

اولویت‌سنجی راهبردهای توسعه‌ی گردشگری فرهنگی در منطقه‌ی الموت قزوین

احمد پورا احمد* - استاد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده‌ی جغرافیا، دانشگاه تهران
علی حسینی - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده‌ی جغرافیا، دانشگاه تهران
حسن اروجی - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه خوارزمی تهران
محمد علیزاده - دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی توریسم، دانشکده‌ی جغرافیا، دانشگاه تهران

پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۰۹/۱۷ تأیید نهایی: ۱۳۹۱/۰۷/۲۶

چکیده

گردشگری یکی از شاخص‌هایی است که روابط بین افراد را تنظیم می‌کند، در این میان گردشگری فرهنگی که به فرآیند بازدید از مکان‌ها و آثار فرهنگی و شناخت جوامع مختلف مربوط می‌شود، بیش از انواع دیگر گردشگری در این موضوع مؤثر است. الموت با داشتن قلعه‌ها، بناهای تاریخی و مذهبی و همچنین روستاهای تاریخی و گردشگری، همراه با تنوع اقوام و نژاد و هنرهای سنتی، یکی از مناطق گردشگری فرهنگی کشور به‌شمار می‌آید. با توجه به آسیب‌پذیری منطقه به لحاظ فرهنگی، پژوهش پیش رو سعی بر این داشت که با استفاده روش برنامه‌ریزی راهبردی SWOT و QSPM ضمن بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید در بخش گردشگری فرهنگی، بهترین راهبردها را برای مقابله با این تهدیدها و بهره‌گیری از فرصت‌ها تعیین کند. روش پژوهش توصیفی - تحلیلی است و گردآوری اطلاعات با استفاده از روش‌های مشاهده‌ی مستقیم و مصاحبه با کارشناسان و نخبگان دانشگاهی و تهیه‌ی پرسش‌نامه انجام گرفته است. در فرآیند جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ی دلفی، جامعه‌ی نمونه در دو سطح مختلف مدیران، کارشناسان مرتبط با سازمان میراث فرهنگی الموت و متخصصان و صاحب‌نظران دانشگاهی، تقسیم‌بندی شد. در این بخش از روش گلوله‌ی برفی برای تعیین حجم نمونه استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بهترین نوع راهبرد برای وضعیت کنونی الموت، تدوین راهبردهای تنوع است که باید برای بهره‌گیری از فرصت‌ها در آینده انجام گیرد. در اولویت‌بندی که با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی انجام شد، راهبرد ثبت جهانی الموت و ایجاد تأسیسات در مجاورت مکان‌های تاریخی و راهبردهای تعیین ظرفیت تحمل مکان‌ها، هدایت گردشگران به امکان ناشناخته، تحریک جامعه‌ی بومی برای مشارکت در فرآیند گردشگری و استفاده‌ی بهینه از کاربری چشم‌اندازهای تاریخی، جذاب‌ترین راهبردها تعیین شدند.

کلیدواژه‌ها: گردشگری فرهنگی، سنجش راهبرد، برنامه‌ریزی راهبردی، الموت، قزوین.

مقدمه

در عصر حاضر، گردشگری یکی از عوامل مؤثر در گسترش روابط بین‌ملّتها به‌شمار می‌رود و به‌منزله‌ی ایجاد کننده‌ی فرصت‌های شغلی در بخش اقتصادی و ایجاد تعاملات اجتماعی - فرهنگی مطرح می‌شود (Sariisik et al, 2011: 1011). گسترش این صنعت در هر نقطه از جهان، نیازمند شرایط و امکانات ویژه‌ای چون، آب‌وهوا، آثار تاریخی و فرهنگی، جاذبه‌های طبیعی، آداب و سنن، زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات است (سبحانی، ۱۳۸۹: ۱۱۷). امروزه پدیده‌ی گردشگری، به‌لحاظ درآمدزایی فراوان آن، بسیاری از کشورهای جهان را بر آن داشته است تا با جلب و جذب گردشگر، سرمایه‌گذاری زیادی را به‌این بخش اختصاص دهند. جذب گردشگر برای بازدید از مکان‌های دیدنی و آثار ملی و باستانی، به سرمایه‌گذاری بسیاری در زمینه‌ی آماده‌سازی مکان‌های مورد بازدید، احداث جاذبه، هتل و مانند آن، نیازمند است (جهانیان و زندی، ۱۳۸۸: ۶۲-۶۱).

یافته‌های به‌دست آمده‌ی بسیاری از دولت‌ها و مؤسسه‌های تجاری در مورد قابلیت‌های گردشگری فرهنگی، نقش آن را به‌منزله‌ی یک عامل راهبردی در توسعه‌ی اقتصاد ملی (منطقه‌ای) و اشتغال‌زایی شدت بخشیده است (بونت، ۱۳۸۶: ۵۴). ایران دارای ۱۳ مکان تاریخی ثبت شده‌ی رسمی، به‌عنوان مهم‌ترین میراث تاریخی جهان و ۵۳ مکان تاریخی ثبت شده به‌صورت آزمایشی است. طبیعی است که این غنا می‌تواند جاذب بسیاری از گردشگران دنیا به سمت ایران باشد. با این حال نبود سیاست مناسب و کمبود اطلاعات و تبلیغات، باعث شده تا چندان بازتاب بیرونی نداشته باشد (Zamani-Farahani & Ghazali, 2011: 4). به‌طور کلی الگوی مطلوب برای گردشگری ایران، گردشگری فرهنگی است. با توجه به نادر و منحصر بودن جاذبه‌های میراث فرهنگی از یک سو و آسیب‌پذیری آنها در گذر زمان از سوی دیگر، لزوم حفظ این آثار ضروری است.

منطقه‌ی الموت یکی از مناطق تاریخی ایران با غنای فرهنگی شمرده می‌شود. الموت یکی از بخش‌های شهرستان قزوین است که از دید طبیعی، بین دو کوهستان قرار گرفته که این کوهستان‌ها یادگار بسیاری از قلعه‌ها و مکان‌های مذهبی و آموزشی و کاروان‌سراها است. آداب‌ورسوم، قوم و نژاد، صنایع دستی و هنرها و سنن مذهبی و فرهنگی، منطقه‌ی الموت، می‌تواند آن را به یکی از مناطق جاذب گردشگر تبدیل کند. بدیهی است این توجه و فرصت‌ها در کنار عوامل مثبت، می‌تواند اثر منفی و تهدید کننده هم داشته باشد. بنابراین دست‌اندرکاران و خطمشی‌گذاران بخش گردشگری الموت، باید راهبردها و تصمیم‌هایی اتخاذ کنند که بتوان ضمن بهره‌گیری از این فرصت‌ها، از تهدیدهای ناشی از آن نیز جلوگیری کرد. آنچه در این نوشتار دنبال می‌شود، ضمن بررسی نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی گردشگری فرهنگی الموت، تعیین نوع خطمشی‌ها و راهبردهایی است که بتواند به این وضعیت، واکنشی منطقی نشان دهد:

درواقع پرسش و مسئله‌ی اصلی این است که اتخاذ چه نوع راهبرد و سیاستی می‌تواند در شرایط کنونی برای گردشگری فرهنگی منطقه مؤثر باشد؛ به‌طوری که ضمن بر طرف کردن ضعف‌ها، ابتدا از تهدیدها جلوگیری کرده و از فرصت‌های پیش رو بهره‌برداری کنند؟

در گام بعدی باید به این پرسش پاسخ گفت که بهترین راهبردها و خط‌مشی‌ها برای واکنش به شرایط کنونی گردشگری فرهنگی منطقه، کدام هستند؟

در این پژوهش با استفاده از الگوی تحلیلی سوات (SWOT)^۱ و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)^۲ به این پرسش‌ها پاسخ داده می‌شود. با توجه به آسیب‌پذیری منطقه‌ی الموت و همچنین عدم شناخت این منطقه در قیاس با سایر مناطق فرهنگی کشور، یک پژوهش به‌نسبت جامع در این زمینه، ضروری به نظر می‌رسید.

مبانی نظری

فرهنگ در جذب گردشگر مؤثر است و جاذبه‌ی اصلی آن به‌شمار می‌رود (قادری و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۴). گردشگری فرهنگی با گردشگری قومی و تنوع قومی عجین بوده و به‌طور کلی به تأثیر آن بر توسعه‌ی جوامع مربوط می‌شود (Tighe, 1985: 234). گردشگران فرهنگی با انگیزه‌هایی چون، علاقه به تاریخ، شناخت روحیه‌های ملت‌ها، افزایش دانش فرهنگی و پژوهش درباره‌ی یک موضوع تاریخی به مسافرت می‌پردازند (مجیدی، ۱۳۸۹: ۲۶۲). در واقع فرآیند کنجکاوانه و هوشمندانه‌ای است که در پی کشف فرهنگ‌های متنوع همراه با حفظ و نگهداری منابع فرهنگی است (Emekli and Baykal, 2011: 185).

