



## Causes of Failure of Urban Management in Urban Tourism Development (Case Study: Tehran)

Nasser Rezaei\*<sup>1</sup>, Elnaz Ghana<sup>2</sup>

1. Member of Cultural Heritage and Tourism Research Center, Tehran, Iran
2. Tourism Management Department, Semnan University, Semnan, Iran

### Abstract

Urban tourism management policies should be in a way that impedes conflicts between the interests of tourism and other urban functions in order to control the negative consequences of the complexity of the flow of tourism and its positive consequences in various dimensions. Tehran's urban tourism has faced many challenges in recent decades. While the metropolis has a special status (administrative and economic political centrality), its historical background has the potential to attract domestic and foreign tourists. The purpose of this study, while introducing a brief overview of Tehran's urban tourism plans, is to identify tourism development strategies for Tehran as a metropolis, since potential capabilities have provided a suitable basis for tourism to be used as one of the major advantages in the development of Tehran. In this research, the documentary and library method has been tried. By reviewing the structure of urban tourism management and plans implemented in this field, the current performance of Tehran's urban tourism management should be investigated. The results of the research indicate that Tehran's tourism abilities are not fully utilized by the management of urban tourism, which has caused Tehran not to have a desirable position in tourism despite its potent abundance.

**Keywords:** Management, Planning, Urban Tourism, Tehran

This open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution NonCommercial 3.0 License (CC BY-NC 3.0).

Rezaei, N., Ghana, E. (2019). Causes of Failure of Urban Management in Urban Tourism Development (Case Study: Tehran). *Tourism Research*, 2(1), 64-76



■ بررسی علل ناکامی مدیریت شهری در توسعه گردشگری شهری  
(مطالعه موردی: تهران)

ناصر رضایی<sup>۱\*</sup>، الناز غناء<sup>۲</sup>

۱. پژوهشکده گردشگری، پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، تهران، ایران

۲. کارشناس مدیریت جهانگردی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

**چکیده:** خطمشی‌ها و سیاست‌های مدیریت گردشگری شهری، می‌بایست به گونه‌ای باشد که مانع برخورد منافع گردشگری و دیگر کارکردهای شهری شود تا پیامدهای منفی ناشی از پیچیدگی‌های جریان گردشگری کنترل شود و پیامدهای مثبت آن در ابعاد مختلف گسترش یابد. مدیریت گردشگری شهری تهران طی دهه‌های اخیر با چالش‌های مختلفی روبه‌رو بوده است. این در حالی است که این کلان‌شهر هم از موقعیت خاص (مرکزیت سیاسی - اداری و اقتصادی) برخوردار است و هم پیشینه تاریخی آن، توان بالای جذب گردشگران داخلی و خارجی را دارد. هدف پژوهش حاضر، ضمن معرفی اجمالی طرح‌های گردشگری شهری تهران، شناسایی راهکارهای توسعه گردشگری برای کلان‌شهر تهران است؛ چراکه توان‌های بالقوه، بستر مناسبی را فراهم کرده تا از گردشگری به‌عنوان یکی از مزیت‌های برتر در توسعه شهر تهران بهره‌گیری شود. در این پژوهش با روش اسنادی و کتابخانه‌ای تلاش شده است با بررسی ساختار مدیریت گردشگری شهری و طرح‌های اجرا شده در این زمینه، عملکرد حال حاضر مدیریت گردشگری شهری تهران بررسی شود. نتایج حاصل از پژوهش، نشان‌دهنده به‌کارنگرفتن کامل توان‌های گردشگری تهران از سوی مدیریت گردشگری شهری است که سبب شده تهران علی‌رغم داشتن توان‌های بالقوه فراوان، جایگاه مطلوبی در گردشگری نداشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت، برنامه‌ریزی، گردشگری شهری، تهران

## مقدمه

برنامه‌ریزی صحیح و متمرکز برای گردشگری، به‌عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه پایدار کاملاً مشهود است. در کلان‌شهری مانند تهران که به‌دلیل شرایط خاص خود، در کنار نقش و جایگاه جهانی، در ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی نقشی چندگانه دارد، توجه به مدیریت یکپارچه شهری از اعتبار و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شهر تهران از جنبه تاریخی، سیاسی و نیز اجتماعی - فرهنگی در ابعاد مختلف، توانمندی‌هایی دارد که پراکندگی مراکز تصمیم‌گیری برای تبدیل این پتانسیل‌ها از بالقوه به بالفعل، مانعی برای معرفی و رشد آنها محسوب می‌شود. لذا ضروری است که در مدیریت شهری به‌طور عام و مدیریت یکپارچه گردشگری به‌طور خاص، تجدیدنظر شود؛ چراکه دستیابی به مدیریت یکپارچه شهری، زمینه‌ای برای عملیاتی کردن توان‌های بالقوه در شهر تهران است. مدیریت یکپارچه شهری در حوزه گردشگری می‌تواند ضمن اجرای طرح‌هایی با محوریت توسعه پایدار (شهری) شرایطی فراهم آورد که اخلاص در کارایی شهری در پایین‌ترین سطح بوده و در شرایط رفاه ساکنان اشکالی ایجاد نشود. با توجه به ظرفیت‌های تهران، کاملاً واضح است که زمانی می‌توان به شکلی شایسته از توان‌های بالقوه تهران بهره‌برداری کرد که مراکز تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری متعدد نبوده و متمرکز به مراکز توانمند و پاسخگو باشند؛ لذا می‌توان یکی از علل اساسی فقدان موفقیت در کلان‌شهر تهران را، به‌ویژه در حوزه گردشگری، نبود مدیریت یکپارچه شهری در تهران دانست.

## گردشگری شهری

گردشگری و شهر دو پدیده همزاد یکدیگر هستند. بدین معنا که گردشگری امروزی به‌عنوان پدیده‌ای انبوه، از شهرها آغاز شد و شهرنشینان بودند که توانستند جریان‌های گردشگری را از اشکال پراکنده به‌صورت سازمان‌یافته و انبوه درآورند. رابطه شهر و گردشگری حتی در بعد تاریخی نیز شناخته شده است؛ چراکه شهرها به‌دلایل زیارتی، اقتصادی و فرهنگی، پیوسته محل مراجعه انبوه مسافران بوده و هستند. شهرها به‌عنوان مقصد گردشگری، عملکردی چندمنظوره دارند. آنها به‌عنوان دروازه ورودی به کشور، مراکز اقامت و مبدأ سفر به روستاها و مقاصد مجاور خود به شمار می‌روند، علاوه بر این شهرها در کنار فعالیت‌های اقتصادی و زندگی فرهنگی، به‌عنوان مراکز فعالیت گردشگری نقش مهمی

