌بودن تهران</li> <li>- محدودیت‌های محیطی و محیط‌زیستی در تهران</li> <li>- تخریب ابنیه و آثار تاریخی</li> </ul>	<p>قرارگیری شهر تهران در میان دو وادی کوه و کویر، خوش‌آب‌وهوا بودن و برف‌خیزی شمال تهران، وجود جاذبه‌های متنوع طبیعی، فرهنگی، تاریخی، مذهبی، درمانی، ورزشی، سیاسی و علمی در تهران، قرارگیری تهران در مسیر ارتباطی شهرهای شمالی- جنوبی و شرقی- غربی کشور، تردد افراد زیادی از سطح کشور و خارج از کشور به تهران به دلیل پایتخت‌بودن آن</p>
قوانین و مدیریت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فقدان مدیریت یکپارچه در حوزه گردشگری شهری</li> <li>- فقدان برنامه‌ریزی منسجم در حوزه گردشگری</li> <li>- در نظر نگرفتن گردشگری به‌عنوان یکی از محورهای اصلی توسعه شهری</li> <li>- ضعف در قوانین مرتبط با گردشگری</li> <li>- خواهرخواندگی تهران و دیگر کلان‌شهر دنیا</li> </ul>	<p>سازمان‌های مختلفی در تهران در حوزه گردشگری مسئولیت دارند و فعال‌اند، اما گردشگری در شهر تهران با حداقل هماهنگی میان این سازمان‌ها، و بدون استراتژی و برنامه مدون، پیگیری می‌شود. تهران با ۲۲ کلان‌شهر دنیا خواهرخوانده است.</p>
حمل و نقل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه حمل و نقل عمومی در سال‌های اخیر</li> <li>- ضعف حمل و نقل عمومی در برخی از مناطق شهر تهران</li> <li>- توسعه تاکسی‌های اینترنتی</li> </ul>	<p>عزم مدیران برای توسعه حمل و نقل عمومی، ضعف کمتی و کیفی حمل و نقل عمومی در برخی نقاط تهران، توسعه شبکه تاکسی‌های اینترنتی، توسعه مترو و اتوبوس تا فرودگاه‌های تهران، توسعه مترو تا شهرهای اقماری اطراف تهران</p>
تأسیسات و خدمات گردشگری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محدودیت‌های جدی در عرصه زیرساخت‌ها و خدمات</li> <li>- نبود اقامتگاه‌های متنوع برای برآورده‌کردن نیازهای اقشار مختلف گردشگر</li> <li>- وجود تعداد زیاد دفاتر خدمات گردشگری در تهران</li> <li>- بی‌توجهی دفاتر خدمات گردشگری تهران به ظرفیت‌های این شهر</li> </ul>	<p>زیرساخت‌های گردشگری در حوزه‌های مختلف از جمله فناوری و اقامتگاه‌ها در شهر تهران با محدودیت‌هایی قابل ملاحظه همراه است. شهر تهران با ضعف تنوع اقامتگاه برای اقشار مختلف گردشگران روبه‌روست. تهران ظرفیت بالایی در حوزه دفاتر خدمات گردشگری دارد، اما ظرفیت گردشگری تهران برای دفاتر خدمات گردشگری این شهر فرصت تلفی نمی‌شود.</p>
اطلاعات و ارتباطات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرصت برندسازی</li> <li>- توسعه و رشد روزافزون فن‌آوری و شبکه‌های ارتباطی و اجتماعی</li> <li>- ضعف در اطلاع‌رسانی ظرفیت‌های گردشگری شهری</li> <li>- ارائه تصویر نامطلوب از ایران</li> <li>- تهران‌شناسی ضعیف شهروندان تهرانی</li> </ul>	<p>تهران با داشتن آثار تاریخی، طبیعی و فرهنگی ظرفیت بالایی برای برندسازی دارد، اما بسیاری از جاذبه‌های گردشگری شهر تهران برای مخاطب غیرتهرانی (و حتی تهرانی) آشنا نیست. در سال‌های گذشته تصویری مخدوش، ناامن و عقب‌افتاده از ایران توسط رسانه‌های معاند ارائه شده است.</p>
مالی و اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درآمدهای پایدار با تکیه بر توسعه گردشگری</li> <li>- فرصت ایجاد شغل از طریق توسعه گردشگری</li> <li>- مقصد گردشگری ارزان در مقیاس فراملی</li> <li>- اتکای دولت به درآمدهای نفتی و اتکای شهرداری‌ها به درآمدهای حاصل از فروش تراکم</li> <li>- فصلی‌بودن و شوک‌های موجود در صنعت گردشگری</li> </ul>	<p>گردشگری شهری می‌تواند درآمدهایی پایدار ایجاد کند. گردشگری مشاغل مختلفی برای جامعه ایجاد می‌کند. تهران به لحاظ هزینه زندگی جزء ۱۰ شهر ارزان دنیاست. درآمدهای حوزه گردشگری در برخی از فصول افزایش می‌یابد و در برخی از فصول این صنعت با رکود مواجه می‌شود. برخی درآمدهای غیرپایدار دولتی یا شهری موجب بی‌توجهی مسئولین به درآمدهای حوزه گردشگری می‌شود.</p>
امنیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود کشورهای مسلمان و شیعه در همسایگی ایران</li> <li>- امنیت بالای کشور در میان سایر کشورهای منطقه</li> <li>- وجود آسیب‌های اجتماعی در مناطق مختلف شهر تهران</li> </ul>	<p>ایران، به سبب همسایگی با کشورهای مسلمان و شیعه، ظرفیت توسعه گردشگری حلال را دارد. امنیت تهران در حوزه گردشگری نسبت به کشورهای منطقه قابل توجه است. برخی مناطق قدیمی تهران (با بافت تاریخی یا طبیعی) دارای آسیب‌های اجتماعی مختلفی هستند؛ توسعه فضاهای گردشگری در مناطق آسیب‌خیز به کاهش آسیب‌های اجتماعی می‌انجامد.</p>
فرهنگ و آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود خرده‌فرهنگ‌های متنوع در تهران</li> <li>- محدودیت‌های نهادی توسعه گردشگری در سطوح مختلف نظام</li> <li>- توسعه گردشگری؛ تعارض با مبانی دینی و اسلامی و یا فرصت ترویج آن</li> <li>- نامطلوب‌بودن فرهنگ شهروندی جهانی‌پذیری گردشگر</li> </ul>	<p>در شهر تهران، به سبب مهاجرت از سایر شهرهای کشور، خرده‌فرهنگ‌های مختلفی ساکن هستند، به نحوی که می‌توان از تهران با تعبیر «ایران کوچک» نام برد. باورها و دیدگاه‌های موجود گردشگری را به‌عنوان اولویت‌های اصلی کشور مد نظر قرار نمی‌دهند. یکی از تعارض‌ها در توسعه گردشگری معادل‌گرفتن این توسعه با تهاجم فرهنگی در کشور است. گردشگری می‌تواند ابزار مفیدی برای ترویج مبانی دینی و فرهنگی باشد. فرهنگ مردم تهران برای پذیرایی از گردشگر، به‌ویژه گردشگران خارجی، نیازمند آموزش و توسعه است.</p>

