

## آینده صنعت گردشگری استان گلستان: سناریوها و راهکارهای پیشنهادی

زهرا الداغی<sup>۱</sup> عبدالحمید ابراهیمی<sup>۲\*</sup> سامره شجاعی<sup>۳</sup> حسین دیده خانی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد علمی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آبادکتول، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد علمی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آبادکتول، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد علمی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آبادکتول، ایران
۴. استادیار، گروه مدیریت، واحد علمی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آبادکتول، ایران

### چکیده:

هدف از این تحقیق، آینده صنعت گردشگری استان گلستان با رویکرد سناریونویسی است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از نظر روش، پیمایشی و از نظر ماهیت بر اساس روش‌های جدید علم آینده‌پژوهی، تحلیلی و اکتشافی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه خبرگان نظری و تجربی است. روش نمونه‌گیری غیر احتمالی به دو روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان بود. نتایج تحقیق در مرحله اول منجر به شناسایی پنج عامل و ۲۴ متغیر مرتبط با آینده صنعت گردشگری استان گلستان شد و در نتایج مرحله دوم تحقیق (ماتریس تأثیرات متقابل) بر اساس خروجی نرم‌افزار میک مک، ۸ عامل اصلی مؤثر شناسایی شدند و این ۸ عامل در پرسشنامه عدم قطعیت به کارگرفته شد که بر اساس دو معیار «عدم قطعیت» و «میزان اهمیت» و از ترکیب دو محور «کارآفرینی بخش گردشگری» و «فرهنگ پذیرش گردشگر» چهار سناریو شناسایی و انتخاب شدند. در پایان هم راه‌کارهای پیشنهادی برای هر سناریو ارائه شده است.

**واژه های کلیدی:** آینده نگاری، صنعت گردشگری، سناریو، استان گلستان

\* نویسنده رابط: ebrahimi39@yahoo.com

## مقدمه و بیان مسأله

امروزه آینده نگاری به طور گسترده‌ای به کار گرفته می‌شود. این واژه طیف وسیعی از رویکردهای است که باعث بهبود فرایند تصمیم‌گیری می‌شوند، رویکردهایی که تفکر درباره آینده بلندمدت را به همراه دارند (خیرگو و شکری، ۱۳۹۰: ۱۱۰). گردشگری نیز یکی از ابزارهای مهم توسعه در جهان شناخته شده است و پیش‌بینی می‌شود بزرگ‌ترین صنعت جهان در قرن ۲۱ میلادی باشد (تابت، ۲۰۰۷: ۳). گردشگری در عصر حاضر، به عنوان صنعت بدون دود، توانمندی‌ها و طرفداران بسیاری دارد. رشد قابل توجه و چشمگیر گردشگری در پنجاه سال گذشته اهمیت فراوان اقتصادی و اجتماعی این پدیده است (سازمان جهانی گردشگری، ۱۳۷۹: ۲۰). بی‌تردید بسیاری از کشورهای جهان در رقابت به دنبال کسب منابع و مزایای بیشتر اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در کشورهای متبوع هستند (هال و جنکیتز، ۱۳۸۷: ۱۷). توسعه گردشگری، به ویژه در کشورهای کمتر توسعه یافته، عامل مؤثری در مقابله با فقر است و موجب افزایش درآمد قشرهای مختلف، کاهش بیکاری و رونق اقتصادی و در نتیجه بهبود کیفیت زندگی مردم و افزایش رفاه اجتماعی می‌شود (سازمان جهانی گردشگری، ۱۳۷۹: ۲۰). بنابراین، در سیاست‌ها و برنامه‌های کشورشان، به گردشگری به عنوان ابزاری مؤثر در ادامه روند توسعه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی توجهی خاص مبذول می‌کنند (ختایی و همکاران، ۱۳۸۷: ۳). امروزه مدل کسب و کار مناسب برای شرکت‌ها منبع رقابتی در دنیای پیچیده و محیط کسب و کار دائماً متغیر محسوب می‌شود. برنامه‌ریز احتیاج به ابزاری دارد تا بتواند آینده را در قالب عناصر قابل پیش‌بینی و عدم قطعیت‌ها بیان کند. این ابزار همان سناریوها هستند. به طور منطقی، اگر آینده مملو از عدم قطعیت‌ها و وضعیت‌های نامعلوم است، پس آینده‌های قابل باوری که احتمال رخداد برابری دارند نیز در بین آنها وجود دارند. سناریوها این آینده‌ها را بیان کرده و روایت‌های بدیلی درباره موقعیت مرتبط آینده ارائه می‌دهند (فاهی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۴۴). بنابراین، با توجه به ماهیت پژوهش، سؤالات و مسائلی که در این تحقیق در نظر گرفته می‌شود این است، عوامل مؤثر بر آینده صنعت گردشگری استان گلستان کدامند؟ آیا می‌توان با توجه به قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تاریخی و گردشگری استان گلستان تدوین سناریوهای ممکن و انتخاب سناریوهای مطلوب را با به‌کارگیری روش‌هایی آینده نگاری دست یافت؟ برای هر سناریو چه راهبردهایی می‌توان تدوین کرد؟

## اهداف تحقیق

- شناسایی عوامل مؤثر بر آینده گردشگری استان گلستان
- تدوین سناریوهای ممکن و انتخاب سناریوی مطلوب برای هر حالت آینده ممکن
- تدوین راهبردهای کاربردی برای هر سناریو

<sup>1</sup>. Fahey

## پیشینه تحقیق

مطالعه در حوزه گردشگری طیف وسیعی از مقالات علمی و پژوهش‌های دانشگاهی را در بر می‌گیرد. در این مقاله تنها بخشی از مطالعات انجام شده داخلی و خارجی، در حوزه گردشگری و آینده گردشگری مورد توجه قرار گرفته است.

تقوایی و حسینی خواه (۱۳۹۶)، در تحقیقی به موضوع برنامه‌ریزی توسعه صنعت گردشگری مبتنی بر روش آینده پژوهی و سناریونویسی (مطالعه موردی: شهر یاسوج) پرداختند. هدف پژوهش حاضر، آینده پژوهی و سناریونگاری در توسعه و بهبود صنعت گردشگری شهر یاسوج بر پایه روش تحلیل اثرات متقاطع و CIB است. پژوهش در سه مرحله تعیین شاخص‌های کلیدی از طریق روش دلفی، شناسایی پیشران‌های حیاتی از طریق نرم‌افزار میک مک<sup>۱</sup> بر پایه روش تحلیل اثرات متقاطع و تدوین سناریو بر پایه سناریو ویزارد<sup>۲</sup> مبتنی بر روش سایب انجام گرفته است. نتایج حاصل از پژوهش از میان ۳۷ عامل کلیدی، ۸ پیشران حیاتی از جمله، شرایط آب و هوایی و اقلیم، طرح جامع گردشگری، تأسیسات زیربنایی، رسانه‌ها، خدمات رفاهی، آداب و رسوم، بخش خصوصی و امنیت را به عنوان عوامل و پیشران‌های کلیدی توسعه صنعت گردشگری شهر یاسوج مشخص می‌کند. اسماعیل نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، به موضوع برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری در مناطق روستایی استان سیستان و بلوچستان در راستای توانمندسازی اجتماعات محلی پرداختند. این پژوهش با روش تحلیلی-کاربردی و مشاهده مستقیم و با استفاده از ماتریس ارزیابی به بررسی گردشگری و تأثیر آن بر توسعه گردشگری روستایی استان سیستان و بلوچستان پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین تنوع جاذبه‌های گردشگری در مناطق روستایی و تقاضا و انگیزه سفر، رابطه مستقیمی وجود دارد و توسعه جوامع محلی استان سیستان و بلوچستان با توجه به ویژگی‌های محیطی وابستگی شدیدی به صنعت گردشگری دارد.

