



Research Paper

## Identifying the Tourism Industry Key Forces based on Strategic Scenario Planning Case Study: Mako Free Zone

Mohammad Kavakebi <sup>a</sup>, Karim Hosseinzadeh Dalir <sup>a\*</sup>, Ali Azar <sup>b</sup>

<sup>a</sup>. Department of Geography and Urban Planning, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran

<sup>b</sup>. Department of Architecture and Urban Planning, Maragheh Branch, Islamic Azad University, Maragheh, Iran

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

**Keywords:**  
Tourism,  
Key Force,  
Strategy,  
Scenario Planning,  
Mako Free Zone.

In the present study, first, trends and macro-processes affecting the tourism sector in the region in relation to the internal and external environment were examined, and after extracting the key drivers, the situation was forecasted. In order to identify the factors by studying the opinions of experts in the field, four categories of human, organizational, physical and economic factors were grouped and then using the Delphi technique and obtaining the votes of 21 experts, the sub-components of the tourism industry were identified. In this research, the matrix method of cross-effects resulting from positivism and Delphi technique resulting from positivism and combining quantitative and qualitative analysis resulting from the participatory method have been used. In the first part, Micmac software and ScenarioWizard software are used and the believable modes and separation of scenarios and the range of desirable three to crisis in the boom of the tourism industry were identified with a futuristic approach. In the second part, by identifying external factors using PESTLE analysis in the software environment, opportunities and threats in economic, social, political, technological, legal and environmental dimensions are grouped and using the results of environmental assessment and recognition of the current situation, to present scenarios. Probably studied and by testing these scenarios, the best scenarios were selected to achieve the defined goals. According to the results, 3 drivers of commercialization policy and removal of economic, administrative and political barriers (HP1), political security and stability (GJ1) and marketing, identification and advertising (SP6) and public investment (GI5) in the first place of direct and indirect influence and 3 The drivers of production technology (L5), tax rate, cost and price level (L6) and domestic economic fluctuations (T1) are in the first place of direct and indirect impact. Based on the data analysis, 8 strong scenarios, 18 plausible scenarios and 4334 weak scenarios were identified, and finally 13 reasonable scenarios for planning and policy making were provided to the research. In the final section, by reviewing and enumerating the goals in 7 general headings, 15 factors and 51 key drivers, a 10-year vision was drawn. According to the results, among the factors affecting the tourism industry, 5 high-level priorities include; Political security and stability, commercialization strategies, removal of economic, administrative and political barriers, participatory and cross-sectoral participation, decision-making process and participation of stakeholders and macro-processes with negative impact such as the quality of tourism business systems, media and advertising, climate change and mitigation Biological resources, economic fluctuations and trade barriers are significant. Findings show that the knowledge provided by stakeholders active in the tourism system can be useful for planning and managing tourism destinations.

**Received:**  
26 May 2022

**Received in revised form:**  
3 September 2022

**Accepted:**  
7 November 2022

**pp.** 79-102

**Citation:** Kavakebi, M., Hosseinzadeh Dalir, K., & Azar, A. (2022). Identifying the Tourism Industry Key Forces based on Strategic Scenario Planning Case Study: Mako Free Zone. *Journal of Urban Tourism*, 9 (3), 79-102.

 <http://doi.org/10.22059/JUT.2022.342897.1039>

\*. Corresponding author (E-mail: : [phd.dalir1399@gmail.com](mailto:phd.dalir1399@gmail.com))

Copyright © 2022 The Authors. Published by University of Tehran. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## شناسایی پیشران‌های کلیدی صنعت گردشگری مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی سناریویی مطالعه موردی: منطقه آزاد ماکو

محمد کواکبی - گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران  
کریم حسین‌زاده دلیر<sup>۱</sup> - گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران  
علی آذر - گروه شهرسازی و معماری، واحد مراغه، دانشگاه آزاد اسلامی، مراغه، ایران

### چکیده

در مطالعه حاضر ابتدا، روندها و کلان روندهای اثرگذار بر بخش گردشگری منطقه در ارتباط با محیط داخل و خارج مورد بررسی قرار گرفت و پس از استخراج پیشران‌های کلیدی اقدام به آینده‌نگاری وضعیت شد. به‌منظور شناسایی عوامل با مطالعه نظرات کارشناسان حوزه، چهار دسته عوامل انسانی، سازمانی، فیزیکی و اقتصادی گروه‌بندی و سپس با به‌کارگیری تکنیک دلفی و اخذ آرای ۲۱ نفر خبره، زیر مؤلفه‌های صنعت گردشگری شناسایی شدند. در این پژوهش از روش ماتریس اثرات متقاطع منتج از اثبات‌گرایی و تکنیک دلفی منتج از اثبات‌گرایی و تلفیق تحلیل کمی و کیفی منتج از روش مشارکتی استفاده شده است. مطابق نتایج، ۳ پیشران سیاست‌تجاری‌سازی و حذف موانع اقتصادی، اداری و سیاسی (HP1)، امنیت و ثبات سیاسی (GJ1) و بازاریابی، شناسایی و تبلیغات (SP6) و سرمایه‌گذاری دولتی (GI5) در رتبه اول تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم و ۳ پیشران فناوری تولید (L5)، نرخ مالیات، هزینه و سطح قیمت‌ها (L6) و نوسانات اقتصادی داخل (T1) در رتبه اول اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند. بر اساس تحلیل داده‌ها، ۸ سناریوی قوی، ۱۸ سناریوی باورکردنی و ۴۳۳۴ سناریوی ضعیف مشخص شد که نهایتاً تعداد ۱۳ سناریو معقول برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در اختیار پژوهش قرار گرفت. در بخش‌هایی با تدقیق و احصاء اهداف در ۷ سرفصل کلی، ۱۵ عامل و ۵۱ پیشران کلیدی چشم‌انداز ۱۰ساله ترسیم شد. مطابق نتایج، از میان عوامل اثرگذار بر صنعت گردشگری، ۵ اولویت سطح بالا شامل؛ امنیت و ثبات سیاسی، راهبردهای تجاری‌سازی، حذف موانع اقتصادی، اداری و سیاسی، مشارکت و همکاری بخشی و فرابخشی، فرایند تصمیم‌سازی و مشارکت ذی‌نفعان و کلان روندهای با اثرگذاری منفی همچون کیفیت نظام‌های کسب‌وکار گردشگری، رسانه و تبلیغات، اثر تغییر اقلیم و کاهش منابع زیستی، نوسانات اقتصادی و موانع تجاری قابل‌توجه هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد که دانش ارائه شده توسط ذی‌نفعان فعال در سیستم گردشگری می‌تواند برای برنامه‌ریزی و مدیریت مقاصد گردشگری مفید باشد.

### اطلاعات مقاله

#### واژگان کلیدی:

گردشگری، پیشران، راهبرد، برنامه‌ریزی سناریو، منطقه آزاد ماکو.

#### تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۳/۰۵

#### تاریخ بازنگری:

۱۴۰۱/۰۶/۱۲

#### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۰۸/۱۶

صص. ۷۹-۱۰۲

**استناد:** کواکبی، محمد، حسین‌زاده دلیر، کریم و آذر، علی. (۱۴۰۱). شناسایی پیشران‌های کلیدی صنعت گردشگری مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی سناریویی مطالعه موردی: منطقه آزاد ماکو. *مجله گردشگری شهری*، ۹ (۳)، ۷۹-۱۰۲.

<http://doi.org/10.22059/JUT.2022.342897.1039>

## مقدمه

صنعت گردشگری پدیده‌ای است که از دهه‌های گذشته، به دلیل داشتن منابع تفریحی فراوان و دسترسی مناسب، مورد توجه بوده است و این توجه به صنعت گردشگری به طور ویژه باعث رونق اقتصادهای محلی شده است و مزایای فراوانی برای جامعه دارد از جمله؛ افزایش اشتغال، بهینه‌سازی حمل‌ونقل، افزایش درآمد ساکنین و حمایت از میراث فرهنگی (Wang et al., 2020: 7). توسعه گردشگری فرصت‌های شغلی مستقیم و غیرمستقیم ایجاد کرده و باعث کاهش کسری بودجه دولت می‌گردد. در عین حال، منجر به افزایش درآمد حاصل از مالیات برای اجرای فعالیت‌های اقتصادی می‌شود (Dogru, 2018: 425)، همچنین در حفظ صلح و نظم و به حداقل رساندن فاصله فرهنگی درک شده بین گردشگران و میزبانان، نقش زیادی ایفا می‌کند (Fan et al., 2019: 4). علاوه بر آن، یک روش مؤثر برای کاهش فقر در برخی از جوامع سنتی محسوب می‌گردد؛ زیرا مشاغل مختلفی را نسبت به معیشت سنتی و نیز فرصت‌های فروش محصولات محلی به وجود می‌آورد (Lee, 2019: 368). بسیاری از نظریه‌پردازان همچون بارونز<sup>۱</sup>، شارپلی<sup>۲</sup>، کمپل<sup>۳</sup> و بوچان<sup>۴</sup> و... با اذعان به اینکه گردشگری در وهله اول، یک راهبرد توسعه است، تأکید می‌کنند که این صنعت به صورت گسترده، ابزاری مهم برای رسیدن به توسعه در مناطق هدف است و علت وجودی آن، ارتقاء توسعه منطقه‌ای و ناحیه‌ای در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه است (کواکبی و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۲؛ Khayrulloevna, 2020: 48). در واقع در گردشگری با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان یک چشم‌انداز روشن و واقع‌بینانه را برای آینده تعیین نمود و در قالب این چشم‌انداز، برنامه‌ریزی‌های مناسبی برای دستیابی به اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پایدار انجام داد (Malekpour et al., 2020: 158-167).

از این منظر گردشگری یک کسب‌وکار آینده‌نگر است که می‌تواند جنبه اقتصادی و بنابراین کسب‌وکار را به ارمغان بیاورد و می‌تواند فرصت‌های شغلی را فراهم آورد (Pramanik, 2017: 2). در راستای تحقق این مهم، اگرچه نمی‌توان آینده را پیش‌بینی کرد؛ اما به‌جای بحث و تبادل نظر برای آینده، از چشم‌اندازها و سناریوهایی می‌توان استفاده کرد که تصاویر واضح و روشنی از آینده‌های ممکن ارائه می‌دهند. پررنگ‌شدن مباحث آینده‌پژوهی در گردشگری را می‌توان در این امر جستجو کرد که طرح مباحث در خصوص آینده، سازمان‌های دولتی و خصوصی حوزه گردشگری را در شفاف‌کردن فضای پیش رو و اخذ تصمیمات درست یاری می‌رساند (Qian et al., 2019: 756). بدیهی است در صنایع در حال تغییر و رقابتی همچون گردشگری، موفقیت و برتری نسبت به دیگر رقبا بدون چنین درکی امکان‌پذیر نیست. در میان روش‌های مختلف آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی سناریو به‌عنوان روش همراه با سنجش میزان ریسک و خلاقیت، از جمله شیوه‌های مورد توجه در حوزه آینده‌پژوهی به حساب می‌آیند (Koc, 2019: 516). یکی از مفاهیمی که به‌منزله هویت اصلی حرفه و پایه عقلی برنامه‌ریزی، تأکید زیادی بر آن می‌شود، «آینده به‌مثابه گذرگاه تغییرات در زمان» یا «داستان پردازی ترغیبی در مورد آینده» است. نویسندگان اخیر ادعا کرده‌اند که نگرش آینده‌نگری در برنامه‌ریزی تنها عامل هویت برنامه‌ریزی است و باید بر مهارت‌های برنامه‌ریزی آینده‌نگر تأکید شود (Picazo & Moreno-Gil, 2019: 7). آینده‌پژوهی یک رشته تصاویری از آینده در اختیار ما قرار می‌دهد، تا در زمان حال، بر