اجتماعی و توسعه گردشگری با یکدیگر رابطه عکس داشته باشند، بدین صورت که بتوان با توسعه گردشگری و به ویژه توسعه حیات شبانه شهر در مناطق آسیب‌زا و فضاهای بی‌دفاع شهری در جهت مدیریت آسیب‌های اجتماعی این مناطق گام برداشت.

با توجه به موضوعات ارائه شده در این بخش، محیط داخلی گردشگری شهر تهران شامل نقاط قوت و ضعف در جدول ۲ ارائه شده است.

#### • محیط خارجی

در بررسی محیط خارجی گردشگری شهر تهران، شامل عواملی که در مدیریت و کنترل مدیریت گردشگری و مدیریت شهر تهران مطرح نیست، موضوعات براساس ابعاد و مؤلفه‌های اشاره شده در مدل مفهومی تحقیق مورد تحلیل قرار گرفت. ابعاد توسعه گردشگری شهر تهران شامل جاذبه‌ها، فرهنگ و آموزش، تأسیسات و خدمات، قوانین و مدیریت، حمل و نقل و ارتباطات و اطلاع‌رسانی است، که هر کدام از مؤلفه‌های فوق، با نظر به اسناد برنامه‌ای موجود و نظر نخبگان و صاحب‌نظران این حوزه، ذیل عناوین فرصت‌ها و تهدیدهای شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت و دسته‌بندی و تحلیل صورت پذیرفت.

گردشگری می‌تواند فرصت‌هایی متعدد برای رشد و توسعه شهر تهران داشته باشد. به علاوه، فرصت‌هایی متعدد در شهر تهران برای توسعه گردشگری وجود دارد؛ تهران می‌تواند از این فرصت‌ها برای توسعه شهری و توسعه گردشگری شهری بهره گیرد.

گردشگری را به‌عنوان راهبردی توسعه‌ای برای درآمدهای پایدار شهر لحاظ می‌کنند و شهرداری‌ها می‌توانند از طریق عوارض حاصل از توسعه گردشگری منبع درآمدی پایدار برای خود تعریف کنند. ظرفیت ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع در صنعت گردشگری نیز فرصتی مناسب برای ایجاد مشاغل پایدار و ایجاد شغل برای همه افراد جامعه به‌خصوص جوانان است. هر مقصد گردشگری از شخصیت و برندی خاص برخوردار است؛ تهران با داشتن آثار تاریخی، طبیعی و مذهبی و ظرفیت‌های متنوع باید در کنار جایگاه سیاسی و اداری خود از این موارد بهره بگیرد.

یکی از مهم‌ترین معیارهای جذب گردشگر هزینه‌های سفر است. با توجه به نرخ برابری ارزها، در حال حاضر تهران در مقیاس فراملی مقاصد گردشگری مقصد به‌نسبت ارزانی محسوب می‌شود (تهران به لحاظ هزینه زندگی جزء ۱۰ شهر ارزان دنیاست) که از این فرصت می‌توان استفاده کرد. تهران همچنین می‌تواند شرایط

و اتلاف سرمایه در این حوزه پدید آمده است. فقدان برنامه‌ریزی منسجم در حوزه گردشگری از دیگر ضعف‌های این حوزه است؛ در حال حاضر اقداماتی که دستگاه‌های متولی گردشگری شهری انجام می‌دهند معطوف به برنامه خاصی نیست. مثلاً در تهران اقداماتی در زمینه ارائه خدمات به گردشگران انجام می‌شود اما چندان مشخص نیست که این اقدامات تا چه حد اثرگذارند و کدام یک از راهبردهای گردشگری را برآورده می‌کنند. ضعف در شناسایی و معرفی جاذبه‌های طبیعی، تاریخی، فرهنگی، مذهبی و بوم‌شناختی شهر تهران ضعف دیگری در این حوزه است؛ مثلاً بسیاری از جاذبه‌های گردشگری شهر تهران برای مخاطب غیرتهرانی (و حتی تهرانی) آشنا نیست. بدین ترتیب، توجه اندک به تهران‌شناسی و شناسایی ظرفیت‌های گردشگری تهران از چالش‌های اساسی حوزه بحث ماست. تهران و قابلیت‌های توسعه‌ای آن هم از چشم مسئولان و مدیران آن و هم از چشم شهروندان آن دور مانده است.

تهران در زمینه فرهنگ پذیرش و پذیرایی از گردشگران و به‌ویژه گردشگران خارجی نیز گرچه همچنان تا حدودی سنت مهمان‌نوازی را حفظ کرده و آگاهی‌های اجتماعی و فرهنگی مردم نسبت به گذشته بالاتر رفته است، اما همچنان دچار ضعف‌هایی است.

در حوزه خدمات شهری و گردشگری، می‌توان گفت اگرچه در سال‌های اخیر در ایجاد فضاهای باکیفیت و ارتقای سطح خدمات شهری در تهران پیشرفت محسوسی ایجاد شده، اما در حال حاضر خدمات و زیرساخت‌های گردشگری در حوزه‌های حمل و نقل، حوزه‌های فناوری و همچنین اقامتگاه‌ها (هتل‌ها) در شهر تهران با محدودیت‌هایی پرشمار همراه است که رفع آن‌ها از اولویت‌های مهم توسعه و رونق گردشگری به حساب می‌آید. یکی دیگر از معضلات اساسی تهران مسئله آلودگی هوای این شهر است. با توجه به این مسئله، که در برخی از ماه‌های سال تردد را برای شهروندان شهر با محدودیت‌های جدی روبه‌رو می‌کند و سلامت برخی از اقشار جامعه را واقعاً به خطر می‌اندازد، طبیعی است که تهران نتواند میزبانی مطلوب برای گردشگران باشد. به‌علاوه، وجود انواع آلودگی‌های صوتی و بصری، عوامل استرس‌زا و تنش‌زا در تهران سبب می‌شود که کیفیت محیطی شهر روند رو به نزول داشته باشد. همچنین وجود ناامنی‌ها و آسیب‌های اجتماعی در برخی از محلات قدیمی و بافت تاریخی و طبیعی شهر تهران مشکلات و محدودیت‌هایی را برای توسعه گردشگری این نواحی به وجود آورده است؛ حال آنکه متصور است که آسیب‌های