میان شهرهای تاریخی و مهم ایران که می‌توانند در حوزه گردشگری شهری در مرکز توجه واقع شوند، تهران مناسب‌ترین و جدی‌ترین گزینه برای برنامه‌ریزی گردشگری شهری محسوب می‌شود. محدوده مرکزی تهران با سابقه بیش از ۲۰۰ سال، با بناهای تاریخی متعدد و باارزش، اماکن تفریحی، موزه‌ها، مدرسه‌های تاریخی و قدیمی که اغلب دارای مسجد نیز هستند، امامزاده‌ها و کلیساهای مختلف که هریک از ارزش‌های خاصی برخوردارند، عمارت‌ها و برج‌های معروف به‌همراه بازارهای قدیمی، بخشی از دیدنی‌های تاریخی شهر تهران را تشکیل می‌دهند. همه این عوامل می‌توانند استعداد گسترش گردشگری شهری را در این شهر به‌طور صعودی تضمین کنند (عظیمی، ۱۳۹۰: ۴ و ۵). بافت جدید و مدرن شهر نیز می‌تواند گردشگران داخلی و خارجی را جذب کند. به‌دلیل وجود استعدادهای و امکانات، برنامه‌های متنوعی در راستای «توسعه گردشگری» در منطقه مرکزی اجرا شده است. این برنامه‌ها تا حدودی توانسته‌اند بخشی از سرمایه‌های طبیعی، تاریخی و فرهنگی این منطقه را معرفی کنند؛ اما این موفقیت‌ها نسبت به میزان استعدادهای و ظرفیت‌های منطقه ناچیز بوده و تاکنون نتوانسته‌اند به نحو مطلوب و موفقیت‌آمیزی منطقه را متناسب با استعدادهای و امکانات آن از نظر گردشگری توسعه بخشند. این واقعیت نیز باید در نظر گرفته شود که ما از سویی با ناکامی مدیریت شهری تهران در توسعه گردشگری در این شهر روبه‌رو هستیم و از سوی دیگر با ناکامی در بهره‌برداری از دانش توسعه‌یافته در زمینه گردشگری (کاظمیان، آزادی، ۱۳۹۰: ۲). در این پژوهش تلاش شده علل ناکامی در مدیریت گردشگری این کلان‌شهر، شناخته و راهکارهایی برای بهبود این روند ارائه شود. به‌طور کلی این پژوهش در پی دستیابی به این پرسش است که آیا مدیریت شهری می‌تواند به توسعه گردشگری شهری کمک کند؟ همچنین طرح‌های اجراشده در راستای توسعه گردشگری نیز بررسی خواهد شد.

امروزه شهر به‌عنوان محور توسعه گردشگری شناخته می‌شود و اغلب کشورهای پیشرو برنامه‌های مدونی برای توسعه این رشته از صنعت با محوریت شهرها دارند. به همین ترتیب عمده کشورهای موفق در این حوزه از مدیریت شهری یکپارچه و در عین حال پاسخگو برخوردارند. یکی از معضلات کنونی شهر تهران فقدان مدیریت یکپارچه شهری است که به‌دنبال آن، نبود



سرگرمی نبوده است؛ ولی امروز به عنوان بخشی از جاذبه‌های گردشگری تجربه می‌شوند.

### مکان‌های فعالیت

خدمات و تسهیلات فرهنگی: کنسرت، سینما، تئاتر و ...

خدمات و تسهیلات ورزشی: استادیوم‌ها و باشگاه‌های ورزشی، مسابقات ورزشی بین‌المللی، منطقه‌ای، ملی و محلی و ...

خدمات و تسهیلات سرگرمی: جشنواره‌ها، کلوب‌های شبانه، رویدادها و ...

### زمینه‌های سرگرمی

ویژگی‌های فیزیکی شهر: بافت شهر، بناهای تاریخی، باغ‌ها و بوستان‌ها، رودخانه‌ها و ...

ویژگی‌های اجتماعی - فرهنگی شهر: فرهنگ عامه، زبان و گویش، آداب و رسوم و ...

عناصر ثانویه: امکانات و خدماتی هستند که ممکن است گردشگران در طول بازدید خود به آنها نیاز داشته باشند و باعث بهبود کیفیت بازدید آنها شود؛ ولی هدف اصلی آنها از سفر به شمار نمی‌رود؛ مانند هتل‌ها، رستوران‌ها و مراکز خرید.

عناصر جانبی: این عناصر زیرساخت‌های موجود در یک شهر هستند که بر تجربه گردشگر تأثیر می‌گذارند؛ مثل راه‌های دسترسی، پارکینگ، مراکز اطلاع‌رسانی، تابلوها و نقشه‌های راهنما.

یکی از انتقادهایی که به این طبقه‌بندی وارد می‌شود، مربوط به عناصر ثانویه است. امروزه بسیاری از هتل‌ها، رستوران‌ها و مراکز خرید، عامل اصلی جذب گردشگر به یک شهر هستند؛ به همین دلیل ممکن است درباره برخی از مقصدهای شهری، این عناصر، در گروه عناصر اصلی جای گیرند. اما این انتقاد درباره مقصدی مانند شهر تهران صدق نمی‌کند (ضیایی و عباس‌پور، ۱۳۹۰: ۴ و ۵).

### عناصر مرتبط با مبحث گردشگری شهری در کلان‌شهرها

مراکز خرید و فروش عمده

سرگرمی و تفریحات

پارک‌ها و فضای سبز شهری

برعهده دارند؛ بنابراین، باید به جای گردشگری در شهرها، مفهوم «گردشگری شهری» مطالعه شود. با توجه به ماهیت شهرها، جاذبه‌های طبیعی کمتری درون شهرها مشاهده می‌شود (بوذری و همکاران، ۱۳۹۲: ۷). به علاوه توسعه شهرنشینی، خود یکی از عوامل مهم توسعه گردشگری بوده است.

### مدیریت شهری

مدیریت گردشگری شهری عبارت است از: سازمان‌دهی عوامل و منابع برای پاسخگویی به نیازهای گردشگران و ساکنان شهر (عباس‌پور، ۱۳۸۹: ۵۱). مدیریت شهری باید برای شهر، برنامه‌ریزی‌هایی به انجام برساند، فعالیت‌های شهری را سازمان دهد و بر فعالیت‌های انجام‌شده نظارت کند و حتی برای انجام بهینه امور انگیزش ایجاد کند (محمدنژاد، ۱۳۸۸: ۴۰ و ۴۱).

مدیریت شهری سازمانی گسترده است که مهم‌ترین نقش را در موفقیت طرح‌های توسعه شهری و رفع نیاز جمعیت، جریان عبور و مرور در شهر، رفاه شهری، مسکن، کاربری اراضی، تفریح، فرهنگ، تأسیسات زیربنایی و امثال آنها برعهده دارد (کریمی و کریمی، ۱۳۹۴: ۳).

گردشگری شهری به منابع فیزیکی، اکولوژیکی، اجتماعی و فرهنگی مقصد وابسته است و اگر به درستی برنامه‌ریزی و مدیریت نشود، این منابع محدود به هدر رفته و مقصد دچار آسیب‌های متعددی می‌شود (عباس‌پور، ۱۳۸۹: ۵۱). نحوه مدیریت بر جریان مطلوب زندگی شهری، می‌تواند در بهبود سکونت‌گاه‌های انسانی و پایداری توسعه شهری، مهم‌ترین نقش را ایفا کند؛ زیرا عامل اجازه‌دهنده و تنظیم‌کننده برنامه‌های شهری از کارایی مدیریت شهری نشئت می‌گیرد (محمدنژاد، ۱۳۸۸: ۴۰ و ۴۱).