زالی و عطریان (۱۳۹۵)، به موضوع تدوین سناریوهای توسعه گردشگری منطقه‌ای بر اساس اصول آینده پژوهی (مورد مطالعه: استان همدان) پرداختند. هدف از این پژوهش شناسایی عوامل اصلی و ترسیم آینده‌ای باورکردنی و مطلوب در آینده گردشگری منطقه استان همدان است. این پژوهش از نظر روش، ترکیبی از روش‌های اسنادی و پیمایشی و از نظر ماهیت بر اساس روش‌های جدید علم آینده پژوهی، تحلیلی و اکتشافی است. در این تحقیق ۱۴ عامل اصلی در توسعه گردشگری آینده استان همدان شناسایی می‌شوند که به ۴۱ وضعیت احتمالی منجر می‌شود بعد از تحلیل وضعیت‌های احتمالی، ۴۱۱۱ سناریو با احتمال وقوع ضعیف، ۱۴ سناریو باورکردنی و ۵ سناریو با احتمال وقوع قوی در توسعه گردشگری استان همدان شناسایی می‌شوند. آودیک و نیزگودا<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی به موضوع شناسایی فرصت‌های جدید در آینده گردشگری توریسم بعد از ۲۵ سال در برنامه‌ریزی صنعت گردشگری لهستان، پرداختند. هدف از این مقاله، نشان دادن تغییرات شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی بعد از ۲۵ سال در کشور لهستان است. نتایج نشان می‌دهد که تغییرات سیاسی و اقتصادی بر روش آینده‌نگاری در مطالعات آینده توریسم با حفظ متغیرهای اصلی چون پیش بینی، مشارکت، عمل، شبکه‌سازی و چشم‌انداز تأثیر می‌گذارد. همچنین تغییرات سیاسی و اجتماعی

<sup>۱</sup>. Mic Mac

<sup>۲</sup>. Scenario Wizard

<sup>۳</sup>Awedyk & Niezgodna

نیز بر اقتصاد گردشگری تأثیر مستقیم دارد. پوستما<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، در تحقیقی به موضوع بررسی برنامه‌ریزی سناریو با چشم‌انداز گردشگری اروپا پرداختند. هدف از این تحقیق بررسی شیوه برنامه‌ریزی سناریو با رویکرد آینده‌نگاری گردشگری اروپا است. روش تحقیق شامل چشم‌انداز و اهداف منطقه تحقیق است روش شناختی چارچوب مفهومی برای اجرای شیوه برنامه‌ریزی سناریو است و عوامل کلیدی شناسایی شده عبارت است از ویژگی‌های ساختاری انواع مختلف کسب و کار، فرهنگ و سبک کارآفرینی که در نتیجه یک روشی برای آینده مرکز توریسم اروپا توسعه می‌یابد.

### مبانی نظری تحقیق

در تعریفی، گردشگری به جابه‌جایی موقت مردم به مکانی خارج از محل زندگی و کار معمولی‌شان اطلاق شده است، به‌طوری‌که مسافران در مدت اقامت در مقصد، فعالیت‌هایی انجام می‌دهند و برای رفع نیازهای آنها تسهیلات ویژه‌ای فراهم می‌شود. یکی دیگر از نویسندگان، گردشگری را فعالیتی اجتماعی توصیف می‌کند که دربرگیرنده رفتار انسانی، استفاده از منابع، تعامل با دیگران، اقتصاد و محیط است. این تعریف را می‌توان شکلی از توسعه مفهومی این واژه در استفاده از منابع طبیعی و تعامل با محیط دانست. در یک تعریف کلی‌تر آمده است: گردشگری عبارت است از هر آنچه به گردشگران و خدمات مرتبط با آنان مربوط می‌شود (محرابی و همکاران، ۱۳۹۱: ۳). گردشگری را از منظر سیستمی نیز می‌توان مورد بررسی قرار داد. از این منظر گردشگری نیز مانند هر سیستم دیگری از اجزایی تشکیل شده است که برای دستیابی به هدف‌هایی مشخص با یکدیگر در ارتباط و کنش متقابلند. در واقع در این صنعت دروندادهایی به سیستم وارد شده و در فرایند تبدیل قرار می‌گیرند و پس از انجام عملیاتی معین به عنوان برونداد از سیستم می‌شود. طبیعی است که خروجی این سیستم با توجه به نوع دروندادها و نوع عملیاتی که در فرایند تبدیل انجام می‌گیرد می‌تواند متفاوت، مطلوب یا نامطلوب باشد. در نتیجه سیستم گردشگری در معرض تأثیرات گوناگونی است که از تغییرات جامعه به آن وارد می‌شود (هولدن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۹).

گردشگری مقوله‌ای پیچیده است که از ترکیب اجزای مختلفی به وجود آمده و به سادگی نمی‌توان آن را در قالب یک پدیده واحد تعریف کرد. اجزای اصلی صنعت گردشگری شامل پنج سطح می‌باشد که در جدول نشان داده شده است:

جدول ۱- اجزای اصلی صنعت گردشگری

سطح اول	فرایندها، فعالیت‌ها و پیامدهای گردشگری و جهانگردی
سطح دوم	محیط طبیعی و جاذبه‌ها: جاذبه‌های طبیعی، آب و هوا و شرایط جوی، گردشگران و جهانگردان، میزبانان و مردم منطقه
سطح سوم	محیط مصنوعی: فناوری‌های گردشگری، سیستم‌های اطلاعاتی تاسیسات زیربنایی و رو بنایی صنعت گردشگری، سیستم‌های نظارتی و حقوقی صنعت گردشگری، فرهنگ
سطح چهارم	بخش عملیاتی گردشگری، بخش مسافرتی، بخش تاسیسات اقامتی، بخش خدمات و گردشگری، بخش خدمات تفریحی، بخش خدمات تغذیه‌ای
سطح پنجم	فعالیت‌های مدیریتی و سازمانی گردشگری