1. Burns
2. Sharpley
3. Kamble
4. Bouchon

اساس این تصاویر بتوانیم به شکل کارآمدتری تصمیم‌گیری کنیم. این تصاویر در سه مقوله طبقه‌بندی می‌شوند: آینده‌های ممکن<sup>۱</sup>، آینده‌های محتمل<sup>۲</sup> و آینده مطلوب<sup>۳</sup> (Small et al., 2012: 944). در عرصه آینده‌پژوهی به‌ویژه آینده‌پژوهی گردشگری، پرداختن به آینده و برنامه‌ریزی برای آن، جزء جدانشدنی فرایند آینده‌پژوهی به کار می‌رود. در بیشتر موارد پرداختن به آینده بدون اتکاء به پیش‌بینی و تحلیل روندها، مشکلات بی‌شماری در اجرای برنامه‌ها به وجود آورده است. این مشکلات اغلب ناشی از توجه نکردن به تأثیرات فناوری‌های نوظهور و یا در حال ظهور در زندگی بشر و غفلت از نیروهای پیشران و عوامل کلیدی مؤثر بر تسهیل حل مشکلات و یا چالش‌های توسعه آتی است. تصمیم‌گیران و کارشناسان صنعت گردشگری در جهان پر از تغییر و تحول، نیازمند توسعه رهیافت‌های جدید، پیش‌بینی و آمادگی برای آینده هستند (نعیمی‌مجد، ۱۳۹۸: ۲۰۴). آینده‌پژوهی در حوزه گردشگری با در اختیار قرار دادن داده‌هایی چون میزان ریسک، موفقیت و سرمایه موردنیاز، سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با گردشگری را در اخذ تصمیمات درست یاری می‌رساند از سوی دیگر به منظور افزایش رقابت‌پذیری و ایجاد مزیت نسبی در صنعت گردشگری چاره‌ای جز پیش‌بینی آینده وجود ندارد. آشکارترین نقطه شروع، تفکر پیرامون انواع بازارهای بازدیدکننده خواهد بود که به دنبال توسعه خود هستند (علی‌اکبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۶). نظر به اهمیت گردشگری برای کشورها، برنامه‌ریزی برای آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به دلیل ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی گردشگری و ارتباط تنگاتنگ آن با محیط سیاسی، پیچیدگی محیط گردشگری افزایش یافته است. پیچیدگی محیط گردشگری و تحولات شگرف و پویایی شتابنده جهان معاصر، محیطی سرشار از عدم قطعیت‌ها و بی‌ثباتی‌ها را فراهم می‌سازد. در این بین، آنچه احتمال کسب موفقیت در گردشگری را افزایش می‌دهد، تلاش برای شناخت تحولات آینده و معماری آن است (حبیبی و محمودی، ۱۳۹۸: ۱۵۸). طرح این موضوع در گفتمان امروز توسعه، به‌ویژه در ارتباط با آینده‌پژوهی توسعه گردشگری ضرورت ویژه‌ای دارد. از این نظر در هر پژوهش علمی ردیابی، مطالعه و بررسی پیشینه موضوع موردنظر؛ قبل از پرداختن به موضوع لازم و ضروری است؛ زیرا بدون دستیابی به نتایج پژوهشی دیگران و توسعه و تکامل آنها نمی‌توان به پاسخی مناسب دست یافت.

در این میان پژوهش‌های متعددی در رابطه با موضوع پژوهش حاضر انجام گرفته و نتایج قابل توجهی نیز داشته‌اند. در خصوص مطالعات خارجی انجام شده، موربارتی<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) با ارائه سناریوهایی آینده گردشگری نیوزیلند در سال ۲۰۵۰، ابعاد رفتاری و تنش‌های میان دولت، افراد و منابع موردنیاز و تأثیر این تنش‌ها بر آینده گردشگری را بررسی و سناریوها شامل اقدامات و روش‌هایی برای ارتقاء قابلیت‌ها است تا فعالان صنعت گردشگری نیوزیلند بتوانند سازمان یا شرکت خود را در مقابل عدم قطعیت‌های آینده بیشتر منعطف نمایند و از چالش‌ها و فرصت‌هایی که ممکن است در آینده رخ دهد، بیشترین استفاده را بکنند. اقبال و سامی<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در بررسی سناریوهای گردشگری کشور هند و نرخ روبه‌رشد گردشگر خارجی ورودی به این کشور، حاکی از آینده روشن گردشگری آن است، آینده‌ای که راه‌درازی در پیش دارد و توسعه زیرساخت‌های گردشگری نقش کلیدی را در این موفقیت بازی می‌کند و تلاش‌های وزارت گردشگری در تسهیل ویزای ورودی بخشی از این تحقق است.

1. propose  
2. probable  
3. preferable futures  
4. Moriarty  
5. Iqbal & Sami

صدارتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) با ارزیابی کاربرد روش پویایی سیستم (SD<sup>۲</sup>) در برنامه‌ریزی و توسعه صنعت گردشگری معتقدند که این روش پتانسیل قابل توجهی جهت ارائه ابزارهای توسعه سیاست استراتژیک و عملیاتی در سطوح مختلف تحلیل به تصمیم‌گیرندگان و تنظیم‌کنندگان گردشگری داراست، هرچند تعداد برنامه‌های کاربردی در این بخش هنوز محدود است، اما پیشنهاد می‌شود استفاده از مدل‌سازی SD در صنعت گردشگری به منظور ارتقای درک جامع از مسائل پیچیده پیش‌روی این صنعت و کمک به توسعه سیاست‌های مؤثرتر گسترش یابد. وو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با پیش‌بینی سناریو گردشگری جهانی از ۲۵ مقصد گردشگری، پیش‌بینی‌های نوآورانه‌ای از احتمال سناریوهای خاص تقاضای گردشگری ارائه می‌دهند. نگارندگان با بیان اینکه سناریوهای موردعلاقه در رابطه با رشد گردشگری و رشد اقتصادی ساخته می‌شوند، پیش‌بینی‌های احتمالی بر اساس این سناریوها اطلاعات ارزشمندی را برای سیاست‌گذاران مقصد فراهم می‌کند. در این مطالعه ادبیات پیش‌بینی گردشگری در حمایت استفاده از سناریو جهت تسهیل تصمیم‌گیری صنعت در شرایطی که پیش‌بینی‌ها توسط دو یا چند بعد به طور هم‌زمان تعریف می‌شوند، کمک می‌کند. علاوه بر این، این اولین مطالعه‌ای است که مدل TVP-PVAR<sup>۴</sup> را در ارتباط با پیش‌بینی تقاضای گردشگری معرفی می‌کند.

علی‌اکبری و همکاران (۱۳۹۹) با تدوین سناریوهای مؤثر بر آینده گردشگری پایدار شهر کرمان با رویکرد آینده‌پژوهی به این نتیجه رسیده‌اند که ۸۰ درصد وضعیت‌های گردشگری کرمان در آینده مطلوب و ۲۰ درصد ثابت و بحرانی است. شهر کرمان با سه گروه از سناریوهای توسعه گردشگری در آینده روبروست. مطلوب‌ترین سناریو گروه اول است که بر شالوده رقابت‌پذیری، برنامه‌محوری و توسعه متوازن استوار است. سرایی و همکاران (۱۳۹۹) ضمن شناسایی و تدوین پیشران‌های کلیدی و سناریوهای مطلوب گردشگری پایدار شهر تاریخی میبد، از میان ۱۴ عامل کلیدی، ۵ پیشران جاذبه، تاریخ، اقتصاد، مدیریت و برنامه‌ریزی را مرتبط با ۸۲ درصد مطلوبیت گردشگری پایدار می‌دانند که سناریوی ایجاد امکانات رفاهی و تنوع جاذبه‌های گردشگری همراه با مدیریت و برنامه‌ریزی مناسب می‌باشد. قصابی و همکاران (۱۳۹۹) با شناسایی پیشران‌های توسعه گردشگری منطقه آزاد تجاری ارس، پیشران‌های اقتصادی، مدیریتی، بازاریابی، تبلیغات و آموزش را در ارتباط با ابعاد اقتصادی و کالبدی و سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تأثیرگذار می‌دانند. قهرمانی‌فرد و همکاران (۱۴۰۰) با شناخت و ارزیابی ۳۸ پیشران‌های حیاتی مؤثر بر آینده توسعه گردشگری کلان‌شهر تبریز، وضعیت تحقق پیشران‌های کشف‌شده را مطلوب ندانسته و معتقدند که پیشران فرهنگ بالاترین و پیشران تبلیغات کمترین امتیاز را داشته‌اند. روشن است که حکومت‌ها و کشورهای مختلف از سفره بزرگ صنعت گردشگری بهره یکسان نبرده‌اند و حتی کشورهایی که از نظر بسیاری از ویژگی‌ها (وسعت، سرزمین، موقعیت، جمعیت، قدمت تاریخی و...) وضعیت نسبتاً مشابهی دارند، از نظر میزان بهره‌گیری از گردشگری با یکدیگر بسیار متفاوت‌اند (مانند کره شمالی و کره جنوبی و یا ایران و ترکیه). در واقع گردشگری برای کشورهای دارای جاذبه‌های جهانگردی نظیر ایران می‌تواند به مهم‌ترین منبع کسب درآمد ارزی تبدیل شود، مشروط بر اینکه برنامه‌ریزی صحیح و همه‌جانبه توأم با آینده‌نگری برای بهره‌برداری منطقی و علمی آن تنظیم و اجرا گردد. معمولاً ایجاد مناطق آزاد، از مهم‌ترین ابزارهای توسعه اقتصادی است که

1. Sedarati  
2. System dynamics  
3. Wu

۴. مدل خودرگرسیون بردار پانل (پارامتر متغیر با زمان)

بیشتر کارشناسان فلسفه وجودی، مناطق آزاد را در تأمین کمبودهای توسعه اقتصاد ملی، بهره‌گیری از مزایا، پتانسیل‌ها و برتری‌های نسبی اقتصاد ملی، برقراری ارتباط منظم بین اقتصاد ملی و اقتصاد جهانی و پیوند اقتصاد ملی با اقتصاد جهانی (ولیعلی‌زاده، ۱۳۹۴: ۱۳۷)، ورود به اقتصاد آزاد و بازارهای جهانی، جذب سرمایه خارجی، بسط تجارت خارجی، رونق صادرات، کسب درآمد ارزی، ایجاد فرصت‌های شغلی، توسعه ناحیه‌ای به‌ویژه توجه به نواحی محروم و رفع نابرابری‌های سرزمینی و انتقال تکنولوژی مدرن به داخل، تعریف می‌کنند. حال باتوجه به ظرفیت‌های عظیم گردشگری منطقه آزاد ماکو و نقش بسیار مؤثر سایر ظرفیت‌های منطقه در توسعه و رونق اقتصادی آن، بررسی و شناخت عوامل مؤثر و کلیدی تأثیرگذار در رونق اقتصادی منطقه و ترسیم چشم‌اندازها و آینده‌های محتمل برای آینده این منطقه و به‌تبع آن ارائه یک برنامه راهبردی جهت اجرای سیاست‌های موردنظر کاملاً ضروری است. این پژوهش با شناسایی پیشران‌های اثرگذار بر رونق صنعت گردشگری منطقه آزاد ماکو، ضمن بازشناسی ظرفیت‌های توسعه منطقه‌ای، به دنبال پاسخگویی به اهداف زیر است:

- کشف و شناسایی پیشران‌های حیاتی اثرگذار بر وضعیت گردشگری منطقه آزاد ماکو؛
- تدوین سناریوها و استراتژی‌های بهینه رونق اقتصادی بخش گردشگری.