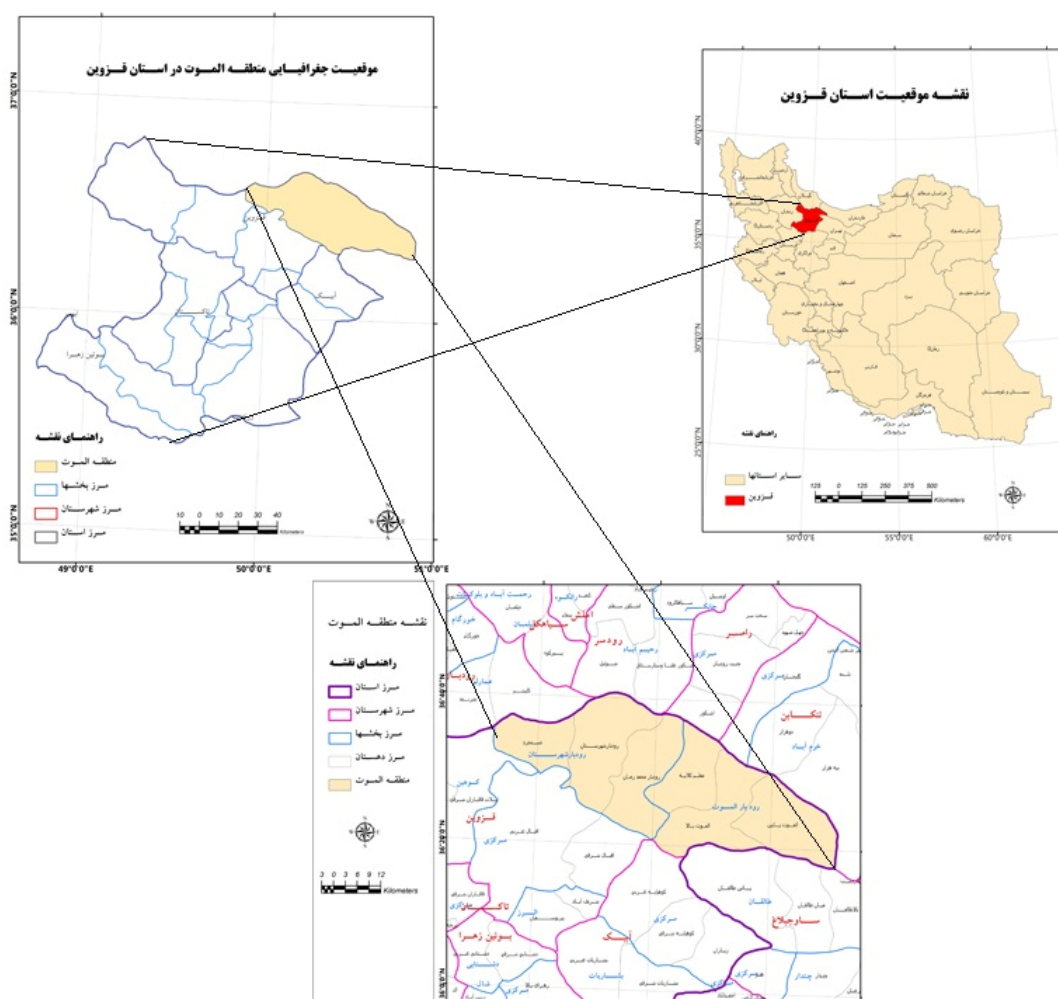
گردشگری فرهنگی از دو بُعد تعریف می‌شود؛ در بُعد مفهومی، افراد با هدف جمع‌آوری اطلاعات و تجربه‌های نو به سوی جاذبه‌های فرهنگی دور از محل اقامت فعلی خود حرکت می‌کنند، تا نیازهای فرهنگی خویش را تأمین کنند (بونت، ۱۳۸۶: ۵۳)؛ از نظر فنی، حرکت انسان‌ها برای جاذبه‌های فرهنگی خاصی چون، مکان‌های دارای میراث تاریخی، نشانه‌های زیباشناختی و فرهنگی، هنرها و نمایش‌هایی انجام می‌گیرید که خارج از مکان معمولی سکونت قرار دارد (Bachleitner and Zins, 1999: 201) که این دو بُعد از گردشگری فرهنگی، به همزیستی بهتر و استمرار و ثبات و امنیت کمک می‌کند.

زمانی که یک جامعه به یک مقصد گردشگری تبدیل می‌شود، کیفیت زندگی و نظام‌های ارزشی و آداب و سنن تحت تأثیر قرار می‌گیرد، هر چند که مرزهای گردشگری فرهنگی را نمی‌توان به وضوح مشخص کرد و تعریف یکسانی از فرهنگ مشاهده شده آن ارائه داد (Gnoth and Zins, 2011, 1). در یک مفهوم کلی، گردشگری فرهنگی اهداف مختلفی را از جمله، تشویق متصدیان امر برای حفظ میراث فرهنگی، کمک به روند گردشگری به سوی حفظ میراث فرهنگی، ایجاد گفت‌وگو میان دست‌اندرکاران محیط زیست با دست‌اندرکاران گردشگری درباره‌ی اهمیت شکندگی مکان‌های میراثی و فرهنگ‌های زنده، تشویق برای ایجاد طرح و راهبرد جامع و تبیین مکان‌های میراث و حفظ آنها دنبال می‌کند (مجیدی، ۱۳۸۹: ۲۶۰-۲۶۴).

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats
2. Quantitative Strategic Planning Matrix

منطقه‌ی مورد مطالعه

الموت در شمال شهر قزوین و منطقه‌ای کوهستانی در میان کوه‌های الموت، طالقان و درّه‌ی الموت (مسیر الموت رود) است (کاظمی ورکی، ۱۳۸۳: ۴). از شمال به غرب مازندران و رامسر، از جنوب به کوه‌های طالقان و آبیگ و از جنوب غرب به قزوین و از غرب به ابهر و طارم سفلی محدود است (شکل ۱) (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۲).



شکل ۱. نقشه‌ی موقعیت منطقه‌ی الموت

منبع نقشه‌ی پایه: تقسیمات کشوری ۱۳۹۰ وزارت کشور

قسمتی از کوه‌های البرز که درّه‌ی الموت را محصور کرده است، به دلیل ویژگی‌های خاص طبیعی، رودهای متعدد با آبدهی‌های کم و زیاد جریان دارد. ضمن اینکه شاهد وجود چشمه‌های متعدد معدنی و درمانی هستیم که از دیدگاه گردشگری مهم تلقی می‌شوند. قلعه‌های الموت، در واقع وجه مشخصه‌ی بارز میراث باستان‌شناختی منطقه شمرده می‌شود. این دژها مکان تبلیغ مذهب اسماعیلیه به رهبری حسن صباح و جانشینانش بوده و یادگار جنگ‌وگریزهای

تاریخی بین اقوام مختلف است. علاوه بر آن، بناها و آرامگاه‌های سنگی نیز جلوه‌ی دیگری از گردشگری الموت به‌شمار می‌آیند. وجود ریشه‌های عمیق آداب و رسوم فرهنگی پیش از اسلام، چون مزدایی زردشتی و مزدکی در این سرزمین، یادگاری از آن دوران است که از دید گردشگری شایان اهمیت است (شجاع شفیعی، ۱۳۸۶: ۱۸۹-۱۹۲؛ زنده دل، ۱۳۷۸: ۷۶-۷۲؛ عسگری، ۱۳۸۰: ۱۱۷). مدیریت منطقه‌ی الموت اکنون بر عهده‌ی پایگاه میراث فرهنگی و گردشگری الموت است که از سال ۱۳۸۰ آغاز به کار کرده و جزء نخستین پایگاه‌های ایجاد شده‌ی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری در کشور است. این پایگاه در سال‌های اخیر پروژه‌های مختلفی در راستای پیشبرد توسعه‌ی گردشگری و حفظ میراث تاریخی منطقه تهیه و اجرا کرده است (بهرامعلیا، ۱۳۸۸: ۸۲-۸۵).