به‌عنوان فرصتی خوب مورد توجه قرار گیرد؛ تعامل و ارتباط با این شهرها ظرفیت قابل‌توجهی را در این حوزه ایجاد خواهد کرد. بنا بر آمارهای بین‌المللی، از جمله طبق گزارشی که روزنامه «ایندیپندنت»<sup>۱</sup> از نقشه جهانی پرخطرترین کشورها برای سفر در سال ۲۰۱۸ منتشر کرد، ایران

همکاری با سایر مقاصد گردشگری کشور را توسعه دهد؛ برای مثال می‌تواند با بازاریابی برای شهرها و مناطق عمده گردشگری کشور از موقعیت گذرگاهی و ورودی خود استفاده کند و مرکز ثقل توزیع گردشگران خارجی به مناطق گردشگری کشور باشد. خواهرخواندگی تهران با ۲۲ کلان‌شهر دنیا می‌تواند

جدول ۲. تحلیل محیط داخلی گردشگری شهر تهران، شامل نقاط قوت و ضعف. مأخذ: نگارندگان.

نقاط قوت و ضعف	مؤلفه‌های مرتبط
نقاط قوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود جاذبه‌های فرهنگی ملموس و غیرملموس در تهران</li> <li>وجود بافت تاریخی با قدمت بالا در تهران</li> <li>جاذبه‌های گردشگری فرهنگی - هنری تهران (موزه تاریخ، موزه پول، موزه زمان، موزه خودرو، کتابخانه ملی، موزه ملی)</li> <li>وجود جاذبه‌های گردشگری تاریخی تهران (میدان آزادی، میدان انقلاب، کاخ سعدآباد، کاخ گلستان، میدان شهدا و ...)</li> <li>وجود جاذبه‌های گردشگری مذهبی تهران (حرم مطهر امام، حرم شاه عبدالعظیم حسنی، امامزاده صالح، امامزاده داوود، سایر امامزاده‌ها و بقاع متبرکه و حسینیه‌های معروف ...)</li> <li>وجود جاذبه گردشگری درمانی تهران (مراکز درمانی تخصصی، پزشکان متبحر)</li> <li>پایتخت بودن تهران و وجود جاذبه‌های گردشگری سیاسی تهران (برگزاری همایش‌های سیاسی ملی و بین‌المللی، حضور مراکز سیاسی و اداری در تهران)</li> <li>وجود جاذبه‌های گردشگری علمی تهران (حضور دانشگاه‌های معتبر کشور در تهران، برگزاری همایش‌های علمی مختلف در تهران)</li> <li>وجود جاذبه‌های گردشگری تجاری تهران (بازار بزرگ، مولوی، امامزاده حسن، بازار میل یافت‌آباد و ...)</li> <li>وجود جاذبه‌های گردشگری ورزشی تهران (برقراری مسابقات ورزشی ملی و بین‌المللی در تهران)</li> <li>خوش‌آب‌هوا بودن مناطق شمالی تهران و وجود جاذبه‌های گردشگری طبیعی تهران (دربند، درکه، پارک لویزان، پارک چیتگر و ...)</li> <li>عزم جدی مدیریت شهری برای توسعه شبکه حمل و نقل شهری</li> <li>توسعه شبکه حمل و نقل مترو و اتصال به فرودگاه‌های مهرآباد و امام خمینی (ره).</li> <li>توسعه شبکه تاکسی‌های اینترنتی با دسترسی آسان، سریع و ارزان برای گردشگران</li> <li>اتصال شبکه حمل و نقل عمومی به‌ویژه مترو به شهرهای اقماری اطراف تهران</li> <li>گسترش شبکه‌های زیرساخت فن‌آوری در تهران برای دسترسی آسان و سریع به اطلاعات مانند مکان‌یاب‌ها و سایر خدمات</li> <li>استفاده از سامانه‌های اینترنتی و تلفنی برای راهنمایی و هدایت گردشگران شهر تهران توسط مدیریت شهری</li> <li>وجود تعداد مناسب دفاتر و آژانس‌های خدمات مسافرتی و گردشگری در شهر تهران</li> <li>توجه به ایجاد پیاده‌راه‌ها و راسته‌های فرهنگی و هنری در سطح شهر تهران، همانند پیاده‌راه سی تیر، پانزده خرداد، خیابان هفده شهریور</li> <li>گسترش خدمات رفاهی و خدمات شهری در سال‌های اخیر</li> </ul>
نقاط ضعف	<ul style="list-style-type: none"> <li>فقدان برنامه جامع مدیریتی در گردشگری شهر تهران</li> <li>کمبود تعاملات بین‌سازمانی در زمینه توسعه گردشگری شهری تهران و فقدان مدیریت یکپارچه در این خصوص</li> <li>ناکافی بودن شبکه حمل و نقل عمومی تهران برای تردد گردشگران در شهر و دسترسی سریع و آسان به جاذبه‌های گردشگری</li> <li>به‌روزی نبودن اطلاعات جاذبه‌های گردشگری در نقشه‌ها و مکان‌یاب‌ها</li> <li>عدم بهره‌مندی از ظرفیت‌های فضای مجازی برای معرفی جاذبه‌های گردشگری تهران</li> <li>بی‌توجهی به گردشگری مجازی شهر تهران</li> <li>کمبود مراکز اقامتی با استانداردهای بین‌المللی برای حضور مسافران خارجی در سطح شهر تهران</li> <li>کمبود تعداد مراکز اقامتی با هزینه مناسب برای مسافران و گردشگران</li> <li>عدم تبلیغ و بازاریابی دفاتر گردشگری تهران برای جاذبه‌های شهر تهران</li> <li>کمبود پیاده‌راه‌ها و راسته‌های فرهنگی و هنری در سطح شهر تهران</li> <li>نارضایتی‌های کسبه و ساکنین مناطق اجرای طرح‌های پیاده‌روی</li> <li>نداشتن برنامه مدون برای گردشگری شبانه تهران</li> <li>پایین بودن تخصص منابع انسانی فعال در سازمان‌های متولی گردشگری</li> <li>پایین بودن اطلاعات تورگردانان از جاذبه‌های متنوع تهران</li> <li>پایین بودن اطلاعات و آگاهی شهروندان از جاذبه‌های گردشگری تهران</li> <li>وجود نامنی‌های اجتماعی برای گردشگران به‌ویژه در محلات قدیمی</li> <li>ناکافی بودن امکانات جانبی جاذبه‌های تهران</li> <li>ناکافی بودن تبلیغات و معرفی جاذبه‌های تهران</li> <li>نداشتن برنامه مدون برای گردشگری سلامت و عدم هماهنگی سازمان‌های متولی</li> </ul>



اسلام‌هراسی و ایران‌هراسی، تصویری مخدوش، ناامن و عقب‌افتاده از ایران به دنیا عرضه شود که با آنچه در ایران می‌گذرد متفاوت است.