### مبانی نظری

گردشگری از زمانی که برای نخستین بار به‌صورت یک پدیده اجتماعی - اقتصادی در دهه ۱۹۶۰ ظهور کرد، به عنوان ساز و کاری مهم برای توسعه مورد توافق جهانی و به عنوان یکی از محورهای اصلی که تقریباً همه دولت‌ها به دنبال کسب حداکثر منافع از این صنعت می‌باشند، مورد تأکید قرار گرفته است (Zielinski et al., 2020: 725). گردشگری با ویژگی‌های خاص خود، می‌تواند به عنوان یکی از اصلی‌ترین گزینه‌های مناطق آزاد در جهت ایجاد اشتغال، کسب درآمد ارزی و توسعه منطقه‌ای باشد، لذا سرمایه‌گذاری در این فعالیت در تمام کشورهای دارای جاذبه‌های جهانگردی و از جمله در ایران رو به افزایش است. بطوری که در سال‌های اخیر جذب گردشگران خارجی به رقابتی فزاینده در بین کشورهای درگیر در صنعت گردشگری تبدیل شده است؛ زیرا گردشگری نه تنها در پیشبرد اقتصاد ملی و درآمدهای ارزی نقش آفرین بوده، بلکه فعالیتی است پاکیزه و عاری از هرگونه آلودگی و در عین حال ایجادکننده مشاغل جدید در سال‌های اخیر و بعد از بروز اثرات منفی گردشگری در مناطق گردشگری پذیر، ضرورت پایداری منابع و جاذبه‌های گردشگری احساس شده است (بزازان و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۸). از دیدگاه گردشگری پایدار، گردشگری را در غالب مرزها مدنظر قرار داده و رابطه‌ی مثلث‌وار میان جامعه‌ی میزبان و سرزمین آن را از یک جهت و جامعه میهمان، یعنی گردشگران را از سوی دیگر با گردشگری برقرار می‌سازد (رکن‌الدین افتخاری، ۱۳۸۹: ۵). صنعت گردشگری، یک صنعت بسیار رقابتی با فعالیت مبتنی بر مقصد می‌باشد که در هر منطقه باتوجه به منابع طبیعی، فرهنگی و بساخت‌های آن متفاوت است (Kevin, 2019: 321).

امروزه گردشگری به‌عنوان یک رویکرد اقتصادی پویا و دارای ویژگی‌های بارز و منحصربه‌فرد، به یکی از بزرگ‌ترین و پرمفعت‌ترین صنایع در اقتصاد جهان تبدیل شده است (احمدی، ۱۳۹۷: ۸۰) که حدود ۱۸ درصد از فعالیت‌های اقتصادی را تولید و بدون تردید به‌عنوان یک صنعت پناهگاه امن برای کشورهای توسعه‌یافته و درحال توسعه شناخته شده است (Matthew, 2018: 2). کارشناسان اقتصادی معتقدند که گردشگری تنها بخشی از مجموعه عظیم اقتصاد است که در حد بسیار زیادی با

رگه‌های فرهنگی گره‌خورده است، زیرا از یک سو تا حد مطلوبی موجبات آشنایی فرهنگ‌ها، تمدن‌ها، نژادها، سرزمین‌ها، اقوام و گویش‌های مختلف را با یکدیگر فراهم می‌سازد و از سوی دیگر می‌تواند یکی از منابع کسب درآمد برای کشورهای مختلف باشد (اکبری‌ارونی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۳). همچنین گردشگری با تأثیر مثبت بر اقتصاد، جامعه، فرهنگ و محیط‌زیست، در تولید ناخالص داخلی، بهبود زیرساخت‌ها، حفاظت و بازسازی فرهنگ و افزایش آگاهی محیط‌زیستی اثر مضاعف دارد. یکی از اهداف ایجاد مناطق آزاد، توسعه گردشگری متناسب با مزیت‌های نسبی و رقابتی این گونه مناطق بوده است. در واقع مزیت‌های نسبی به معنی اتکا بر قابلیت‌ها و امکانات سرزمینی و توان‌های داخلی است، اما مزیت‌های رقابتی به معنی مجموع راهبردهایی است که توانایی رقابت مناطق آزاد را به‌ویژه در صورت ضعف مزیت‌های نسبی افزایش داده و به طور نسبی این مزیت‌ها متأثر از عوامل بیرونی بوده و در تعامل با فضای بیرونی شکل می‌گیرند (تقوی و قلی‌پور سلیمانی، ۱۳۸۸: ۱۶۰). اقتصاددانان افزایش درآمدهای ارزی، ایجاد اشتغال و افزایش درآمدهای مالیاتی را از جمله دلایل تأثیرگذار گردشگری بر توسعه اقتصادی قلمداد می‌کنند (اسفندیاری و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۲۱).

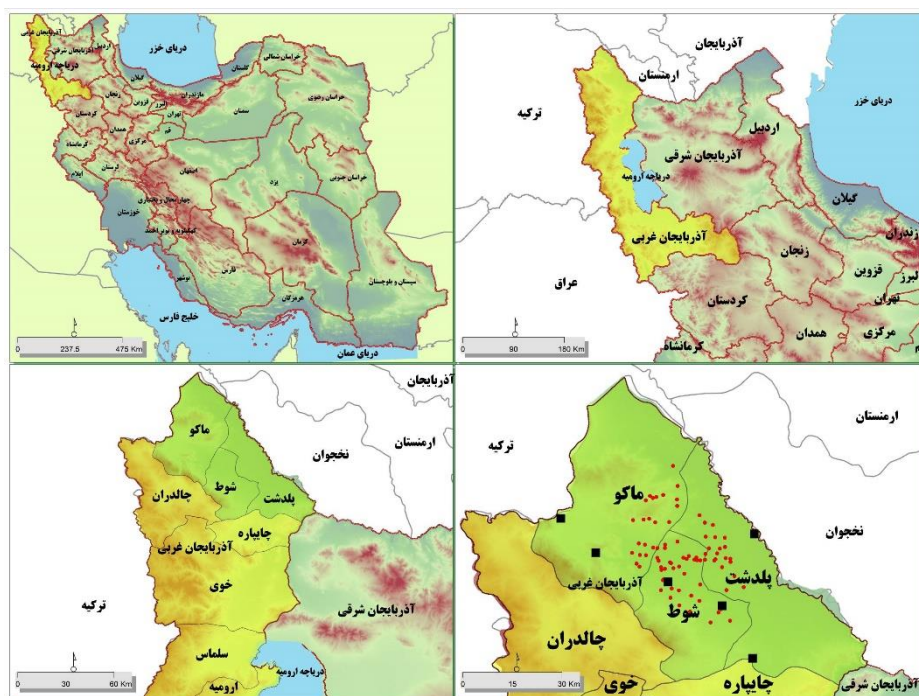
برنامه‌ریزی و تقریباً هر نوع تصمیم‌گیری به آینده مرتبط است. تا زمانی که ما به آینده با دید جبرگرایی<sup>۱</sup> بنگریم، آینده نامعلوم و در نتیجه برنامه‌ریزی برای آن سخت خواهد بود. به نظر می‌رسد که فرایند همه تغییرات رخ داده در حال حاضر متفاوت از آن چیزی است که در گذشته رخ داده است و دانش حاصل از تجربیات گذشته تنها می‌تواند به‌طور بخشی و ناقص ما را در تصمیم‌گیری راهنمایی کند. گنجایش ابعاد آینده در طراحی دقیق آینده‌های ممکن توسعه ابزار نوینی پیش روی تصمیم‌گیران است که نباید از آن چشم‌پوشی کرد (قهرمانی‌فرد و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۰). بنابراین شناسایی و تحلیل مجموعه جریان‌ات و شبکه‌های ارتباطی بین عوامل صنعت گردشگری نیاز به رویکردی سیستمی و راهبردی دارد که همه اجزا و عناصر این سازمان فضایی را در ارتباط با همدیگر و به‌صورت نظام‌مند و آینده‌نگرانه در نظر بگیرد. (عزت پناه، ۱۳۹۹: ۸۴)

### محدوده مورد مطالعه

منطقه آزاد تجاری - صنعتی ماکو در شمال غرب کشور، شامل شهرهای ماکو، بازرگان، شوط و پلدشت و مساحتی بالغ بر ۵۰۰ هزار هکتار، با عنوان هفتمین منطقه آزاد تجاری و اقتصادی کشور، با برخورد از ظرفیت‌های اقتصادی قابل توجه و امکانات زیربنایی مناسب و حاکمیت مجموعه‌ای از قوانین و مقررات ویژه حمایتی، فرصت‌های قابل توجهی را پیشروی سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در زمینه‌های اقتصادی و گردشگری فراهم نموده است که در این بین نمی‌توان از ظرفیت‌های بی‌بدیل گردشگری در این منطقه چشم‌پوشی کرد.

این منطقه از موقعیت استثنایی در حمل‌ونقل و ترانزیت کالا به‌واسطه اتصال به بازارهای اروپا و آسیای میانه برخوردار است. به‌طوری‌که، از شمال به جمهوری ترکیه، از شرق با مرز آبی ارس به جمهوری خودمختار نخجوان محدود است که این موقعیت، منطقه را به‌عنوان شاه‌راه ارتباطی ترانزیت کالاهای کشورهای آسیایی میانه و اروپا به‌عنوان مهم‌ترین شاخص تجارت جهانی مطرح نموده است. منطقه آزاد ماکو در زمینه گردشگری نیز غنی می‌باشد. ایوان فرهاد (در ۷ کیلومتری ماکو)، عمارت کلاه‌فرنگی، کاخ باغچه جوق، گرمابه تاریخی ماکو، بافت قدیم ماکو (قلعه قبان)، سد پناهکنندی، کلیسای زور زور، رودخانه مرزی ارس،

چشمه ثریا تنها گوشه‌ای از جاذبه‌ها و زیبایی‌های گردشگری در منطقه آزاد ماکو می‌باشد. از نظر ویژگی‌های جمعیتی، منطقه آزاد ماکو، با احتساب شهرستان‌های ماکو، شوط و پلدشت، در سال ۱۳۹۵، در مجموع ۱۹۲۶۰۳ نفر جمعیت داشته است. از این مقدار، ۹۸۳۷۴ نفر جمعیت شهری<sup>۱</sup> و ۹۴۲۲۹ نفر، جمعیت روستایی (۲۵۳ نقطه روستایی دارای سکنه) می‌باشد (مرکز آماری ایران، ۱۳۹۵).