روش پژوهش

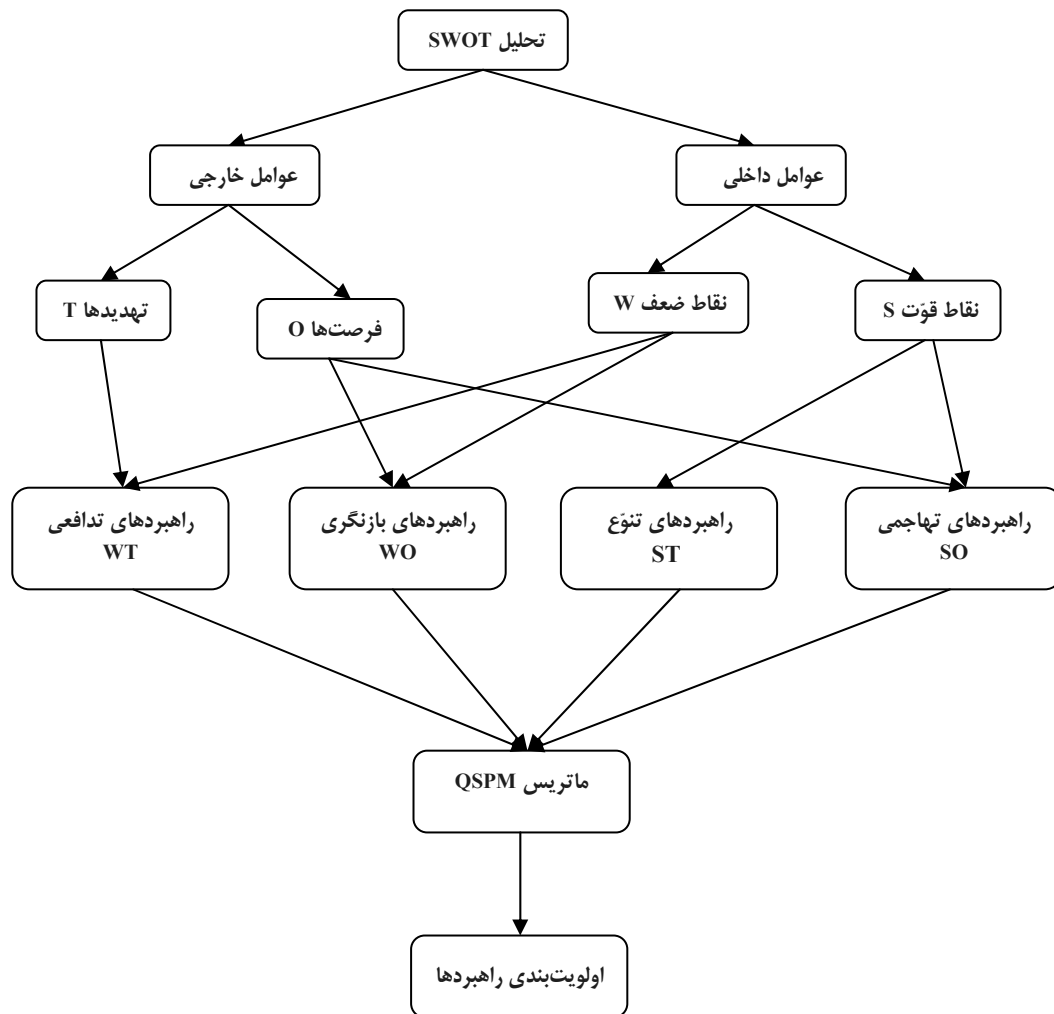
برای بررسی پتانسیل و تعیین راهبردهای مؤثر برای توسعه‌ی گردشگری فرهنگی الموت، از تحلیل سوات (SWOT) استفاده شده است. الگوی سوات، شیوه‌ای نظام‌یافته برای تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌ها در خصوص شکل‌دهی رهنمود یک سیستم، کارکرد و علل آن (شهیدی و اردستانی، ۱۳۸۷: ۱۰۲) است. همچنین ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن برای سنجش وضعیت و تدوین راهبرد، به‌منظور هدایت و کنترل نتیجه‌ی مستقیم مدل (SWOT) آن سیستم است. این مدل فرآیند ایجاد یک برنامه‌ی درازمدت برای هدایت سازمان به‌سوی یک هدف است. این فرآیند بررسی می‌کند سازمان در حال حاضر در کجا قرار دارد، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود را ارزیابی می‌کند، اینکه چه سرنوشتی مطلوب‌تر است و چگونه می‌توان به آنجا رسید را تعیین می‌کند (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۴). فرآیند الگوی سوات می‌تواند، مرحله‌ی اولیه‌ی از یک تحلیل با هدف نهایی ارائه و اتخاذ خط‌مشی‌های لازم برای تناسب میان عوامل داخلی و خارجی باشد (مافی و سقایی، ۱۳۸۸: ۳۳). در واقع می‌توان آن را یک مدیریت راهبردی قلمداد کرد که به مفهوم بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)، تدوین راهبرد (برنامه‌ریزی درازمدت یا راهبردی)، اجرای راهبرد، ارزیابی و کنترل می‌پردازد (نوحه‌گر و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۵۶). همچنین عوامل درونی و بیرونی، نه تنها باید به شناسایی ویژگی یا شایستگی‌های بارز مجموعه، توانایی ویژه، منابع تحت اختیار و روش اصلی استفاده از آنها کمک کند، بلکه باید در بهره‌برداری از آنها نیز راهگشا باشد (Chakravarthy et al., 2008: 361).

گام اول الگوی سوات، تهیه‌ی فهرستی از فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف است (محمّدی ده چشمه و زنگی‌آبادی، ۱۳۸۷: ۲). این فهرست عوامل، برای منطقه‌ی الموت تهیه شد. در گام دوم، از طریق پرسش‌نامه در قالب طیف لیکرت، میزان اهمیت و ضریب نهایی هر یک از عوامل با توجه به امتیاز پرسش‌نامه و رتبه‌ی اختصاصی محاسبه شد. برای گردآوری اطلاعات این پژوهش، از روش‌های مشاهده‌ی مستقیم و روش‌های میدانی و پیمایشی، مصاحبه با کارشناسان و نخبگان دانشگاهی و تهیه‌ی پرسش‌نامه در قالب روش دلفی استفاده شده است.

در فرآیند جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ی دلفی، جامعه‌ی نمونه در دو سطح مختلف گروه الف (شامل مدیران، کارشناسان مرتبط با سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان قزوین و پایگاه میراث فرهنگی و گردشگری الموت)

۱۴ پرسش‌نامه و گروه ب (متخصصان و صاحب‌نظران دانشگاهی) در قالب ۱۵ پرسش‌نامه، تقسیم‌بندی شد. در این بخش از روش گلوله‌ی برفی برای تعیین حجم نمونه استفاده شد. روش کار این‌گونه است که با توجه به موضوع پژوهش، از افراد در دانشگاه‌ها و مراجع مختلف تخصصی آشنا در این زمینه، درخواست می‌شود تا افراد خبره و باتجربه‌ی حرفه‌ای نهادها و مؤسسه‌های تحقیقاتی مرتبط را معرفی کنند.

بعد از مشخص شدن ضریب نهایی عوامل داخلی و خارجی، در یک نمودار ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت گردشگری فرهنگی الموت به نمایش در آمد. گام بعدی تعیین راهبردهای مؤثر برای توسعه‌ی گردشگری فرهنگی است که این راهبردها باید بر اساس عوامل مؤثر بر آن تعیین شوند. این راهبردها در چهار نوع راهبردهای تهاجمی، تنوع، بازنگری و تدافعی تنظیم شدند. پس از تدوین این راهبردها، از طریق ماتریس راهبردی کمی QSPM به رتبه‌بندی و اولویت‌بندی راهبردها و تعیین راهبردهای برتر اقدام شد (شکل ۲). این کار از طریق اختصاص نمره‌ی جذابیت هر عامل به هر راهبرد است. در نهایت میانگین امتیاز هر بخش از راهبردها، نمایانگر راهبردهای برتر خواهد بود.



شکل ۲. مدل مفهومی SWOT و QSPM

بحث و یافته‌ها

ارزیابی عوامل دورنی و بیرونی

در این بخش با استفاده از الگوی تحلیل سوات، عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر گردشگری فرهنگی منطقه‌ی الموت مورد بررسی قرار گرفت. پس از تعیین عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، آنها را با شناسه‌ی خود در جدول مخصوص وارد کرده و در گام بعدی به ضریب اهمیت هر یک از این عوامل در گردشگری فرهنگی منطقه پرداخته شد. به این معنا که این عوامل تعیین شده به چه میزان در فرآیند و مسیر آینده‌ی گردشگری منطقه اهمیت داشته و اتخاذ‌کننده‌ی چه نوع راهبردی برای توسعه‌ی گردشگری فرهنگی است (جدول‌های شماره‌ی ۱ و ۲).

جدول ۱. ماتریس عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت)

عوامل	ضریب اولیه	رتبه	ضریب نهایی
فرصت‌ها	O1: همجواری با استان‌های مازندران، گیلان و تهران برای گسترش فرهنگ و تاریخ الموت.	۴	۰.۰۷۵
	O2: قرار گرفتن بر سر راه‌های ارتباطی استراتژیک که زمینه را برای تبادل‌های فرهنگی بین اقوام گوناگون فراهم می‌کند.	۳	۰.۰۸۲
	O3: مشرف بودن با منطقه‌ی علم‌کوه و مناطق کوهستانی در طالقان و دشت سلمبار در گیلان.	۲	۰.۰۷۶
	O4: سرمایه‌گذاری شرکت‌ها و مؤسسه‌های خصوصی از مناطق همجوار برای مرمت میراث فرهنگی و توسعه‌ی اقامتگاه‌ها.	۳	۰.۰۸۲
	O5: استفاده‌های آموزشی از مکان‌های باستانی، به‌ویژه مکان‌هایی که جایگاه اندیشمندان و بزرگان و محل وقوع رویدادهای تاریخی است.	۳	۰.۰۸۷
	O6: توسعه‌ی اقتصادی روستاها و حفظ هویت تاریخی آنها در اثر عرضه‌ی صنایع دستی و فرهنگ بومی به گردشگران ورودی از قزوین، تهران و پیرامون.	۳	۰.۰۸۴
	O7: توسعه‌ی راه‌های ارتباطی، به‌ویژه جاده‌ی اصلی الموت و جاده‌ای که منطقه‌ی علم‌کوه و مازندران را به شرق الموت متصل می‌کند.	۲	۰.۰۸۴
تهدیدها	T1: تخریب آثار باستانی در اثر ورود بیش از حد گردشگران و کاهش ظرفیت تحمل پذیرش گردشگر.	۴	۰.۰۸۴
	T2: تغییرات فرهنگی و گسترش فرهنگ نابه‌جا و فراموش شدن سنت‌ها در اثر التقاطات فرهنگی.	۲	۰.۰۸۵
	T3: آسیب رسیدن به بافت سنتی معماری روستاها.	۳	۰.۰۹۲
	T4: توسعه‌ی نابه‌جا و بی‌مورد راه‌های ارتباطی که موجب عدم تعادل و شکنندگی در چشم‌انداز تاریخی و فرهنگی منطقه می‌شود.	۲	۰.۰۸۴
	T5: تغییر در الگوی فرهنگی روستایی و غالب شدن الگوی شهری و رکود در کارکرد صنایع دستی	۳	۰.۰۷۸
مجموع	۱	-	۲.۸۲۸