از تهدیدهای دیگر این حوزه اتکای دولت به درآمدهای نفتی و اتکای شهرداری‌ها به درآمدهای حاصل از فروش تراکم است؛ مادامی که درآمدهای سهل‌الوصول برای دولت‌ها و شهرداری‌ها در دسترس باشد، مسئولین و مدیران دولتی و شهری برای کسب درآمدهای حاصل از امور فرهنگی و گردشگری کمتر تلاش می‌کنند. ضعف در قوانین مرتبط با گردشگری از دیگر تهدیدها و محدودیت‌های این حوزه است؛ عدم شفافیت قوانین و در کنار آن کمبود قوانین اثرگذار مرتبط با صنعت گردشگری محدودیت‌زا هستند. به‌عنوان مثال، می‌توان به دشواری‌های موجود در زمینه صدور روادید برای گردشگران خارجی و نبود قوانین لازم برای جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و بخش خصوصی در این حوزه اشاره کرد.

و در نهایت تخریب و از بین رفتن ابنیه و میراث تاریخی شهر یکی دیگر از چالش‌های این حوزه است؛ بی‌توجهی مسئولین به حفظ این آثار و تخریب و صدمه‌زدن به ابنیه تاریخی از طریق طرح‌های توسعه شهری نمونه‌هایی از این چالش هستند. با توجه به موضوعات ارائه‌شده در این بخش، تحلیل محیط خارجی گردشگری شهر تهران شامل فرصت‌ها و تهدیدها در **جدول ۳** ارائه شده است.

### راهبردهای توسعه گردشگری تهران

توسعه گردشگری شهری پیچیدگی‌های خاصی دارد و عوامل مختلفی در آن دخیل هستند. در ایران، و به‌ویژه در شهر تهران، سازمان‌های مختلفی در مدیریت و توسعه گردشگری نقش دارند و تأثیرگذار هستند. در این مقاله، در خصوص موضوعات تأثیرگذار بر مدیریت و توسعه گردشگری شهر تهران در حوزه عرضه، به شش عامل جاذبه‌ها، قوانین و مدیریت، فرهنگ و آموزش، ارتباطات و اطلاع‌رسانی، حمل و نقل و تأسیسات، و خدمات گردشگری پرداخته شد؛ براساس این شش محور، تحلیل محیطی صورت گرفت و محیط داخلی شامل نقاط قوت و ضعف و محیط خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها بررسی شد. سپس، طبق تحلیل محیطی ارائه‌شده، راهبردها شناسایی و با نظر نخبگان اولویت‌بندی شد؛ بر این اساس راهبردها و راهکارهای توسعه گردشگری شهر تهران در قالب دو مدل، شامل مدل راهبردها براساس فعالیت‌ها و اقدامات (**تصویر ۴**) و مدل راهبردها براساس جاذبه‌ها (**تصویر ۵**)، ارائه شد. این تحقیق مشخصاً بر سنجش نگرش صاحب‌نظران درباره

جزء امن‌ترین کشورها برای سفر معرفی شده است و این موضوع، با نظر به ناامنی‌هایی که در کشورهای گردشگرپذیر منطقه غرب آسیا همچون ترکیه وجود دارد، می‌تواند فرصتی برای رشد گردشگری ایران و شهر تهران باشد. با توجه به همسایگان مسلمان و شیعه‌مذهب ایران، روی آوردن به گردشگری حلال فرصت مغتنمی برای تهران و سایر شهرهای ایران است. گسترش زیرساخت‌های فن‌آوری ارتباطات و اطلاعات تهران و همچنین وجود دفاتر خدمات گردشگری متعدد در تهران فرصتی دیگر در این حوزه است.

در مقابل امتیازها و فرصت‌هایی که برای توسعه گردشگری شهر تهران بیان شد، این شهر در این حوزه با تهدیدها و چالش‌هایی نیز مواجه است. یکی از محدودیت‌های اصلی و اساسی کشور و به تبع آن شهر تهران در توسعه گردشگری در قوانین، باورها و دیدگاه‌های موجود خلاصه می‌شود، در اینکه گردشگری در زمره اولویت‌های اصلی کشور مد نظر قرار نمی‌گیرد و به تبع آن برنامه‌ها و سیاست‌های همسو با گردشگری مغفول می‌مانند. اگر این باور که در گردشگری مواهب بر معایب غالب‌اند نهادینه شود، شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی حاکم در راستای رشد گردشگری عمل خواهد کرد. ما تا به حال گردشگری را به‌عنوان محور توسعه و سنگ‌بنای برنامه‌ها و سیاست‌ها در نظر نگرفته‌ایم؛ حال آنکه گردشگری به دلیل آنکه می‌تواند یکی از منابع درآمدی پایدار توسعه شهری باشد، و به دلایل متعدد فرهنگی و اجتماعی دیگر، ظرفیت آن را دارد که در برنامه‌های توسعه شهری در اولویت قرار گیرد.

یکی از تعارض‌ها در توسعه گردشگری در کشور ما معادل‌گرفتن آن با تهاجم فرهنگی بوده است، اما به نظر می‌رسد که با این موضوع به شکل صحیح برخورد نشده است. در واقع آن بخش از گردشگری که با تهاجم فرهنگی مصداق پیدا می‌کند سهم اندکی از انواع گردشگری را شامل می‌شود که تهران می‌تواند میزبان آن نباشد. از زاویه دیگر، گردشگری می‌تواند ابزاری مفید برای راهبرد نظام در ترویج مبانی دینی و فرهنگی باشد؛ گردشگران خارجی که به ایران می‌آیند می‌توانند سفرای فرهنگی بالقوه ایران به حساب آیند و پس از برگشت به دیار خود برای کشور و تهران تبلیغ مثبت کنند.