شکل ۱. محدوده منطقه آزاد تجاری - صنعتی ماکو

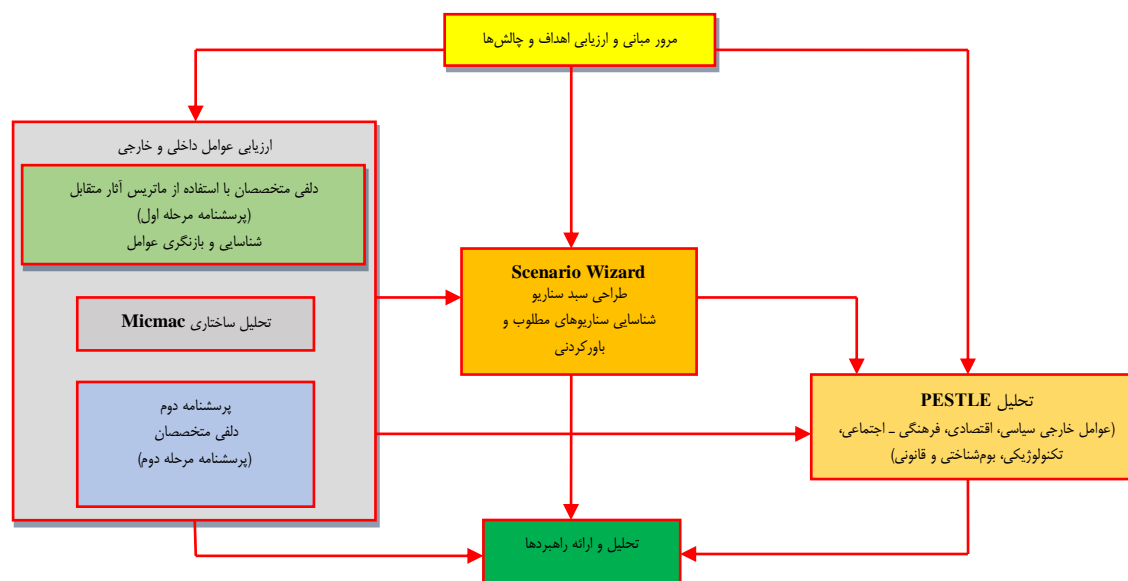
## روش پژوهش

هدف مطالعه حاضر، شناسایی پیشران‌های مؤثر بر صنعت گردشگری منطقه آزاد ماکو می‌باشد، با توجه به ماهیت داده‌ها و عدم امکان کنترل رفتار متغیرهای مؤثر در مسئله نیز از نوع غیرتجربی است. لذا سؤال روش‌شناختی پژوهش حاضر معطوف به پاسخ‌گویی به این دغدغه است که پژوهشگر چطور آنچه باید بداند را کسب کند. سؤال ارزش‌شناختی نیز به دنبال پاسخ به سؤالی است که می‌پرسد چه چیزی ذاتاً ارزشمند است. برای استخراج داده‌های مورد استفاده در این بخش از آمار و اطلاعات سازمان مناطق آزاد ایران و سازمان منطقه آزاد تجاری - صنعتی ماکو، مرکز آمار ایران (۱۳۹۵)، مطالعات طرح توسعه و عمران، طرح جامع گردشگری منطقه، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان غربی، مصوبات و مجموعه مطالعات مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی استفاده شده است.

۱. شامل ۶ نقطه شهری: ماکو (۴۶،۵۸۱)، بازرگان (۲۵،۳۸۱)، نازک علیا (۱۱،۴۷۲)، پلدشت (۹،۹۷۹)، مرگلر (۲،۶۶۷) و شوط (۲،۲۹۴) است.



در مطالعه حاضر ابتدا با بهره‌گیری از رویکرد سیستمی، روندها و کلان روندهای اثرگذار بر بخش گردشگری منطقه در ارتباط با محیط داخل و خارج مورد بررسی قرار گرفت و پس از استخراج پیشران‌های کلیدی اقدام به آینده‌نگاری وضعیت شد. به‌منظور شناسایی عوامل با مطالعه نظرات کارشناسان حوزه، چهار دسته عوامل انسانی، سازمانی، فیزیکی و اقتصادی گروه‌بندی و سپس با به‌کارگیری تکنیک دلفی و اخذ آرای ۲۱ نفر خبره، زیر مؤلفه‌های صنعت گردشگری شناسایی شدند. در این پژوهش از روش ماتریس اثرات متقاطع منتج از اثبات‌گرایی و تکنیک دلفی منتج از اثبات‌گرایی و تلفیق تحلیل کمی و کیفی منتج از روش مشارکتی استفاده شده است. در بخش نخست به‌منظور رتبه‌بندی و استخراج ماتریس تأثیرگذاری عوامل شناسایی شده در تحقیق بر یکدیگر، از نرم‌افزار Micmac و ScenarioWizard استفاده شده است و حالت‌های باورکردنی و تفکیک سناریوها و طیف سه‌گان مطلوب تا بحران در رونق صنعت گردشگری با رویکرد آینده‌نگاری مشخص شد. همچنین برای شناسایی حالت‌های محتمل از میان آینده‌های باورکردنی، از طریق امتیازدهی بر اساس طیف لیکرت استفاده شد. با شناسایی عوامل خارجی با استفاده از تحلیل PESTLE در محیط نرم‌افزار متاسوات فرصت‌ها و تهدیدها در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی، قانونی و محیطی گروه‌بندی شدند. در بخش نهایی با استفاده از نتایج حاصل از ارزیابی محیط و شناخت وضع موجود، به ارائه سناریوهای محتمل پرداخته و با آزمون این سناریوها، سناریوهای برتر جهت دستیابی به اهداف تعریف شده انتخاب شدند.



شکل ۲. فرایند پژوهش

## بحث و یافته‌ها

در گام نخست، در چارچوب ماتریس اثرات متقاطع از گروه دلفی خواسته شد بر مبنای فرایند تأثیرگذاری و تأثیرپذیری (مقایسه زوجی) پیشران‌ها، وضعیت پایداری یا ناپایداری سیستم گردشگری موجود را ارزیابی و عوامل کلیدی اثرگذار بر روند تحولات گردشگری را ظرف ۱۰ سال آینده مشخص نمایند. اگر شناسایی موضوع با تصمیم اصلی قدم اول در برنامه‌ریزی سناریو باشد،

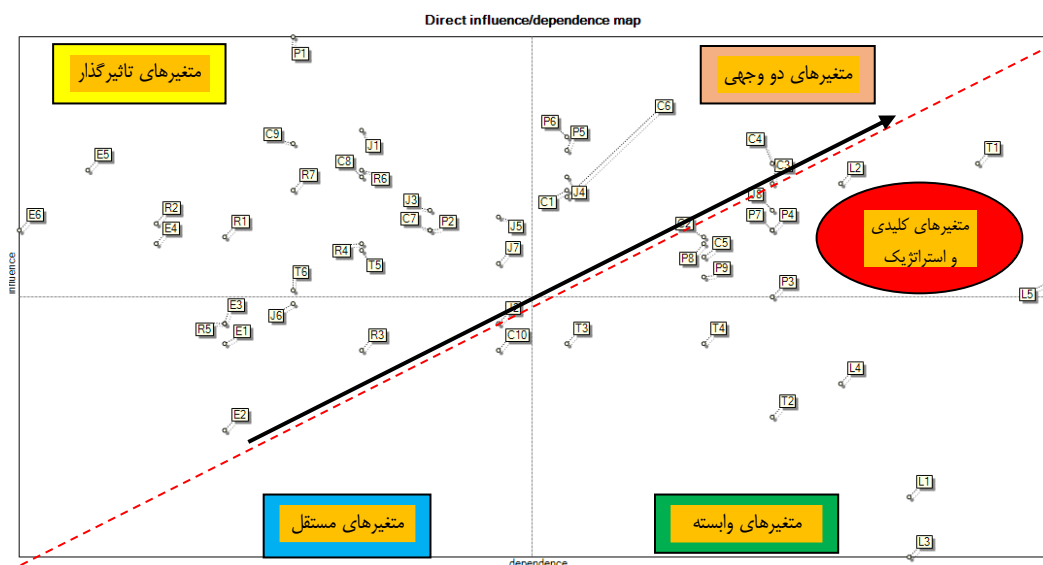
تهیه فهرستی از عوامل کلیدی که بر موضوع موردنظر تأثیرگذار دهد، باشند قدم دوم به شمار می‌آید. پس از یافته‌های اولیه و احصاء ثانویه، ۵۱ پیشران کلیدی در ابعاد ۷گانه مالی و اقتصادی (F&E)، عملکردی (F)، زیرساختی (I)، حاکمیتی (G)، سازمانی (O)، جغرافیایی (G) و خدماتی (S) با پهنای ماتریس ۵۱×۵۱ مبتنی بر تحلیل اثرات تقاطع متقاطع تنظیم شد.

جدول ۱. شاخص‌های اثرگذار بر رونق صنعت گردشگری منطقه آزاد ماکو

ابعاد گردشگری	پیشران	
مالی و اقتصادی	توانایی ارائه خدمات مالی	قدرت و منابع بانک‌ها
	تأمین مالی از بازار سرمایه داخلی	هزینه و قیمت
	دسترسی آسان به وام	نرخ مالیات
عملکردی	میزان نفوذ بازار	دانش بازاریابی بین‌الملل
	میزان نوآوری	درجه مشتری‌مداری
	میزان آموزش کارکنان	درجه رقابت‌پذیری داخلی
زیرساختی	مهارت کیفیت نیروی انسانی	*
	*	برخوردار از نظام کسب‌وکار
	دسترسی به فناوری اطلاعات	دسترسی به اطلاعات بازار کسب‌وکار
حاکمیتی	کیفیت زیرساخت‌های حمل‌ونقل	همکاری دانشگاه و صنعت
	دسترسی به امکانات توزیع بین‌المللی	مدیریت دانش
	اندازه بازار در دسترس	بوروکراسی اداری و اجرایی
جغرافیایی	همراهی سازمان‌های همکار	موانع گمرکی و ترخیص
	قدرت حمایت سرمایه‌گذاران	اثرگذاری سیاست‌های ضد انحصاری
	فرصت‌طلبی فعالان بخش	اندازه بازار در دسترس
خدماتی	مزایای ناشی از تمرکز جغرافیایی فعالیت	*
	خدمات رفاهی	استانداردسازی
	مراکز تفریحی و اکوتوریستی	دفاتر گردشگری
	تورهای گردشگری	بانک اطلاعات گردشگری