منبع: (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۷۲)

<sup>1</sup>Postma

<sup>2</sup>Holden

## محدوده مورد مطالعه

استان گلستان با مساحت حدود ۲۰۳۶۷ کیلومتر مربع بین ۳۶ درجه و ۲۵ دقیقه تا ۳۸ درجه و ۸ دقیقه عرض شمالی از استوا و ۵۳ درجه و ۵۰ دقیقه تا ۵۶ درجه و ۱۱ دقیقه طول شرقی از نصف النهار گرینویچ قرار گرفته است. مساحت آن بیشتر از ۷۰ کشور جهان و ۱۰ استان دیگر کشور می‌باشد. این استان از شمال به جمهوری ترکمنستان از شرق به استان خراسان از جنوب به استان سمنان و از غرب به استان و دریای مازندران محدود می‌شود. بر اساس آخرین تقسیمات اداری و سیاسی کشور استان گلستان از ۱۴ شهرستان ۲۹ شهر ۲۷ بخش ۶۰ دهستان تشکیل شده است (سایت مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵). در استان گلستان به دلیل ساختار طبیعی خاص آن و موقعیت جغرافیایی ویژه‌ای که دارد عوامل اقلیمی-توپوگرافی-پوشش انبوه جنگلی-چشم‌انداز- و قابلیت‌های ویژه طبیعی نقش برجسته‌ای در منطقه بندی قطب‌های گردشگری ایفا می‌کنند. بدیهی است راه‌های ارتباطی نیز که اصلی‌ترین وسیله دسترسی به جاذبه‌های گردشگری هستند از اهمیت به سزایی برخوردارند. علی‌هذا با توجه به امکانات و پتانسیل‌های طبیعی فرهنگی استان که در حد امکان ارائه شد، می‌توان استان گلستان را در یک تقسیم بندی اولیه به ۴ کلان حوزه‌ی گردشگری ساحلی-جلگه‌ای-جنگلی و کوهستانی و ارتفاعات تقسیم کرد (شاهکویی، ۱۳۹۰: ۵۶-۵۵).



شکل ۱- (منبع: سایت مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵)

## روش شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از نظر روش، پیمایشی و از نظر ماهیت بر اساس روشهای جدید علم آینده پژوهی، تحلیلی و اکتشافی است. جامعه آماری این پژوهش عبارت است از کلیه متخصصان و خبرگانی که در زمینه مباحث صنعت گردشگری استان از دانش لازم و کافی برخوردار می‌باشند. روش نمونه‌گیری این پژوهش به صورت نظری می‌باشد و نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است. بنابراین در تحقیق جهت شناسایی خبرگان تحقیق از روش گلوله برفی و قضاوت ذهنی استفاده شده است. بر این اساس از یک گروه اولیه که بر اساس قضاوت ذهنی و هدفمند انتخاب شدند، خواسته می‌شود تا خبرگان مرتبط با موضوع را معرفی نمایند. بر این اساس، گروه اولیه شامل ۸ نفر انتخاب شدند. سپس در چهار دور از هر یک از خبرگان معرفی شده خواسته شده تا خبرگانی را بر اساس تعریف جامعه آماری معرفی نمایند؛

بنابراین در این تحقیق، حجم نمونه از قبل مشخص نبوده و هنگام رسیدن به اشیاع حجم نمونه مشخص گردید. در نهایت ۳۰ خبره شناسایی شدند که به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پرسشنامه‌ها (ماتریس متقابل و عدم قطعیت) بین ۳۰ نفر توزیع گردید که ۲۹ پرسشنامه عودت داده شد. ابزار گردآوری داده‌ها را در این پژوهش پرسشنامه و مصاحبه تشکیل می‌دهد. فرایند پژوهش شامل چهار مرحله است که در گام اول مرحله نخست پژوهش، محقق به بررسی ادبیات مرتبط با موضوع پرداخته است که شامل دو مبحث صنعت گردشگری و آینده پژوهی می‌باشد. سپس در گام دوم پرسشنامه باز به روش نمونه‌گیری هدفمند برای استخراج کلی عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری استان گلستان در بین ۸ نفر از کارشناسان و متخصصان گردشگری استان توزیع می‌شود. به این ترتیب در مرحله اول از پژوهش بر پایه مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان و دلفی متخصصین، عوامل مؤثر بر آینده گردشگری استان گلستان شناسایی می‌شوند. این مصاحبه‌ها به همراه مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده امکان طراحی پرسشنامه تحلیل اثرات متقابل را فراهم می‌ساخت که توسط کارشناسان از طریق وزن‌دهی جهت شناسایی عدم قطعیت‌ها تکمیل می‌شود. نتیجه این مرحله شناسایی تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین متغیرها بر آینده صنعت گردشگری استان گلستان می‌باشد. این متغیرها خود ورودی مرحله بعد می‌باشند و در قالب پرسشنامه تحلیل عدم قطعیت‌ها در اختیار خبرگان قرار می‌گیرند. نتایج حاصل از این مرحله محورهای سناریوهای صنعت گردشگری را تشکیل می‌دهند. بر این اساس سناریوها شکل می‌گیرند.

## یافته‌های تحقیق

### شناسایی عوامل مؤثر بر آینده صنعت گردشگری

عوامل و متغیرهای تأثیرگذار از دو منبع اصلی استخراج می‌شوند که این دو منبع عبارتند از: مطالعات مربوط به ادبیات موضوع و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته (پرسشنامه باز) با خبرگان موضوع که بر اساس نتایج حاصل از دلفی متخصصین و بررسی متون و ادبیات تحقیق، در جدول شماره ۲ نشان داده می‌شود.