### مدیریت گردشگری شهری

جانسن - وریک (۱۹۸۶) با در نظر گرفتن محیط شهری به عنوان یک محصول تفریحی، عناصر گردشگری شهری را در سه گروه عناصر اصلی، عناصر ثانویه و عناصر جانبی طبقه‌بندی کرده است:

عناصر اصلی: انگیزه اصلی گردشگری در بازدید از یک شهر هستند که خود به دو گروه «مکان‌های فعالیت» و «زمینه‌های سرگرمی» تقسیم می‌شوند. مکان‌های فعالیت، خدمات و تسهیلاتی هستند که برای تفریح و سرگرمی ایجاد شده‌اند، در حالی که هدف اصلی شکل‌گیری زمینه‌های سرگرمی، تفریح و

تأسیسات درمانی و پزشکی

عناصر خاطره جمعی

نمایشگاهها

بناهای تاریخی - مراکز تفریحی

موزهها (نوربخش و اکبرپور، ۱۳۸۹: ۷).

سازمان‌های گردشگری در سطوح ملی و منطقه‌ای است و سبب می‌شود مسئولان امر بتوانند مشکلات گردشگران و ساکنان محلی را با تصمیم‌گیری‌های قاطع حل و فصل کنند. سازمان گردشگری در سطح شهر یا ناحیه، کوچک‌ترین شکل سازمان گردشگری است. با اینکه سازمان ملی گردشگری داخل تشکیلات دولتی قرار دارد، سازمان محلی گردشگری اغلب وابسته به حکومت محلی است (کرمی و کرمی، ۱۳۹۴: ۴ و ۵).

### مدیریت گردشگری شهری در ایران

بازار صنعت گردشگری شهری (داخلی و خارجی) در دو دهه اخیر برای توسعه گردشگری پایدار جامعه ما بسیار بااهمیت بوده است. امروزه مدیریت فرهنگی و اجرایی شهری در ایران، به‌ویژه کلان‌شهرهای بزرگ، با توجه به یکسان‌بودن ظواهر خارجی کلان‌شهرها و اتحاد و همسانی آنها، نتوانسته کمک شایانی به توسعه پایدار گردشگری شهری کند. متأسفانه وجود نگرش‌های سیاسی متفاوت دولت‌ها در ایران نسبت به گردشگری، حفظ و نگهداری فضاهای تاریخی، مذهبی، فراغتی و تفریحی کلان‌شهرها، ساختار مدیریت میراث فرهنگی و مدیریت اجرایی شهرها را با مشکلات روبه‌رو کرده است. در واقع باید درک کاملی از عناصر اساسی شناخت فضاهای گردشگری شهری در مدیریت اجرایی و فرهنگی کلان‌شهرها ما شکل گیرد. این شناخت یعنی درک کاملی از فرایندهای برنامه‌ریزی، محیطی، جامعه‌شناختی و انسان‌شناختی در شکل‌گیری پایدار فضاهای گردشگری شهری به‌صورت پایدار و منحصر به فرد بسیار ضروری است که متأسفانه چنین نگرش‌هایی به‌صورت سلیقه‌های فرهنگی و سیاسی اجرا می‌شود. در واقع مدیریت اجرایی کلان‌شهرهای ایران، باید سعی کنند اندازه فضاهای گردشگری را توسعه دهند تا فشار، کمتر و قابل تحمل‌تر باشد؛ اما ساختار چنین کلان‌شهرهایی در گسترش کاربری‌های گردشگری در فضای شهری، با مشکلاتی روبه‌رو است. متأسفانه در کلان‌شهرهای ایران فضاهای گردشگری کاربری‌های بسیار مختلفی دارند و با مشکلات متعدد اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی کلان‌شهر روبه‌رو هستند. وجود بافت فرسوده، ترافیک، نبود کنترل اجتماعی و فرهنگی، تفاوت‌های رفتاری و تنوع فرهنگی، رعایت بهداشت و نظافت در این فضاها، از مسائل درگیر در فضاهای شهری است. در ساختار مدیریت گردشگری ایران، هیچ‌گونه برنامه مدیریتی برای بازدید از فضاها و مناطق گردشگری شهری به جهانگرد ارائه نمی‌شود. در واقع

مدیریت گردشگری شهری می‌بایست در چهارچوب راهبردهای مطلوب شکل گیرد تا بر مبنای آن، خطمشی و سیاست‌های مناسبی برای توسعه گردشگری طراحی شود که مانع برخورد منافع گردشگری و دیگر کارکردهای شهری شوند. به‌علاوه یکی از کارکردهای مدیریت گردشگری، جذب سرمایه و فعالیت‌های شهری است که باید در یک موقعیت رقابتی فزاینده با مکان‌های رقیب عمل کند. بر این مبنای لازم است تا با بهبود چشم‌انداز شهر، همراه با افزایش تبلیغات و قابلیت‌ها، زمینه‌های جذب سرمایه فراهم آید.

مدیریت گردشگری می‌تواند با افزایش تعداد گردشگران، جذب سرمایه را افزایش دهد و بر قابلیت توسعه گردشگری و بهبود و بازسازی محیط شهری بیفزاید. گردشگری شهری نیازمند مجموعه‌ای از نظریه‌ها، روش‌ها و فنون برای تجزیه و تحلیل مطالعات تطبیقی و توسعه آنها برای درک نقش خاص شهرها درون گردشگری و یا جایگاه گردشگری شکل و عملکرد شهرها است.

نخستین شرط موفقیت هر شهر در توسعه گردشگری شهری، وجود زیرساخت‌های مناسب شهری و مدیریت عاقلانه و مدبرانه در عرصه‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و مانند اینها است. شهر به مدیریتی آگاه، انعطاف‌پذیر با معیارهای جهانی و باخبر از سازوکار و ویژگی‌های روحی و خلقی گردشگران و خواست‌های آنان نیاز دارد. دومین شرط برای تضمین موفقیت سیاست توسعه گردشگری شهری، تنسيق و آمایش جاذبه‌های شهر و ایجاد تسهیلات و امکاناتی است که دسترسی به جاذبه‌ها را بیش‌ازپیش آسان سازد. بهداشتی‌بودن شرایط زندگی در مهمانسراها، رستوران‌ها، معابر عمومی و مهم‌تر از همه، پاکی هوا از دیگر شرایط لازم برای موفقیت شهرها در گسترش شهری است. در مقاصد گردشگری‌پذیر، برای توسعه زیرساخت‌های گردشگری، تشکیل سازمان‌های گردشگری، تشکیل سازمان‌های محلی ضرورت پیدا می‌کند. این سازمان پایه و اساس تشکیلات