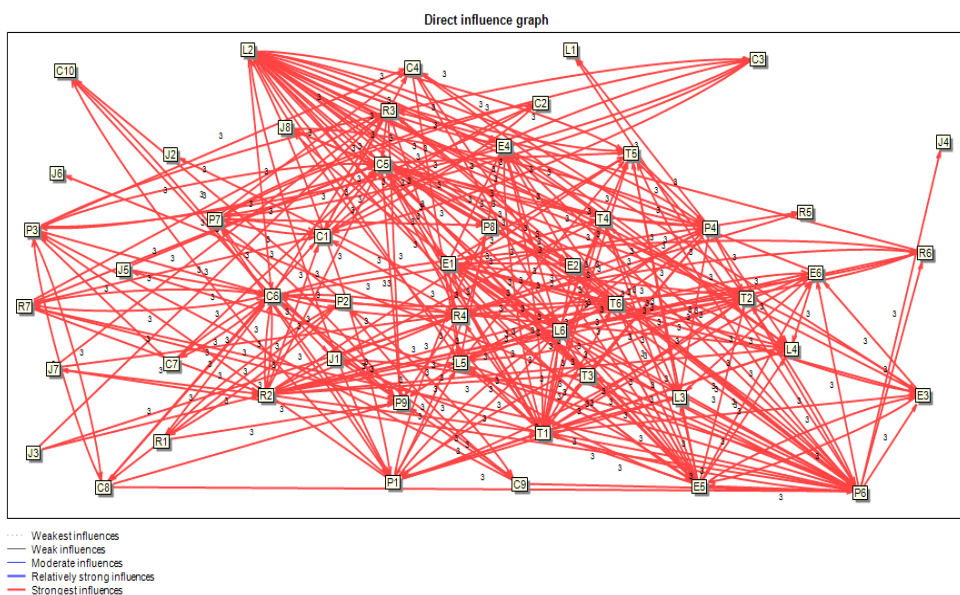
در ادامه، ماتریس موردنظر بر حسب میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها از صفر تا ۳ میزان اهمیت هر یک مشخص شد. بر مبنای ۲۸۲۹ ارزش محاسبه شده در ماتریس اولیه اثرات متقاطع، ۹۳۰ مورد دارای تأثیرگذاری زیاد، ۱۳۳۶ مورد دارای تأثیرگذاری متوسط و ۵۰۲ مورد دارای تأثیرگذاری کم و ۶۱ مورد بی‌تأثیر ارزیابی شده‌اند. ماتریس اثرات متقاطع، جمع سطرهای ماتریس میزان اثرگذاری و جمع ستون‌ها میزان اثرپذیری ۱۰ پیشران برتر را نشان خواهد داد. برای اینکه داده‌های وارد شده به ضریب قابل‌اعتمادی از پایایی برسند تعداد تکرارها تا ۴ بار افزایش یافت و در این سطح داده‌ها به پایایی قابل‌قبولی رسیدند. بر اساس داده‌ها می‌توان گفت که شاخص پرشدگی ۹۷٫۵۶ درصد است که نشان از پیوستگی و تأثیرگذاری بالای متغیرها بر روی یکدیگر است. در ماتریس متقاطع جمع اعداد سطرهای هر عامل به‌عنوان میزان تأثیرگذار و جمع ستون‌های هر عامل میزان تأثیرپذیری آن را از عوامل دیگر نشان می‌دهد. مقایسه متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر بر اساس رتبه‌بندی آنها نخستین گام در یافتن متغیرهای کلیدی است. براین اساس چنانچه تعداد متغیرهای تکراری در تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین متغیرها، بالا باشد، سیستم

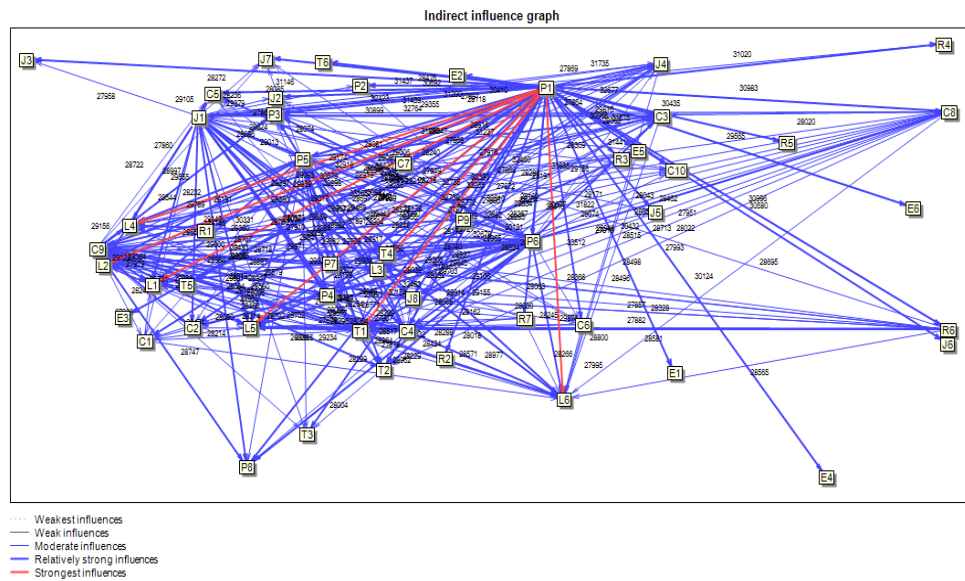
دارای تعدادی متغیر کلیدی است که قابلیت کنترل و هدایت سیستم را آسان تر می نماید، چنانچه تعداد متغیرهای تکراری در ستون تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین متغیرها پایین باشد، سیستم دارای ساختار خاصی است که قابلیت کنترل کمتری دارد.



شکل ۳. نمودار پراکندگی عوامل اثرگذار بر وضعیت گردشگری منطقه آزاد ماکو

پس از شناسایی و تقسیم بندی متغیرها بر اساس تأثیرات متقاطع، نوع و میزان اثرگذاری، دوجوهی بودن، مستقل و ممتاز شده و میزان اثرپذیری یا وابستگی آنها بر اساس میزان تأثیرگذاری مستقیم یا غیرمستقیم در ۵ حالت؛ ضعیف ترین تأثیرات، تأثیرات ضعیف، تأثیرات میانه، تأثیرات زیاد مطابق شکل ۴ ارائه شد.





شکل ۴. پلان چرخه اثر گذاری یا تأثیرات مستقیم (قرمز) و غیرمستقیم (آبی) بین عوامل و روابط بین عوامل

بر حسب ماتریس اثر گذاری و وابستگی بالقوه مستقیم و غیرمستقیم، می‌توان گفت که ۳ پیشران سیاست تجاری سازی و حذف موانع اقتصادی، اداری و سیاسی (HP1)، امنیت و ثبات سیاسی (GJ1) و بازاریابی، شناسایی و تبلیغات (SP6) و سرمایه گذاری دولتی (GI5) در رتبه اول تأثیر گذاری مستقیم و غیرمستقیم و ۳ پیشران فناوری تولید (L5)، نرخ مالیات، هزینه و سطح قیمت‌ها (L6) و نوسانات اقتصادی داخل (T1) در رتبه اول اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند. در گام بعدی در محیط Scenario Wizard با تشریح وضعیت‌های احتمالی عوامل اصلی، وضعیت‌های احتمالی (خوش بینانه، بینابین بدبینانه) پیشروی رونق صنعت گردشگری منطقه آزاد ماکو مشخص شد. بعد از طراحی وضعیت‌های احتمالی، انتظار می‌رود از ترکیب ۵۱ وضعیت برای ۷ عامل حداقل ۲۳۶ میلیون سناریوی ترکیبی از بین آنها استخراج شود که شامل همه احتمالات ممکن در آینده پیشروی روش‌های وضعیت گردشگری است که البته این نتایج، به هیچ وجه امکان تحلیل، سیاست گذاری و برنامه‌ریزی را ندارد و صرفاً استفاده آماری دارد. بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه، ۸ سناریوی قوی، ۱۸ سناریوی باورکردنی و ۴۳۳۴ سناریوی ضعیف مشخص شد. بنابراین، منطقی است که بین سناریوهای محدود قوی و سناریوهای وسیع ضعیف، سناریوهای با سازگاری ۱ را در نظر بگیریم که بر این اساس، تعداد ۱۳ سناریو معقول برای برنامه‌ریزی و سیاست گذاری در اختیار پژوهش قرار گرفت.

جدول ۲. وضعیت هر یک از عوامل به تفکیک سناریوها و طیف سه گان

عوامل سناریوها	مالی و اقتصادی	عملکردی	زیرساختی	حاکمیتی	سازمانی	جغرافیایی	خدماتی
s1	بحران	مطلوب	ایستا	مطلوب	ایستا	ایستا	مطلوب
s2	ایستا	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	ایستا	ایستا
s3	ایستا	ایستا	مطلوب	ایستا	ایستا	ایستا	مطلوب
s4	مطلوب	ایستا	ایستا	ایستا	ایستا	مطلوب	مطلوب
s5	ایستا	ایستا	مطلوب	ایستا	ایستا	ایستا	بحران

s6	ایستا	مطلوب	ایستا	ایستا	مطلوب	مطلوب	ایستا
s7	ایستا	بحران	مطلوب	ایستا	بحران	مطلوب	مطلوب
s8	مطلوب	بحران	مطلوب	مطلوب	بحران	بحران	ایستا
s9	مطلوب	بحران	ایستا	مطلوب	بحران	بحران	مطلوب
s10	بحران	ایستا	ایستا	ایستا	ایستا	بحران	مطلوب
s11	بحران	ایستا	بحران	مطلوب	ایستا	بحران	ایستا
s12	ایستا	ایستا	بحران	مطلوب	ایستا	بحران	ایستا
s13	بحران	بحران	ایستا	بحران	مطلوب	ایستا	مطلوب

برابر با یافته‌ها، از مجموع ۲۴۸ وضعیت حاکم بر صفحه سناریو تعداد ۱۲۶ حالت و ۵۰٫۸۱ درصد وضعیت مطلوب، تعداد ۷۳ حالت و ۲۹٫۴۴ درصد در حالت ایستا و تعداد ۴۹ حالت و ۱۹٫۷۶ درصد وضعیت بحرانی را نشان می‌دهد. این وضعیت نشان می‌دهد بیش از نیمی از حالت‌های موجود در صفحه سناریو در حالت مطلوب قرار دارند و پس از آن حالت ایستا و در نهایت، حالت بحرانی کمترین میزان را به خود اختصاص داده است. باتوجه به قرابت سناریوها، از میان ۱۳ عامل اصلی، سناریوهای مطلوب (شامل سناریوهای ۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۸، ۹)، ایستا (شامل سناریوهای: ۱۰ و ۱۱) و بحران (شامل سناریوهای ۱۲ و ۱۳) قابل بررسی می‌باشند. از میان ۱۳ سناریوی باورکردنی، ۱۰ سناریو با وضعیت مطلوب وجود دارد. همچنین، ۲ سناریو حالت ایستا و ۲ سناریو حالت بحران را در آینده نشان می‌دهد. گروه‌بندی سناریوها نشان می‌دهد که سناریوهای گروه اول: شرایط مطلوب با رویکردهای مبتنی بر رقابت‌پذیری، حمایت سرمایه‌گذاران و تعدیل تحریم‌ها این گروه شامل سناریوهای اول تا دهم است و بهترین و مطلوب‌ترین شرایط ممکن برای بهبود و رونق گردشگری را شامل می‌شود. سناریوهای گروه دوم، روند تغییرات بسیار کند و آرام، حفظ وضع موجود در این گروه دو سناریو مشاهده می‌شود که سناریوهای دهم و یازدهم است. در این گروه عوامل متمایزکننده، تفاوت در میزان حالات مطلوب و ایستا و بحران است. این گروه از نظر فراوانی، بیشترین تعداد وضعیت ایستا را در بین سناریوهای دیگر گروه‌ها به خود اختصاص داده است. سناریوهای گروه سوم، شرایط بحرانی و نامطلوب، عدم امکان رونق گردشگری است. این گروه از سناریوها وضعیت بحران را شامل می‌شود و شامل دو سناریو دوازدهم و سیزدهم می‌شوند. این گروه از نظر فراوانی، بیشترین تعداد وضعیت بحران را بین سناریوهای دیگر گروه‌ها به خود اختصاص داده است، به طوری که صفر درصد میزان حالت‌های مطلوب، ۱۳ درصد حالت ایستا و ۸۷ درصد حالت بحران را نشان می‌دهند.