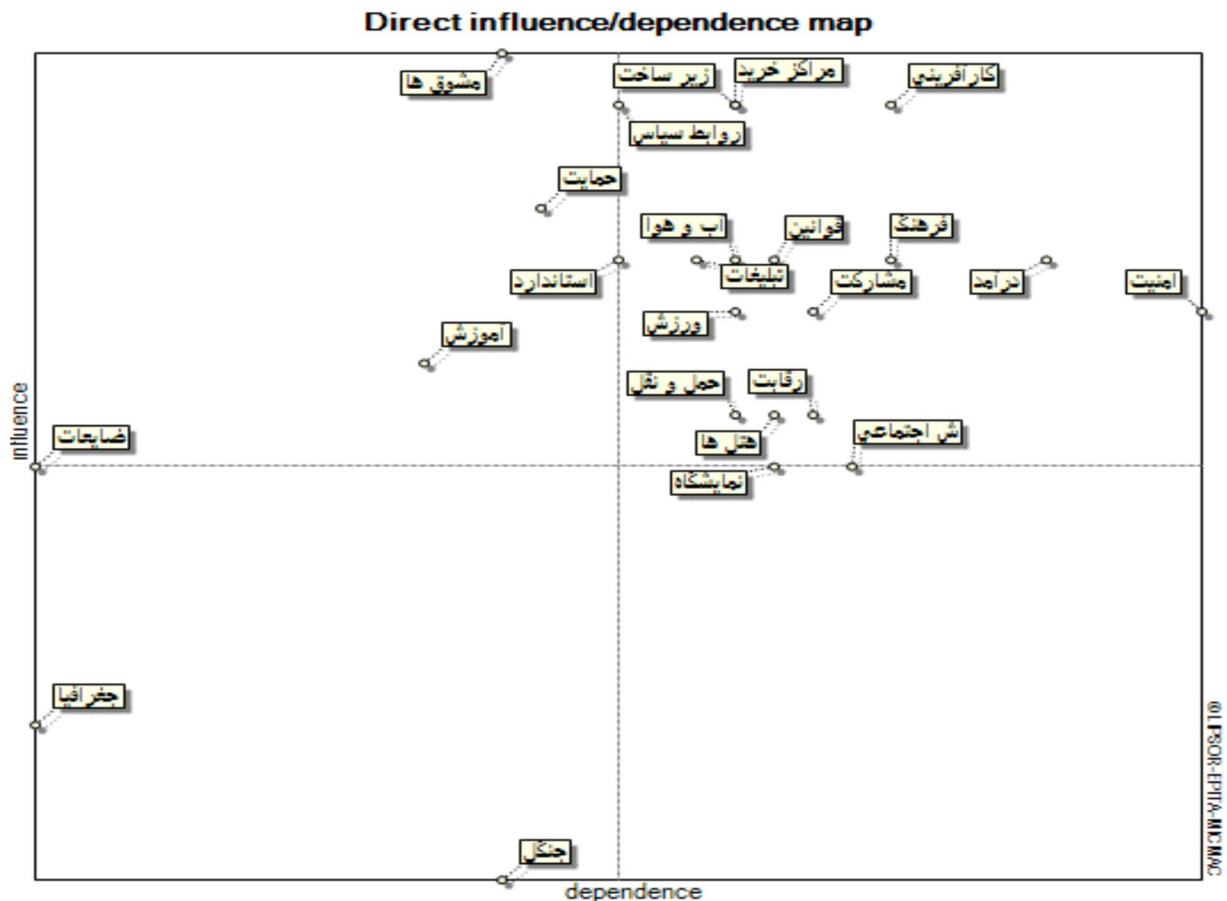
جدول ۲ - فهرست عوامل مؤثر بر صنعت گردشگری استان گلستان

ردیف	عوامل و متغیرهای تأثیرگذار	تعداد متغیرها
۱	عوامل اقتصادی (رقابت بخش خصوصی با یکدیگر، مشارکت بخش خصوصی، کارآفرینی گردشگری، درآمد گردشگری)	۴
۲	عوامل سیاسی (امنیت، قوانین و مقررات گردشگری، سیاستهای تشویقی دولت، تاسیسات زیربنایی دولت، روابط سیاسی با کشورهای همسایه، حمایت زیست محیطی مسئولین، استانداردهای خدمات)	۷
۳	عوامل طبیعی (آب و هوای استان، ساختار جغرافیایی استان، ضایعات، جنگل و منابع طبیعی)	۴
۴	عوامل فرهنگی و اجتماعی (برنامه‌های آموزشی گردشگری، رویدادهای ورزشی در استان، جشنواره‌ها و نمایشگاهها در استان، فرهنگ پذیرش در استان، مراکز خرید، هتلها، رستورانها و اقامتگاهها)	۶
۵	عوامل فناوری (کیفیت شبکه‌های اجتماعی، روش‌های نوین تبلیغات، امکانات حمل و نقل در استان)	۳

(منبع: نویسندگان، ۱۳۹۷)

در این مرحله ابتدا پرسشنامه‌های تحلیل تأثیرات متقابل در قالب ماتریس‌های تأثیرات طراحی شدند. هر درایه از ماتریس نشان دهنده شدت تأثیرگذاری متغیر سطر بر ستون است. امتیازهای داده شده توسط پانل خبرگان در ماتریس زیر نشان داده شده است. در هر مورد متوسط امتیازهای داده شده در نظر گرفته شده است. روابط میان عوامل در دامنه میان ۰ و ۳ تعیین می‌شوند. بیشترین شدت تأثیرگذاری یک عامل کلیدی بر عامل کلیدی دیگر می‌تواند برابر ۳ باشد. محاسبات انجام شده در خصوص پرسشنامه‌ها نشان دهنده این است که بیشترین تأثیرگذاری برابر ۳ است. به این ترتیب، به طور متوسط هر عامل متأثر از ۲۴ عامل کلیدی دیگر بوده است. پرسشنامه به صورت ماتریس ۲۴\*۲۴ طراحی شد و بین ۳۰ نفر از خبرگان که از روش نمونه گیری گلوله برفی شناسایی شدند توزیع گردید که از این میان ۲۹ پرسشنامه تکمیل گردید. بر اساس تحلیل‌ها و خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار میک مک، متغیرها در پنج دسته به قرار زیر قابل دسته‌بندی هستند:

- **متغیرهای تعیین کننده یا تأثیرگذار:** این متغیرها بیشتر تأثیرگذار بوده و کمتر تأثیرپذیر می‌باشند، بنابراین سیستم بیشتر به این متغیرها بستگی دارد. این متغیرها در قسمت شمال غربی نمودار نشان داده می‌شوند. متغیرهای تأثیرگذار بحرانی‌ترین مؤلفه‌ها می‌باشند؛ زیرا که تغییرات سیستم وابسته به آنهاست و میزان کنترل بر این متغیرها بسیار مهم است. از طرف دیگر، این متغیرها به عنوان متغیرهای ورودی سیستم می‌باشند. در میان این دسته از متغیرها، اغلب متغیرهای محیطی یا بافتی را که به شدت بر سیستم تأثیرگذارند می‌توان یافت. این متغیرها توسط سیستم قابل کنترل نیستند؛ زیرا که خارج از سیستم قرار دارند و بیشتر به عنوان عاملی از اینرسی عمل می‌نمایند (بهشتی وزالی، ۱۳۹۰: ۵۵).
  - **متغیرهای ریسک:** این متغیرها در نمودار حول و حوش خط قطری ناحیه شمال شرقی قرار دارند و ظرفیت بسیار بالایی جهت تبدیل شدن به بازیگران کلیدی سیستم را دارا هستند.
  - **متغیرهای ثانویه:** این متغیرها با وجود این که کاملاً مستقل هستند بیش از آن که تأثیرپذیر باشند، تأثیرگذارند. آنها در قسمت جنوب غربی نمودار و بالای خط قطری قرار دارند و می‌توانند به عنوان نقاطی جهت سنجش و به عنوان معیار به کار روند.
  - **متغیرهای مستقل:** این متغیرها دارای تأثیرگذاری و تأثیر پذیری پایینی هستند و در قسمت جنوب غربی نمودار قرار دارند. با توجه به ماهیت ناپایداری سیستم به نظر می‌رسد بخشی از این متغیرها در این قسمت از صفحه دارای ماهیت خروجی سیستم هستند و باید به نوعی آنها را متغیرهای خروجی نامید.
  - **متغیرهای تنظیمی:** این متغیرها در نزدیکی مرکز ثقل نمودار قرار دارند و در واقع حالت تنظیمی داشته و گاهی به عنوان اهرمی ثانویه عمل می‌کنند. این متغیرها قابل ارتقا به متغیرهای تأثیرگذار، متغیرهای تعیین کننده و یا متغیرهای هدف و ریسک هستند (ساریکام و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۴۱).
- در این مرحله با استفاده از نرم افزار میک مک خروجی داده‌های پرسشنامه مرحله قبل را به دست می‌آوریم که به شرح شکل زیر می‌باشد.



