



مجله‌ی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری  
سال دوم، شماره‌ی ۷، زمستان ۱۳۹۲  
صفحات ۱۲۵-۱۰۶

## نظام اداری - مدیریتی و توسعه‌ی اجتماعی - فرهنگی پایدار در بخش گردشگری ماسوله

غلامرضا غفاری\*

سید علی مستولی‌زاده\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۲۰

### چکیده

ماسوله یکی از کوچک‌ترین شهرهای ایران، سال‌هاست که به دلیل داشتن جاذبه‌های خاص و منحصر به فرد تاریخی- فرهنگی و طبیعی خود تبدیل به یکی از شناخته شده‌ترین مقاصد گردشگری کشور شده است. توسعه‌ی گردشگری در ماسوله آثار و پیامدهای زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی- فرهنگی را نیز در پی داشته است. در این مقاله نقش نظام اداری- مدیریتی به‌عنوان عنصری مهم در فرآیند توسعه که نقشی بنیادین در ایجاد پایداری یا ناپایداری در مقاصد گردشگری به‌خصوص در ابعاد اجتماعی- فرهنگی دارد مورد بررسی قرار گرفته است. از تکنیک‌های مختلف روش کیفی برای تولید داده و معرفی سهم نظام اداری- مدیریتی در فرآیند توسعه‌ی گردشگری در ماسوله و نیز شناخت آسیب‌ها و کاستی‌های آن استفاده شده است. در نهایت پس از ارزیابی و تحلیل داده‌ها، پیشنهاداتی برای ارتقای عملکرد نظام اداری- مدیریتی در فرآیند توسعه‌ی پایدار گردشگری ماسوله ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** نظام اداری، مدیریتی، توسعه‌ی پایدار گردشگری، پایداری اجتماعی- فرهنگی، ماسوله.

### مقدمه

گردشگری به‌عنوان یکی از تأثیرگذارترین پدیده‌ها و محصولات مدرنیته به‌حساب می‌آید. در زندگی مدرن، گردشگری تبدیل به نیازی اساسی برای نوع بشر شده است؛ نیازی که با استناد به نظریه‌ی سلسله مراتب نیازهای مازلو (رابینز، ۱۳۸۱: ۷۳) برای بشر مدرن و پسامدرن متعالی‌تر از نیازهای مادی همچون خوردن، آشامیدن و امنیت قرار گرفته و هم‌تراز با نیازهای

\* نویسنده مسئول، دانشیار گروه برنامه‌ریزی اجتماعی، دانشگاه تهران، (ghaffary@ut.ac.ir)

\*\* کارشناس ارشد برنامه‌ریزی گردشگری

فرامادی چون عاطفه، دوستی، احترام و دیگر نیازهای متعالی که موجب خودشکوفایی انسان می‌شوند، از آن یاد می‌شود.

گردشگری پدیده‌ای چندوجهی و فرابخشی است که از ابتدای اهمیت یافتن، به‌عنوان یک فعالیت اقتصادی منفعت‌زا نقش مهمی در رشد و توسعه‌ی مناطق و مقاصد گردشگری ایفا نموده است. گردشگری به‌عنوان یک پدیده‌ی مدرن - و به صورت ماهوی - اساساً یک فعالیت اقتصادی (پاپلی یزدی سقایی، ۱۳۸۵: ۲۲)، با انگیزه‌هایی فردی و اجتماعی است که اثرات متفاوت مثبت و منفی زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی را در پی داشته است.

گردشگری به خودی خود، متضمن نظام گسترده‌ای از روابط و تعاملات اجتماعی است و بهره‌مند از سازوکارهایی است که از طریق عرضه‌ی محصولات و خدمات می‌کوشد تا نیازهای مسافران را در مکان‌هایی غیر از محل سکونتشان پاسخ گوید، بنابراین از حیث سیستمی گردشگری، مجموعه‌ای از عناصر و بخش‌های مرتبط به هم است که به‌عنوان یک کل واحد در جهت تحقق اهدافی خاص حرکت می‌کند (کاظمی، ۱۳۸۵: ۳۳-۳۵). گردشگری به‌عنوان یک سیستم از دو زیربخش عمده‌ی عرضه و تقاضا تشکیل شده است. نظام اداری - مدیریتی هر چند یکی از اجزای مهم بخش عرضه محسوب می‌شود؛ ولی باید آن را تنظیم‌کننده‌ی کلیدی روابط بخش عرضه و تقاضا در مقاصد گردشگری دانست.

نظام اداری - مدیریتی در گردشگری، مجموعه‌ی همگرایی از تصمیمات، اعمال، پیش‌بینی‌ها و آینده‌نگری‌هاست که در مقاصد گردشگری به منصفی ظهور می‌رسد. مقوله‌ی مدیریت بخش لاینفک هر نوع برنامه‌ریزی و شاید اصلی‌ترین رکن آن است (حیدری چپانه، ۱۳۸۷: ۱۲۰). همان‌گونه که مورفی<sup>۱</sup> نیز اشاره کرده است مهم‌ترین نقش مدیریت گردشگری تأثیرگذار بودن آن است و بسته‌ی گسترده‌ای از آگاهی‌ها، عملکردها و فعالیت‌ها در خصوص مواردی نظیر تکنیک‌های بازاریابی، دسترسی به اطلاعات، انجام تفسیر و تحلیل کنترل و تصمیم‌گیری را شامل می‌شود (مورفی، ۱۹۸۵: ۱۲۰). چرخه‌ی مدیریت گردشگری، عناصری اساسی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی، کنترل و اصلاح برنامه‌ها را دربر می‌گیرد. هدف نهایی مدیریت بر اساس نظر الیوت<sup>۲</sup> رساندن سازمان (یا مقصد گردشگری) به اهداف از پیش تعیین شده است. با فراگیر شدن مباحث مربوط به پایداری<sup>۳</sup> در متون گردشگری، کنترل و ارزیابی تأثیرات مختلف صنعت گردشگری بر ابعاد اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و زیست‌محیطی جامعه هم از مهم‌ترین عملکردهای گردشگری محسوب می‌شود. در عصر حاضر، علاوه بر ساماندهی و هدایت برنامه‌ها، توجه به مناسبات و حساسیت‌های توسعه‌ی پایدار و کنترل تأثیرات ناشی از گردشگری، تبدیل به یکی از مهم‌ترین کارکردهای گردشگری شده

<sup>1</sup> Murphy

<sup>2</sup> Elliot

<sup>3</sup> Sustainability

است (گارتنر و هاوکینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۲)؛ بنابراین می‌توان گفت که فرآیند مدیریت صنعت گردشگری باید بین فعالیت‌های مختلف این صنعت در سطوح گوناگون هماهنگی، هدایت، کنترل و تصمیم‌گیری انجام دهد. این فرآیند ابعاد و سطوح مختلفی نظیر مدیریت دولتی، مدیریت اقتصادی، مدیریت اجتماعی- فرهنگی و مدیریت زیست‌محیطی را شامل می‌شود (حیدری چپانه، ۱۳۷۹: ۱۲۳). در این میان مدیریت اجتماعی- فرهنگی صنعت گردشگری به مراتب دشوارتر، پیچیده‌تر و انتزاعی‌تر از سایر ابعاد آن است چراکه مسایل اجتماعی- فرهنگی، ارتباطی متعامل و چندگانه با دیگر عناصر آشکار و پنهان متن و محیط اجتماعی خود دارند.

باتوجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد و بسیار ارزشمند ماسوله در جنبه‌های تاریخی، فرهنگی، مردم‌شناسی، بافت اجتماعی و کالبدی، اهمیت و ضرورت پایداری این جنبه‌ها بیش از پیش احساس می‌شود؛ چراکه توسعه‌ی گردشگری به صورت ناپایدار می‌تواند بافت منسجم اجتماعی- فرهنگی حاکم بر ماسوله را با تهدید مواجه کند. به‌علاوه از آن جایی که پایداری رمز بقای مقاصد گردشگری در بلندمدت است و باتوجه به وابسته شدن اقتصاد ماسوله و بسیاری از مردم آن به گردشگری، هر نوع ناپایداری احتمالاً می‌تواند به معنای محروم کردن بسیاری از مردم محلی از درآمد پایدار و بروز مسایل و بحران‌های اجتماعی در جامعه‌ی گردشگرپذیر باشد. باتوجه به اهمیت و غیرممکن بودن بازتولید این نوع جاذبه‌ها، بررسی پایداری توسعه‌ی گردشگری به‌عنوان یک فرآیند مستمر و حرکت همیشگی برای شناسایی فعالیت‌های ناپایدار و پایدار و تبدیل زمینه‌ها و مصادیق ناپایداری به پایداری از ضروریات اولیه و اصلی توسعه‌ی گردشگری در هر مقصدی است و از آنجایی که نظام اداری- مدیریتی به‌عنوان عنصری بنیادی در فرآیند توسعه، نقشی کلیدی در ایجاد پایداری یا ناپایداری در مقاصد گردشگری به‌خصوص در ابعاد اجتماعی- فرهنگی دارد. نظام اداری- مدیریتی را می‌توان عنوان اتاق فکر جریان توسعه، دارای اساسی‌ترین نقش در مهار فرآیند توسعه و پایدار کردن آن و یا دامن زدن به ناپایداری در فرآیند توسعه دانست. مهم‌ترین هدف این مقاله آسیب‌شناسی و ارزیابی تأثیرات اجتماعی- فرهنگی ناشی از حاکمیت نظام اداری- مدیریتی فعلی در ماسوله و شناسایی مؤلفه‌ها، عوامل و زمینه‌های ایجاد پایداری یا ناپایداری در ابعاد اجتماعی- فرهنگی توسعه‌ی گردشگری است که از حاکمیت نظام اداری- مدیریتی فعلی در سطح محلی نشأت گرفته است.

---

<sup>1</sup> Gartner and Hawkins

### پیشینه‌ی موضوع

به بیان دیگر پدیده‌های مورد بحث در علوم اجتماعی گردشگری هم در نوشته‌های علوم اجتماعی با رویکردهای مختلفی در حوزه سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و مدیریت مواجه بوده است؛ مروری بر جریان‌های پژوهشی رایج در حوزه‌ی گردشگری حاکی از آن است که نگاه پایدار به توسعه یا به‌عبارت کامل‌تر، توسعه‌ی پایدار گردشگری یکی از مرسوم‌ترین و به‌روزترین رویکردها در مطالعات گردشگری است. طبقه‌بندی نتایج تحلیل محتوای انجام شده توسط پارینلو<sup>۱</sup> و دان<sup>۲</sup> بر روی آثار نظری انجام شده در کشورهای اروپایی در خصوص جامعه‌شناسی گردشگری که در جدول زیر آورده شده نشان از اهمیت توجه به اثرات اجتماعی- فرهنگی و پایداری گردشگری دارد.

جدول ۱: نتایج تحلیل محتوای نوشته‌های حوزه جامعه‌شناسی گردشگری

تعداد	موضوعات
۳۹	جامعه‌شناسی گردشگری، نظریه‌های عمومی، تعاریف و واژگان فنی
۲۲	گردشگری به مثابه صورتی از مصرف و یا منزلت اجتماعی
۱۹	گردشگری به مثابه گریز از بیگانگی، آزاد شدن و در غربت و غریبگی زیستن
۲۶	گردشگری به‌عنوان بسط روابط بین الاشخاصی، ارتباطات و خیال‌پردازی
۲۲	خود اتکایی، معنابخشی، هویت، جامعه‌پذیری، زیارت و رفتن به اماکن متبرکه
۱۶	افزونی گردشگران، گردشگری عامیانه و ضد گردشگران
۲۰	فضا و مکان، طبیعت، ساحل، شهر و روستا
۴۳	اثرات اجتماعی- فرهنگی، محله‌ها، مشاغل، خط‌مشی، پایداری و ستیز
۱۵	انگیزش و تصمیم‌سازی گردشگران
۱۹	فراغت، وقت آزاد، تفریح، ورزش و تعطیلات

منبع: دان و پارینلو (۲۰۰۹، ۳۳۲)

توسعه‌ی گردشگری می‌تواند موجب ایجاد تغییرات اساسی در سبک زندگی (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳) ساکنان محلی شود. پویایی و تغییرات ناشی از توسعه‌ی گردشگری به‌گونه‌ای است که می‌تواند در ابعاد مختلف، زندگی ساکنین مقاصد گردشگری را تحت‌الشعاع قرار دهد. این تحولات گاهی منجر به تغییر شکل اقتصاد محلی (مانیارا و جونز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ سیمپسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸) و یا دامن‌زدن

<sup>۱</sup> Parrinello

<sup>۲</sup> Dann

<sup>۳</sup> Lee

<sup>۴</sup> Manyara and Jones

<sup>۵</sup> Simpson

به تغییرات اجتماعی شود (بول و لاول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ سیمپسون، ۲۰۰۸) در بسیاری از موارد توسعه‌ی گردشگری به‌همراه خود تغییر و تحولات فرهنگی را نیز به‌دنبال می‌آورد (لی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، سیمپسون، ۲۰۰۸) و یا موجب وقوع تغییراتی در زیست بوم و محیط طبیعی جوامع مقصد می‌شود (لی و همکاران، ۲۰۱۰؛ یون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). از این رو، در جوامعی که گردشگری به‌عنوان اولویت توسعه مطرح می‌شود، پایداری فرآیند توسعه‌ی گردشگری به‌نحوی که نیازها و مطالبات مردم محلی نیز، هم‌راستا با کسب‌وکارهای گردشگری موردنظر نظام برنامه‌ریزی و مدیریت مقصد قرار گیرد حایز اهمیت است. بدون حمایت و مشارکت جامعه‌ی محلی، حصول به توسعه‌ی پایدار گردشگری دشوار و بلکه غیرممکن است (گرسوی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ نیکلاس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). افزون براین یکی از اصول مدل توسعه‌ی انسانی پایدار که در دهه ۱۹۹۰ در برنامه‌ی توسعه‌ی سازمان ملل به‌کار گرفته شده است حفاظت و احیای محیط‌زیست پایدار است (برنز، ۲۰۰۶:۱۳۸۵). با این وجود رویکردهای مختلف توسعه‌ی بنا به نوع نگاه و دغدغه‌هایی که از حیث ماهوی نسبت به توسعه دارند، نسبت متفاوتی را از حیث معنایی و ابزاری با امر گردشگری برقرار می‌کنند. برای نمونه در تفکیک برنز<sup>۶</sup> از دو رویکرد توسعه‌ی صنعت‌مدار و مردم‌مدار این نسبت متفاوت را می‌توان دید. در رویکرد توسعه‌ی صنعت‌مدار، گردشگری به‌عنوان امری که به توسعه‌ی تولید و نیز بخشی از مصرف‌گرایی و کالایی کردن می‌انجامد دیده شده است. لیکن در رویکرد توسعه‌ی مردم‌مدار، گردشگری به‌مثابه‌ی نظامی در جهت بازتوزیع منابع، کل‌نگر و در جهت دموکراسی اقتصادی و عامل غنی‌سازی فرهنگی شناخته می‌شود (برنز، ۲۰۰۹:۱۳۸۵). زیرا همان‌گونه که در عمومی‌ترین تعریف از گردشگری پایدار عنوان می‌شود، گردشگری پایدار، گردشگری است که برای مردم محلی، گردشگران، میراث فرهنگی و محیط قایل به احترام است. گردشگری پایدار، نوعی تلاش و صنعتی مردم‌مدار<sup>۷</sup> شناخته می‌شود که متضمن مشارکت گسترده و همه‌جانبه‌ی مردم و نیز فراهم سازنده و تسهیل‌کننده شغل برای اقتصادهای محلی است. درعین حال به مانند دیگر شکل‌های توسعه می‌تواند موجب مسایل و آسیب‌هایی چون نابسامانی اجتماعی<sup>۸</sup>، زوال میراث فرهنگی<sup>۹</sup> و نابودی بوم‌شناختی<sup>۱۰</sup> هم باشد. در نتیجه گردشگری مانند هر پدیده‌ی اجتماعی دیگر، دارای آثار مثبت و منفی فراوانی است. این آثار مشخصاً در مقصد گردشگری؛ جایی که

<sup>1</sup> Bull and Lovell

<sup>2</sup> Lee, et al.