روابط بین نهادهای محلی:

نبود یک نظام مدیریت شهری واحد و هدفمند و منبع پویا با هدف هماهنگی فعالیت‌های سازمان‌های مختلف دولتی، غیردولتی و خصوصی

ناهماهنگی در بخش سرمایه‌گذاری در امور شهری بین بخش خصوصی و عمومی

شرکت نکردن بخش خصوصی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور مدیریت شهری

ناهماهنگی بین سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات شهری با سازمان‌های دریافت‌کننده خدمات

نبود هماهنگی در خصوص اراضی شهری بین سازمان‌های زمین شهری و سایر سازمان‌ها

ضعف شهرداری در ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های عهده‌دار تأمین خدمات شهری

فقدان سیستم مشارکت همه‌جانبه در امور مدیریت شهری  
فقدان مشارکت مطلوب مردمی در تأمین منابع مالی، تهیه و اجرای طرح‌های توسعه شهری

کمبود متخصص و کارشناس در مسائل مدیریت شهری  
ضعف و عدم استقلال شوراهای اسلامی در انجام وظایف محوله به‌ویژه وظیفه نظارتی مدیریت و عملکرد نهادهای محلی:

استفاده نکردن از مدیران کارآمد و نبود امنیت شغلی برای مدیران شهری

نبود مکانیزم‌هایی برای استفاده از ارزش افزوده حاصل از اجرای طرح‌های توسعه شهری از سوی شهرداری‌ها

کارانبودن مکانیزم‌های مالی و اداری در پاسخ‌گویی به مشکلات و نیازهای مدیریت شهری

نبود سیستم اطلاعات شهری به‌هنگام، متمرکز و جامع نبود ارزیابی صحیح از امکانات و پتانسیل‌ها و منابع شهری

عدم خوداتکایی مالی شهرداری‌ها و تناسب‌نداشتن هزینه‌های روبه‌افزایش شهرداری‌ها با منابع درآمدی وضع موجود

جهانگرد شهری در یک محیط ناآشنا قرار گرفته و به‌دنبال پیدا کردن راه خود است. برنامه‌ریزی‌های فرهنگی و گردشگری در کلان‌شهرهای ما بسیار کم‌رنگ انجام می‌شود. متأسفانه پروسه شناخت گردشگر از فضاهای گردشگری شهری که بتواند به معلومات، ارزش‌ها و عقاید او کمک کند تا فضاهای تاریخی، مذهبی، اجتماعی شهرها را بشناسد، کمتر مورد توجه ساختار مدیریت فرهنگی و اجرایی گردشگری شهری ما قرار می‌گیرد (شربتیان، ۲۰۱۱: ۸-۷). نظام مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه شهری در ایران، سیستمی جوان و متمرکز است؛ با نوع ارتباطات از بالا به پایین و دو مشخصه اصلی آن «بخشی بودن» و «نقش کم‌رنگ مردم و سازمان‌های محلی» در فرایند برنامه‌ریزی توسعه شهری است.

بنابراین مشکلات برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه شهری را در ایران می‌توان در سه عرصه جستجو کرد:

ارتباطات بین دولت مرکزی و نهادهای محلی:

استقلال‌نداشتن سازمان‌هایی که اداره امور شهر مستقیماً بر عهده آنها است؛ مثل شهرداری و شورای شهر  
نبود هماهنگی و همکاری لازم بین شهرداری‌ها و سازمان‌های بخش دولتی در برنامه‌ریزی و اجرا

نبود شفافیت در تعیین حدود مرز اختیارات و عملکرد شوراهای اسلامی شهرها

تعدد و عدم صراحت در قوانین شهرها

ضعف سیستم مدیریت شهری

نبود مدیریت واحد در سطح کلان‌شهرها و منطقه‌های شهری  
عدم جایگزینی منابع مالی و رسمی در ترکیب درآمد شهرداری‌ها پس از کاهش سهام منابع مالی و شهرداری‌ها از طرف دولت مرکزی

نبود مکانیزم‌های نظارتی شوراهای اسلامی بر فعالیت‌های عمرانی و خدماتی سازمان‌های دولتی

ناهماهنگی بین اهداف برنامه‌های شهری با برنامه‌های ناحیه‌ای، منطقه‌ای و ملی

دسترسی یا کنترل‌نداشتن شهرداری‌ها و شوراهای بر تخصیص بودجه به سازمان‌های بخش دولتی برای عمران شهری

محدودبودن دیدگاه‌های شهرداری در مقابل مسائل مدیریتی شهری

نبود یک سطح تشکیلاتی منسجم مدیریتی در راستای برنامه‌ریزی توسعه شهری در نهاد شهرداری (محمدنژاد، ۱۳۸۸: ۵۲-۵۰).

مبحث گردشگری به‌طور کلی در سه سطح مطرح می‌شود. در سطح ملی و برای تعیین استراتژی‌ها و اهداف ملی با مسئولیت دولت‌ها و سازمان‌های متولی این امر در سطح منطقه‌ای که به اعتبار تنوع پتانسیل‌های گردشگری در کشور، سطح میانی تصمیم‌گیری را شامل می‌شود و همچنین اجرای سیاست‌های هماهنگ را در هر استان با مسئولیت استانداری‌ها و ادارات کل مربوطه مانند سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان، در بر می‌گیرد.

#### سطح محلی با مسئولیت و مدیریت شهرداری‌ها

با یک ارزیابی سریع می‌توان دریافت که تصمیم‌گیری‌ها در همان سطح اول مانده و البته با همت و ذوق برخی مسئولان به سطح دوم نیز تمایل پیدا کرده است؛ اما هنوز فکر و تصمیمی در سطح ملی با هدف توسعه گردشگری مدون نشده و به‌صورت هماهنگ به اجرا در نیامده و همواره در روال موجود برنامه‌ریزی و مدیریت گردشگری در سطح کشور نوعی تعارض با اهداف برنامه‌ریزی و مدیریت شهری مشاهده می‌شود. از یک‌سو با توسعه روزافزون شهرها در کشور و افزایش جمعیت شهرنشین نیازهای تفریحی و گردشگری شهروندان به‌شدت روبه‌گسترش است؛ ولی از طرف دیگر اختیارات قانونی و عملی شهرداری‌ها در عرصه بهره‌گیری از فضاهای فراغتی و توریستی بسیار محدود است. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

عدم اختیارات مدیریت شهری در خارج از محدوده قانونی و حریم شهر؛ تعداد متولیان و نهادهای مسئول؛ جدایی میان وظایف سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و وظایف مدیریت شهری؛ عدم وجود قوانین عام، مشترک و میان‌بخشی در زمینه گردشگری و...