یکی دیگر از محدودیت‌ها و تهدیدهای این حوزه ارائه تصویری نامطلوب از ایران و تهران است؛ با توجه به خصوصیت‌هایی که در عرصه بین‌المللی در خصوص ایران وجود دارد، متأسفانه در سال‌ها و دهه‌های گذشته تلاش شده از طریق رسانه‌های جمعی دنیا، با تقویت

نظر نخبگان دسته‌بندی می‌کند، در حالی که مطالعات مطرح‌شده در پیشینه تحقیق هر کدام مباحثی را در ارتباط با شهرهای مختلف کشور ارائه کرده‌اند، اما هیچ‌یک به‌طور خاص بر سنجش نگرش صاحب‌نظران دربارهٔ یک شهر متمرکز نشده‌اند.

تحلیل محیطی موضوع گردشگری شهر تهران متمرکز شده است و مزیت‌ها و محدودیت‌های توسعه گردشگری شهر تهران را در قالب نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای این حوزه مورد بررسی قرار می‌دهد؛ این تحقیق راهبردهای توسعه گردشگری شهر تهران را نیز براساس

جدول ۳. تحلیل محیط خارجی گردشگری شهر تهران شامل فرصت‌ها و تهدیدها. مأخذ: نگارندگان.

فرصت‌ها و تهدیدها	مؤلفه‌های مرتبط
فرصت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نگاه ویژه دولت و مدیریت شهری به احیای بافت تاریخی شهر تهران</li> <li>• عزم جدی دولت برای تأمین بودجه توسعه شبکه حمل و نقل عمومی کلان‌شهرها</li> <li>• توسعه و رشد روزافزون شبکه‌های ارتباطی و اجتماعی</li> <li>• ظرفیت بالای سرمایه‌گذاری در بخش اقامت و هتل برای بخش خصوصی</li> <li>• اعتقاد مسئولان به اشتغال‌زایی بیشتر از طریق گسترش گردشگری</li> <li>• ظرفیت صنعت گردشگری برای رونق اقتصادی و کسب درآمدهای غیرنفتی</li> <li>• توجه ویژه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری به‌عنوان صنعتی پاک</li> <li>• گشایش‌های پدیدآمده در حوزه تبادلات پولی و بانکی با ایجاد پدیده جهانی شدن</li> <li>• شکل‌گیری توجه به درآمدهای غیرنفتی از جمله درآمدهای حاصل از گردشگری با توجه به نوسانات قیمت نفت</li> <li>• نگاه ویژه مسئولین به صنعت گردشگری با توجه به شرایط اقتصادی کشور و رشد بیکاری</li> <li>• تأکید بر موضوع بهبود اقتصاد کشور از طریق ظرفیت‌های داخلی با انتخاب شعار سال‌های اخیر</li> <li>• ابلاغ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی توسط مقام معظم رهبری و تأکید بر اقتصاد درون‌نگر و کاستن از سهم درآمدهای نفتی</li> <li>• افزایش انگیزه دولت برای برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در حوزه گردشگری</li> <li>• علاقه‌مندی و افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در حوزه گردشگری</li> <li>• پایین‌بودن هزینه‌های گردشگری در تهران نسبت به مقیاس بین‌المللی (تهران به لحاظ هزینه زندگی جزء ۱۰ شهر ارزان است.)</li> <li>• توجه مدیریت شهری تهران به موضوع گردشگری شهری با ایجاد ستاد گردشگری</li> <li>• امنیت بالای کشور در قیاس با ناامنی کشورهای گردشگرپذیر منطقه غرب آسیا همچون ترکیه</li> <li>• وجود کشورهای مسلمان و شیعه در همسایگی ایران و فرصت و ظرفیت توسعه گردشگری حلال در ایران</li> <li>• خواهرخواندگی تهران با ۲۲ کلان‌شهر دنیا</li> <li>• نگاه مثبت مسئولین به موضوعات فرهنگی و گردشگری در سال‌های اخیر</li> <li>• وجود خرده‌فرهنگ‌های متنوع در تهران با آداب و رسوم مختلف</li> <li>• ظرفیت بالای گردشگری برای تبادل و ترویج متقابل فرهنگ‌ها</li> <li>• امکان کاهش آسیب‌های اجتماعی در مناطق آسیب‌پذیر (مناطق بی‌دفاع شهری) با توسعه گردشگری</li> <li>• موقعیت جغرافیایی تهران و مجاورت با استان‌های مختلف (قرارگیری در مسیر راه‌های ارتباطی مهم)</li> <li>• فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد همچون ایکوموس در ایران</li> </ul>
تهدیدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخریب و صدمه‌زدن به اینبینه تاریخی شهر تهران از طریق طرح‌های توسعه شهری</li> <li>• آسیب به بافت تاریخی با حضور گردشگران در آن‌ها</li> <li>• اتکای دولت به درآمدهای نفتی و اتکای شهرداری‌ها به درآمدهای حاصل از فروش تراکم</li> <li>• فرصت اندک برای سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌های گردشگری با رکود اقتصادی موجود در کشور</li> <li>• عدم شفافیت قوانین و در کنار آن کمبود قوانین اثرگذار مرتبط با صنعت گردشگری</li> <li>• عدم ثبات سیاسی و اقتصادی در کشورهای هم‌جوار و گسترش تروریسم در منطقه</li> <li>• دشواری‌های موجود در زمینه صدور روادید برای گردشگران خارجی</li> <li>• موج فراگیر اسلام‌هراسی در دنیا با تبلیغ رسانه‌های بیگانه</li> <li>• تبلیغات ضدایرانی و ترویج ایران‌هراسی در برخی از کشورها</li> <li>• منع تبلیغ و اطلاع‌رسانی صحیح از ظرفیت‌های ایران در رسانه‌های غربی و برخی کشورهای منطقه</li> <li>• وجود آلودگی‌های صوتی در شهر تهران</li> <li>• ایجاد آسیب‌های زیست‌محیطی و تأثیرات مخرب گردشگری بر نقاط طبیعی شهر تهران</li> <li>• تعارض میان فرهنگ گردشگران خارجی و ساکنین شهر تهران</li> <li>• وجود آسیب‌های اجتماعی در مناطق مختلف شهر تهران به‌ویژه مناطق دارای بافت تاریخی و طبیعی</li> <li>• انگیزه شهروندان تهرانی برای مسافرت به سایر مناطق تفریحی هم‌جوار، مانند شهرهای شمالی یا جنوبی تهران</li> <li>• وجود برخی دیدگاه‌های فرهنگی مخالف با ورود گردشگر خارجی به دلیل ترویج فرهنگ غربی</li> <li>• آماده‌نبودن فرهنگی جامعه میزبان برای مواجهه با گردشگران خارجی</li> <li>• پایین‌بودن باور ملی و سطح آگاهی مردم در مورد مواهب گردشگری</li> </ul>