شکل ۲- نمودار تأثیرات مستقیم بین عوامل و روابط بین عوامل نتیجه گیری شده در این تحقیق

با توجه به ماهیت جدول مختصات و خروجی اثرات مستقیم همان طور که در شکل ۲ ملاحظه می شود، وضعیت کلی آینده صنعت گردشگری استان گلستان بدین شرح است: متغیرهای ورودی در قسمت شمال غربی شامل سیاست های تشویقی دولت، حمایت زیست محیطی مسئولین، برنامه های آموزشی گردشگری و روابط سیاسی با کشورهای همسایه به عنوان متغیرهای تعیین کننده و تأثیرگذار شناخته می شوند. در سوی دیگر نمودار قسمت شمال شرقی آن متغیرهای مشارکت بخش خصوصی، قوانین و مقررات دولت، فرهنگ پذیرش گردشگر، کارآفرینی در بخش گردشگری، تأسیس مراکز خرید، امنیت گردشگران، درآمد بخش گردشگری، و تأسیسات زیربنایی به خاطر پتانسیل بالایی که برای تبدیل شدن به بازیگران اصلی دارند و با توجه به ویژگی ناپایدار خود یک نقطه انفصال بالقوه برای سیستم محسوب می شوند و از آنها با عنوان متغیرهای ریسک یاد می کنند. در بخش جنوب غربی بالای خط قطری شاهد متغیری نیستیم. در بخش جنوب غربی پایین خط قطری متغیرهایی را نظاره گر هستیم که از حداقل تأثیرگذاری و تأثیرپذیری برخوردارند و به نوعی دارای کمترین دخالت و تداخل در کار سیستم هستند، ضایعات و جنگل و منابع طبیعی، و ساختار جغرافیایی استان در این گروه قرار دارند. در قسمت مرکز ثقل نمودار متغیرهای رقابت بخش خصوصی با یکدیگر، استانداردهای خدمات دولت، آب و هوا، رویدادهای ورزشی، جشنواره ها و نمایشگاهها، هتل ها، رستوران ها و اقامتگاهها، کیفیت شبکه های اجتماعی، روش های نوین تبلیغات، و امکانات



حمل و نقل حالت تنظیمی داشته و قابلیت ارتقاء به متغیرهای تأثیرگذار یا تعیین کننده و یا متغیرهای هدف و ریسک را دارند. بر این اساس جایگاه هر یک از متغیرها در جدول ۳ طبقه‌بندی می‌شود:

جدول ۳ - جایگاه هر یک از عوامل در نقشه تأثیرگذاری - تأثیرپذیری

ردیف	طبقه بندی متغیرها	طبقه بندی عوامل
۱	عوامل تعیین کننده یا تأثیرگذار	سیاستهای تشویقی دولت-حمایت زیست محیطی مسئولین-برنامه‌های آموزشی گردشگری-روابط سیاسی با کشورهای همسایه
۲	عوامل ریسک	مشارکت بخش خصوصی-قوانین و مقررات دولت-فرهنگ پذیرش گردشگر-کارآفرینی در بخش گردشگری-تاسیس مراکز خرید-امنیت گردشگران-درآمد بخش گردشگری-تاسیسات زیربنایی
۳	عوامل ثانویه	-
۴	عوامل مستقل	ضایعات- جنگل و منابع طبیعی-ساختار جغرافیایی استان
۵	عوامل تنظیمی	رقابت بخش خصوصی با یکدیگر-استانداردسازی خدمات دولت-آب و هوا-رویدادهای ورزشی-جشنواره‌ها و نمایشگاه-هتل‌ها، رستورانها و اقامتگاهها-کیفیت شبکه‌های اجتماعی-روش‌های نوین تبلیغات-امکانات حمل و نقل

(منبع: نویسندگان، ۱۳۹۷)

خروجی نرم افزار میک مک، ۸ عامل را از بین ۲۴ عامل شناسایی شده به عنوان عوامل کلیدی نهایی شناسایی نمود که تحت عنوان عوامل ریسک در ردیف دوم جدول فوق نشان داده شده است. نتایج این بخش در قالب پرسشنامه دیگری در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد تا عدم قطعیت‌ها و اهمیت‌های مربوط به هر متغیر را تعیین کنند. به این ترتیب متغیرهای انتخاب شده جهت طراحی پرسشنامه‌های عدم قطعیت که در بالا به آنها اشاره شده است در جدول ۴ خلاصه شده است:

جدول ۴- متغیرها و عواملی که دارای تأثیرگذاری شدید بر صنعت گردشگری می‌باشند به ترتیب میزان شدت

ردیف	متغیرها و عوامل تأثیرگذار شدید	جمع سطر و ستون
۱	امنیت گردشگران داخلی و خارجی در منطقه	۹۷
۲	درآمد بخش گردشگری	۹۴
۳	کارآفرینی در بخش گردشگری	۹۳
۴	فرهنگ پذیرش گردشگر در استان	۹۰
۵	تاسیس مراکز خرید در استان	۸۹
۶	تاسیسات زیربنایی دولت در صنعت گردشگری	۸۹
۷	قوانین و مقررات دولت در جهت تسهیل صنعت گردشگری	۸۷
۸	مشارکت بخش خصوصی در صنعت گردشگری	۸۷

(منبع: نویسندگان، ۱۳۹۷)

چون تعداد متغیرهای شناسایی شده برابر ۲۴ بوده است پس ابعاد ماتریس تأثیرات متقابل برابر با ۲۴\*۲۴ می‌باشد. ماتریس بر اساس شاخص‌های آماری با ۲ بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه شدگی ۱۰۰٪ برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن است.