این در حالی است که در اغلب کشورها، شهرداری‌ها بزرگ‌ترین نقش را در توسعه گردشگری شهری دارند، چراکه شهرداری مهم‌ترین دستگاه در سازمان‌دهی و شکل‌دهی به شهر است و در اکثر کشورهای موفق در گردشگری در واقع این

مدیریت منسجم و هماهنگ شهری است که باعث فعالیت‌های هم‌جهت می‌شود. شهرداری‌های نقاط مختلف دنیا در پرتو اختیارات و مدیریت قوی و هماهنگی که دارند، اقدامات جدی برای جذب گردشگران به‌عمل می‌آورند؛ فضاهای ظاهراً متروک و مرده را به قصد زنده‌کردن جنبه‌های کهن جامعه پیش از صنعتی‌سازی کرده و از ساختمان‌ها و کارخانه‌های قدیمی برای پذیرایی گردشگر استفاده می‌کنند. برگزاری همایش‌های ملی و بین‌المللی، همچنین ایجاد موزه‌های بسیار بزرگ نیز یکی از فعالیت‌های شهرداری است. اهمیت گردشگری شهری در شهرهای کشورهای پیشرفته به حدی است که شهرداری‌ها در ایجاد جاذبه‌های تازه توریستی و معرفی شهر خود با یکدیگر رقابت می‌کنند و مسئولان شهرهای توریستی سعی می‌کنند با رشد صنعت گردشگری به توسعه شهر خود کمک کنند.

به‌طور اجمالی مهم‌ترین زمینه‌هایی که شهرداری‌ها نمی‌توانند به توسعه گردشگری در شهرها کمک کنند، عبارت است از:

معرفی شهر و امکانات

توجه به میراث فرهنگی شهرها

نظارت عمومی شهر

ایجاد خاطره‌های ذهنی برای گردشگری

اگر گردشگری در سطح محلی تعریف نشود و فقط اهداف ملی را دنبال کند، به تدریج شهرها فضایی دوگانه خواهند یافت؛ فضایی لوکس برای زندگی توریستی و فضایی اسفبار برای زندگی مردم شهر. به همین جهت است که اگر شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای محلی و با هدف توسعه دست به بهبود زیرساخت‌ها بزنند، خدمات در سطح عام‌تری توزیع می‌شود؛ به‌علاوه اینکه ساکنان شهر نیز از این خدمات بهره‌مند خواهند شد. در این صورت گردشگر خارجی نیز می‌تواند تحت تأثیر زندگی مردم شهر با هویتی خاص و منحصر به فرد قرار گیرد و رضایت بیشتری از مسافرت خود ببرد (محمدنژاد، ۱۳۸۸: ۵۵-۵۲). مدیریت کلان در صنعت گردشگری از مهم‌ترین مؤلفه‌های موفقیت در این صنعت نوظهور است. با توجه به اینکه مدیریت کوتاه‌مدت و سطحی‌نگر در صنعت گردشگری جوابگو نخواهد بود و این صنعت را به مرحله سوددهی نخواهند رساند، لذا مدیریت دولتی و دیدگاه‌های سیستم‌های دولتی پاسخگوی نیازهای این صنعت نخواهد بود. در صنعت گردشگری ایجاد



محل تلاقی خطوط اصلی ارتباط زمینی و هوایی ملی و بین‌المللی کشور

مهم‌ترین مرکز ارتباط تجاری ملی و بین‌المللی

مهم‌ترین کانون تولید و عرضه انواع محصولات فرهنگی، هنری و ورزشی

مهم‌ترین مرکز انواع سفرهای تجاری، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، هنری و ورزشی

مهم‌ترین حوزه تحرک گردشگری سالانه، نیم‌سالانه و آخر هفته غنی‌ترین منطقه از لحاظ تأسیسات، تجهیزات و تسهیلات گردشگری

مهم‌ترین مرکز موزه‌های طراز اول کشور

یکی از برجسته‌ترین مناطق تبلور معماری تاریخی و مدرن کشور

مهم‌ترین مرکز سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در صنعت گردشگری

مهم‌ترین کانون تفرجگاه‌ها و ورزشگاه‌های زمستانی کشور

بزرگ‌ترین منطقه گردشگری فرست و گردشگری پذیر کشور

مهم‌ترین دروازه ورودی ایران (عباس‌پور، ۱۳۸۹: ۱۶-۱۵).

امروزه تهران به دلیل داشتن نقش پایتختی که آن را به بزرگ‌ترین قطب اداری، سیاسی، فرهنگی، خدماتی و... تبدیل کرده و باعث شده تا این کلان‌شهر امکانات زیربنایی و خدماتی مناسبی را در خود جای دهد و با داشتن جاذبه‌های فراوان انسان‌ساخت و طبیعی، بزرگ‌ترین مبدأ و مقصد گردشگری، به لحاظ ورود و خروج گردشگر در سراسر ایران باشد. این کلان‌شهر به لطف تاریخ ۲۰۰ ساله خود در مقام پایتخت، تعداد انبوهی از جذاب‌ترین مراکز گردشگری و تفریحی را در خود جای داده است. تهران بزرگ از نظر ظرفیت‌های گردشگری توان بالایی دارد و یک منطقه استراتژیک ملی و حائز اولویت توسعه گردشگری محسوب می‌شود. سهم استان تهران از گردشگران داخلی ۶۴/۴ و گردشگران خارجی ۹۰/۴ در منطقه یک گردشگری است. این مسئله، اهمیت گردشگری در تهران را در مقایسه با سایر شهرهای ایران نشان می‌دهد (ملک‌نیا، ۱۳۸۹: ۷۷ و ۷۸). با این حال، تهران، نه تنها در مقایسه با مقصدهای

زیرساخت‌های لازم به همراه برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت می‌تواند این صنعت را به شکوفایی برساند؛ لذا به دلیل کوتاه‌بودن عمر مسئولیت مدیران دولتی و تغییرات مدیریتی در تمام سطوح سازمانی، اجرای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت با مشکل مواجه می‌شود و همچنین تغییرات پی‌درپی مدیران، اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت را هم مختل می‌کند و از همه مهم‌تر نبود احساس رقابت میان مدیران دولتی باعث می‌شود صنعت گردشگری توسعه نیابد و علاوه بر آثار اقتصادی منفی، باعث تخریب آثار تاریخی، هنری، محیط‌زیست و طبیعت هم بشود. در کشور، صنعت گردشگری به صورت دولتی و نهادی اداره می‌شود. تصمیم‌گیری‌ها و اجرای تصمیمات همه از سوی دولت است. بیشتر هتل‌ها را بخش دولتی اداره می‌کند و شرکت‌های هواپیمایی همه به نوعی وابسته به دولت هستند. لذا برای پویایی و افزایش مزیت نسبی و ایجاد رقابت، باید بخش‌های خدماتی از قبیل هتل‌ها، شرکت‌های حمل‌ونقل و فرودگاه‌ها به بخش خصوصی واگذار شود تا شاهد رشد و پویایی این صنعت در محیطی رقابتی برای ارائه خدمات بهتر بوده و از آثار مثبت آن بهره‌مند شویم (یوسفی، ۱۳۹۴: ۵-۴).