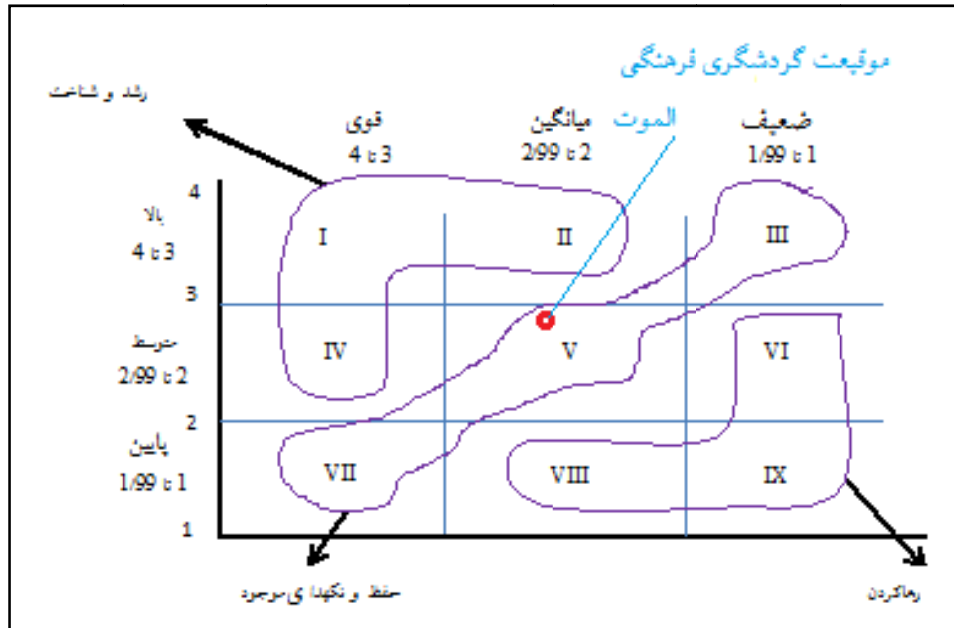
جدول ۲. ماتریس عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها)

ضریب نهایی	رتبه	ضریب اولیه	عوامل	
۰.۳۳۶	۴	۰.۰۸۴	S1: وجود دژها و قلعه‌های متناسب به دوره‌ی اسماعیلیه که علاوه بر مفهوم تاریخی، بیانگر معماری و نوع نگرش فکری حاکمان و مردم بوده است.	فرصت‌ها
۰.۲۳۲	۳	۰.۰۷۷	S2: تنوع قومی و نژادی موجود در منطقه و تفاوت‌های فرهنگی اقوام مختلف، به‌ویژه مراغی‌ها.	
۰.۲۶۳	۳	۰.۰۸۷	S3: روستاهای تاریخی در منطقه با بافت و معماری تاریخی و فرهنگی.	
۰.۱۵۶	۲	۰.۰۷۸	S4: وجود برخی مکان‌ها و ارتفاعات که محل آموزش عقاید مذهبی و فرهنگی و آرامگاه برخی از شخصیت‌ها بوده است.	
۰.۰۸۷	۱	۰.۰۸۷	S5: کاروان‌سراهای تاریخی که محل ارتباطات بین فرهنگ‌های مختلف است.	
۰.۰۷۲	۱	۰.۰۷۲	S6: فرهنگ و دانش سنتی مردم بومی، به‌ویژه در زمینه‌ی صنایع دستی و تهیه‌ی گیاهان خودروبی و دارویی.	
۰.۲۳۲	۳	۰.۰۷۷	S7: چشم‌اندازها و پدیده‌های مذهبی و همراه با اعتقادات و مراسم‌های مختلف دینی و سنتی.	
۰.۲۶۳	۳	۰.۰۸۷	W1: کمبود اقامتگاه‌ها یا مکان‌های سکونتی برای گردشگران.	تهدیدها
۰.۳۵۵	۴	۰.۰۸۸	W2: شرایط نامناسب راه‌های ارتباطی، به‌ویژه راه‌های ارتباطی منتهی به آثار تاریخی و باستانی.	
۰.۱۷۳	۲	۰.۰۸۶	W3: ضعف مدیریت و اجرای پروژه در زمینه‌ی گردشگر فرهنگی منطقه.	
۰.۲۵۵	۳	۰.۰۸۵	W4: تبلیغات ناکافی برای شناسایی فرهنگ و تاریخ منطقه.	
۰.۱۷۱	۲	۰.۰۸۵	W5: ضعف مشارکت جامعه‌ی بومی در احیای فرهنگ تاریخی و عرضه‌ی صنایع دستی و آداب و رسوم به گردشگران.	
۲.۶۰۰۷	-	۱	مجموع	

جدول شماره‌ی ۱ و ۲ نشان می‌دهند که منطقه‌ی الموت از دیدگاه فرهنگی، دارای تعداد نقاط قوت و فرصت بیشتری است. در یک ارزیابی کلی باید گفت با توجه به امتیاز بالای عوامل بیرونی نسبت به عوامل داخلی، گردشگری فرهنگی الموت هم‌اکنون از فرصت‌ها و تهدیدها بیشتر از نقاط ضعف و قوت تأثیر می‌پذیرد. خود این مسئله ناشی از شرایط مناسب الموت در بخش نقاط فرصت است، به این معنا که الموت به دلیل داشتن پتانسیل‌ها و جاذبه‌های فرهنگی بیان‌شده، علاوه بر نگاه دست‌اندرکاران و جامعه‌ی بومی، مورد توجه مناطق همجوار و گردشگران ورودی قرار گرفته است. بنابراین گردشگری فرهنگی الموت هم‌اکنون در وضعیتی قرار دارد که باید ضمن خروج از انزوای داخلی خود، در کنار بهره‌گیری از فرصت‌ها، آماده‌ی مقابله با تهدیدهای ناشی از آن هم باشد.

ماتریس عوامل داخلی و خارجی^۱

برای ارزیابی کلی وضعیت گردشگری فرهنگی الموت با توجه به ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، از ماتریس عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌کنیم. ضریب نهایی عوامل داخلی در محور افقی و ضریب نهایی عوامل خارجی در محور عمودی جای گرفته و تقاطع این دو ماتریس، نشانگر وضعیت گردشگری فرهنگی الموت در شکل شماره‌ی ۳ است.



شکل ۳. موقعیت گردشگری فرهنگی الموت

در شکل شماره‌ی ۳، موقعیت گردشگری فرهنگی الموت از دیدگاه نوع سیاست اتخاذی مسئولان نسبت میراث فرهنگی الموت نشان داده می‌شود. همان‌گونه که در شکل شماره‌ی ۳ نشان داده شده است، گردشگری فرهنگی در موقعیتی قرار دارد که باید در شرایط فعلی وضعیت موجود را حفظ کرد؛ اما با توجه فرصت‌های پیش رو، روند حرکتی این نوع گردشگری در الموت رو به سوی بهره‌گیری از قوت‌ها و در عین حال، مقابله با تهدیدهاست. به این معنا که الموت برای توسعه‌ی گردشگری فرهنگی خود، نیاز به همکاری و استفاده از مناطق همجوار و پتانسیل‌های پیرامون خود دارد تا در کنار نقاط فرصت‌ها، از قوت خود برای از بین بردن ضعف‌ها استفاده کند. بنابراین باید گفت راهبردهایی که تعیین می‌شود باید بیشتر راهبردهای تنوع باشد.

تدوین راهبردها

راهبردها برای دستیابی به موقعیتی مطلوب‌تر تدوین می‌شوند. بخش زیادی از بررسی‌های و برنامه‌ریزی دانشگاهی، ریشه در استدلال‌های علمی و قسمت مفهومی آن دارد. سازمان‌ها نیز به این نتیجه رسیدند که رشد و حفظ بقا در گرو درک و توجه به محیط داخلی بیرون سازمان و تدوین راهبردهای اثربخش است (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۲-۹۳). راهبردها شامل سلسله اعمال ویژه‌ی مورد نیاز برای تأمین خط‌مشی‌ها هستند و می‌تواند تعیین کند، چه نوع گردشگری در کجا باید توسعه یابد و چه سیاستی را اتخاذ کرد تا از تسهیلات و خدمات استفاده شود. برای رسیدن به بهترین راهبرد در امر گردشگری، همکاری در بخش‌های تحقیقات، اطلاع‌رسانی، توسعه‌ی محصول، منابع انسانی، بازاریابی و نظارت بر اجرای قوانین لازم است. در الگوی سوات، پس از مشخص کردن عوامل داخلی و خارجی و تعیین ضریب اهمیت و وضعیت کلی منطقه از نظر این دو عامل، اینک باید راهبردهای مؤثر را با توجه به این عوامل تدوین کرد. تدوین راهبرد

با تجزیه و تحلیل موقعیت آغاز می‌شود، یعنی پیدا کردن راهبردها یا موازنه‌ی راهبردی بین فرصت‌ها و نقاط قوت و توجه به تهدیدها و نقاط ضعف در جهت رفع آنها (نوحه‌گر و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۶۳).