### تلفیق سناریوها با عوامل راهبردی

مطابق مدل برنامه‌ریز راهبردی متاسوات، منابع منطقه آزاد ماکو برای تعیین اقدام استراتژیک در مقایسه با محیط بیرونی آن حیاتی‌تر می‌باشند و اساس کار، ایجاد و توسعه منابع باهدف تأثیرگذاری بر محیط پیرامونی است و منطقه به‌جای انفعال در مقابل محیط خارجی به تأثیرگذاری بر آن تشویق می‌شود که ممکن است دهه‌ها قبل تأثیر داشته باشند. بر اساس تئوری مبتنی بر منابع، وضعیت گردشگری منطقه آزاد ماکو به لحاظ راهبردهای اثربخش بر اساس چهار معیار ۱: ۱ - با ارزش بودن (V)؛ ۲ - کمیابی (R)؛ ۳ - تقلیدناپذیری (I) و ۴ - غیرقابل جایگزینی (O) در مقایسه با رقبا و فرصت‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. در مدل

متاسوات، عوامل مرتبط با وضعیت گردشگری منطقه به‌طور مستقلی از عوامل داخلی و مطابق روش تحلیل PESTEL (عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و قانونی) شناسایی شدند. این تحلیل به ارزیابی محیط، در ابعاد ماکرو و کلان و همچنین ارزیابی زمان حال اختصاص دارد، چراکه عوامل کلان این توانایی را دارند تا تغییرات اساسی را در محیط و مجموعه ایجاد کنند. در نهایت، ایده‌تناسب راهبردی نیز به‌واسطه قضاوت راجع به درجه‌ای که منابع و قابلیت‌ها از اهداف سازمانی پشتیبانی می‌کنند، عملیاتی می‌شود. این قضاوت‌ها به‌طور خودبه‌خود فهرستی از زوجها را بین منابع یا قابلیت‌ها و عوامل محیطی پدید می‌آورند که اهمیت برجسته‌ای دارند. جدی‌ترین محدودیت مدل این است که ترکیبات بین یک عامل داخلی و خارجی ممکن است به‌طور تصادفی ایجاد شود، ولی هیچ‌گونه تأثیر واقعی بر یکدیگر نداشته باشد. در اینجا، قضاوت تصمیم‌گیرندگان اجتناب‌ناپذیر است، ولی صرفاً در انتهای یک فرایند ساختاریافته می‌آید. ترکیبات عامل را و آن از فهرست حذف کرد و زوجها را عاملی دیگر را مطابق با اولویت ادراک شده مرتب کرد. نتیجه، فهرست اولویت‌بندی شده‌ای از اولویت‌های راهبردی است که به همه ارزیابی‌های پیشین وابسته است؛ بنابراین دیدگاه مبتنی بر منابع، نقطه قوت منابع و قابلیت‌ها و تناسب راهبردی آن‌ها با عوامل محیطی، به‌تنهایی بر نقطه قوت این عوامل اولویت‌بندی می‌شود. در نخستین مرحله جهت تحلیل پیشران‌های اثرگذار بر وضعیت گردشگری، منابع و رقبا ارزیابی شدند. در این مرحله باید به تعیین و تشخیص اهداف سازمانی و اولویت‌بندی آنها (در سه سطح اولویت بالا، متوسط و پایین) پرداخت. جدول ۴ بیانگر اهداف سازمانی و درجه اولویت آن‌ها است. پس از تدوین و تعیین درجه اولویت هر یک از عوامل و پیشران‌ها جهت انجام محاسبات بعدی وارد نرم‌افزار شد. این اهداف در ۷ سرفصل کلی، ۱۵ عامل و ۵۱ پیشران کلیدی تنظیم شدند: ۱ - موضوعات خاص راهبردی شامل مالی و اقتصادی؛ ۲ - موضوعات خاص عملکردی و راهبردی؛ ۳ - موضوعات زیرساختی شامل معدن و صنایع معدنی، گردشگری، صنعت و خدمات، ترانزیت و حمل‌ونقل ریلی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و انرژی؛ ۴ - موضوعات خاص کلان فرابخشی و حاکمیتی؛ ۵ - ابعاد حاکمیتی و همراهی سازمان‌های همکار؛ ۶ - ابعاد مرتبط با خصوصیات ذاتی و موقعیتی ۷ - و کارکردهای خدماتی و تنوع‌بخشی.

جدول ۳. اهداف تعیین‌شده اثرگذار بر وضعیت گردشگری مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی سناریویی

نوع برنامه	استراتژیک - توسعه گردشگری
بازه زمانی	بلندمدت (۱۴۱۰ - ۱۴۰۰)
سطح اولویت	پیشران‌های اثرگذار بر وضعیت صنعت گردشگری منطقه آزاد ماکو
بالا	ارائه خدمات مالی و تأمین مالی از بازار سرمایه داخلی
بالا	جلب حمایت و اعتماد سرمایه‌گذاری بخش خصوصی داخلی و خارجی
بالا	نفوذ بازار، بازاریابی بین‌الملل و توسعه رقابت‌پذیری داخلی
بالا	کارآفرینی و اشتغال مولد مرتبط با گردشگری ژئوریسم
بالا	ارتقاء شاخص دسترسی به فناوری اطلاعات و کیفیت زیرساخت‌های حمل‌ونقل و امکانات توزیع بین‌المللی
متوسط	اصلاح ساختار بوروکراسی اداری و اجرایی - اقتصادی و اثرگذاری سیاست‌های ضد انحصاری
بالا	توسعه مزایای ناشی از تمرکز جغرافیایی فعالیت و حمایت‌های لازم با هدف سرمایه‌گذاری در بخش صنعت
متوسط	مردمی‌شدن اقتصاد و گسترش زیرساخت‌های موردنیاز برای خدمات تجارت داخلی - خارجی و افزایش ترانزیت
بالا	بازشناسی موانع رقابت‌پذیری و سرمایه‌گذاری، مداخله و مشارکت ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری‌ها
بالا	تنوع‌بخشی به فعالیت‌ها، توسعه بانک اطلاعات گردشگری تفریحی و اکوتوریستی
بالا	افزایش سرمایه‌گذاری دولتی در حمل‌ونقل ریلی و جاده‌ای و سرمایه‌گذاری در مناطق محروم استان

x12	ارتقای رقابت‌پذیری منطقه همگام با زمینه‌های طبیعی، جغرافیایی، تاریخی، فضایی - کالبدی، مذهبی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، علمی و ورزشی	متوسط
x13	تخصیص بهینه منابع، بودجه و امکانات در راستای تعادل بخشی و توازن منطقه‌ای	بالا
x14	تقویت دانش فنی و حذف موانع تجاری	متوسط
x15	ریسک‌پذیری، اثر تحریم و سیاست‌های بین‌الملل	بالا

در مرحله دوم پیشران‌های کلیدی (منابع و توانایی‌ها) برای موفقیت اهداف تعیین‌شده مطابق اوزان تخصیصی (مجموع ۱۰۰) و بر اساس قضاوت کارشناسان (AHP) شناسایی و وزن‌دهی شدند (شکل ۵).



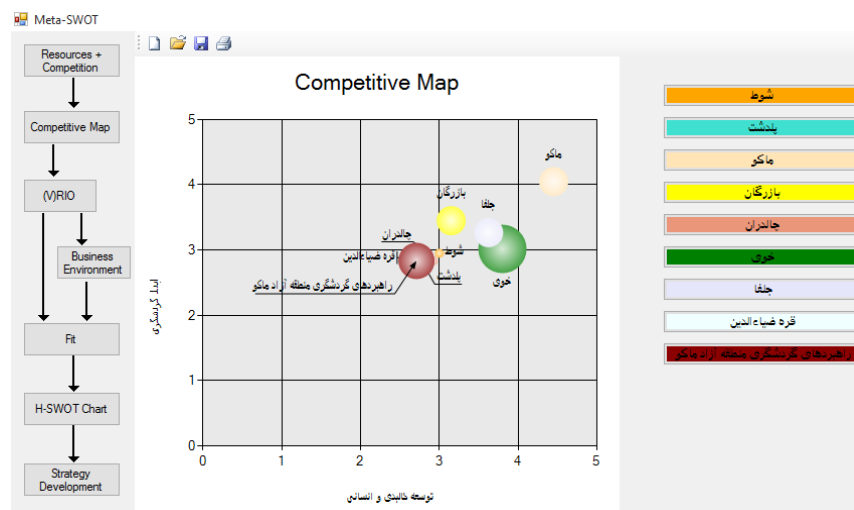
شکل ۵. کلان روندهای اثرگذار بر وضعیت گردشگری

در مرحله سوم در ارتباط با کلان روندها، ابعاد دوگانه کالبدی و انسانی رقابتی بخش گردشگری که باعث ایجاد تمایز و تفاوت منابع و توانایی‌ها در گام دوم شده بودند، شناسایی شدند. به عبارتی می‌توان گفت که در عوامل و پیشران‌های اثرگذار بر توسعه و رونق صنعت گردشگری در بخش‌های مختلف توسعه (اقتصادی + سیاسی + اجتماعی + فرهنگی + زیرساختی و کالبدی + طبیعی = توسعه کالبدی و توسعه انسانی بخش گردشگری) رقابت می‌کنند. در مرحله بعد با تعیین مقیاس اندازه‌گیری، به این صورت که رونق صنعت گردشگری به لحاظ شاخص‌های مطرح‌شده نسبت به رقبا در چه سطحی (بهتر - بدتر) قرار دارد. جهت تعیین جریان رقابت منطقه آزاد، ۸ شهر شوط، پلدشت، ماکو، بازرگان، چالدران، خوی، جلفا و قره ضیاءالدین در نظر گرفته شدند و منابع و توانایی‌های منطقه در مقایسه با سایر رقبا در پنج سطح (بسیار پایین‌تر، پایین‌تر، تقریباً برابر، فراتر و بسیار فراتر) مقایسه شد.

قره ضیاء الدین	جلفا	خوی	چاندران	بازرگان	ماکو	پلدشت	شوط
Inferior	Superior	Superior	Inferior	Inferior	Much Inferior	Much Inferior	Inferior
About Equal	About Equal	Superior	Superior	Inferior	Inferior	Inferior	About Equal
About Equal	Inferior	About Equal	Inferior	About Equal	Inferior	Inferior	About Equal
Inferior	About Equal	Much Superior	About Equal	About Equal	About Equal	About Equal	About Equal
About Equal	Superior	Inferior	Inferior	Inferior	Inferior	Superior	About Equal
About Equal	About Equal	About Equal	About Equal	Inferior	Much Inferior	Much Inferior	Inferior
Inferior	Superior	Superior	Superior	About Equal	About Equal	Inferior	About Equal
About Equal	About Equal	Inferior	Inferior	Inferior	Much Inferior	Much Inferior	Much Inferior
About Equal	About Equal	Superior	About Equal	About Equal	Much Superior	Much Superior	About Equal
Inferior	About Equal	About Equal	Inferior	About Equal	About Equal	About Equal	About Equal
Superior	Superior	Superior	Superior	About Equal	Much Superior	Much Superior	About Equal
Inferior	About Equal	About Equal	Inferior	About Equal	About Equal	About Equal	About Equal
Inferior	Much Superior	Inferior	About Equal	Inferior	Much Inferior	Much Inferior	Much Inferior
Inferior	Inferior	About Equal	Inferior	About Equal	About Equal	About Equal	About Equal

شکل ۶. مقایسه کلان روندهای مرتبط با سازمان فضایی (نقاط شهری) گردشگری منطقه آزاد ماکو

در ادامه، باید تعیین کرد که کدام ابعاد رقابتی با منابع و توانایی‌ها ارتباط نسبتاً بیشتری دارند. در پایان این مرحله نقشه رقابتی ساخته خواهد شد. در حقیقت این نقشه بیانگر وضعیت رقبا نسبت به کلان روندهای سازمان فضایی و هدف تحت مطالعه است.