<sup>3</sup> Yoon, et al.

<sup>4</sup> Gursoy, et al.

<sup>5</sup> Nicholas, et al.

<sup>6</sup> Burns

<sup>7</sup> People-oriented industry

<sup>8</sup> Social dislocation

<sup>9</sup> Loss of cultural heritage

<sup>10</sup> Ecological degradation

گردشگران با محیط محلی، اقتصاد و فرهنگ جامعه سروکار دارند مشهودتر است (میسون، ۱۳۸۷: ۴۸). به‌رغم تأثیرات بالقوه مثبت اجتماعی- فرهنگی گردشگری در مقاصد گردشگری، تأثیرات منفی بالقوه‌ی بسیاری نیز در انتظار مقاصد گردشگری هستند. تحقق این آثار منفی در مقاصد گردشگری به‌صورت منفرد و یا جمعی و یا مطلوبیت نداشتن کافی گردشگری برای جامعه و دلایل پیچیده‌ی دیگر از مهمترین دلایل ناپایداری اجتماعی- فرهنگی گردشگری در مقاصد گردشگری و زیان دیدن و نابود شدن منابع اقتصادی، انسانی، اجتماعی، زیست‌محیطی و فرهنگی جوامع است. تنها در صورت بررسی و ارزیابی صحیح مقاصد گردشگری است که می‌توان با آسیب‌شناسی، تشخیص و تصحیح روندها، ناپایداری نسبی در مقاصد گردشگری را به پایداری نسبی تبدیل نمود و اثرات منفی توسعه‌ی گردشگری در مقاصد را به‌نفع پایدار کردن منافع و افزایش رضایت جوامع مقصد از گردشگری را کاهش داد. به‌نظر پیگرام<sup>۱</sup> با افزایش نگرانی‌های محیطی در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰، عبارت توسعه‌ی پایدار به موضوعی رایج در تحقیقات گردشگری در دهه‌ی ۱۹۹۰ تبدیل شد (پیگرام، ۱۹۹۵: ۲۰۹). در نظر گامن<sup>۲</sup> مفهوم رویکرد توسعه‌ی گردشگری پایدار دربردارنده‌ی اصول کلیدی زیر است (گامن، ۱۹۹۳: ۲۲).

۱. گردشگری، فعالیتی اقتصادی است که علاوه بر جذب دیدارکنندگان، مزایای محسوس دیگری نیز برای جامعه‌ی میزبان به همراه خواهد داشت، با این وجود گردشگری نوش‌دارو نیست و باید بخشی از اقتصاد متوازن مقصد را شکل دهد.

۲. محیط‌های فیزیکی و فرهنگی که ارزش‌های درونی دارند و وزن این ارزش‌ها از دارایی‌های گردشگری‌شان بیشتر است نباید حیات خود و منافع نسل آتی‌شان را فدای سودهای کوتاه‌مدت و مزایای ناپایدار کنند.

۳. مقیاس و سرعت توسعه‌ی گردشگری باید باتوجه به ویژگی‌های منطقه تعریف شده و به این ویژگی‌ها احترام گذاشته شود. توسعه‌ی گردشگری باید ارزش پول<sup>۳</sup> و کیفیت بالای تجربه‌ی گردشگر را فراهم آورد.

۴. کسب سود اقتصادی بلندمدت برای تمام افراد جامعه باید به‌عنوان هدف مدنظر قرار گیرد و نه کسب سودهای مقطعی و کوتاه‌مدت تنها برای عده‌ی کمی از افراد.

۵. توسعه‌ی پایدار باید به نیازها و آرمان‌های جامعه‌ی میزبان توجه نشان داده، آن‌ها را در تصمیم‌گیری دخالت داده و برای مردم محلی، ایجاد اشتغال کند.

ویلر<sup>۴</sup> (۱۹۹۱: ۱۸) معتقد است توسعه‌ی پایدار می‌تواند منجر به بروز مشکلاتی مانند افزایش روبه رشد تعداد گردشگران و جریان‌ات گردشگری شود؛ همچنین وی معتقد است

<sup>۱</sup> Pigram

<sup>۲</sup> Gammon

<sup>۳</sup> Value for money

<sup>۴</sup> Wheeler

توسعه‌ی گردشگری پایدار رویکردی است که تنها در مقیاس خرد و با آرایه‌ی سرنخ‌ها و راه‌حل‌هایی در زمینه‌ی خط‌مشی‌ها و آموزه‌های توسعه و مدیریت گردشگری، می‌تواند مفید واقع شود. به‌نظر فنل اصول گردشگری پایدار عبارت‌اند از:

۱. بهره‌برداری پایدار از منابع؛
۲. کاهش اتلاف منابع و مصرف بیش از حد آنها؛
۳. حفظ تنوع؛
۴. برنامه‌ریزی به گونه‌ای که مکمل صنعت گردشگری باشد؛
۵. حمایت از اقتصاد محلی؛
۶. مشارکت جوامع محلی در فعالیت‌ها؛
۷. برپایی جلسات مشاوره و تبادل نظر میان جامعه‌ی محلی، ذی‌نفعان و مسئولین گردشگری؛
۸. آموزش افراد شاغل در گردشگری؛
۹. بازاریابی پایدار گردشگری؛
۱۰. انجام تحقیقات مرتبط با گردشگری (فنل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۳۴)

از نظر سازمان جهانی گردشگری، گردشگری پایدار، نوعی از گردشگری است که نیازهای جاری ذی‌نفعان را در نظر می‌گیرد، ضمن اینکه منابع (زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی) را برای استفاده‌ی آیندگان نیز حفظ می‌کند (رضوانی، ۱۳۸۷: ۱۱۹). براساس تعاریف فوق، آرایه‌ی تعریفی از این دو قسم از پایداری نیز ضروری به‌نظر می‌رسد. پایداری اجتماعی را می‌توان توانایی یک اجتماع، اعم از محلی یا ملی برای پذیرش دیدارکنندگان (گردشگران) در دوره‌های زمانی کوتاه یا بلند دانست، به‌گونه‌ای که هیچ‌گونه ناهماهنگی و تضادی در ساخت اجتماعی جامعه به‌وجود نیاید و یا به حداقل ممکن کاهش پیدا کند و پایداری فرهنگی را نیز می‌توان ثبات یا سازگاری شاخص‌های فرهنگی جامعه در مقابل فشار حاصل از آن چیزی دانست که فرهنگ گردشگر نامیده می‌شود و به اثرات فرهنگی بر جای مانده از گردشگران اشاره دارد (رضوانی، ۱۳۸۷: ۱۲۳) البته باید توجه داشت که این اثرات می‌تواند مثبت یا منفی باشد و گردشگری تنها در صورتی فعالیتی غیرپایدار قلمداد می‌شود که تأثیر منفی، مخرب یا نابودکننده بر روی مزیت‌هایی از جوامع داشته باشد که در طول زمان تداوم یافته است. این نوع از پایداری را به صورتی روشن‌تر می‌توان توانایی یک فرهنگ و مردم آن برای حفظ یا انطباق عناصر و مزیت‌های فرهنگی‌شان در برابر پدیده‌ی گردشگری دانست. کاسیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) به ابعاد اجتماعی مسایل محیطی گردشگری از منظر پایداری اجتماعی در کرت<sup>۳</sup> بنا به اعتراضات زیست‌محیطی که در این حوزه محیطی وجود داشته پرداخته و نشان داده که این