در بسیاری از کشورهای پیشرفته دنیا، مدیریت شهری، مساوی شهرداری است؛ ولی در ایران، مدیریت شهری صرفاً مساوی با شهرداری نیست و نهادها و سازمان‌های دولتی نیز در این حوزه حضور دارند که به همراه شهرداری به اعمال مدیریت شهری در سطح محلی می‌پردازند. با وجود گذشت بیش از یک قرن از شکل‌گیری ساختارهای سازمانی نوین در حوزه مدیریت شهری در ایران، در کنار سابقه تاریخی کهن مدیریت شهری در کشور، براساس جایگاه حقوقی تعریف شده برای شهرداری، «مدیریت شهری» مدیریتی واحد نیست و اداره‌کنندگان شهر مشتمل بر نمایندگان دولت و مردم هستند. این نوع مدیریت متفرق سبب دوباره‌کاری، انجام کارهای موازی و از بین رفتن سرمایه‌های عمومی، ایجاد تشکیلات عریض و طویل، ایجاد اصطکاک و برخورد ادارات، ناهماهنگی در انجام وظایف و عدم مسئولیت‌پذیری می‌شود (دیوسالار و همکاران، ۱۳۹۳: ۸-۷).

### گردشگری در کلان‌شهر تهران

تهران با داشتن ویژگی‌های خاص، پتانسیل کسب رتبه اول گردشگری کشور را دارد. مهم‌ترین این ویژگی‌ها عبارت است از:

تنظیم شده و طرح‌ها و پروژه‌های عملیاتی را تأیید کرده است که از اهمیت ملی و منطقه‌ای برخوردار هستند.

آخرین طرح جامع تهران با عنوان طرح راهبردی - ساختاری توسعه و عمران شهر تهران در سال ۱۳۸۵ تدوین شد. در این طرح که برنامه‌های راهبردی شهر را ارائه می‌دهد، اشاراتی به مرکز شهر و برنامه‌های آتی آن شده است. به‌عنوان مثال به منظور تمرکززدایی از مرکز اصلی شهر و افزایش چشم‌گیر سهم نظام شبکه‌ای در ساختار، با توزیع مرکزیت و استقرار نظام سلسله‌مراتبی مطلوب، شبکه‌ای از مراکز در سطوح و مقیاس مختلف برای تهران تا افق طرح به قرار زیر در نظر گرفته شده‌اند:

مرکز تجاری - تفریحی تجریش

مرکز رسانه‌ای - هنری (صداوسیما و پیرامون)

مرکز اجتماعی - فرهنگی تهران (تپه‌های عباس‌آباد)

مرکز فعالیت‌های نوین شهر تهران (شمال محور انقلاب)

مرکز تاریخی و تجاری تهران (بازار و محدوده تهران ناصری)

مرکز اقتصاد جهانی تهران (پهنه‌ای حدفاصل بعثت و شوش،

حدفاصل میدان راه‌آهن تا فدائیان اسلام)

مرکز تاریخی - مذهبی (ری)

مرکز ارتباطات جهانی تهران (برج میلاد)

مرکز گردشگری و خدمات مجموعه شهری تهران (منطقه ۲۲)

مرکز فناوری و صنعت پالایش‌شده مجموعه شهرداری تهران (منطقه ۲۱)

مرکز فناوری و صنعت پالایش‌شده شرق تهران (منطقه ۴)

در سند اخیر، طهران قدیم به‌عنوان مرکز تاریخی و تجاری تهران در نظر گرفته شده است و برنامه‌های خاص گردشگری در آن نادیده انگاشته شده است. با این حال به نظر می‌رسد علاوه بر این عنوان، ذکر مرکز توریستی و تدوین برنامه‌های راهبردی گردشگری برای این بخش مناسب‌تر است و استعدادهای منطقه را بیشتر آشکار می‌کند.

طرح جامع توسعه گردشگری استان تهران در سال ۱۳۸۵، در ۵ بخش تدوین شده است: عوامل جغرافیایی (موقعیت جغرافیایی استان تهران)، عوامل اقتصادی (بررسی کلی اقتصاد

گردشگری شهری اروپایی و آمریکایی، بلکه نسبت به دیگر شهرهای مهم منطقه نیز تعداد کمتری گردشگر جذب کرده و نتوانسته در میان ۱۵۰ شهر اول، جایگاهی کسب کند. این در حالی است که براساس آمار واحد اطلاعات اقتصادی اکونومیست، تهران، دومین شهر ارزان دنیا برای سفرهای تجاری است. متوسط هزینه یک سفر تجاری به شهر تهران ۱۷۴ دلار برآورد شده است که می‌تواند مزیتی رقابتی برای جذب حداقل این نوع از گردشگری محسوب شود (ضیایی و عباس‌پور، ۱۳۹۰: ۷).

### طرح‌ها و برنامه‌های اجرا شده گردشگری در تهران

مطالعات و تحقیقات کاربردی در این بخش شامل طرح‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های شهری و بررسی مدیریتی است که اغلب به سفارش دولت، شهرداری و نهادهای مرتبط دیگر انجام می‌گیرد. از آن جمله می‌توان به برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، برنامه ملی توسعه گردشگری کشور، طرح جامع و طرح تفصیلی، طرح جامع توسعه گردشگری استان تهران و چشم‌انداز درازمدت (بیست‌ساله) شهرداری منطقه ۱۲ اشاره کرد که در زیر به توصیف اجمالی آنها خواهیم پرداخت:

برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور در فصل‌های مختلف به اهداف راهبردی توسعه کشور می‌پردازد، هر چند در هیچ‌یک از فصول، توسعه گردشگری به‌طور جداگانه و شفاف ذکر نشده و در این رابطه فقط بر حفاظت از محیط‌زیست و میراث فرهنگی اشاره شده، در ماده‌های ۱۱۳ و ۱۱۴ به تجلی و توسعه مفاهیم و نمادهای هویت اسلامی و ایرانی در معماری و شهرسازی و سیمای شهر، احداث موزه‌ها، نمایشگاه‌های تخصصی، شناسایی، حفاظت، پژوهش، مرمت، احیا، بهره‌برداری و معرفی میراث فرهنگی و ارتقای توان گردشگری کشور و همچنین ارتقای جایگاه بخش غیردولتی و افزایش رقابت‌پذیری در صنعت گردشگری از طریق اصلاح قوانین و مقررات و ارائه تسهیلات لازم، تهیه ضوابط حمایتی، اداری، بانکی برای مؤسسات بخش غیردولتی اشاره شده است.

برنامه ملی توسعه گردشگری کشور به‌عنوان سند توسعه ۱۵ ساله صنعت گردشگری در جمهوری اسلامی ایران، مهم‌ترین طرح توسعه بالادست طرح‌های جامع توسعه گردشگری استان‌ها به‌شمار می‌رود. در این برنامه راهبردها، طرح‌ها و پروژه‌های عملیاتی توسعه گردشگری برحسب مناطق و استان‌های کشور

اثر متقابل میان فعالیت‌ها و...