تدوین راهبردها، بر اساس ترکیب چهار عامل دخیل در مدل برنامه‌ریزی راهبردی صورت می‌گیرد که البته در جریان عمل، برخی از راهبردها با یکدیگر هم پوشانی داشته، یا به‌طور هم‌زمان و هماهنگ با یکدیگر به‌اجرا در می‌آیند. در واقع، بر حسب وضعیت مورد مطالعه، چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه‌ی کنشگری متفاوت هستند، می‌توان تدوین کرد (ابراهیم زاده و آقاسی زاده، ۱۳۸۸: ۱۱۶):

راهبردهای SO (راهبردهای تهاجمی): با بهره‌گیری از قوت‌ها، درصد بهره‌برداری از فرصت‌ها است.

راهبردهای ST (راهبردهای تنوع): برای دوری از تهدیدها، از نقاط قوت استفاده می‌کند.

راهبردهای WO (راهبردهای بازنگری): با بهره‌جستن از فرصت‌ها، نقاط ضعف را کاهش می‌دهد.

راهبردهای WT (راهبردهای تدافعی): نقاط ضعف را کاهش و از تهدیدها دوری می‌کند.

در جدول شماره‌ی ۳، راهبردهای مؤثر بر گردشگری فرهنگی الموت در چهار بخش مختلف آورده شده است. در کنار هر راهبرد، عواملی که در تدوین این راهبرد نقشه داشته، به نمایش در آمده است.

جدول ۳. راهبردهای توسعه‌ی گردشگری فرهنگی منطقه‌ی الموت

راهبردهای WO	راهبردهای SO
WO1: ایجاد تأسیسات بین راهی و اقامتی و توسعه‌ی راه ارتباطی در مسیر جاده‌ی طالقان به الموت، برای جذب گردشگرانی که از تهران و کرج به‌صورت گذری از منطقه عبور می‌کنند (O1, O3, O4, O7, O1, O3, O4, O7, W1, W2)	SO1: ایجاد یک محور گردشگری بین منطقه‌ی علم‌کوه و دشت سلمبار و مسیر کوهستانی سیالان، گرم رود، خشچال و اوان و ایجاد یک مجتمع گردشگری در منطقه‌ی پیچه بن برای آشنایی گردشگران با قلاع الموت و مکان‌های تاریخی و فرهنگی و مذهبی در این ارتفاعات (O2, O3, S1, S4).
WO2: برگزاری نمایشگاه‌ها و تورهای گردشگری و مراکز علمی - گردشگری در الموت و با همکاری استان‌های گیلان و مازندران برای باززنده‌سازی هویت فرهنگی منطقه با توجه به اشتراکات تاریخی و فرهنگی در بین این استان‌ها (W4, W5, O1, O4, O6).	SO2: تعیین شهر تهران و مناطق خزری به‌عنوان بازار هدف گردشگری فرهنگی و جذب مسافران گذری این مناطق با ارائه‌ی فرهنگ بومی و صنایع دستی و حفظ بافت تاریخی و سنتی روستاهای الموت (O1, O2, O6, O7, O1, O2, O6, O7, S2, S3, S6).
WO3: همکاری و اجرای تفاهم‌نامه‌های مشترک بین پایگاه میراث فرهنگی الموت با سازمان میراث فرهنگی استان قزوین و سازمان‌های همجوار برای انجام پروژه‌های مشترک گردشگری فرهنگی به‌گونه‌ای که بتواند از پتانسیل‌های فرهنگی منطقه و اطراف آن به‌درستی بهره‌برداری کند (O1, O6, W3, W4).	SO3: جذب سرمایه‌گذاری استان تهران در شهرک‌های صنعتی قزوین برای ایجاد تأسیسات اقامتی و بین راهی در مسیرهای منتهی به فضاهای فرهنگی - گردشگری الموت (O1, O4, O7, S2, S7).
WO4: طراحی و ساخت محورها و مسیرهای پیاده‌روی و کوهنوردی و ایجاد تسهیلات ارتباطی مثل ایجاد کنده‌کاری‌ها در مناطق مرتفع برای هموار کردن مسیر قلعه‌ها و مناطق تاریخی و آموزشی برای باز زنده‌سازی قلعه‌های ویران شده (O1, O2, W1, W2, W4).	SO4: ساخت اقامتگاه‌های سیار در مجاورت قلعه‌ها و مکان‌های تاریخی ارتفاعات الموت، به‌طوری که گردشگران در آنجا اسکان یافته و با فرآیند طولانی بازدید، به شناخت هویت این منطقه و آثار و باززنده‌سازی قلعه‌ها کمک کنند (O1, O2, O4, S1, S3, S5).

ادامه‌ی جدول ۳. راهبردهای توسعه‌ی گردشگری فرهنگی منطقه‌ی الموت

راهبردهای WT	راهبردهای ST
WT1: چاپ و انتشار کتاب و فیلم و به‌کارگیری تورگردان‌های علمی برای بازدید از بناهای تاریخی جهت افزایش آگاهی‌های علمی و تاریخی مردم بومی از هویت خود و منطقه و تلاش فعالانه برای حفظ فرهنگ سنتی خود و احیای الگوهای فرهنگی گذشته (T2, T3, T5, W4, W5).	ST1: استفاده‌ی بهینه و تعیین نوع کاربری از مکان‌ها به‌گونه‌ای که گردشگران را به سمت آموزش‌های علمی - فرهنگی و تاریخی هدایت کنند تا با شناخت هویت و اهمیت واقعی این اماکن، از تخریب بناها و بروز ناهنجاری‌ها جلوگیری شود (S1, S3, S7, T1, T3).
WT2: ایجاد تأسیسات و امکانات رفاهی در مجاورت و مسیرهای اماکن فرهنگی و گردشگری منطقه با هدف حفظ بناها و اماکن و جلوگیری از تخریب آنها از طریق جذب گردشگران که موجب توجه بیشتر مسئولان و همچنین افزایش مسئولیت‌پذیری جامعه‌ی بومی می‌شود (T2, T3, T4, W2, W3, W5).	ST2: جهت‌دهی گردشگران و دست‌اندرکاران امر گردشگری به سمت کاوش‌های فرهنگی و آموزش‌های زمینی و تبدیل جذابیت‌های فرهنگی ناشناخته، به‌ویژه در غرب الموت به جاذبه‌های فرهنگی برای جلوگیری از تجمع بیش از حد در چشم‌اندازهای فرهنگی و تاریخی خاص (S2, S5, S6, T1, T2, T5).
WT3: ثبت جهانی میراث فرهنگی الموت در یونسکو که موجب می‌شود تا توجه مسئولان به این میراث بیشتر شده و برای حفظ این میراث برای ثبت دائمی در جهان به مسئله‌ی مدیریتی و حفاظتی این میراث توجه بیشتری کرده که این خود جذب جامعه‌ی بومی برای مشارکت بیشتر را در پی خواهد داشت (W3, W4, W5, T1, T2, T3, T5).	ST3: ایجاد انگیزه برای مردم بومی، به‌ویژه روستاییان، برای نمایش فرهنگ تاریخی به گردشگران و جذب آنها به سمت حفظ هویت تاریخی و جلوگیری از تخریب بافت و سن روستا از طریق هدایت گردشگران علمی - فرهنگی به سمت روستاها به‌کمک پایگاه میراث فرهنگی و دست‌اندرکاران امر (T2, T3, T5, S2, S3, S6).
	ST4: تعیین و بررسی شاخص ظرفیت تحمل گردشگری برای مناطق مختلف فرهنگی و گردشگری در جهت برآورد ظرفیت کاربری هر منطقه به‌منظور جلوگیری از نابودی یا تضعیف مناطق و استفاده‌ی پایدار از آن (S1, S3, S5, T1, T3).
	ST5: شکل‌دهی بازارهای محلی در روستاهای تاریخی الموت، برای ارائه‌ی صنایع دستی و گیاهان دارویی به گردشگران و برگزاری مراسم‌های سنتی فراموش شده در مجاورت این بازارها که در نهایت خود روستا و فرهنگ مردم را از خطر نابودی نجات می‌دهد (S2, S3, S6, S7, T2, T3, T5).