### شناسایی سناریوهای آینده صنعت گردشگری استان گلستان

سناریوها در رویکرد عدم قطعیت‌های بحرانی بر اساس تقاطع ۲ محور عدم قطعیتی ساخته می‌شوند که دارای بیشترین عدم قطعیت و اهمیت می‌باشند. به این ترتیب ترکیب ۲ شاخص اهمیت و عدم قطعیت می‌تواند مهم‌ترین محورهای سناریو را تعیین نماید در ادامه ابتدا با استفاده از نتایج پرسشنامه‌ها، چارچوب سناریوها مشخص می‌شود و سپس هر یک از سناریوها غنی سازی می‌شود و به سؤالات بیان مسأله تحقیق پاسخ داده می‌شود.

نتایج به دست آمده از پرسش‌نامه‌های عدم قطعیت در جدول شماره ۵ به صورت خلاصه ذکر شده‌اند.

جدول ۵- ترکیب اهمیت و شدت عدم قطعیت به ترتیب اهمیت و شدت نتیجه‌گیری شده در این تحقیق

ردیف	عدم قطعیت	اهمیت	شدت	ضرب اهمیت و شدت
۱	فرهنگ پذیرش گردشگر در استان	۸۲/۷۶	۱/۳۱	۱۰۸/۴۲
۲	کارآفرینی در بخش گردشگری	۸۱/۹۰	۱/۲۸	۱۰۴/۸۳
۳	درآمد بخش گردشگری	۷۹/۳۱	۱/۱۷	۹۲/۷۹
۴	تأسیس مراکز خرید در استان	۷۵/۸۶	۱/۰۳	۷۸/۱۴
۵	مشارکت بخش خصوصی در صنعت گردشگری	۷۴/۱۴	۰/۹۷	۷۱/۹۲
۶	امنیت گردشگران داخلی و خارجی در منطقه	۷۰/۶۹	۰/۸۳	۵۸/۶۷
۷	قوانین و مقررات دولت در جهت تسهیل صنعت گردشگری	۶۸/۱۰	۰/۷۲	۴۹/۰۳
۸	تاسیسات زیربنایی دولت در صنعت گردشگری	۶۲/۹۳	۰/۵۲	۳۲/۷۲

(منبع: نویسندگان، ۱۳۹۷)

بر اساس نتایج ذکر شده در جدول بالا مشخص می‌شود که دو عدم قطعیت «فرهنگ پذیرش گردشگر» و «کارآفرینی در بخش گردشگری» به علت برخورداری از بیشترین مقدار از حاصل ضرب شدت و اهمیت، محورهای سناریوهای این تحقیق را تشکیل می‌دهند.

با توجه به نتایج جدول بالا سناریوهای صنعت گردشگری استان گلستان به شرح جدول ۶ می‌باشد:

جدول ۶- چارچوب سناریوهای صنعت گردشگری استان گلستان

سناریو	محور عدم قطعیت کارآفرینی بخش گردشگری	محور عدم قطعیت فرهنگ پذیرش گردشگر
۱	کارآفرینی بخش گردشگری	فرهنگ پذیرش گردشگر
۲	کارآفرینی بخش گردشگری	عدم فرهنگ پذیرش گردشگر
۳	عدم کارآفرینی بخش گردشگری	عدم فرهنگ پذیرش گردشگر
۴	عدم کارآفرینی بخش گردشگری	فرهنگ پذیرش گردشگر

(منبع: نویسندگان، ۱۳۹۷)

## نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های تحقیق، چهار سناریو برای چهار حالت آینده گردشگری استان گلستان شناسایی و در بخش نتیجه‌گیری تحقیق، تدوین می‌گردد و برای هر سناریو راهبردهایی بر اساس مصاحبه با خبرگان تدوین می‌گردد.

### سناریوی اول: کارآفرینی در طرح‌های گردشگری استان و فرهنگ پذیرش گردشگران از منطقه میزبان

در این سناریو جوامع میزبان بر این امر واقف هستند که فرهنگ‌ها در جوامع مختلف یکسان نیست و بازدیدکنندگان، در صورتی احساس ارزشمندی و لذت می‌کنند که احساس کنند مورد استقبال و خوشامدگویی میزبان قرار گرفته‌اند. در این سناریو، در آینده نقش دولت و سیاست‌های آن در ارتباط با توسعه گردشگری افزایش می‌یابد و صنعت گردشگری مورد حمایت‌های دولت و دستگاه‌های وابسته به آن قرار خواهد گرفت و دولت با محدود کردن کمک‌های خود به سایر بخش‌ها به ویژه بخش کشاورزی، مردم را به فروش زمین‌هایشان به هتل‌داران و سایر سرمایه‌گذاران و فعالان صنعت گردشگری تشویق می‌کند و از این طریق نیروی کار محلی، خواسته یا ناخواسته به سمت مشاغل و خدمات گردشگری به عنوان بیشترین تولید کننده شغل در منطقه سوق خواهد داد و مردم مجبور می‌شوند برای امرار معاش و تأمین درآمد به دلیل محدودیت فرصت‌های شغلی از مشاغل این صنعت استقبال کنند.

#### راهکارهای پیشنهادی سناریوی اول به ترتیب اهمیت

- ۱- اجرای برنامه‌های ترویج فرهنگ گردشگری و شناخت آداب و رسوم منطقه از قبیل برگزاری بازارهای فصلی صنایع دستی، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و...
- ۲- ارائه و استفاده هرچه بیشتر از محصولات محلی و عرضه آن به گردشگران
- ۳- اطلاع‌رسانی کافی درباره جاذبه‌های گردشگری و تبلیغات مؤثر جهت تبیین افکار جهانی توسط سازمان‌ها، دفاتر و نمایندگی‌های اطلاع‌رسانی در امور سیاحتی
- ۴- به‌کارگیری ابزارها و روش‌های آموزشی انگیزاننده و همچنین استفاده از فناوری‌های نوین در توزیع اطلاعات
- ۵- مصاحبه با کارآفرینان موفق صنعت گردشگری و ارائه آثار مثبت این سرمایه گذاری در رسانه‌های عمومی
- ۶- الویت و ترجیح سبک‌های معماری محلی یا سنتهای بومی و محلی
- ۷- طراحی و اجرای بسته‌های حمایتی از گردشگران خارجی از قبیل اعطای خطوط اعتباری، کارت تخفیف و...
- ۸- برگزاری اجلاس و کنفرانس‌ها در شهرهای تاریخی استان برای تبلیغ و جذب گردشگر
- ۹- مرمت و احیای کاروانسراها، خانه‌ها، برج‌ها و قلعه‌های تاریخی و بهره‌برداری از آنها به عنوان مراکز اقامتی، تفریحی و موزه
- ۱۰- انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری با کشورها و سازمان‌های گردشگری جهانی و کشوری به منظور تبادل و جذب گردشگر بیشتر برای افزایش سرمایه گذاری خارجی

۱۱- تسهیل در تردد به مناطق گردشگری و اختصاص وسایل نقلیه و ایستگاه‌های خاص گردشگری برای جابه‌جایی گردشگران