- جلب مشارکت دولتی در تقویت زیرساخت‌ها و امکانات جانبی مربوط به بافت‌ها و بناهای تاریخی
- استفاده از ظرفیت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی برای توسعه مراکز اقامتی با استانداردهای بین‌المللی و مراکز اقامتی با قیمت مناسب
- ایجاد امنیت در محلات قدیمی و دارای بافت تاریخی ارزشمند با احیای این محلات
- توسعه بیمه گردشگری
- ایجاد و توسعه پلیس گردشگری

- توسعه شبکه حمل و نقل عمومی
- تبدیل فرودگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) به محل تبادلات و جابه‌جایی‌های سفرهای هوایی آسیا به اروپا با ایجاد مجوز بازدید یک روزه از تهران (هاب بین‌المللی)
- بهره‌گیری از ظرفیت بخش خصوصی به‌ویژه تاکسی‌های اینترنتی
- اتصال زیرساخت‌های مترو تهران به شبکه راه آهن سراسری (مشابه تجربه SNCF فرانسه)
- برنامه‌ریزی برای جلب مشارکت بیشتر استان‌های هم‌جوار (به‌ویژه قزوین، قم و سمنان) در توسعه شبکه مترو بین تهران و شهرهای پیرامونی
- استفاده از ظرفیت‌های دولت و بخش خصوصی برای توسعه زیرساخت مناسب حمل و نقل در مسیرهای گردشگری

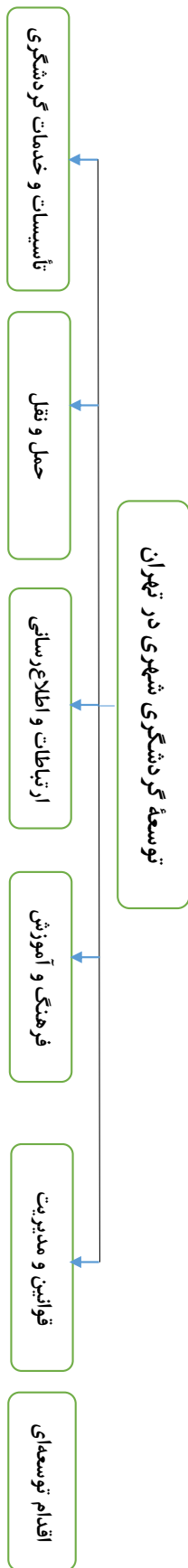
- حمایت از استارت‌آپ‌های حوزه گردشگری با تأکید بر ایجاد بسترهای مشارکتی برای اطلاع‌رسانی درباره جاذبه‌های تهران
- توسعه شبکه پیاده‌راه‌ها در مناطق مختلف شهر تهران، به‌ویژه بافت‌های تاریخی شمال تهران
- معرفی جاذبه‌های گردشگری تهران در میادی ورودی و فرودگاه‌های بین‌المللی امام خمینی (ره) و مهرآباد
- برندسازی و معرفی انواع جاذبه‌های شهر تهران به‌صورت مولتی‌مدیا و به زبان‌های مختلف
- جلب مشارکت‌های دولتی و سرمایه‌گذاری‌های خارجی و بخش خصوصی برای توسعه حمل و نقل عمومی به‌ویژه در مسیرهای گردشگری
- بهره‌گیری از رسانه‌های جدید در معرفی جاذبه‌های شهر تهران و توسعه گردشگری مجازی
- افزایش اطلاعات شهروندان و تورگردانان از جاذبه‌های گردشگری شهر تهران
- اطلاع‌رسانی مزیت‌های گردشگری شهر تهران و تشویق دفاتر گردشگری شهر تهران به معرفی جاذبه‌های تهران

- ارتقای باور ملی و سطح آگاهی مردم از مواهب گردشگری
- ارتقای دانش و تخصص منابع انسانی فعال در حوزه گردشگری با همکاری میان دولت و مدیریت شهری و استفاده از ظرفیت‌های دانشگاهی
- ارتقای دانش و فرهنگ گردشگری با هدف حفظ مواهب طبیعی و محیط زیست
- آموزش رانندگان و اطلاع‌رسانی چند زبانه (درخصوص جاذبه‌ها و مسیرها) برای پذیرش گردشگران خارجی

- ایجاد سازوکاری برای انسجام و هماهنگی میان سازمان‌ها و نهادهای متولی گردشگری در شهر تهران و بهره‌برداری از تمامی ظرفیت‌های موجود
- تدقیق نظام ارتباط حقوقی میان دولت، شهرداری و بخش خصوصی (آژانس‌ها، هتل‌ها، سامانه‌های حمل و نقل و ...) از طریق تدوین لوائح قانونی مورد نیاز
- ایجاد زمینه‌های فرهنگی و قانونی لازم برای برگزاری مسابقات ورزشی ملی و بین‌المللی در تهران
- ایجاد زمینه‌های میزبانی دبیرخانه‌های اجلاس‌های سیاسی و همایش‌های بین‌المللی با توجه به امنیت ایران
- آسان‌سازی صدور روادید برای بیماران خارجی (غیرمسری)