<sup>1</sup> Fennell

<sup>2</sup> Kousis

<sup>3</sup> Crete

اعتراضات ناشی از رشد و گسترش بی‌رویه‌ی گردشگری بوده که موجب بهره‌کشی از منابع طبیعی شده است. وی این امر را ناشی از توزیع ناموزون جغرافیایی مناطق گردشگری و نیز ساخت‌وسازهای بی‌رویه‌ی ناشی از آن دانسته است. هم‌چنین به‌نظر او در نزد بازیگران اجتماعی و اقتصادی گردشگری، به‌رغم اعتراض‌هایی که در حمایت از منابع محیطی وجود دارد به‌دلیل وابستگی اقتصادی به گردشگری، پایداری اقتصادی نسبت به پایداری محیطی قوت بیشتری دارد. تاناپولو و تسارتاس<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) بر این باورند که تغییراتی که گردشگری در مناطق کوچک و روستایی ایجاد می‌کند به‌مراتب بیشتر از تغییراتی است که در مناطق شهری بزرگ در پی دارد. به‌زعم آن‌ها در مناطق شهری، گردشگری محیطی متمرکز برموزه‌ها و مکان‌های تاریخی است و تغییر در آنها بیشتر تحت‌تأثیر وضعیت گروه‌های حرفه‌ای و اجتماعی شهر است. لیکن در مناطق شهری کوچک و روستایی، توسعه و گسترش گردشگری درگیر مسایلی چون منازعه‌های مربوط به کاربری زمین، آلودگی‌های محیطی، امور زیبایی‌شناختی و شکل‌گیری اکوسیستم اجتماعی جدیدی است که بیشتر با گردشگری عامیانه همراهی دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه، به لحاظ ماهوی مطالعه‌ای اکتشافی و تحلیلی محسوب می‌شود که در پی آسیب‌شناسی و ارزیابی عمیق تأثیرات نظام اداری- مدیریتی فعلی بر ایجاد توسعه‌ای پایدار یا ناپایدار گردشگری در ابعاد اجتماعی- فرهنگی است، در این تحقیق از روش کیفی و برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های مشاهده و مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با گروه‌های مختلف ذی‌نفع از جمله مردم محلی، آگاهان اجتماعی و مسئولین استفاده شده است.

باتوجه به ماهیت اکتشافی و تحلیلی بررسی اجزای نظام اداری- مدیریتی ماسوله در فرآیند توسعه‌ی گردشگری بر اساس نتایج مطالعات معرفی و مورد نقد و آسیب‌شناسی قرار گرفت و کارآمدی آن‌ها در ایجاد توسعه‌ی پایدار اجتماعی- فرهنگی با تعریف شاخص‌هایی ارزیابی شد. در نهایت هم براساس شناخت حاصله از نتایج مطالعه، مدلی برای اصلاح و تقویت نظام مدیریت گردشگری ماسوله پیشنهاد شد. برای بالابردن قابلیت اعتماد ارزیابی و نتایج حاصله از آن از روش‌ها و تکنیک‌های مختلف تحقیق استفاده شده است.

### وضعیت حوزه‌ی مطالعه

#### الف) ویژگی‌های شهر تاریخی ماسوله به‌عنوان یک مقصد گردشگری

شهر ماسوله از توابع شهرستان فومن و استان گیلان در منتهای جنوب غربی گیلان در تقاطع استان‌های گیلان، زنجان و اردبیل جای گرفته و در حدود ۳۶ کیلومتری جنوب غربی شهر فومن و ۶۰ کیلومتری مرکز استان گیلان (شهر رشت) واقع شده است

<sup>۱</sup> Thanopoulou and Tsartas



(پندی، ۱۳۸۸: ۳۲). ماسوله از پنج قسمت اصلی شامل محله‌های «خانه‌بر»، «مسجدبر»، «اسد محله»، «کش‌سر علیا»، «کش‌سر سفلی» و شش محله‌ی فرعی دیگر با مساحت تقریبی ۱۶۰۰۰۰ متر مربع ساخته شده است. «خورتاب خانی» و «ماه سالار» از نام‌های قدیمی ماسوله‌اند. کوه‌ها و دشت‌های اطراف ماسوله دارای آب‌های معدنی گازدار و معادن مختلف به خصوص آهن و سرب و سیلیس است. در کوه‌های اطراف ماسوله خرس قهوه‌ای، گرس، گوزن، بز کوهی، آهو، گراز، انواع حیوانات وحشی و نیز انواع پرندگان یافت می‌شود (شبان، ۱۳۸۸: ۱۸-۲۰). باتوجه به وضعیت آب‌وهوای ماسوله فعالیت‌های اکوتوریستی و کوهنوردی در فصول مختلف سال در بسته‌ی محصولات گردشگری ماسوله قرار دارد. یکی از اصلی‌ترین جاذبه‌های گردشگری ماسوله در تابستان هوای مطبوع آن و در زمستان دوره‌ی طولانی سرما و برف‌خیز بودن منطقه است (پندی، ۱۳۸۸: ۴۰) که حتی امکان گسترش اسکی در این منطقه را نیز فراهم می‌کند.

بافت سنتی این شهر به طرز زیبا و ماهرانه‌ای در دامنه‌ی کوهی با شیب زیاد رو به جنوب قرار دارد و به نظر می‌رسد که تداوم سنت معماری روستایی ایران در دوره‌ی ساسانی (۲۲۴-۶۵۱ م) باشد. خانه‌های سنتی این شهر به صورت پلکانی بر روی هم بنا شده و بیشتر دو طبقه (اشکوبه) هستند. تمامی این منازل زنجیروار به هم پیوسته اما مستقل بوده و در امتداد خطوط توپوگرافی زمین قرار گرفته‌اند. این خانه‌ها به گونه‌ای ساخته شده‌اند که سقف یک خانه، حیاط خانه‌ی دیگری محسوب می‌شود. پیشانی و یا جهت قرارگیری بخشی از خانه‌ها رو به جنوب و بخشی دیگر رو به شرق است. عمر تعدادی از خانه‌ها در ماسوله به دوره‌های پهلوی، قاجاریه و صفویه می‌رسد و بسیاری از این بناها (۲۴۳ بنا) در فهرست آثار ملی کشور به ثبت رسیده‌اند. خانه‌های ماسوله در مجموع از دو قسمت زمستان‌نشین و تابستان‌نشین تشکیل شده‌اند. خانه‌های مزبور همچنین از نظر نما به دو نوع تالاردار (تالارک) و بدون تالار (بریه که) تقسیم می‌شوند (پندی، ۱۳۸۸: ۵۲-۵۳). بافت مسکونی ماسوله و بناهای موجود در این بافت با تلفیقی از درون‌گرایی و برون‌گرایی و به خاطر ارزش و اهمیتش در فهرست آثار ملی ایران جای گرفته است. علاوه بر ۲۴۳ بنایی که پس از انقلاب اسلامی در فهرست آثار ملی کشور به ثبت رسید، کل بافت ارزشمند ماسوله نیز پیش از انقلاب در سی ام مرداد ماه ۱۳۵۴ با شماره‌ی ۱۰۹۰ در فهرست آثار تاریخی کشور به ثبت رسیده است.

#### ب) نظام اداری- مدیریتی ماسوله و توسعه‌ی پایدار اجتماعی- فرهنگی گردشگری

گردشگری نظامی چند بعدی، فرابخشی و متشکل از بازیگران متعدد با نیازها و انتظارات متفاوت است. توسعه‌ی این نظام بدون شناخت عمیق و همه‌جانبه‌ی زمینه‌ها، بازیگران و کنش‌ها و واکنش‌های آن‌ها در ارتباط با یکدیگر و انعکاس این شناخت در سیاست‌گذاری، هدایت و جهت‌دهی سمت و سوی توسعه موجب ایجاد هرج و مرج و باعث ایجاد ناپایداری

خواهد شد. در این بخش خواهیم کوشید از یک طرف عملکرد اصلی‌ترین نهادهای مسئول در مدیریت توسعه‌ی گردشگری در ماسوله را مورد بررسی و تحلیل قرار دهیم و از طرف دیگر سیاست‌های اتخاذ شده و سیاستگذاری‌های اعمال شده توسط نهادهای اثرگذار بر مدیریت گردشگری در این منطقه و کارآمدی نهادهای مسئول و مرتبط در این امر را مورد بررسی قرار دهیم.

برای ارزیابی کارآمدی نظام اداری - مدیریتی در توسعه‌ی پایدار گردشگری ماسوله ساختار و مجموعه مدیریتی مرتبط با توسعه‌ی پایدار گردشگری بررسی شده است.