۱۲- حذف موانع غیرضروری و ایجاد تسهیلات اداری برای گردشگران

۱۳- تهیه و تنظیم شناسنامه برای کلیه آثار تاریخی و فرهنگی موجود در استان

## سناریوی دوم: کارآفرینی در طرح‌های گردشگری استان و عدم فرهنگ پذیرش گردشگران از منطقه میزبان

در این سناریو گردشگری یک پدیده فراگیر است که به‌طور مستقیم و غیر مستقیم در کارآفرینی و اشتغال نقش دارد در حالی که در سایر حوزه‌ها این خصوصیت کمتر دیده می‌شود. گردشگری از نظر اشتغال و ایجاد بسترهای اشتغال در جایگاه بالایی قرار دارد و شمار افرادی که در گردشگری می‌توانند فعال شوند زیاد است. در این سناریو محصولات فرهنگی آن گونه که مورد پسند گردشگران است عرضه می‌شود. چنانچه فرهنگ گردشگران برای جامعه میزبان الگو شود، ساکنان به تقلید کورکورانه از فرهنگ مهمانان می‌پردازند. در این سناریو در آینده، برنامه آموزشی جهت ایجاد فرهنگ پذیرش گردشگر در جوامع میزبان کاهش می‌یابد به‌طوری‌که افراد بومی به وسوسه درآمدزایی هرچه بیشتر از گردشگران، فرهنگ برخورد درست با گردشگر را نادیده گرفته و از روش‌های غیر قانونی و غیرمعمولانه جهت بهره‌برداری از منابع موجود بپردازند که این خود به افزایش جرم و جنایت و شکل‌گیری فرهنگ غلط محلی دامن می‌زند. سرمایه‌گذاری افراد خارجی در مناطق بومی خود باعث افزایش تعصبات قومی و قبیله‌ای شده به طوری‌که برای خارج نمودن این سرمایه‌گذاران در منطقه، نقش جذب گردشگر در توسعه اقتصادی منطقه را نادیده بگیرند و نتیجه آن رفتارهای نادرست و پرخاشگرانه با گردشگران خواهد شد.

### راهکارهای پیشنهادی سناریوی دوم به ترتیب اهمیت

- ۱- فرهنگ سازی و آموزش مردم بومی برای برخورد با گردشگران
- ۲- اجرای برنامه‌های آموزشی و توجیهی درخصوص اهمیت ارزش آثار طبیعی و فرهنگی استان برای جامعه میزبان و بازدیدکنندگان
- ۳- مشارکت دادن مردم بومی در برنامه‌ریزی‌های توسعه گردشگری و حفظ و نگهداری میراث
- ۴- شناساندن اهمیت صنعت گردشگری به مردم و فراهم سازی بستر پذیرش گردشگر در افکار عمومی
- ۵- معرفی فرصت‌های مسئولانه و هدایت شده به منظور کسب تجربه و شناخت دست اول از میراث و فرهنگ آن جامعه برای اعضای جامعه میزبان و بازدیدکنندگان
- ۶- گسترش فرهنگ گردشگری و حفظ میراث فرهنگی در میان اقشار مختلف جامعه
- ۷- ایجاد امنیت برای گردشگران خارجی و اتخاذ تدابیر لازم جهت رفع ذهنیت منفی موجود

## سناریوی سوم: عدم کارآفرینی در طرح‌های گردشگری استان و عدم فرهنگ پذیرش گردشگران از منطقه میزبان

در این سناریو عواملی چون فصلی بودن، غیرتخصصی بودن و دشواری مشاغلی که به ساکنان محول می‌شود، ضعف بنیه مالی ساکنان در سرمایه‌گذاری برای توسعه امکانات زیربنایی و روبنایی این صنعت و همچنین مشارکت نداشتن آن‌ها در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌هایی در این زمینه باعث می‌شود تا انگیزه و تمایل در بخش سرمایه‌گذاری و کارآفرینی صنعت گردشگری کم‌رنگ شود. همچنین در آینده سخت‌گیری‌های دولت و عدم حمایت آن در خصوص اعطای مجوزات لازم و تسهیلات و مانع تراشی بر سر راه طرح‌های اجرایی گردشگری باعث دل‌سردی و یأس و ناامیدی کارآفرینان و کسانی را که انگیزه و تمایل به فعالیت در این صنعت دارند، می‌شود. عدم سیاست‌های تشویقی و بسته‌های حمایتی از اماکن و مراکز گردشگری، تفریحی و مذهبی، کاهش جذابیت برای گردشگران را فراهم می‌آورد. بی‌توجهی و کم‌اهمیت شمردن بناهای تاریخی و میراث فرهنگی، عدم تخصیص بودجه لازم جهت مرمت و احیای این بناها و اطلاع رسانی اهمیت و ارزش این آثار مذهبی و فرهنگی به گردشگران رفته رفته از لیست و مقاصد گردشگری گردشگران و مسافران حذف خواهد شد و انگیزه لازم را از کارآفرینان جهت سرمایه‌گذاری و ایجاد کسب و کارها و درآمدزایی را در این بخش خواهد گرفت.

#### راهکارهای پیشنهادی سناریوی سوم به ترتیب اهمیت

- ۱- برنامه‌های توجیهی و معرفی برای بالا بردن سطح آگاهی عمومی به خصوص برای نسل جدید
- ۲- ارتقای سطح خدمات رفاهی و گردشگری در حد استانداردهای جهانی
- ۳- ایجاد و اجرای طرح‌های توسعه گردشگری همراه با نتایج مثبت به طوری که پاسخگوی نیازها و خواسته‌های گردشگران باشد
- ۴- اصلاح قوانین و مقررات دست و پاگیر ورود و خروج اتباع خارجی
- ۵- ایجاد امکانات مناسب اقامتی پذیرایی و بهداشتی در جوار آثار تاریخی
- ۶- رفع تبعیض برای گردشگران خارجی و تخفیف ویژه برای آنها
- ۷- میراث فرهنگی و طبیعی از لحاظ عینی، فکری یا احساسی برای عموم قابل دسترس باشد

#### سناریوی چهارم: عدم کارآفرینی در طرح‌های گردشگری استان و فرهنگ‌پذیرش گردشگران از منطقه میزبان

در این سناریو، در آینده سرمایه‌گذاری در عرصه توریسم چندین موانع خواهد داشت. نخست آن که، سمت تقاضا در صنعت گردشگری به شدت تحت تأثیر عوامل غیر اقتصادی است؛ به این معنا که وقوع بی‌ثباتی‌های سیاسی، تروریسم و گسترش بیماری‌های خاص از جمله مسائلی هستند که می‌توانند به آسیب‌پذیری جدی صنعت جهانگردی یک منطقه منجر شوند. از سوی دیگر، کالاها و خدمات تولیدشده در گردشگری عمدتاً غیرقابل انبار کردن هستند و این ویژگی به دلیل ماهیت خدماتی بودن آن است. به این ترتیب روشن می‌شود که مسأله نوسان عرضه و تقاضا در گردشگری بسیار حساس‌تر از سایر صنایع تولیدی است. فصلی بودن نیز دیگر ویژگی گردشگری است. شلوغ بودن بیش از حد یک هتل در فصلی از سال و خلوت بودن بیش از اندازه آن در فصلی دیگر مقرون به صرفه و صلاح نیست. کارشناسان همچنین یادآور شده‌اند که در آینده سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری نیازمند توسعه زیرساخت‌های اقتصادی، فراهم کردن