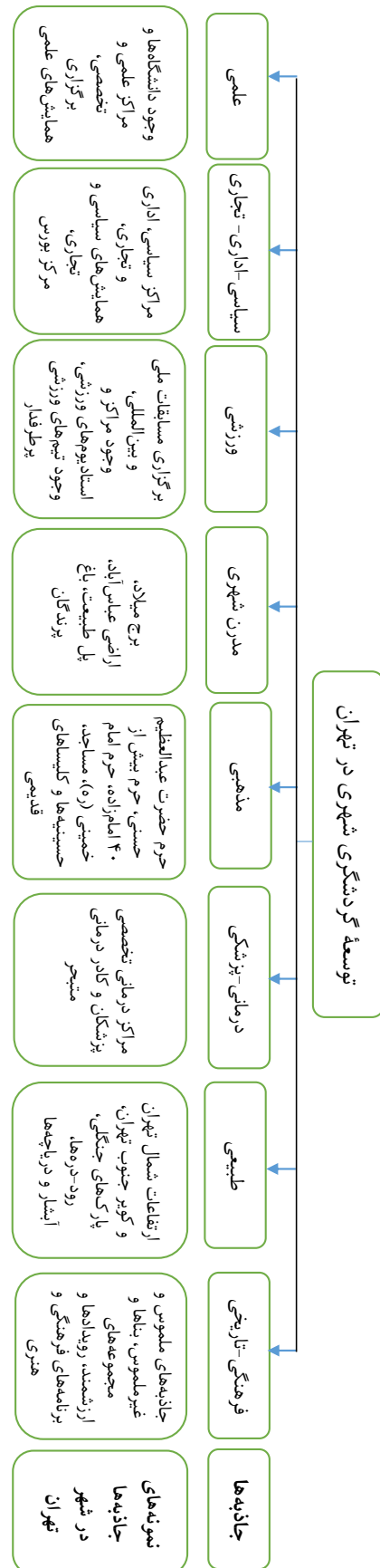
## راهبردها

تصویر ۴. راهبردهای توسعه گردشگری شهر تهران براساس اقدامات توسعه‌ای. مأخذ: نگارندگان.



- تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز علمی برای معرفی جاذبه‌های گردشگری تهران به دانشجویان خارجی و ایرانی غیرتهرانی
- تعریف تورهای گردشگری در کنار برگزاری همایش‌های علمی و تخصصی
- استفاده از ظرفیت حضور دانشجویان غیرتهرانی برای رونق گردشگری
- تربیت نیروهای متخصص و کارآمد برای فعالیت در حوزه گردشگری شهری
- توسعه دیپلماسی شهری و تعامل با شهرهای پیشرفته دنیا و شهرهای منطقه
- بهره‌مندی از ظرفیت‌های سیاسی و اداری تهران برای رونق گردشگری تهران
- توسعه روابط گردشگری با شهرهای خواهرخوانده تهران
- تعامل با ادارات مختلف برای برگزاری تورهای تهران‌گردی
- معرفی جاذبه‌های گردشگری تهران برای مراجعین سیاسی و اداری تهران
- برنامه‌ریزی جامع برای توسعه گردشگری ورزشی
- تلاش برای کسب میزبانی مسابقات ورزشی بین‌المللی
- برگزاری جشنواره‌های بازی‌های بومی-محلی
- ارتقای سطح کیفی خدمات در مراکز ورزشی
- معرفی ظرفیت‌های گردشگری ورزشی کوهستانی و زمستانی تهران
- اطلاع‌رسانی و معرفی جاذبه‌های مدرن شهر تهران
- توسعه زیرساخت‌ها و خدمات گردشگری
- تعریف مسیرهای گردشگری و برندسازی در این حوزه
- توسعه زیرساخت‌های حرکت پیاده و مناسب‌سازی فضاهای شهری برای گروه‌های آسیب‌پذیر
- به‌ویژه سالمندان (با توجه به نوع گردشگران فعلی)
- اطلاع‌رسانی و معرفی جاذبه‌های مذهبی شهر تهران
- توسعه گردشگری زیارتی با توجه به وجود آستانه‌های امام‌زادگان، مرقد امام، و موقعیت تهران به‌عنوان دروازه ورود به مشهد مقدس و قم برای گردشگران خارجی
- توسعه زیرساخت‌ها و خدمات رفاهی جانبی جاذبه‌ها
- تعریف مسیرهای گردشگری مذهبی
- ارتقای دانش گردشگرپذیری متولیان اماکن مذهبی
- تدوین استراتژی کلان گردشگری سلامت
- ایجاد برند گردشگری سلامت برای تهران
- استانداردسازی خدمات بیمارستانی و هتل‌داری و ارائه تسهیلات به همراهان
- تسهیل خدمات ویزای درمانی و ارتقای خدمات بیمه‌ای
- ارتقای دانش کادر درمانی برای تعامل با بیماران با زبان و فرهنگ‌های مختلف
- معرفی ظرفیت‌های گردشگری مناطق کوهستانی شمال تهران و کویر جنوب
- حفاظت محیط‌های طبیعی تهران از آلودگی‌های محیطی
- توسعه زیرساخت‌ها و امکانات رفاهی و بهداشتی جاذبه‌های طبیعی
- احیای رود-دره‌های موجود در تهران و توسعه زیرساخت‌های رفاهی آن‌ها
- تأمین امنیت مناطق کوهستانی، پارک‌های جنگلی و رود-دره‌های تهران
- سرمایه‌گذاری به منظور احیای بافت‌های تاریخی و تأمین زیرساخت‌های گردشگری
- مدیریت بهینه فضاهای تاریخی و فرهنگی و معرفی آن‌ها
- توسعه برنامه‌ها و رویدادهای فرهنگی و هنری ملی و محلی
- بازتعریف و پاسداشت مکان رویدادها
- تعیین مسیرهای گردشگری و برندسازی برای آن‌ها

## راهبردها



تصویر ۵. راهبردهای توسعه گردشگری براساس جاذبه‌ها. مأخذ: نگارندگان.

توجه قرار گرفته‌اند می‌توان فقدان مدیریت یکپارچه در حوزه گردشگری شهری، فقدان برنامه‌ریزی منسجم در حوزه گردشگری، ضعف در اطلاع‌رسانی ظرفیت‌های گردشگری شهری، و محدودیت‌های جدی در عرصه زیرساخت‌ها و خدمات را نام برد.

در نهایت، با تحلیل محیط داخلی و خارجی گردشگری شهر تهران و مزیت‌ها و محدودیت‌هایش، راهبردهای توسعه گردشگری شهر تهران براساس اقدامات توسعه‌ای و همچنین جاذبه‌ها ارائه شد. از مهم‌ترین راهبردهای این تحقیق می‌توان به تقویت عزم و اراده جدی مردم و مسئولین برای توسعه گردشگری، تشکیل سیستم مدیریت یکپارچه گردشگری در شهر تهران، پیوستگی اقدامات توسعه‌ای گردشگری از سطوح بین‌المللی تا محلی، ملاحظه گردشگری با تفکر شبکه‌ای، برندسازی برای تهران در حوزه گردشگری، تدوین برنامه جامع برای گردشگری شبانه تهران و تدوین برنامه توسعه گردشگری درمانی اشاره کرد.