### ساختار و مجموعه<sup>۱</sup> مدیریتی

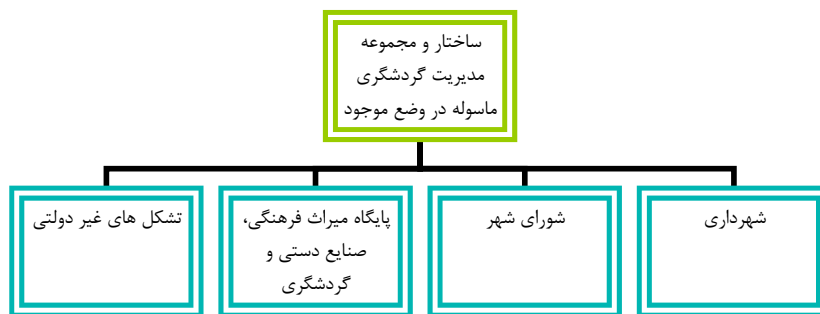
در قالب این شاخص و با استفاده از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در تحقیق از جمله مشاهدات میدانی و مصاحبه‌های انجام شده<sup>۲</sup> به تحلیل این موضوع پرداختیم که آیا تشکیلات سازمانی و ساختاری که درحال حاضر به اداره‌ی امور گردشگری و مدیریت توسعه‌ی آن در ماسوله در سطح محلی می‌پردازند، از کارایی و کارآمدی لازم در ایجاد توسعه‌ی پایدار و متوازن به‌خصوص در ابعاد اجتماعی - فرهنگی برخوردار هستند یا خیر. کارایی را می‌توان انجام دادن کارها به‌صورت شایسته تعریف نمود (استونر و همکاران، ۱۳۷۹: ۱۱). به این دلیل بر مدیریت در سطح محلی و خرد تأکید می‌شود که مدیریت گردشگری در سطح محلی علی‌رغم تأثیرپذیری از سیاست‌های مدیریتی سطوح کلان‌تر به دلیل تماس مستقیم و بلاواسطه با هر دو بخش عرضه و تقاضا از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. در این تحقیق کوشیده شده است به کارآمدی این ساختار با توجه به توانایی و گستره‌ی محلی آن نگریسته شود.

برای بررسی ساختار و نهاد مدیریتی در ماسوله، ابتدا اجزای اثرگذار در مدیریت شهری ماسوله در وضع موجود را شناسایی و معرفی می‌نماییم و سپس کارآمدی آن‌ها را مورد بررسی و تحلیل قرار داده‌ایم. با بررسی‌های به عمل آمده مهم‌ترین و شاخص‌ترین اجزای نظام مدیریت گردشگری ماسوله در سطح محلی که در نمودار شماره یک هم به تصویر کشیده شده است عبارتند از شهرداری، شورای شهر، پایگاه میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری و تشکل‌های غیر دولتی فعال در شهر.

<sup>۱</sup> Portfolio

به معنای مجموعه‌ای از پروژه‌ها، برنامه‌ها، افراد، گروه‌های ذی‌نفع و سایر فعالیتهایی است که به‌منظور تسهیل در مدیریت مؤثر آن فعالیت‌ها و برای رسیدن به اهداف استراتژیک مجموعه یا سازمان گروه بندی شده‌اند.

<sup>۲</sup> مجموعه‌ی داده‌های این تحقیق که در ادامه مبنای تحلیل قرار گرفته است عمدتاً در بهار سال ۱۳۸۹ و در قالب روش‌های مختلف جمع‌آوری اطلاعات در تحقیق کیفی (مشاهدات میدانی، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختار یافته) به‌دست آمده است.



نمودار شماره ۱: ساختار و مجموعه مدیریت گردشگری ماسوله در وضع موجود

منبع: نگارندگان

### الف) شهرداری

مهم‌ترین و تأثیرگذارترین بخش اجرایی مؤثر در مدیریت گردشگری ماسوله، در وضع موجود، بدون شک شهرداری است. در نتیجه با شهردار ماسوله، مصاحبه‌ای صورت گرفت که براساس آن مهم‌ترین نقاط قوت مدیریت فعلی شهرداری در ارتباط با موضوع تحقیق عبارت است از:

۱- عقد قرارداد با شرکتی از بخش خصوصی به منظور کنترل و راهبری جریان ترافیک چراکه نابسامانی در جریان ترافیکی و ایجاد مزاحمت برای عبور و مرور ساکنین از عوامل سلب آسایش ساکنین و ناپایدارکننده‌ی توسعه‌ی گردشگری است.

۲- ساماندهی فعالیت دستفروشان و شناسنامه‌دار کردن فعالیت آن‌ها و ایجاد محدودیت در فعالیت دستفروشان غیربومی، چراکه لجام‌گسیختگی فعالیت دستفروشان و به خصوص دستفروشان غیربومی، علاوه بر نشت درآمدها موجب ایجاد نارضایتی و ناپایداری اجتماعی در توسعه‌ی مقاصد گردشگری می‌شود.

۳- تعبیه‌ی مبلمان‌های مناسب شهری، سطل زباله، چراغ‌های روشنایی، تابلوهای راهنمای آگاهی بخش و غیره و جمع‌آوری زباله توانسته از اثرات منفی گردشگری در ذهن ساکنین و گردشگران بکاهد که این مسئله به پایداری توسعه‌ی گردشگری در ماسوله کمک می‌کند.

۴- مجوز دار بودن و تحت کنترل بودن بخش‌های مختلف صنعت گردشگری در ماسوله، نظیر مغازه‌ها، منازل استیجاری، میهمان‌پذیرها که به استانداردسازی و افزایش کیفیت خدمات ارایه شده نیز کمک می‌کند.

۵- کوچک بودن شهر و ارتباط مستقیم و بی‌واسطه‌ی کارگزاران و افراد درگیر در صنعت گردشگری با مسئولین شهرداری.

همچنین در ارزیابی‌ها نقاط ضعف استخراج شده‌ی شهرداری در ارتباط با موضوع تحقیق نیز شامل موارد زیر است:

- ۱- کمبود منابع مالی شهرداری برای جهت‌دهی، ساماندهی و نظارت بر فرآیند توسعه در ماسوله.
- ۲- عدم وجود بخشی مجزا در چارت سازمانی شهرداری برای مدیریت تخصص‌محور جریان گردشگری.
- ۳- عدم وجود نیروهای متخصص در حوزه‌ی گردشگری در شهرداری برای برخورد علمی- عملیاتی در حوزه‌ی گردشگری.
- ۴- بومی نبودن شهردار منجر به ایجاد نوعی فضای بی‌اعتمادی در میان شهروندان شده است.
- ۵- کم توانی شهرداری در تأمین زیرساخت‌های موردنیاز گردشگران انبوه، باتوجه به دشواری و هزینه‌ی بالای فعالیت‌های عمرانی در ماسوله به‌علت توپوگرافی منطقه و درآمدهای محدود شهرداری ماسوله از یک طرف و ورود انبوه جریان گردشگری که خدمات موردنیاز خود را از شهر طلب می‌کنند.
- ۶- نبود برنامه و سند راهبردی بلندمدت برای اداره‌ی شهر در حوزه‌ی گردشگری.

#### ب) شورای شهر

شورای شهر ماسوله به‌عنوان مهمترین سیاستگذار شهری در سطح محلی فعالیت می‌کند و دارای پنج عضو اصلی است. برخی از اعضای شورا در مشاغلی به‌کار مشغول هستند که به‌صورت مستقیم با گردشگری در ارتباط است و این درگیربودن مستقیم با مسایل گردشگری در ماسوله، فرصت مثبتی در مدیریت شهری ماسوله است. با چهار نفر از اعضای شورای شهر ماسوله نیز به‌صورت مجزا، مصاحبه‌های عمیق انجام شد. باتوجه به محتوای مصاحبه‌ها مهمترین نقاط قوت شورای شهر در ایجاد پایداری اجتماعی- فرهنگی در ماسوله عبارت است از:

- ۱- شاغل بودن اعضای شورای شهر در مشاغل مرتبط با گردشگری که اعضای شورا را نسبت به مسایل مدیریت گردشگری حساس و پیگیرتر می‌سازد.
  - ۲- توجه به اصلاح مدیریت جریان گردشگری در ماسوله.
  - ۳- آشنایی با مفاهیم و عملکردهای صنعت گردشگری.
- اما مهمترین نقاط ضعف شورای شهر ماسوله در ارتباط با موضوع تحقیق عبارتند از:
- ۱- اختلاف نظر و چنددستگی در میان اعضای شورا در تصمیم‌گیری‌ها و رویکرد نسبت به موضوع گردشگری.
  - ۲- عدم تصویب برنامه‌ی راهبردی در شورا برای مدیریت جامع و بلندمدت گردشگری.
  - ۳- اختلاف نظر برخی از اعضای شورا با شهردار.