مدیریت شهری باید پویا باشد و با دید باز و سعه صدر عمل کند و در جریان تحولات بنیادی و دائمی در امر گردشگری باشد و گرنه صنعت گردشگری در یک منطقه یا یک شهر با مشکل روبه‌رو می‌شود (شربتیان، ۲۰۱۱: ۱۱).

### راهکارها و پیشنهادها

گردشگری شهری برای بسیاری از مدیران و مسئولان به صورت یک امر اقتصادی - اجتماعی و رفاهی شهر و شهرنشینان درآمده است که مستلزم ارزیابی صحه رقابت، تعیین اهداف، داوری میان گزینه‌های گوناگون در زمینه سرمایه‌گذاری و آمایش، ایجاد ساختار مدیریت مناسب و تجاری‌کردن فرآورده‌های گردشگری شهری است (محمدنژاد، ۱۳۸۸: ۵۷).

مسئولان شهری اصولاً در زمینه مدیریت شهری از دو تجربه الهام می‌گیرند: از یک سو از تجربه فضاها و مناطق طبیعی حساس و از سوی دیگر از تجربه مدیریت و اداره بناهای تاریخی و محل‌ها و شهرهایی که زیر فشار جهانگردی قرار گرفته‌اند. یونسکو و سازمان‌های جهانی جهانگردی توصیه‌های گوناگونی به‌ویژه به مدیریت و شهرهای میراث جهانی که در معرض خطرات ناشی از تحمل بارهای سنگین ناشی از گردشگری قرار دارند، کرده‌اند. برای ازمیان‌بردن خطرات ناشی از اشباع و تجاوز احتمالی از آستانه تحمل بار ناشی از گردشگری، پیشنهاد می‌شود: اقداماتی برای مدیریت فضایی برمبنای منطقه‌بندی انجام شود که می‌تواند برحسب گزینش‌های محلی، تمرکز امواج گردشگران خارجی بر بخشی از فضای شهر باشد که برای این کارکرد اختصاص داده شده است. برای توزیع رفت‌وآمدها در طول سال، با کمک نهادهای بازرگانی مختلف تصمیم‌هایی گرفته شود. اقدامات متنوعی برای تنظیم و گزینش از طریق قیمت، ساعات و شرایط بازبودن و رزرو مکان یا اعلام توان‌های موجود صورت گیرد. همکاری ساکنان دائمی با حمایت شایسته از سیاست‌های اطلاعاتی و آگاه‌سازی گردشگران جلب شود (محمدنژاد، ۱۳۸۸: ۶۰ و ۶۱).

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در توسعه گردشگری در هر منطقه، چگونگی مدیریت این فعالیت‌ها است. مدیریت دربرگیرنده نگرش نظام‌مندی است که در آن پویایی گردشگری در چهارچوب عرضه و تقاضا با تأکید بر پایداری مدنظر قرار

استان)، عوامل محیط‌زیستی (محیط‌زیست و جاذبه‌های طبیعی و وضعیت آلاینده‌ها)، عوامل فرهنگی - اجتماعی و عوامل زیرساختی و حمل‌ونقل و دسترسی‌ها. از دیگر مسائل مهم مطرح‌شده در این طرح می‌توان به بررسی ساختار تشکیلاتی و نهادهای ذی‌ربط با موضوع گردشگری در سطح استان، بررسی وضعیت موجود تسهیلات و خدمات گردشگری استان تهران، بررسی و ارزیابی اهداف و راهبردها و برنامه‌های گردشگری کشور، بررسی و ارزیابی پراکنش جاذبه‌ها اشاره کرد که به سه دسته جاذبه‌های فرهنگی، طبیعی و انسان‌ساخت تقسیم شده‌اند (عظیمی، ۱۳۹۰: ۳۸ و ۳۹). با توجه به تأثیرات سودمند و مخرب گردشگری شهری بر شهر و جامعه میزبان، به‌جاست برای ارتقا و شکوفاکردن پتانسیل‌های موجود در یک شهر با محدودیت گردشگری، برنامه‌ریزی دقیقی صورت پذیرد، به‌گونه‌ای که از یک سو جاذبه‌ها و عناصر موجود در فضاهای شهری سبب توسعه گردشگری شوند و از سوی دیگر، رشد گردشگری نیز در پیشرفت فضاهای شهری جاذب مؤثر افتد. برای نیل به این منظور لازم است ابتدا زمینه‌ها و پتانسیل‌های موجود در هر شهر که قابلیت جذب گردشگر دارند، شناسایی شود و سپس با برنامه‌ریزی در جهت ارتقا و تقویت این زمینه‌ها و ایجاد هماهنگی میان سایر عوامل تأثیرگذار بر این عناصر، بستر مناسب را برای توسعه گردشگری فراهم آورد (همان: ۶۱). استمرار گردشگری در شهر سبب پایداری بازار گردشگری شده و افزایش سطح اشتغال و درآمد را فراهم می‌آورد. این امر بستری برای رفاه شهروندان می‌شود. این در حالی است که راهبردهای درونی مدیریت گردشگری شهری باید با در پیش گرفتن سیاست‌های اجتماعی مناسب، به‌سوی کاهش تضاد بین ساکنان و گردشگران حرکت کند.

در یک تصویر ایدئال، یک مقصد گردشگری شهری با مدیریت قوی، دربرگیرنده پارامترهای زیر است:

دسترسی به تمام مناطق

امکان انتخاب از میان یک سلسله گسترده از فعالیت‌ها با توجه به تنوع سلیقه‌ها

ترکیب فعالیت‌ها در رابطه با زمان و فضا

ترکیب فضایی مکان‌های موردعلاقه

همیاری کارکردی میان قابلیت‌های شهری

می‌گیرد.

## نتیجه‌گیری

با توجه به ظرفیت‌های گردشگری تهران، مدیریت شهری تهران در زمینه گردشگری نتوانسته آن‌طور که باید نقش خود را در توسعه گردشگری شهری به‌طور کامل ایفا کند. در فرایند برنامه‌ریزی توسعه شهری، بخشی‌بودن آن و نقش کم‌رنگ مردم و سازمان‌های محلی از مشخصه‌های بارزی است که موجب نبودن استقلال و هماهنگی سازمان‌های محلی و نبود همکاری و هماهنگی بین بخش‌ها با یکدیگر شده است. نگرش‌های سیاسی متفاوت دولت‌ها به گردشگری و مدیریت کوتاه‌مدت و سطحی‌نگر به صنعت گردشگری آن را به مرحله سوددهی نخواهد رساند؛ لذا سیستم‌های دولتی پاسخگوی نیازهای این صنعت نخواهند بود و لازم است حداقل در حوزه گردشگری، مسئولیت‌ها به عهده شهرداری گذاشته شود.

اگر گردشگری در سطح محلی تعریف نشود و فقط اهداف ملی را دنبال کند، به تدریج شهرها فضایی دوگانه خواهند یافت. فضای لوکس برای زندگی توریستی و فضایی اسفبار برای زندگی مردم شهر.