شکل ۷. نقشه رقابتی ابعاد توسعه گردشگری بر اساس سازمان فضایی موجود (نقاط شهری)

در این مرحله باتوجه به مقایسه انجام گرفته در شکل ۸، از نظر ابعاد رقابتی توسعه گردشگری، شهر جلفا با وزن نرمال ۲،۱۳ بزرگ‌ترین رقیب منطقه برای ماکو به شمار می‌رود. پس از آن خوی با وزن نرمال شده ۲،۱۰، بازرگان با ۲،۰۴، شوط با وزن ۱،۸۴، چالدران با وزن ۱،۷۸، پلدشت با وزن ۱،۷۴ و در مرتبه آخر قره ضیاءالدین با وزن استاندارد شده ۱،۷۰ به ترتیب رقبای بعدی به شمار می‌روند.



	ابعاد گردشگری		Sum توسعه کالبدی و انسانی			Rank		
	Absolute	Normalized	Absolute	Normalized	Absolute	Normalized	Absolute	Normalized
شوط	3	0.9116808	2.95	0.9315789	5.95	1.84326	4	4
پلدشت	2.75	0.8357075	2.883333	0.9105263	5.633333	1.746234	2	2
ماکو	4.45	1.352327	4.05	1.278947	8.5	2.631274	8	8
بازرگان	3.15	0.957265	3.45	1.089474	6.6	2.046739	5	5
چالدران	2.925	0.8888889	2.833333	0.8947368	5.758333	1.783626	3	3
خوی	3.8	1.154796	3.016666	0.9526315	6.816667	2.107427	6	6
چنغا	3.625	1.101614	3.266666	1.031579	6.891666	2.133193	7	7
قره ضیا الدین	2.625	0.7977208	2.883333	0.9105263	5.508333	1.708247	1	1

شکل ۸. مقایسه ابعاد رقابتی توسعه گردشگری منطقه آزاد ماکو در مقایسه با سازمان فضایی موجود (نقاط شهری)

The screenshot shows the 'INTERNAL FACTOR EVALUATION' section of the Meta-SWOT software. It includes a flowchart on the left and a table of evaluation criteria on the right.

Identification	Weighting	Rarity	Imitability	Organization
سیاست تجاری سازی و حذف موانع اقتصادی	12 %	Strongly Disagree	Strongly Disagree	Strongly Agree
مشارکت و همکاری بخشی و فرابخشی	8 %	Disagree	Disagree	Strongly Agree
فرآیند تصمیم سازی و مشارکت ذینفعان	5 %	Neutral	Disagree	Strongly Agree
اندازه بازار و تمرکز جغرافیایی فعالیت	8 %	Disagree	Disagree	Neutral
تکنولوژی و بازار سرمایه	4 %	Disagree	Disagree	Neutral
سرمايه گذاري دولتي	11 %	Strongly Disagree	Strongly Disagree	Strongly Agree
نیروی انسانی توانمند و دانش فنی	7 %	Neutral	Disagree	Agree
سرمایه گذاری بخش خصوصی	6 %	Strongly Disagree	Strongly Disagree	Strongly Agree
اجنیت و ثبات سیاسی	6 %	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree
دسترسی به مناطق و بازارهای برون مرزی	5 %	Agree	Agree	Strongly Agree
منابع طبیعی کافی، پتانسیلها و استعدادها	10 %	Agree	Neutral	Strongly Agree
بازارهای، شناسایی و تبلیغات	9 %	Strongly Disagree	Strongly Disagree	Strongly Agree
سیاست های ضد انحصاری و تحریم	9 %	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree

شکل ۹. وزن مزیت رقابتی (VRIO) کلان روندهای اثرگذار بر منطقه آزاد ماکو در مقایسه با رقبا

در گام بعدی بر اساس تئوری مبتنی بر منابع، منابع و قابلیت‌ها بر اساس کامیابی، تقلیدناپذیری و غیرقابل جایگزینی (RIO) در طیف لیکرت (خیلی موافقم تا خیلی مخالفم) مورد سنجش قرار گرفتند. نکته قابل توجه اینکه معیار باارزشی بودن در این مرحله مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد؛ زیرا زمانی باارزشی بودن منابع و قابلیت‌ها را می‌توان سنجید که در مقام مقایسه با عواملی خارجی قرار گیرند. پاسخ‌های کارشناسان از نظر میزان موافقت با عباراتی همچون موارد مقابل همراه بود. کمیابی: (R) رقبا قادر به انجام این کار نیستند؟ تقلیدپذیری: (I) رقبا قادر به تقلید این قابلیت نیستند؟ و غیرقابل جایگزینی: (O) و از این عامل به واسطه خطمشی جبران بهره خواهد برد؟ در مرحله بعد به شناسایی عوامل خارجی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، تکنولوژیکی، بوم‌شناختی و قانونی (PESTEL) مؤثر بر توسعه گردشگری پرداخته شد. این تحلیل جهت شناسایی فرصت‌های پیش‌روی و همچنین خطرات احتمالی گسترش هر مجموعه مؤثر می‌باشد. عموماً این تحلیل جهت ارزیابی محیط در ابعاد کلان و همچنین ارزیابی زمان حال می‌پردازد. همچنین وزن این عوامل در پنج گروه با مقیاس اسمی بسیار مهم تا بسیار کم‌اهمیت تعیین می‌گردد. در ستون تأثیر باید میزان تأثیر این عوامل در موفقیت سازمان را تعیین کرد. در ستون احتمال افزایش، باید درجه احتمال افزایش این عوامل در طول دوره برنامه‌ریزی را تعیین کرد و در ستون درجه ضرورت، باید میزان اضطراری بودن رفع این مورد توسط سازمان را بررسی کرد (جدول ۵). در مرحله با ارزیابی استراتژی تناسب (منابع و قابلیت‌ها در قیاس با عوامل خارجی) بر اساس مدل توسعه‌یافته SWOT، با ابزار پشتیبان تصمیم‌گیری ترکیب شد که معیار تناسب راهبردی عاملی است برای دستیابی به این امر. آنچه باید دور ریخته شود، تقسیم‌بندی خشک و انعطاف‌ناپذیر عوامل خارجی به فرصت‌ها و تهدیدها و عوامل داخلی به نقاط قوت و ضعف است. از این‌رو، در گام بعد باید به ارزیابی میزان تأثیر پشتیبانی و تأثیرپذیری منابع و

توانایی‌ها در عوامل محیطی که همان تناسب راهبردی است، توجه شود. در این مرحله از کارشناسان خواسته شد به ارزیابی تأثیر منابع بر روی عوامل خارجی از نمره ۱ (خیلی ضعیف) تا ۵ (خیلی قوی) بپردازند (جدول ۶).

جدول ۴. عوامل محیطی مؤثر خارج از کنترل سازمان منطقه آزاد ماکو

عامل (n)	وزن	تأثیر	افزایش احتمال	درجه اضطراب
اثر سیاست‌های بین‌الملل و تحریم (n1)	بسیار مهم	قوی	بسیار بالا	زود
رسانه و تبلیغات (n2)	بسیار مهم	متوسط	متوسط	زود
کیفیت نظام‌های کسب‌وکار گردشگری (n3)	بسیار مهم	بسیار قوی	بسیار بالا	فوراً
درجه رقابت‌پذیری (n4)	بسیار مهم	بسیار قوی	بسیار بالا	زود
نوسانات اقتصادی داخلی و بین‌المللی (n5)	بسیار مهم	قوی	بالا	زود
نرخ مالیات، سطح قیمت و هزینه‌ها (n6)	بسیار مهم	قوی	بالا	زود
موانع تجاری (n7)	بسیار مهم	متوسط	بالا	زود
کاهش منابع مالی توسعه (n8)	بسیار مهم	قوی	بالا	زود
تغییر اقلیم و کاهش منابع زیستی (n9)	بسیار مهم	قوی	بالا	زود
موانع گمرکی و ترخیص (n10)	بسیار مهم	قوی	متوسط	نه خیلی زود
دسترسی به امکانات توزیع بین‌المللی (n11)	بسیار مهم	قوی	بالا	زود
پیشرفته بودن فناوری‌های تولید (n12)	بسیار مهم	بسیار قوی	بسیار بالا	فوراً
قدرت حمایت سرمایه‌گذاران (n13)	بسیار مهم	متوسط	متوسط	زود

جدول ۵. تناسب راهبردی (عوامل محیطی خارجی گردشگری در قیاس با عوامل مؤثر داخلی)

عوامل محیطی مؤثر خارج از کنترل سازمان فضایی منطقه ماکو (n)												N	
n13	n12	n11	n10	n9	n8	n7	n6	n5	n4	n3	n2	n1	کلان روندهای صنعت گردشگری
۴	۵	۴	۵	۴	۱	۵	۴	۴	۵	۴	۵	۵	اثر سیاست‌های بین‌الملل و تحریم (n1)
۳	۴	۳	۴	۳	۳	۲	۲	۳	۳	۳	۳	۳	رسانه و تبلیغات (n2)
۴	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	کیفیت نظام‌های کسب‌وکار گردشگری (n3)
۴	۵	۴	۵	۳	۳	۵	۳	۴	۴	۵	۴	۵	درجه رقابت‌پذیری (n4)
۳	۴	۳	۴	۲	۲	۱	۱	۳	۳	۴	۵	۳	نوسانات اقتصادی داخلی و بین‌المللی (n5)
۳	۴	۳	۴	۲	۳	۵	۲	۲	۳	۲	۳	۴	نرخ مالیات، سطح قیمت و هزینه‌ها (n6)
۳	۴	۵	۴	۱	۲	۱	۳	۱	۱	۱	۲	۱	موانع تجاری (n7)
۲	۲	۵	۴	۱	۱	۱	۲	۱	۳	۱	۲	۲	کاهش منابع مالی توسعه (n8)
۴	۵	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۳	۵	۳	۳	۴	تغییر اقلیم و کاهش منابع زیستی (n9)
۴	۴	۳	۴	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۴	موانع گمرکی و ترخیص (n10)
۴	۵	۳	۴	۳	۴	۱	۳	۳	۴	۳	۴	۳	دسترسی به امکانات توزیع بین‌المللی (n11)
۴	۵	۳	۵	۳	۴	۱	۳	۳	۴	۳	۳	۳	پیشرفته بودن فناوری‌های تولید (n12)

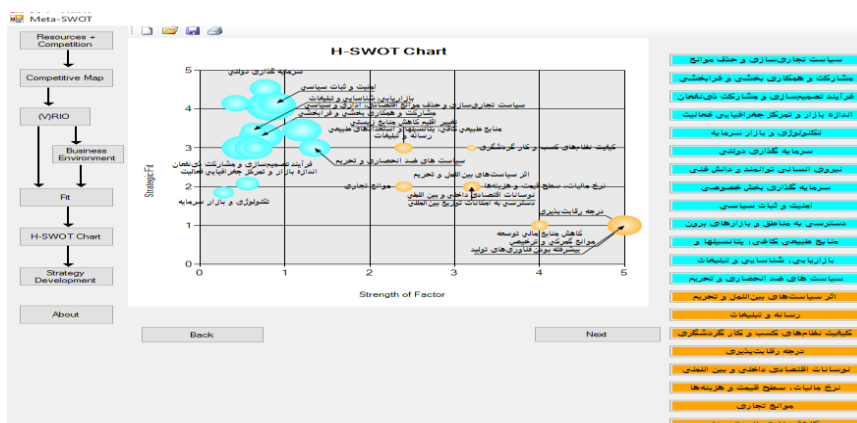
در گام بعد جهت تحلیل تناسب بین عوامل منبع و قابلیت‌ها و اهداف پژوهش از کارشناسان خواسته شد به ارزیابی تأثیر منابع و قابلیت‌ها بر روی اهداف پژوهش بپردازند. در واقع تناسب استراتژیک، به‌واسطه انطباق عوامل داخلی با اهداف در نظر گرفته

می‌شود که به معنی انطباق عوامل داخلی با اهداف تعریف شده در گام نخست است. به عبارتی، چگونه منابع و قابلیت‌ها، اهداف تعیین شده در راهبردهای رونق گردشگری منطقه آزاد ماکو را پشتیبانی می‌کنند (جدول ۷).