۴- نبود اهتمام کافی به‌منظور عملیاتی کردن مدیریت گردشگری.

### ج) پایگاه میراث فرهنگی ماسوله

پایگاه میراث فرهنگی ماسوله در پی سیاست راه‌اندازی پایگاه‌های ملی میراث فرهنگی در نقاط ارزشمند میراثی کشور توسط سازمان میراث فرهنگی در سال ۱۳۸۰ آغاز به فعالیت نمود. عمده‌ترین هدف این پایگاه‌ها حفاظت از ارزش‌های میراثی و فرهنگ‌سازی درخصوص آن‌ها در میان مردم محلی، نظارت بر ساخت‌وسازها در حریم بناها و بافت‌های تاریخی، آرایه‌ی خدمات فنی و تخصصی مرتبط، انجام اقدامات مرمتی و فعالیت‌هایی از این دست بود. باتوجه به این‌که سازمان میراث فرهنگی مهمترین سیاستگذار گردشگری در کشور محسوب می‌شود، پایگاه میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری هم به‌عنوان رکن اجرایی این سازمان در ماسوله و بازوی اجرایی دولت از بازیگران اثرگذار در نظام مدیریت گردشگری در ماسوله محسوب شود.

با مدیر و معاون وقت این پایگاه مصاحبه‌ی صورت گرفت. که باتوجه به موارد مطرح شده در این مصاحبه مهمترین نقاط قوت پایگاه میراث فرهنگی در زمینه‌ی ایجاد پایداری اجتماعی- فرهنگی توسعه‌ی گردشگری در ماسوله عبارت است از:

۱- افزایش حساسیت در زمینه‌ی توجه به موارث فرهنگی کالبدی به‌عنوان یک جاذبه‌ی گردشگری.

۲- آرایه‌ی تسهیلات و کمک‌های فنی به بناهای موجود و مرمت آن‌ها.

۳- فعالیت یگان حفاظت میراث فرهنگی در بافت تاریخی جهت جلوگیری از تخریب و ساخت و سازهای غیر قانونی و غیر اصولی.

۴- جمع‌آوری اطلاعات آماری در خصوص گردشگران نوروزی ماسوله.

مهمترین نقاط ضعف پایگاه میراث فرهنگی هم عبارتند از:

۱- اضافه شدن حوزه‌ی گردشگری به شرح وظایف اولیه‌ی پایگاه که حفاظت از بافت ارزشمند است.

۲- ناکارآمدی بخش گردشگری این پایگاه به‌دلایلی چون وجود گرفتاری‌های فراوان حرفه‌ای در حوزه میراث فرهنگی و حفاظت از بافت.

۳- عدم توجه جدی پایگاه میراث فرهنگی به موارث معنوی به‌عنوان مهمترین عامل ایجاد توسعه‌ی پایدار فرهنگی.

۴- عدم وجود نیروی کارشناسی در حوزه‌ی گردشگری.

۵- کمبود شدید منابع مالی تخصیص یافته.

۶- نبود نیروی بومی در میان پرسنل پایگاه.

۷- عدم توانایی پایگاه میراث فرهنگی در اتخاذ رویکردی مشارکتی.

#### د) تشکل‌های غیر دولتی

زمینه‌سازی و تسهیل‌گری برای نهادها و سازمان‌های غیر دولتی<sup>۱</sup> و گروه‌های خودیار نظیر تعاونی‌ها و سایر شرکت‌های نهادینه شده‌ی محلی در کنار کارآفرینان خصوصی سرمایه‌گذار در عرصه‌ی گردشگری در مقاصد کوچک و روستایی می‌تواند راهکار مؤثری قلمداد شود که دولت‌ها می‌توانند از آن برای توسعه‌ی گردشگری استفاده کنند. در ماسوله، در کنار نهادهای حاکمیتی باید از حضور پررنگ تشکل‌های غیردولتی به‌خصوص تشکلی به نام «مؤسسه‌ی حفظ و توسعه‌ی پایدار ماسوله» نام برد که با رصد دقیق فعالیت‌های انجام شده در حوزه‌ی میراث فرهنگی و گردشگری توانسته به‌عنوان بخشی اثرگذار عمل نماید. در کنار این تشکل می‌توان از «تعاونی مشارکتی زنان ماسوله» هم نام برد که از سال ۱۳۷۳ تشکیل شده است و از ابتدای تأسیس چهارصد نفر عضو داشته است و نقش بسیار مؤثری در احیای صنایع‌دستی و جهت‌دهی زنان ماسوله به کارآفرینی، تولید و افزایش رفاه اقتصادی خانواده‌ها و افزایش فعالیت‌های مرتبط با گردشگری در میان زنان ماسوله داشته است. بر مبنای مصاحبه‌های انجام شده مهم‌ترین نقاط قوت تشکل‌های غیر دولتی در ساختار مدیریتی ماسوله شامل موارد زیر می‌شود.

- ۱- ایجاد روحیه‌ی پاسخگویی در میان مسئولین رسمی ماسوله در خصوص عملکردشان در حوزه‌ی میراث فرهنگی و گردشگری.
  - ۲- برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی در حوزه‌ی گردشگری.
  - ۳- ترتیب‌دادن انجام فعالیت‌های گردشگری پایدار نظیر برگزاری تورهای طبیعت‌گردی با هدف ارتقای محیط نظیر برنامه‌ی پاکسازی طبیعت.
  - ۴- افزایش آگاهی گردشگران و بسط کدهای اخلاق گردشگری در میان آنان با اقداماتی نظیر چاپ بروشور راهنما.
  - ۵- گسترش و احیای شاخه‌های صنایع‌دستی به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از صنعت گردشگری.
  - ۶- انعکاس سریع اخبار و رویدادهای رخ داده در شهر در حوزه‌ی مدیریت گردشگری و میراث فرهنگی.
- اما مهم‌ترین نقاط ضعف تشکل‌های غیردولتی در ساختار مدیریتی گردشگری در ماسوله هم عبارتند از:
- ۱- عدم وجود فضای منطقی تعامل و گفت‌وگو میان مسئولین رسمی و تشکل‌های غیردولتی.
  - ۲- بدبینی مفرط تشکل‌های غیردولتی نسبت به عملکرد مدیریت شهری.
  - ۳- عدم حمایت مادی و جدی گرفته نشدن تشکل‌های غیردولتی به‌عنوان یک بازوی مدیریتی مؤثر در مدیریت گردشگری.