### پی‌نوشت

۱. The Independent .

### فهرست منابع

- آذری، الهام. (۱۳۹۲). توسعه گردشگری شهری با تکیه بر مرکز شهر تهران و رویکرد مدیریت شهری. تهران: تیسرا.
- الماسی، حسن و دورفرد، مرجان سادات. (۱۳۹۰). تدوین استراتژی گردشگری کشور براساس تحلیل ماتریس SWOT (مطالعه موردی: سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران). گردشگری و توسعه، ۱(۱)، ۹۷-۱۲۱.
- تقوایی، مسعود و اکبری، محمود. (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی و مدیریت گردشگری شهری. اصفهان: پیام علوی.
- جمالی، حسین؛ سجادی، ژیلدا؛ رضویان، محمدتقی و حیدری، جهانگیر. (۱۳۹۷). ارزیابی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر رضایت‌مندی از مقاصد گردشگری؛ مطالعه موردی: شهرهای ساحلی استان بوشهر. گردشگری شهری، ۵(۳)، ۴۹-۶۴.
- سازمان جهانی جهانگردی. (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی ملی و منطقه‌ای جهانگردی (ترجمه محمود عبدالله‌زاده). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- مافی، عزت‌الله و سقایی، مهدی. (۱۳۸۷). تحلیلی بر گردشگری روستایی در پیرامون شهرها (مطالعه موردی: کلان‌شهر مشهد). جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای، ۶(۱۰)، ۲۱-۴۰.
- موحد، علی. (۱۳۸۶). گردشگری شهری. اهواز: دانشگاه شهید چمران اهواز.
- هاشمی، سیدسعید و محمدرضا محبوب‌فر. (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری کاشان. گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ، ۱(۱)، ۱-۲۶.
- هال، پیتیر جفری. (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای (ترجمه جلال تبریزی). تهران: شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری.

### • راهبردهای توسعه گردشگری شهر تهران براساس اقدامات توسعه‌ای

براساس مدل مفهومی تحقیق، اقداماتی که باید برای توسعه گردشگری شهر تهران اجرایی شود در قالب پنج محور، شامل قوانین و مقررات، فرهنگ و آموزش، ارتباطات و اطلاع‌رسانی، حمل و نقل و تأسیسات و خدمات گردشگری ارائه شده است. در این مقاله، با لحاظ این پنج محور و همچنین با توجه به تنوع جاذبه‌های شهر تهران، مزیت‌ها و محدودیت‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در تصویر ۴، راهبردهای توسعه گردشگری شهر تهران براساس اقدامات توسعه‌ای اشاره شده، در قالب نمودار درختی، به نمایش درآمده است.

### • راهبردهای توسعه گردشگری شهر تهران براساس جاذبه‌ها

هر یک از جاذبه‌های گردشگری شهر تهران ویژگی‌های خاص خود را داراست. این جاذبه‌ها ظرفیت‌ها، مزایا و محدودیت‌های مختص خود را به همراه دارند، از این رو راهبردهای توسعه گردشگری متناسب با هر جاذبه می‌تواند تفاوت‌هایی داشته باشد. در این بخش تلاش شده است با برشمردن جاذبه‌های مختلف توسعه گردشگری شهر تهران به ارائه راهبردها براساس جاذبه‌ها پرداخته شود. انواع جاذبه‌های برشمرده برای شهر تهران، شامل جاذبه‌های فرهنگی-تاریخی، طبیعی، درمانی، مذهبی، مدرن شهری، ورزشی، سیاسی-اداری و علمی است که در نمودار درختی اشاره شده در تصویر ۵ نمونه‌هایی از این جاذبه‌ها به میان آمده و براساس هر یک از آن‌ها راهبردهای مربوطه ارائه شده است.

### نتیجه‌گیری

همان‌طور که در بیان مسئله تحقیق عنوان شد، این مقاله به دنبال یافتن پاسخ دو سؤال اساسی بوده است: «نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری شهری در تهران براساس اسناد موجود و نظر نخبگان چه هستند؟» و «با توجه به نکات مطرح‌شده در اسناد و آرای نخبگان، چه راهبردهایی برای توسعه گردشگری قابل طرح است؟». در این مقاله، مزیت‌ها و محدودیت‌های توسعه گردشگری شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت که از مهم‌ترین مزیت‌ها می‌توان به وجود جاذبه‌های متنوع و متعدد، وجود خرده‌فرهنگ‌های متنوع در تهران، خواهرخواندگی تهران با کلان‌شهرهای دنیا، امنیت بالای کشور در میان سایر کشورهای منطقه، نقش تهران به‌عنوان گره‌گاه توزیعی گردشگری کشور، فرصت برندسازی گردشگری تهران و وجود کشورهای مسلمان و شیعه در همسایگی ایران اشاره کرد. از دیگر سو، از مهم‌ترین محدودیت‌های توسعه گردشگری که در این مقاله مورد

- Briones-Juarez, A., Tejeida-Padilla, R. & Morales-Matamoros, O. (2009). Toward the evolution of the tourism's conceptual system. *Proceedings of the 53rd Annual Meeting of the ISSS - 2009*. Brisbane, Australia.
- Coban, S. (2012). The effects of the image of destination on tourist satisfaction and loyalty: The case of Cappadocia. *European Journal of Social Science*, 29(2), 222-232.
- Gunn, C. A. & Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. NY & London: Routledge.
- Holden, A. (2000). *Environment and Tourism*. London & NY: Routledge.
- Inskip, E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. NY: Van Nostrand Reinhold (Wiley).
- Kaspar, C. (1975). *Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss (St. [i.e. Sankt] Galler Beitrage zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft: Reihe Fremdenverkehr)*. Stuttgart: Paul Haupt.
- Leiper, N. (2004). *Tourism Management* (3rd ed.). Melbourne: Pearson Education Australia.
- Page, S. & Hall, C. M. (2003). *Managing Urban Tourism*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rogerson, C. & Visser, G. (2007). *Urban Tourism in the Developing Countries: The South African Experience*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Selby, M. (2004). *Understanding Urban Tourism: Image, Culture and Experience*. London: I.B. Tauris.

#### COPYRIGHTS

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to the Bagh-e Nazar Journal. This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



نحوه ارجاع به این مقاله:

شکوهی بیدهندی، روح‌اله؛ عزیزآبادی فراهانی، فاطمه؛ طالبیان، محمدحسن؛ قالیباف، محمدباقر و صالحی امیری، سید رضا. (۱۳۹۹). مدیریت راهبردی گردشگری شهر تهران؛ چالش‌ها و فرصت‌ها. *باغ نظر*، ۱۷(۹۲)، ۷۵-۸۸.



DOI: 10.22034/BAGH.2019.160240.3890

URL: [http://www.bagh-sj.com/article\\_114715.html](http://www.bagh-sj.com/article_114715.html)