بافت فرسوده، ترافیک، عدم کنترل اجتماعی و فرهنگی، تفاوت‌های رفتاری و تنوع فرهنگی، رعایت‌نکردن بهداشت و نظافت در این فضاها، از مسائل درگیر در فضای شهری کلان‌شهر تهران است. مدیریت گردشگری شهری تهران ضمن داشتن استقلال نسبی و همکاری با تمام ذی‌نفعان صنعت گردشگری اعم از دولتی و غیردولتی، می‌بایست انعطاف‌پذیر، مسلط بر مسائل روز جهان و خلق‌و‌خوی گردشگران بوده و بتواند دسترسی به امکانات و تسهیلات را بالا برده و به جاذبه‌های این کلان‌شهر نگاهی ویژه داشته باشد.

## سپاسگزاری

نویسندگان از کلیه کسانی که آن‌ها را در انجام این پژوهش یاری فرمودند، تشکر و قدردانی می‌کنند.

## تعارض منافع

بین نویسندگان تعارض در منافع گزارش نشده است.

در این راستا، مدیریت گردشگری پایدار درخصوص توسعه گردشگری و برآورد پایداری آن، نیازمند در نظر گرفتن سودمندی اقتصادی و پیامدهای اجتماعی گردشگری است (تقوایی و صفرآبادی، ۱۳۹۰: ۶). برای دستیابی به موفقیت در مدیریت و توسعه گردشگری، برنامه‌ریزی در تمام سطوح الزامی است. توسعه گردشگری بدون برنامه‌ریزی، موفقیتی در بر نخواهد داشت و این سبب مسائل و مشکلات اجتماعی، اقتصادی و محیطی برای جامعه میزبان خواهد شد. پیشنهاد می‌شود برای توسعه مدیریت گردشگری پایدار و برنامه‌ریزی در این زمینه، سازمان‌هایی که از منافع گردشگری بهره‌مند می‌شوند، بیشتر مشارکت داشته و بخشی از درآمدهای حاصل از گردشگری خود را برای رفاه و ارائه خدمات به گردشگران اختصاص دهند تا نقش مؤثری در توسعه پایدار ایفا کنند. برای دستیابی به مدیریت یکپارچه گردشگری، توجه به نکات زیر، ضروری است:

شناسایی و معرفی اماکن گردشگری از طریق رسانه‌های عمومی مانند تلویزیون و روزنامه‌ها؛

به‌کارگیری مسئولان و کارشناسان خبره و آشنا با گردشگری و تقویت، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های مناسب؛

تقویت و ایجاد حمل‌ونقل مناسب گردشگری و فضاهای اقامتی برای اسکان گردشگران؛

مشارکت بخش خصوصی و عمومی؛ ایجاد شبکه اطلاع‌رسانی در سراسر کشور و راه‌اندازی بانک اطلاعات؛

گردشگری و بهره‌گیری از راهنماهای گردشگری؛ استفاده از مدیران تحصیل کرده و آگاه به مسائل گردشگری؛

تصمیم‌گیری هماهنگی مدیران مؤسسات مرتبط با گردشگری؛ بازنگری در ضوابط، مقررات، مصوبات و قوانین مرتبط با برنامه‌ریزی به‌طور عام و مرتبط با مدیریت گردشگری (تقوایی و صفرآبادی، ۱۳۹۰: ۱۶-۱۵)، در کنار واگذاری تمام مسئولیت‌های برنامه‌ریزی و اجرایی امور گردشگری به مدیریت شهری، پیشنهاد می‌شود.

## فهرست منابع

- بوذری، سیما؛ خلیفه، ابراهیم و بابکی نژاد، مجتبی. (۱۳۹۲). تبیین نقش بازار بزرگ تهران در توسعه گردشگری شهری تهران. سرزمین، س ۱۰، ش ۲(۳۸)، تابستان، ص ۸۰-۶۳.
- تقوایی، مسعود و صفراآبادی، اعظم. (۱۳۹۰). نقش مدیریت شهری در دستیابی به توسعه گردشگری شهری (مطالعه موردی: شهر کرمانشاه). مطالعات جغرافیایی مناطق خشک، س ۱، ش ۴، تابستان، ص ۵۲-۳۵.
- دیوسالار، اسدالله؛ توکلی، میثم و خادمی، امیرحسین. (۱۳۹۳). نقش مدیریت شهری در توسعه پایدار گردشگری (نمونه مورد مطالعه: شهر ساحلی نور). ششمین کنفرانس ملی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری. مشهد.
- شربتیان، محمدحسن. (۲۰۱۱). تأملی بر گردشگری شهری در ایران و ارائه راهکارهایی در جهت توسعه پایداری این صنعت شهری. اولین همایش بین‌المللی مدیریت گردشگری و توسعه پایدار. مرودشت فارس.
- ضیایی، محمود و عباس‌پور، نیلوفر. (۱۳۹۰). ارزیابی کیفیت محصول گردشگری شهری تهران از دید درون‌مرزی. گردشگری و توسعه، س ۱، ش ۱، زمستان، ص ۹۶-۷۶.
- عباس‌پور، نیلوفر. (۱۳۸۹). ارزیابی کیفیت محصول گردشگری شهری تهران از دیدگاه گردشگران درون‌مرزی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه علامه طباطبائی.
- عظیمی، شراره. (۱۳۹۰). بررسی نقش گردشگری شهری در باززنده‌سازی فضاهای شهری کهن (نمونه موردی: محدوده مرکزی تهران). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشگاه هنر.
- کاظمیان، غلامرضا و آزادی، الهام. (۱۳۹۰). الگوی توسعه گردشگری شهری در مرکز شهر تهران با رویکرد مدیریت شهری. مطالعات مدیریت گردشگری، س ۷، ش ۱۵، بهار، ص ۸۴-۵۳.
- کرمی، محمد و کرمی، سونیا. (۱۳۹۴). تحلیلی بر مدیریت گردشگری شهری (با بهره‌گیری از تجربه‌های جدید در چند شهر اروپایی). دومین همایش ملی گردشگری و توسعه پایدار. سمنان.
- محمدنژاد، علی. (۱۳۸۸). نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری (مطالعه موردی: رامسر). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.
- ملک‌نیا، محبوبه. (۱۳۸۹). نقش محورهای فرهنگی و تاریخی منطقه ۱۲ در توسعه گردشگری شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشگاه پیام نور مرکز تهران.
- نوربخش، سیدمرتضی و اکبرپورسراسکانرود، محمد. (۱۳۸۹). نقش گردشگری شهری در توسعه اقتصادی کلان‌شهرها، اقتصاد شهر، س ۲، ش ۸، زمستان، ص ۳۴-۲۰.
- یوسفیه، علیرضا. (۱۳۹۴). جایگاه مدیریت در توسعه صنعت گردشگری. دومین همایش ملی گردشگری و توسعه پایدار. سمنان.
- Jansen-Verbeke, M. (1986). Inner-city tourism: Resources, tourists and promoters. *Annals of Tourism Research*, 13(1), 79-100.