<sup>۱</sup> Nongovernmental organization (NGO)

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

باتوجه به مطالب مطرح شده این پرسش در ارتباط با نظام اداری- مدیریتی ماسوله مطرح می‌شود که آیا نظام اداری- مدیریتی فعلی در ماسوله با نیازهای مدیریت گردشگری آن سازگاری دارد؟ و آیا این نظام می‌تواند منجر به ایجاد پایداری اجتماعی- فرهنگی در مسیر توسعه‌ی گردشگری گردد یا خیر؟ باتوجه به نکات قوت و ضعفی که درخصوص مجموعه مرتبط با نظام اداری- مدیریتی ماسوله از طریق مصاحبه و مشاهده میدان تحقیق حاصل شده‌اند می‌توان عنوان داشت که هرکدام از بخش‌های دخیل در موضوع به‌رغم ضعف‌هایی که دارند، برخوردار از قوت‌هایی هستند که به‌دلیل فقدان همگرایی و هماهنگی بین بخشی در عمل قوت‌ها کارایی لازم و بایسته خود را از دست می‌دهند. بنابراین تحقق پایداری اجتماعی- فرهنگی که نیازمند وجود هماهنگی و بهره‌گیری از توان و بالقوه‌های مجموعه‌های چندگانه است در عمل صورت تحقق به خود نمی‌گیرد. چراکه بخش‌های متولی نه تنها عملکرد یکدیگر را تکمیل نمی‌کنند چه‌بسا که در مواردی در نقش خنثی‌کننده و حتی اخلاگر برای بازیگران دیگر را ایفا می‌کنند. از طرفی از الزامات تحقق توسعه‌ی پایدار در هر مقصد گردشگری، وجود برنامه (در سطوح مختلف راهبردی، جامع و تفصیلی) است که باتوجه به نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات یک منطقه و با هدف هدایت صنعت گردشگری در جهت توسعه‌ای پایدار و متوازن و حداکثر کردن منافع و حداقل کردن هزینه‌ها، مطالعه و طراحی شده باشد. بررسی‌های اسنادی و نیز باتوجه به داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که متأسفانه باوجود گذشت سی و پنج سال از ثبت این منطقه در فهرست آثار ملی کشور، هنوز ماسوله فاقد طرحی اعم از طرح هادی، طرح جامع یا طرح راهبردی برای ملاک عمل قرار دادن در فرآیند توسعه است. در نتیجه تصمیمات اتخاذ شده در این دو مقصد بر اساس تفاهم‌نامه‌های و توافقات بعضاً شفاهی تثبیت شده میان نهادهایی چون پایگاه میراث و شهرداری و نه مبتنی بر برنامه‌ای استراتژیک اتخاذ می‌شود. هرچند مطالعات طرحی راهبردی باعنوان طرح حفاظت جامع ماسوله توسط یکی از شرکت‌های مهندسان مشاور در ماسوله در حال تهیه است. از مهمترین زمینه‌های ایجاد ناپایداری فرهنگی به خصوص تغییرات کالبدی ایجاد شده در ماسوله و تراحم در الگوی معماری محلی بدون شک نبود طرح توسعه و عمران مصوب در ماسوله است که مشکلات غیرقابل جبران بر جای گذاشته است. همچنین با وجود آن‌که طرحی تحت عنوان «طرح جامع حفاظت» در ماسوله در حال تهیه (ماسوله) است، ولی با این وجود و باتوجه به اهمیتی که ورود جریان گردشگری و گسترش فعالیت‌های گردشگری در این دو مقصد دارد و تفاوت ماهوی که بین یک طرح راهبردی و یا جامع حفاظت با یک طرح راهبردی یا جامع گردشگری وجود دارد و اصولاً شرح خدمات متفاوت این دو تیپ طرح، تاکنون طرح جامع گردشگری در ماسوله تهیه نشده و گویا عزمی هم برای تهیه‌ی یک چنین طرحی در میان سیاست‌گذاران وجود ندارد.

درحالی که باتوجه به معضلاتی که توسعه‌ی بی‌ضابطه‌ی گردشگری در ماسوله ایجاد کرده است، تهیه‌ی طرح جامع گردشگری آن هم در مناطقی که توسط سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری به‌عنوان قطب بین‌المللی گردشگری معرفی شده است باید جز اولویت‌های سیاستگذاران توسعه‌ی گردشگری در این منطقه باشد تا بیش از این منجر به دامن زدن به ناپایداری توسعه‌ی گردشگری در آن نشود. به واسطه‌ی نیاز فوری ماسوله به یک چنین طرحی و عدم توجه نظام مدیریتی - سیاست‌گذاری به این مسئله، ماسوله از این منظر شرایط ناپایداری را در توسعه‌ی گردشگری تجربه می‌کند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ماسوله شهری است که بنا به گفته‌ی شهردار آن در سال به‌طور میانگین حدود یک میلیون و دویست هزار نفر دیدارکننده و گردشگر دارد. بر اساس آمار پایگاه میراث فرهنگی ماسوله (۱۳۸۹) در ایام عید نوروز سال ۱۳۸۹ حدود دویست هزار نفر از ماسوله بازدید کرده‌اند. این در حالی است که جمعیت ماسوله بر اساس سرشماری سال ۱۳۸۵ پانصد و پنجاه و چهار نفر بوده است (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۵). بدیهی است مدیریت جریان گردشگری در شهری با ورود این جریان انبوه گردشگری (که از نظر محققین در کلیت امر به‌نفع ماسوله هم نیست و گردشگر خاص در ماسوله، باید جایگزین گردشگر انبوه شود)، بسیار متفاوت‌تر از اداره‌ی شهری با جمعیت و مقیاس ماسوله است. علی‌رغم نقاط مثبت نظام اداری - مدیریتی گردشگری در ماسوله، تقویت و تکمیل ساختار و مجموعه مدیریت گردشگری در این شهر در راستای بهینه‌تر کردن عملکرد و ایفای نقش مؤثرتر در ایجاد توسعه‌ی پایدار گردشگری با رویکرد مشارکتی و جامعه محور ضروری است.

بدین منظور در قالب طرح پیشنهاداتی که در ادامه بدان خواهیم پرداخت مدلی را نیز برای مدیریت پایدار جریان گردشگری (به‌خصوص باتوجه به ابعاد اجتماعی و فرهنگی) در ماسوله پیشنهاد، که در شکل (۲) آورده شده است. در این پیشنهادات بیش از همه کوشیده شده، فضایی برای مشارکت حداکثری همه ذی‌نفعان به‌عنوان یکی از اصول تحقق پایداری در توسعه‌ی گردشگری فراهم شود. این پیشنهادات بدین شرح است:

۱- اضافه شدن بخشی تحت عنوان معاونت گردشگری به چارت سازمانی شهرداری، جهت برخورد تخصصی‌تر با گردشگری در مجموعه‌ی شهرداری با سرپرستی یک کارشناس (ترجیحاً بومی) تحصیل کرده در رشته‌ی مدیریت یا برنامه‌ریزی گردشگری.

۲- تشکیل اتحادیه‌ی صنفی مراکز اقامتی در ماسوله. برای پیگیری امور صنفی هتلداران، میهمان‌پذیرداران و مالکین منازل استیجاری، نظارت بر فعالیت واحدهای اقامتی در ماسوله، نرخ‌گذاری و فعالیت‌های مشابه.

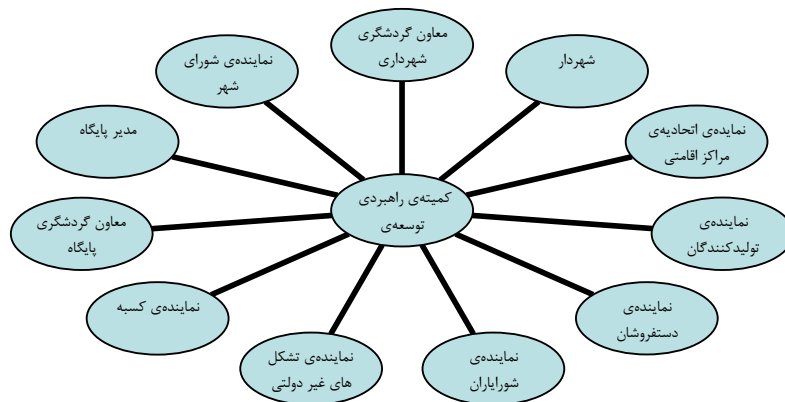


۳- اضافه شدن معاونتی مستقل به چارت سازمانی پایگاه میراث ماسوله تحت عنوان معاونت گردشگری با سرپرستی یک کارشناس تحصیل کرده یا آشنا با مسایل مدیریت گردشگری.

۴- انجام مطالعات و تصویب طرح راهبردی و جامع توسعه‌ی گردشگری پایدار در ماسوله به‌عنوان سند راهبردی توسعه‌ی گردشگری در ماسوله.