اولویت‌بندی راهبردها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی روشی تحلیلی است که با آن جذابیت نسبی راهبردها مشخص می‌شود. با این روش می‌توان به‌صورت عینی راهبردهای گوناگونی که در زمره‌ی بهترین راهبردها هستند، مشخص کرد. برای تهیه‌ی این ماتریس، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نتیجه‌ی ماتریس سوات استفاده می‌شود. در این روش، ابتدا فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف در ستون سمت راست ماتریس برنامه‌ریزی کمی نوشته شده، سپس ضریب به‌دست آمده در ماتریس ارزیابی، در ستون مقابل آن نوشته می‌شود. در مرحله‌ی بعد نمره‌ی جذابیت تعیین می‌شود. برای تعیین نمره‌ی جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت سازمان نقش داشتند، تعیین کرد و میزان جذابیت آن به راهبردها را تعیین کرد. به‌گفته‌ای، مشخص شود این عامل در فرآیند انتخاب و گزینش راهبردها چه نقشی داشته است. نمره‌ی جذابیت از ۱ (بدون جذابیت) تا ۴ (بسیار جذاب) است. نمره‌ی جذابیت از طریق نظرخواهی از گروه دلفی تعیین و اعمال شده است، سپس نمره‌ی جذابیت در ضریب، ضرب شده و مجموع جمع امتیاز جذابیت، اولویت راهبرد را مشخص می‌کند (جدول ۴) (قدیری معصوم و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابدین زاده و همکاران، ۱۳۹۰؛ ۹۵؛ شجاعی و پاشایی سورکالی، ۱۳۹۰: ۱۱۶).

جدول ۴. جدول ماتریس QSPM

SO4		SO3		SO2		SO1		راهبرد	
جمع امتیاز	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیاز	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیاز	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیاز	نمره‌ی جذابیت	ضریب	عوامل
۰.۳۳۶	۴	۰.۱۶۸	۲	۰	۰	۰.۲۵۲	۳	۰.۰۸۴	S 1
۰	۰	۰	۰	۰.۲۳۱	۳	۰.۱۵۴	۲	۰.۰۷۷	S 2
۰.۰۸۷	۱	۰.۱۷۴	۲	۰.۳۴۸	۴	۰.۰۸۷	۱	۰.۰۸۷	S 3
۰.۳۱۲	۴	۰.۰۷۸	۱	۰.۰۷۸	۱	۰.۰۷۸	۱	۰.۰۷۸	S 4
۰.۱۷۴	۲	۰.۰۸۷	۱	۰	۰	۰.۲۶۱	۳	۰.۰۸۷	S 5
۰.۰۷۲	۱	۰.۰۷۲	۱	۰.۲۸۸	۴	۰.۰۷۲	۱	۰.۰۷۲	S 6
۰.۰۷۷	۱	۰.۱۵۴	۲	۰.۳۰۸	۴	۰.۰۷۷	۱	۰.۰۷۷	S 7
۰.۰۷۵	۱	۰.۲۲۵	۳	۰.۳	۴	۰.۳	۴	۰.۰۷۵	O 1
۰.۱۶۴	۲	۰.۱۶۴	۲	۰.۲۴۶	۳	۰.۲۴۶	۳	۰.۰۸۲	O 2
۰.۰۷۶	۱	۰	۰	۰.۱۵۲	۲	۰.۳۰۴	۴	۰.۰۷۶	O 3
۰.۳۲۸	۴	۰.۳۲۸	۴	۰.۰۸۲	۱	۰.۱۶۴	۲	۰.۰۸۲	O 4
۰.۳۴۸	۴	۰	۰	۰	۰	۰.۰۸۷	۱	۰.۰۸۷	O 5
۰.۰۸۴	۱	۰.۱۶۸	۲	۰.۳۳۶	۴	۰.۰۸۴	۱	۰.۰۸۴	O 6
۰.۰۸۴	۱	۰.۲۵۲	۳	۰.۰۸۴	۱	۰.۲۵۲	۳	۰.۰۸۴	O 7
۲.۲۱۷	-	۱.۸۷	-	۲.۴۵۳	-	۲.۴۱۸	-		مجموع

WO4		WO3		WO2		WO1		راهبرد	
جمع امتیاز	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیاز	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیاز	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیاز	نمره‌ی جذابیت	ضریب	عوامل
۰	۰	۰.۳	۴	۰.۳	۴	۰.۲۲۵	۳	۰.۰۷۵	O 1
۰.۱۶۴	۲	۰.۱۶۴	۲	۰.۱۶۴	۲	۰.۲۴۶	۳	۰.۰۸۲	O 2
۰.۱۵۲	۲	۰.۰۷۶	۱	۰.۰۷۶	۱	۰.۳۰۴	۴	۰.۰۷۶	O 3
۰.۱۶۴	۲	۰.۱۶۴	۲	۰.۱۶۴	۲	۰.۲۴۶	۳	۰.۰۸۲	O 4
۰.۳۴۸	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۰۸۷	O 5
۰.۰۸۴	۱	۰.۰۸۴	۱	۰.۱۶۸	۲	۰.۱۶۸	۲	۰.۰۸۴	O 6
۰.۰۸۴	۱	۰.۰۸۴	۱	۰.۱۶۸	۲	۰.۳۳۶	۴	۰.۰۸۴	O 7
۰.۳۴۸	۴	۰.۰۸۷	۱	۰	۰	۰.۲۶۱	۲	۰.۰۸۷	W1
۰.۱۷۶	۲	۰	۰	۰.۰۸۸	۱	۰.۳۵۲	۴	۰.۰۸۸	W2
۰.۰۸۶	۱	۰.۳۴۴	۴	۰.۲۵۸	۳	۰	۰	۰.۰۸۶	W3
۰.۱۷۰	۲	۰.۱۷۰	۲	۰.۲۵۵	۳	۰.۰۸۵	۱	۰.۰۸۵	W4
۰.۱۷۰	۲	۰.۱۷۰	۲	۰.۱۷۰	۲	۰.۰۸۵	۱	۰.۰۸۵	W5
۱.۹۴۶	-	۱.۶۴۳	-	۱.۸۱۱	-	۲.۳۰۸	-		مجموع

ادامه‌ی جدول ۴. ماتریس QSPM

ST 5		ST 4		ST 3		ST 2		ST 1		ضریب	راهبرد عوامل
جمع امتیازها	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیازها	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیازها	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیازها	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیازها	نمره‌ی جذابیت		
۰	۰	۰.۱۶۸	۲	۰	۰	۰.۲۵۲	۳	۰.۳۳۶	۴	۰.۰۸۴	S1
۰.۲۳۱	۳	۰.۰۷۷	۱	۰.۳۰۸	۴	۰.۱۵۴	۲	۰.۲۳۱	۳	۰.۰۷۷	S2
۰.۳۴۸	۴	۰.۳۴۸	۴	۰.۳۴۸	۴	۰.۲۶۱	۳	۰.۱۷۴	۲	۰.۰۸۷	S3
۰.۰۷۸	۱	۰.۳۱۲	۴	۰.۱۵۶	۲	۰.۲۳۴	۳	۰.۳۱۲	۴	۰.۰۷۸	S4
۰.۰۸۷	۱	۰.۳۴۸	۴	۰.۰۸۷	۱	۰.۲۶۱	۳	۰.۲۶۱	۳	۰.۰۸۷	S5
۰.۲۸۸	۴	۰.۲۱۶	۳	۰.۲۸۸	۴	۰.۲۱۶	۳	۰.۱۴۴	۲	۰.۰۷۲	S6
۰.۲۳۱	۳	۰.۲۳۱	۳	۰.۲۳۱	۳	۰.۰۷۷	۱	۰.۲۳۱	۳	۰.۰۷۷	S7
۰.۰۸۴	۱	۰.۳۳۶	۴	۰.۲۵۲	۳	۰.۳۳۶	۴	۰.۳۳۶	۴	۰.۰۸۴	T1
۰.۳۴۰	۴	۰.۱۷۰	۲	۰.۳۴۰	۴	۰.۳۴۰	۴	۰.۱۷۰	۲	۰.۰۸۵	T2
۰.۱۸۴	۲	۰.۳۶۸	۴	۰.۲۷۶	۳	۰.۳۶۸	۴	۰.۳۶۸	۴	۰.۰۹۲	T3
۰.۱۶۸	۲	۰.۲۵۲	۳	۰.۰۸۴	۱	۰.۲۵۲	۳	۰.۰۸۴	۱	۰.۰۸۴	T4
۰.۳۱۲	۴	۰.۳۱۲	۴	۰.۳۱۲	۴	۰.۱۵۶	۲	۰.۲۳۴	۳	۰.۰۷۸	T5
۲۰.۳۵۱	-	۳.۱۳۸	-	۲.۶۷۹	-	۲.۹۰۷	-	۳.۱۵۴	-	مجموع	

WT3		WT2		WT1		ضریب	راهبرد عوامل
جمع امتیاز جذابیت	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره‌ی جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	نمره‌ی جذابیت		
۰.۱۷۴	۲	۰.۳۴۸	۴	۰.۰۸۷	۱	۰.۰۸۷	W1
۰.۲۶۴	۳	۰.۳۵۲	۴	۰	۰	۰.۰۸۸	W2
۰.۳۴۴	۴	۰.۰۸۶	۱	۰	۰	۰.۰۸۶	W3
۰.۲۵۵	۳	۰.۲۵۵	۳	۰.۳۴۰	۴	۰.۰۸۵	W4
۰.۳۴۰	۴	۰.۲۵۵	۳	۰.۳۴۰	۴	۰.۰۸۵	W5
۰.۳۳۶	۴	۰.۳۳۶	۴	۰.۰۸۴	۱	۰.۰۸۴	T1
۰.۱۷۰	۲	۰.۲۵۵	۳	۰.۱۷۰	۲	۰.۰۸۵	T2
۰.۲۷۶	۳	۰.۱۸۴	۲	۰.۲۷۶	۳	۰.۰۹۲	T3
۰.۲۵۲	۳	۰.۳۳۶	۴	۰.۱۶۸	۲	۰.۰۸۴	T4
۰.۳۱۲	۴	۰.۳۱۲	۴	۰.۳۱۲	۴	۰.۰۷۸	T5
۲.۷۲۳	-	۲.۷۱۹	-	۱.۷۷۷	-	مجموع	