شرایط اجتماعی مناسب و بهبود روابط سیاسی با سایر کشورها خواهد بود. عدم شناخت، فقدان مطالعات امکان‌سنجی یا تحلیل هزینه منفعت در طرح‌های گردشگری، فقدان استفاده از نیروی انسانی کارآمد، تصورات منفی گردشگران درباره شرایط امنیتی کشور، تبلیغات نامناسب، نارسایی‌های محل‌های استقرار، موانع حمل‌ونقل، خدمات فرودگاهی نامناسب، نقش ناکارآمد دولت و نهادهای دولتی مثل بانک‌ها از عمده‌ترین مشکلات این صنعت به‌شمار خواهد آمد.

### راهکارهای پیشنهادی سناریوی چهارم به ترتیب اهمیت

- ۱- حمایت مالی و اعطای تسهیلات کم بهره به مجریان طرح‌های گردشگری و بوم گردی
  - ۲- تسهیل روند اعطای مجوزات لازم و کاهش بوروکراسی اداری به مجریان و فعالان طرح‌های گردشگری و بوم گردی
  - ۳- سیاست‌های تشویقی و انگیزشی جهت سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری از سوی دستگاه‌های اجرایی مربوطه نظیر معافیت‌های مالیاتی و عوارض در زمینه ایجاد و توسعه مراکز فرهنگی، هنری و ورزشی
  - ۴- سرمایه‌گذاری دولت در امور زیربنایی صنعت گردشگری
  - ۵- ورود بخش خصوصی به صنعت موزه، میراث فرهنگی گردشگری و هتل‌داری با نظارت دولت
  - ۶- استفاده از نیروی کارآموده و متخصص در امور مرتبط با گردشگری
  - ۷- ایجاد امنیت سرمایه‌گذاری در سطح استان
  - ۸- ایجاد امکانات مناسب هم از نظر مکانی و هم از نظر هزینه برای آسایش، امنیت و رفاه گردشگران
- واگذاری جاذبه‌های طبیعی به بخش خصوصی برای ایجاد امکانات تفریحی و گردشگری  
بنابراین، بر مبنای غنی سازی سناریوها و تدوین راهبردهای کاربردی برای هر سناریو، سناریوی مطلوب برای آینده گردشگری استان گلستان، سناریوی اول می‌باشد که در این سناریو، در آینده استان گلستان شاهد افزایش کارآفرینی گردشگری و فرهنگ پذیرش گردشگر هستیم.

## منابع و مآخذ:

۱. اسمعیل نژاد، م، شهرکی، ف، رضائی، ا. ۱۳۹۶. برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری در مناطق روستایی استان سیستان و بلوچستان در راستای توانمندسازی اجتماعات محلی. نشریه راهبرد توسعه، شماره ۵۱، ص ۱۹۹.
۲. الوانی، م و پیروز بخت، م. ۱۳۸۵. فرایند مدیریت جهانگردی. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. بهشتی، م، زالی، ن. ۱۳۹۰. شناسایی عوامل کلیدی توسعه منطقه‌ای با رویکرد برنامه‌ریزی برپایه سناریو. مطالعه موردی استان آذربایجان شرقی. برنامه‌ریزی و آمایش فضایی، دوره پانزدهم، صص ۲۸-۹.
۴. تقوایی، م، حسینی خواه، ح. ۱۳۹۶. برنامه‌ریزی توسعه صنعت گردشگری مبتنی بر روش آینده پژوهی و سناریونویسی (مطالعه موردی: شهر یاسوج). نشریه برنامه ریزی و توسعه گردشگری. شماره ۲۳، صص ۸-۳.
۵. ختایی، م، فرزین، م و موسوی، ع. ۱۳۸۷. اندازه‌گیری کارایی هتل‌های شهر تهران با استفاده از روش تحلیلی پوششی داده‌ها». فصل‌نامه پژوهش‌های اقتصادی. دوره ۸، شماره ۲، صص ۲۴-۱.
۶. خیرگو، م و شکری، ز. ۱۳۹۰. توسعه فرایند سیاست‌گذاری با استفاده از راهبرد آینده نگاری، فصل‌نامه علمی- پژوهشی مدیریت نظامی. دوره ۱۱، شماره ۴۲، صص ۱۰۲-۷۱.
۷. زالی، ن، عطریان، ف. ۱۳۹۵. تدوین سناریوهای توسعه گردشگری منطقه‌ای بر اساس اصول آینده پژوهی (مورد مطالعه: استان همدان). فصلنامه آمایش سرزمین، دوره هشتم، شماره اول، صص ۱۳۱-۱۰۷.
۸. سازمان جهانی گردشگری. ۱۳۷۹. برنامه‌ریزی توریسم در سطح ملی و منطقه‌ای. ترجمه بهرام رنجبران و محمد زاهدی، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی.
۹. شاهکویی، ا. ۱۳۹۰. بررسی نقش اقلیم در برنامه‌ریزی گردشگری استان گلستان. سپهر نشریه سازمان جغرافیایی نیروهای مسلح، دوره بیستم، شماره هفتاد و نهم، صص ۵۷-۵۲.
۱۰. محرابی، ج، خلیلی شورینی، س، خلفی، ا. ۱۳۹۱. بررسی موانع توسعه صنعت گردشگری در جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول شماره ۹.
۱۱. هال، ک، جنکیتز، ج. ۱۳۸۷. سیاست‌گذاری جهانگردی، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. تهران، انتشارات دفتر سازمان پژوهش‌های فرهنگی.
12. Awedyk .M and Niezgoda .A.2016.New opportunities for future tourism after25 years of political and socio economic transformation – foresight in Poland’s tourism planning. JOURNAL OF TOURISM FUTURESVOL. pp. 137-154.
13. Fahey .L.and Robert M.R..1998.Learning from the future .competitive foresisht scenarios .Canada:John wiley&sons Inc
14. Holden ,A.2002. Environment and Tourism .Routledge.
15. Saricam .C. Kalaoglu .F. Polat .S. (2012) «Determination of the variables for future anticipation in Turkish apparel industry». TEKSTİL ve KONFEKSİYON; 137-143.
16. Postma .A. 2015. Investigating scenario planning—a European tourism perspective. URNAL OF TOURISM FUTURES .VOL. 1 .NO. 1 .2015 .pp. 46-52.