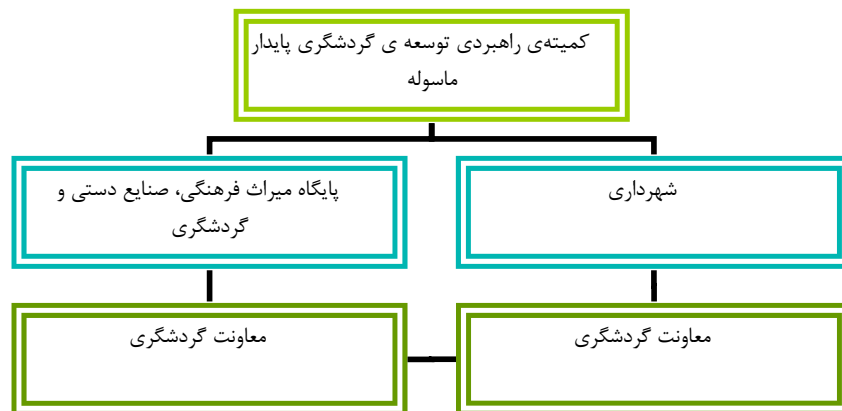
۵- برگزاری انتخابات شورایی در محلات اصلی ماسوله جهت انتخاب شورایاران منتخب محلات به‌منظور افزایش رویکرد شهروند محوری و جلب بیشتر مشارکت‌های مردمی.

۶- تشکیل «کمیته‌ی عالی راهبردی گردشگری ماسوله» به‌عنوان بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در خصوص سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و مدیریت بر جریان توسعه‌ی پایدار گردشگری در ماسوله در سطح محلی. اعضای این کمیته که در شکل دو نیز به‌صورت مدلی به تصویر کشیده شده است، عبارت خواهند بود از: ۱- شهردار ماسوله ۲- سرپرست معاونت گردشگری شهرداری ماسوله ۳- نماینده‌ی شورای شهر ۴- نماینده‌ی اتحادیه‌ی صنف مراکز اقامتی ماسوله ۵- نماینده‌ی کسبه‌ی ماسوله ۶- نماینده‌ی دستفروشان ۷- نماینده‌ی تشکل‌های غیردولتی ماسوله ۸- نماینده‌ی تولیدکنندگان صنایع‌دستی اصیل ماسوله ۹- مدیر پایگاه میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری ماسوله ۱۰- معاون گردشگری پایگاه میراث ۱۱- نماینده‌ی شورایاران ماسوله. تصمیمات این کمیته‌ی پیشنهادی که به‌عنوان عالی‌ترین مرجع سیاستگذاری و مدیریت بر جریان توسعه‌ی گردشگری در ماسوله به فعالیت می‌پردازد فصل‌الخطاب همه‌ی ذی‌نفعان خواهد بود. از این‌رو مصوبات و سیاستگذاری‌های قانونی این کمیته در زمینه‌ی هدایت و نظارت بر مسیر توسعه‌ی گردشگری به جهت فراگیری و اعطای نقش به کلیه‌ی بازیگران صنعت گردشگری مورد تمکین کلیه‌ی ذی‌نفعان و در راستای تأمین منافع آن‌ها و شکل دادن بازی برد-برد برای همه‌ی بازیگران خواهد بود.



شکل ۲: مدل پیشنهادی کمیته‌ی راهبردی توسعه‌ی گردشگری در ماسوله

منبع: نگارندگان



نمودار ۲: ساختار و مجموعه مدیریت گردشگری ماسوله در مدل پیشنهادی

منبع: نگارندگان

### منابع

- ۱) استونر، جیمز؛ فریمن، ادوارد و گیلبرت، دانیال (۱۳۷۹). مدیریت، ترجمه‌ی علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲) برنز، پیتر (۱۳۸۵). مردم‌شناسی گردشگری، ترجمه‌ی هاجر هوشمندی، تهران: نشر افکار.
- ۳) پاپلی یزدی، محمد حسین و سقایی، مهدی (۱۳۸۵). گردشگری (ماهیت و مفاهیم)، تهران: انتشارات سمت.
- ۴) پایگاه میراث فرهنگی ماسوله (۱۳۸۹). گزارش آمار گردشگران نوروز ۱۳۸۹.
- ۵) پندی، کیوان (۱۳۸۸). ماسوله‌نگین ایران زمین، رشت: انتشارات طاعتی.
- ۶) حیدری چپانه، رحیم (۱۳۷۹). برنامه‌ریزی بازاریابی گردشگری، آذربایجان شرقی: مؤسسه‌ی آموزش جهانگردی.
- ۷) حیدری چپانه، رحیم (۱۳۸۷). مبانی برنامه‌ریزی گردشگری، تهران: انتشارات سمت.
- ۸) رابینز، استیفن پی (۱۳۸۱). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه‌ی علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۹) رضوانی، محمدرضا (۱۳۸۷). توسعه‌ی گردشگری روستایی با رویکرد گردشگری پایدار، تهران: دانشگاه تهران.

۱۰) شبان، ذبیح‌الله (۱۳۸۸). ماسوله نردبان معراج از خاک تا افلاک، رشت: انتشارات نستوه.

۱۱) کاظمی، مهدی (۱۳۸۵). مدیریت گردشگری، تهران: انتشارات سمت.

۱۲) مرکز آمار ایران (۱۳۸۵). سرشماری عمومی نفوس و مسکن شهرستان فومن، تهران، مرکز آمار ایران.

۱۳) میسون، پیتر (۱۳۸۷). اثرات، برنامه‌ریزی و مدیریت، ترجمه‌ی روزبه میرزایی و پونه ترابیان گردشگری، تهران: نشر ترمه.

14) Bull, C. and Lovell, J. (2007). The impact of hosting major sporting events on local residents: an analysis of the views and perceptions of Canterbury residents in relation to the tour de France 2007. **Sport & Tourism**, 12: 229-248.

15) Dann, G.M.S. and Parrinello, G.L. (2009). **The Sociology of Tourism European origins and Developments**, Emerald Group publishing Limited, United Kingdom.

16) Fennell, D.A. (1999). **Ecotourism: An Introduction**, London: Routledge.

17) Gammon, S. (1993). Tourism Management, **Sustainable tourism development in Wales**, from theory to practice, December.

18) Gartner William, C. and Hawkins D.E. (2010) **Tourism Planning: A Sustainable Approach to Community Economic Development**.

19) Gursoy, D. and Rutherford, D.G. (2004). Host attitudes toward tourism: an improved structural model. **Annals of Tourism Research**, 31(3): 451-490.

20) Kousis, M. (2001). Tourism and the Environment in Corsica, Sardinia, Sicily and Crete, **In Mediterranean Islands and Sustainable Tourism Development: Practices, Management and Policies**, D. Ioannides, Y. Apostolopoulos, and S. Sonmez, 214-233.

- 21) Lee Kang, C.K., Long, S.K. and Reisinger, Y. (2010). Residents' perceptions of casino impacts: a comparative study. **Tourism Management**, 31(2): 189-201.
- 22) Lee, T.H. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development, **Tourism Management**, 34: 37-46.
- 23) Manyara, G. and Jones, E. (2007). Community-based tourism enterprises development in Kenya: an exploration of their potential as avenues of poverty reduction, **Sustainable Tourism**, 15: 628-644.
- 24) Murphy, P. (1985). **Tourism: A Community Approach**, New York: Methuen.
- 25) Nicholas, L., Thapa, B. and Ko, Y. (2009). Residents' perspectives of a world heritage site- the Pitons Management Area, St. Lucia. **Annals of Tourism Research**, 36(3): 390-412.
- 26) Pigram, J.J. (1995). Resources constraints on Tourism. In R. Butler, & D. Pearce (eds.), **Tourism, People, Places, Processes**, 208-228.
- 27) Simpson, M.C. (2008). Community benefit tourism initiatives: a conceptual Oxymoron, **Tourism Management**, 29: 1-18.
- 28) Thanopoulou, M. and Tsartas, P. (1991). Tourism and Environment in Greece: What Sociology? **Problems of Tourism**, 14(1&2): 23-29.
- 29) Wheeler, B. (1991). Tourism's troubled times. Responsible tourism is not the answer, **Tourism Management**, 12 (2): 91-96.
- 30) Yoon, Y., Gursoy, D. and Chen, J.S. (2001). Validating a tourism development theory with structural equation modeling, **Tourism Management**, 22(4): 363-372.