در حالت استاندارد، جمع امتیازهای هر راهبرد، نشانگر راهبرد برتر است؛ اما از آنجایی که در این ماتریس تعداد عوامل نقاط قوت و فرصت با تعداد عوامل ضعف و تهدید برابر نبود، بنابراین امتیازها نرمال شده و با محاسبه‌ی میانگین، راهبردهای برتر در سه اولویت به شرح زیر انتخاب شدند:

1. ST1، ST4، ST2، WT3، WT2، ST3
2. SO1، SO2، ST5، WO1، SO4
3. WO4، SO3، WO2، WT1، WO3

با توجه به یافته‌های به‌دست آمده، راهبردهای تنوع (ST) اثرگذاری بیشتری بر گردشگری فرهنگی الموت دارند و چهار راهبرد از شش راهبرد برگزیده مربوط به این بخش هستند. به این معنا که باید راهبردهایی تدوین کرد تا از طریق نقاط قوت، از تهدیدهای پیش رو پرهیز کرد. اما پیش از آن، الموت نیاز به این دارد که کمی به عقب برگشته و حالت تدافعی به خود بگیرد. باید پیش از هر چیز به فرصت‌های پیش رو توجه کرده و سپس با استفاده از نقاط قوت، راهبردی تدوین کرد که ابتدا از طریق بر طرف کردن ضعف‌ها، از تهدیدها جلوگیری کند (راهبرد تدافعی) و سپس راهبردهای تنوع را ارائه کرد. به همین دلیل است که دو راهبرد برتر از نوع تدافعی (WT) هستند.

راهبرد WT3 شاید یکی از مؤثرترین راهبردها باشد. ثبت میراث تاریخی الموت در جهان با فرصت‌ها و نقاط قوت شکل می‌گیرد؛ ولی هدفی جز از بین بردن تهدیدها و برطرف کردن ضعف‌ها ندارد. ثبت الموت در جهان از یک سو توجه بیشتر گردشگران داخلی و خارجی به منطقه را بیشتر کرده و از سوی دیگر، حس مسئولیت‌پذیری دست‌اندرکاران و جامعه‌ی بومی را در پاسداشت هویت تاریخی خود تقویت می‌کند و البته ثبت شدن الموت، توفیقی اجباری برای مسئولان الموت است که مجبور می‌شوند، بیش از گذشته به حفظ میراث آن توجه کنند. راهبرد WT2 نیز بر این مسئله تأکید می‌کند که با برطرف کردن ضعف تأسیسات اقامتی و راه ارتباطی در مسیر اماکن تاریخی، از تهدیدهایی مثل تخریب اماکن و از بین رفتن هویت آنها جلوگیری می‌شود.

راهبرد ST4 به این امر تأکید می‌کند که می‌توان با محاسبه‌ی ظرفیت تحمل مناطق و روستاها و اماکن تاریخی، از ورود بیش از حد گردشگر به یک مکان جلوگیری کرد. راهبرد ST2 به یک نقطه‌ی قوت الموت که همان متنوع و گسترده بودن میراث تاریخی است، اشاره می‌کند و اینکه با هدایت گردشگران به مناطق مختلف، از تجمع بیش از حد در یک چشم‌انداز که ممکن است موجب تخریب آن شود، جلوگیری می‌شود. راهبرد ST1 نیز به استفاده‌ی بهینه و تعیین نوع کاربری از امکان تأکید دارد، به گونه‌ای که گردشگران را به سمت آموزش‌های علمی - فرهنگی و تاریخی هدایت کنند؛ چرا که با شناخت هویت و اهمیت واقعی این اماکن، از تخریب بناها و بروز ناهنجاری‌ها جلوگیری خواهد شد و در نهایت، راهبرد ST3 به مشارکت جامعه‌ی محلی و تنوع فرهنگی و سنتی جامعه‌ی روستایی الموت اشاره کرده و اعتقاد دارد که با نمایش فرهنگ و هنر روستاییان به گردشگران، کمک شایانی به باززنده‌سازی و شناخته‌شدن هویت و تاریخ الموت برای دیگران خواهد کرد.

نتیجه‌گیری

در یک بررسی و نتیجه‌گیری کلی باید به این نکته اذعان کرد که در روند کنونی گردشگری فرهنگی الموت، فرصت‌های توسعه‌ی گردشگری فرهنگی در گذر زمان بر سایر عوامل غلبه کرده و نوع نگاه مناطق پیرامون الموت به گردشگری فرهنگی منطقه، نگاهی مثبت از نوع تفریحی - تاریخی است. حضور این گردشگران با فرهنگ‌ها و عقاید مختلف از یک سو و حضور سرمایه‌گذاران و بخش‌های مختلف گردشگری مناطق همجوار، همگی زمینه‌ها و فرصت‌هایی هستند که الموت می‌تواند از این فرصت‌ها برای توسعه‌ی گردشگری فرهنگی خود استفاده کند. در محاسبات و مطالعات اولیه نیز، فرصت‌ها بیشترین درصد را در بین چهار عامل دخیل در تحلیل سوات به خود اختصاص داد. همچنین ماتریس عوامل داخلی و خارجی نشان داد که گردشگری فرهنگی الموت در وضعیت بینابین و البته رو به پیشرفت قرار دارد و با توجه به این ماتریس بهترین نوع راهبرد برای گردشگری فرهنگی الموت در حال حاضر، راهبرد تنوع و گاهی تدافعی تشخیص داده شد. یعنی با استفاده از نقاط قوتی که در منطقه وجود دارد، می‌توان از تهدیدهای ناشی از فرصت‌های پیش روی الموت پرهیز کرد. این نوع راهبرد کاملاً منطقی به نظر می‌رسد؛ به همین دلیل پیش از پاسخ الموت به این فرصت‌ها، باید زمینه را برای چنین پذیرشی فراهم کرد و شرایط برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها مهیا شود تا این فرصت‌ها به تهدید تبدیل نشوند. زمینه‌ی جلوگیری از این تهدیدها، می‌تواند از طریق بهره‌گیری بهینه از فرصت‌ها باشد که برای بهره‌گیری و رسیدن به شرایط ایده‌آل، بهتر است تهدیدها از طریق نقاط قوت موجود برطرف شوند. همچنین زمینه‌ی دفع این تهدیدها زمانی آماده می‌شود که بتوان نقاط ضعف را نیز کاهش یا کنترل کرد. به همین خاطر است که راهبردهای تعیین شده‌ی الموت، در بعضی مواقع نیز تدافعی می‌شود و این از طریق ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM نیز قابل توجیه و اثبات است.

در این ماتریس به این مسئله پرداخته شد که هر راهبرد چقدر برای عوامل داخلی و خارجی اثرگذاری یا جذابیت بیشتری دارد که روشن است هر راهبردی اثر بیشتری داشته باشد، مؤثرتر خواهد بود. نبود عوامل فرصت در راهبردهای برگزیده، حاکی از آن است که منطقه‌ی الموت قزوین هنوز آمادگی لازم برای عجزین شدن با فرهنگ و شرایط بیرونی را ندارد و توجه شتابزده به عوامل فرصت ممکن است بیشتر آنها را به تهدید تبدیل کند؛ اما گذر زمان می‌تواند نمایانگر این مسئله باشد که اندک‌اندک دری از فرصت‌های گردشگری به روی الموت باز خواهد شد که خواه ناخواه برای بهره‌گیری از آنها نیاز به اصلاح نقاط ضعف و دوری از تهدیدها بوده و در این حالت می‌توان از راهبردهای رقابتی با بهره‌گیری از فرصت‌ها برای رفع ضعف‌ها و همچنین راهبردهای تهاجمی، یعنی استفاده از نقاط قوت برای بهره‌گیری از فرصت‌ها، استفاده کرد.

منابع

1. Abedinzadeh, N., Abedinzadeh, F. and Abedi, T., 2011, **Study of Strategic Factors of Rasht City Solid Waste Management by SWOT Method and QSPM Matrix Formation**, Journal of Environmental Studies, Vol. 37, No. 4, PP. 93-104. (in Persian)

2. Asgari, N., 2001, **Mraghyan Cultures That Living in Alamut Rudbar**, Geographical Research Quarterly, Vol. 61, No. 2, PP.108-118. (*in Persian*)
3. Bachleitner, R. and Zins, A. H., 1999, **Cultural Tourism and in Rural Communities: the Residents Perspective**, Journal of Business Research, Vol. 44, PP. 199-209.
4. Bahramalian, T., 2009, **Alamut from the Perspective of Researchers and Artists; Report of Seventh Scientific Session of Archeology Alamut Site**, Aieneh Khilial Journal, Vol. 3, PP. 80-85. (*in Persian*)
5. Bonet, L., 2007, **Cultural Tourism**, Translated by Farzin, M.R., Commercial Surveys, Vol. 4, No. 23, PP. 52-55. (*in Persian*)
6. Chakravarthy, K., Ravi-Kumar, C.H., and Deepthi, K., 2008, **SWOT Analysis on Medical Tourism**, Presented at the Conference on Tourism in India-Challenges Ahead, 15-17 May 2008, IIMK.
7. Ebrahim zadeh, I. and Aqasi zadeh, A., 2009, **The Analysis of Effective Factors in the Expansion of Coastal Region of Chabahr Tourism through SWOT Model**, Journal Urban - Regional Studies and Research, Vol. 1, No. 1, PP. 107-128. (*in Persian*)
8. Emekli, G. and Baykal, F., 2011, **Opportunities of Utilizing Natural and cultural Resources of Bornova (Izmir) Through Tourism**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 19, PP. 181-189.
9. Gaderi, E., Ezzati, E., and Hafezizadeh, Sh., 2009, **Using Tasooa and Ashoora Ceremonies in the Central Part of Tehran as A Religious-Cultural Tourism Potential**, Geographic Space, Vol. 28, No.4, PP. 101-75. (*in Persian*)
10. Ghadiri Masoum, M., Korasani, M.A., Zianoushin, M.M. and Veisi, F., 2010, **Limit Regional Interaction and Cooperation, A Strategy for Cultural Tourism Development**, National Studies Quarterly, Vol. 45, No, 1, PP. 117-14. (*in Persian*)
11. Gnoth, J. and Zins, A. H., 2011, **Developing a Tourism Cultural Contact Scale**, Journal of Business Research, in Press, Corrected Proof.
12. Hamidi, A.A., Rostami, B., Falsafi, A., Naderi, A., 2005, **Ethnography of Alamut**, published by Iran Cultural Heritage, Handcrafts and Tourism Organization, Tehran. (*in Persian*)
13. Jahanian, M. and Zandi E., 2008, **Exploring the Ecotourism Potentials of Deserts of Yazd Province, A SWOT Analysis**, Human Geography Research, Vol. 44, No. 74, PP. 61-74. (*in Persian*)
14. Kazemi, E., 2004, **Natural and Historical Geography of Alamut**, First Edition, Published by Irangardan, Tehran. (*in Persian*)
15. Kordnaiej, A., Azar, A., and Niakan Lahiji, N., 2010, **Formulating the Effective Organizational Strategy in Public Sector: Case Study in the Islamic Republic of Iran's Customs (IRIC)**, The Economic Reseach, Vol. 10, No. 2, PP. 91-114. (*in Persian*)
16. Mafi, E. and Saghiae, M., 2010, **MS-SWOT Analysis Model Used in Tourism Management: A Case Study Mashhad**, journal of Geography and Development, Vol. 14, No. 2, PP. 27-50. (*in Persian*)

17. Majidi, M.R., 2011, **Foreign Tourism Policy in Iran: Toward Reaching The Desired Model**, Political Quarterly, Vol. 40, No. 4, PP. 257-272. (*in Persian*)
18. Mohammadi Dah Cheshmeh, M. and Zanghi Abadi, A., 2008, **Feasibility Study Ecotourism Capabilities in Province Chahar Mahal and Bakhtiari with Method SOWT**, Quarterly ecology, Vol. 34, No. 47, PP. 1-10. (*in Persian*)
19. Nohegar, A., Hosseinzadeh, M. and Pirasteh, A., 2009, **Assessment of Qeshm Island Ecotourism Capabilities with Use of SWOT Management Strategy Model**, Geography and Development Iranian Journal, Vol. 15, No. 4, PP. 151-172. (*in Persian*)
20. Sariisik, M., Turkay, O. and 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.
21. Shahidi, M.Sh. and Ardestani, Z., 2009, **An Investigation of the Role of Tourism in Rural Areas (Case Study: Dehestan Lavasan)**, Human Geography Research, Vol. 67, No. 1, PP. 99-113. (*in Persian*)
22. Shoja Shafiei, M.M., 2006, **Thousand-year History of Islam in Northern Iran, (Mazandaran, Golestan, Alamut, Taleghan etc. of the 2 to 12 Century)**, Second Edition, Published by Eshareh, Tehran. (*in Persian*)
23. Shojaie, M.R. and Pashaie Soorkali, Z., 2011, **ICT Strategic Planning for Mazandaran Province**, Information Sciences & Technology, Vol. 27, No. 3, PP. 93-121. (*in Persian*)
24. Sobhani, B., 2010, **Recognizing of Tourism Capabilities of Sardabeh Hot Water Region in Ardebil Province Using SWOT Method**, Urban-Regional Studies and Research, Vol. 1, No. 4, PP. 113-128. (*in Persian*)
25. Tighe, A.J., 1985, **Cultural Tourism in the USA**, Tourism Management, Vol. 6, No. 4, PP. 234-251.
26. Zamani-Farahani, H and Ghazali, M., 2011, **The Relationship between Islamic Religiosity and Residents' Perceptions of Socio-Cultural Impacts of Tourism in Iran: Case studies of Sare'in and Masooleh**, Tourism Management, Vol. 33, No. 4, PP. 802-814.
27. Zendedel, H., 1999, **Qazvin Province Tourism Guide**, Published by Irangardan, Tehran. (*in Persian*)

***The Priority of Measuring the Strategies for Development of Cultural
Tourism in Alamut, Qazvin***

Pourahmad A.*

Prof. of Geography and Urban Planning, University of Tehran

Hosseini A.

Ph.D. Candidate in Geography & Urban Planning, University of Tehran

Oroji H.

Ph.D. Student, Geography and Rural Planning, Kharazmi University

Alizadeh M.

MA. in Geography and Tourism Planning, University of Tehran

Received: 08/12/2011

Accepted: 17/10/2012

Extended Abstract

Introduction

Nowadays, tourism is considered as one of the effective factors in promotion of communications among nations. It is presented as creator of job opportunities in the economic section and social-cultural interactions. Cultural tourism can be characterized in two different aspects. From the conceptual viewpoint, people move towards the cultural attractions far from their current residential place to achieve new information and experiences for meeting their cultural needs. In the terms of cultural tourism, human beings move towards some particular cultural attractions such as places with historical heritage, cultural and aesthetics signs, arts and plays out of their ordinary residential places. Both perspectives towards cultural tourism help a better coexistence, continuity, stability, and safety.

Alamut is considered as one of the cultural and historical places in Iran. Customs, traditions, race, manual industry, arts, and cultural and religious traditions have made this place a tourist attraction. It is evident that this considerations and opportunities may have negative and threatening effects as well as positive ones.

Methodology

Not much time has passed since utilizing strategic planning and evolution in geography in general and in urban as well as zone development in particular. This method is one of the public tools for both internal environment analyses (Strengths and Weaknesses) and external environment analyses (Opportunities and Threats), besides, it is a systematic approach which can be helpful in decision making.

This is a descriptive-analytical study with quantitative tool. In order to collect and arrange such factors various types of resources were used as follows: A library, documental approach, published articles and papers concerning the cultural tourism, direct observation and survey, field research, interview and providing questionnaire using Delphi method and considering the opinions of experts of Qazvin Cultural Heritage, Handcrafts and Tourism Organization and Alamut Cultural Heritage and Tourism Database, and academic experts.

In collecting questionnaires, the participants have been divided into two different levels. In this stage, the snowball technique has been applied to determine the sample volume.

- Group A: The opinions of this group have been collected using 14 questionnaires; the participants are as follows: The president and managers and experts in Qazvin CHHTO and Alamut CHTD.
- Group B: academic experts responded to 15 questionnaires.

Results and Discussion

According to the high score of the external factors rather than the internal ones, Alamut cultural tourism is more affected by opportunities and threats than the strength and weakness factors. This is due to the appropriate conditions of this place for the opportunities. It means that due to the high cultural attractions and potentials, Alamut attracts the attention of both the local community and authorities and the tourists who come from other areas.

This place needs the collaboration and potentialities of the neighboring areas for the development of its cultural tourism to eliminate the deficiencies and enhance the capacities. Hence, upon the variety-centered strategies it should be emphasized.

Four groups of strategies were determined in terms of different performance degree. According to the findings, variety strategies are more effective on Alamut cultural tourism. This section has examined four of the six selected strategies. In other words, some strategies in which the expected threats are prevented through strong factors should be exerted. Before that, Alamut should return backward a little and take a defensive stance, though. First of all, the future opportunities should be taken into consideration, and then, take benefit of the strong factors to provide a strategy that suppresses the threats (defensive strategy). After that, the variety strategies could be presented.

Conclusion

In a comprehensive study, it can be mentioned that the development opportunities of cultural tourism gradually cope with other factors in the current trend of Alamut cultural tourism, and

the surrounding areas of Alamut have a positive historical and recreational appeals for cultural tourism of this area. Lack of opportunities in the selected strategies indicate that this place of Qazvin is not still ready to associate with the external culture and conditions and a hasty attention to the possible opportunities changes most of them to threat. However, in the future it may be revealed that a window of tourism opportunities would be gradually opened towards Alamut. Anyway, it is necessary to eliminate the deficiencies and prevent the threats to make use of these opportunities. In this situation, the competitive strategies could be used as well as the aggressive strategies, i.e. using the weakness factors to take benefit of the opportunities, to eliminate the deficiencies through utilization of the opportunities.

Keywords: Cultural Tourism, Strategic Planning, Measuring the Strategy, Alamut, Qazvin.