جدول ۶. تناسب منابع و توانایی‌ها (کلان روندها) با اهداف تعیین شده در رونق صنعت گردشگری منطقه آزاد ماکو

اهداف تعیین شده در رونق صنعت گردشگری منطقه آزاد ماکو (X)														کلان روندها (a)	
X1	x14	x13	x12	x11	x10	x9	x8	x7	x6	x5	x4	x3	x2	x1	
5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	a1
5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	a2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	5	4	3	a3
3	4	4	1	3	3	1	4	3	1	1	3	3	1	1	a4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	a5
5	5	5	4	1	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	a6
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	a7
5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	a8
4	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	a9
3	3	4	3	1	2	1	3	3	2	2	2	5	2	1	a10
3	3	4	2	1	1	1	3	1	1	2	4	5	2	1	a11
4	4	5	4	4	4	2	5	4	3	1	4	5	4	4	a12

نقشه استراتژیک H-SWOT Chart، با توجه به تصمیم‌ها و مقایسه‌های قبلی، نرم‌افزار به صورت خودکار نقشه راهبردی را ترسیم می‌کند. منابع و توانایی‌ها با رنگ فیروزه‌ای و عوامل کلان محیطی با رنگ نارنجی نشان داده شده‌اند. آن‌هایی که به سمت راست متمایل شده‌اند، نسبتاً بالارزش، نادر، تقلید نشدنی و بدون جایگزین‌اند و از تناسب راهبردی برخوردارند. آن دسته از عواملی که به سمت بالا متمایل شده‌اند، دارای درجه بالایی از تناسب راهبردی‌اند. اندازه‌های بزرگ‌تر بیانگر درجه تناسب آن‌ها با اهداف است. اندازه‌های بزرگ‌تر عوامل کلان محیطی بیانگر درجه اضطراب آن‌ها است. به طور کلی، برای هر دو دسته از حساب‌ها که بیانگر منابع و توانایی‌ها و همچنین عوامل کلان محیطی‌اند قرارگیری در موقعیت بالا و سمت راست بیانگر بالاترین میزان امتیاز و نمره است (شکل ۱۰).



شکل ۱۰. نقشه راهبردی عوامل و کلان روندهای اثرگذار بر صنعت گردشگری منطقه آزاد ماکو

مطابق نقشه استراتژیک، سه اصل منابع و قابلیت‌ها (کلان روندها)، عوامل مؤثر خارجی، نزدیکی آن‌ها به یکدیگر و همچنین اندازه جاب‌ها و مختصات یا وزن آن‌ها مورد تحلیل قرار گرفت و مشخص شد که از میان عوامل اثرگذار بر صنعت گردشگری، ۵ اولویت سطح بالا با بیشترین وزن استخراج شد که نخستین عامل در این فرایند امنیت و ثبات سیاسی و راهبردهای سیاست تجاری‌سازی و حذف موانع اقتصادی، اداری و سیاسی، مشارکت و همکاری بخشی و فرابخشی، فرایند تصمیم‌سازی و مشارکت ذی‌نفعان است؛ در کنار این عوامل کلان روندهای با اثرگذاری منفی همچون کیفیت نظام‌های کسب‌وکار گردشگری، رسانه و تبلیغات، اثر تغییر اقلیم و کاهش منابع زیستی، نوسانات اقتصادی و موانع تجاری قابل توجه هستند. در حقیقت نتایج گویای این واقعیت است که پیوند تامی بین منابع و قابلیت‌های تعیین‌شده با عوامل کلان محیطی خارج وجود دارد. حلقه مشترک و مفقوده در تمامی این فرایند در درجه اول قدرت حمایت سرمایه‌گذاران، همراهی سازمان‌های همکار و سیاست‌های تجاری‌سازی و موانع سیاسی و اقتصادی که به‌عنوان مهم‌ترین عوامل توسعه گردشگری در منطقه عمل کرده‌اند.

### نتیجه‌گیری

ایجاد مناطق آزاد، از مهم‌ترین ابزارهای توسعه اقتصادی است که در صورت موفقیت با دستاورد زیادی برای کشورهای به‌ویژه درحال توسعه همراه بوده است. بیشتر کارشناسان فلسفه وجودی، مناطق آزاد را در تأمین کمبودهای توسعه اقتصاد ملی، بهره‌گیری از مزایا، پتانسیل‌ها و برتری‌های نسبی اقتصاد ملی، برقراری ارتباط منظم بین اقتصاد ملی و اقتصاد جهانی و پیوند اقتصاد ملی با اقتصاد جهانی، ورود به اقتصاد آزاد و بازارهای جهانی، جذب سرمایه خارجی، بسط تجارت خارجی، رونق صادرات، کسب درآمد ارزی، ایجاد فرصت‌های شغلی، توسعه ناحیه‌ای به‌ویژه توجه به نواحی محروم و رفع نابرابری‌های سرزمینی و انتقال تکنولوژی مدرن به داخل، تعریف می‌کنند. امروزه کشورهای درحال توسعه سعی دارند یکی از مهم‌ترین مشوق‌های موجود در مناطق آزاد، توسعه ابعاد گردشگری به فراخور نیازهای منطقه در راستای جذب انواع سرمایه‌گذاری‌ها است. نتایج حاصل از عملکرد مناطق آزاد حاکی از وجود رابطه میان فعالیت‌های مناطق آزاد و اقتصاد بومی به‌ویژه گردشگری می‌باشد. هرچه این ارتباط گسترده‌تر باشد، سودآوری حاصل از فعالیت‌های مناطق آزاد در بلندمدت افزایش خواهد یافت. از این‌رو ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و کالبدی نقشی اساسی در استحکام این ارتباط بازی می‌کنند که مستلزم بهره‌گیری مناطق آزاد از مزیت‌های نسبی موقعیت جغرافیایی، منابع طبیعی و منابع انسانی و مزیت‌های رقابتی (موقعیت ژئواکونومیک) آنهاست. در این پژوهش با شناسایی پیشران‌های حیاتی اثرگذار بر صنعت گردشگری منطقه آزاد ماکو، سناریوها و استراتژی‌های بهینه رونق اقتصادی بخش گردشگری تدوین شدند. در این راستا به‌منظور رتبه‌بندی و استخراج ماتریس تأثیرگذاری عوامل شناسایی شده در تحقیق بر یکدیگر، از نرم‌افزار Micmac و ScenarioWizard استفاده شده است و حالت‌های باورکردنی و تفکیک سناریوها و طیف سه‌گان مطلوب تا بحران در رونق صنعت گردشگری با رویکرد آینده‌نگاری مشخص شد. بر حسب ماتریس اثرگذاری و وابستگی بالقوه مستقیم و غیرمستقیم، می‌توان گفت که ۳ پیشران سیاست تجاری‌سازی و حذف موانع اقتصادی، اداری و سیاسی (HP1)، امنیت و ثبات سیاسی (GJ1) و بازاریابی، شناسایی و تبلیغات (SP6) و سرمایه‌گذاری دولتی (GI5) در رتبه اول تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم و ۳ پیشران فناوری تولید (L5)، نرخ مالیات، هزینه و سطح قیمت‌ها (L6) و نوسانات اقتصادی داخل (T1) در رتبه اول اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند. در گام بعدی در محیط ScenarioWizard با تشریح وضعیت‌های احتمالی عوامل اصلی، وضعیت‌های احتمالی (خوش‌بینانه، بینابین بدبینانه) پیش‌روی رونق صنعت گردشگری منطقه

آزاد ماکو مشخص شد. بعد از طراحی وضعیت‌های احتمالی، انتظار می‌رود از ترکیب ۵۱ وضعیت برای ۷ عامل حداقل ۲۳۶ میلیون سناریوی ترکیبی از بین آنها استخراج شود که شامل همه احتمالات ممکن در آینده پیشروی روش‌های وضعیت گردشگری است که البته این نتایج، به هیچ وجه امکان تحلیل، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی را ندارد و صرفاً استفاده آماری دارد. بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه، ۸ سناریوی قوی، ۱۸ سناریوی باورکردنی و ۴۳۳۴ سناریوی ضعیف مشخص شد. بنابراین، منطقی است که بین سناریوهای محدود قوی و سناریوهای وسیع ضعیف، سناریوهای با سازگاری ۱ را در نظر بگیریم که بر این اساس، تعداد ۱۳ سناریو معقول و منطقی برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در اختیار پژوهش قرار گرفت. برابر با یافته‌ها، از مجموع ۲۴۸ وضعیت حاکم بر صفحه سناریو تعداد ۱۲۶ حالت و ۵۰٫۸۱ درصد وضعیت مطلوب، تعداد ۷۳ حالت و ۲۹٫۴۴ درصد در حالت ایستا و تعداد ۴۹ حالت و ۱۹٫۷۶ درصد وضعیت بحرانی را نشان می‌دهد. این وضعیت نشان می‌دهد بیش از نیمی از حالت‌های موجود در صفحه سناریو در حالت مطلوب قرار دارند و پس از آن حالت ایستا و در نهایت، حالت بحرانی کمترین میزان را به خود اختصاص داده است. با توجه به قرابت سناریوها، از میان ۱۳ عامل اصلی، سناریوهای مطلوب (شامل سناریوهای ۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۸ و ۹)، ایستا (شامل سناریوهای: ۱۰ و ۱۱) و بحران (شامل سناریوهای ۱۲ و ۱۳) قابل بررسی می‌باشند. از میان ۱۳ سناریوی باورکردنی، ۱۰ سناریو با وضعیت مطلوب وجود دارد. همچنین، ۲ سناریو حالت ایستا و ۲ سناریو حالت بحرانی را در آینده نشان می‌دهد. گروه‌بندی سناریوها نشان می‌دهد که سناریوهای گروه اول: شرایط مطلوب با رویکردهای مبتنی بر رقابت‌پذیری، حمایت سرمایه‌گذاران و تعدیل تحریم‌ها این گروه شامل سناریوهای اول تا دهم است و بهترین و مطلوب‌ترین شرایط ممکن برای بهبود و رونق گردشگری را شامل می‌شود. سناریوهای گروه دوم، روند تغییرات بسیار کند و آرام، حفظ وضع موجود در این گروه دو سناریو مشاهده می‌شود که سناریوهای دهم و یازدهم است. در این گروه عوامل متمایزکننده، تفاوت در میزان حالات مطلوب و ایستا و بحران است. این گروه از نظر فراوانی، بیشترین تعداد وضعیت ایستا را در بین سناریوهای دیگر گروه‌ها به خود اختصاص داده است. سناریوهای گروه سوم، شرایط بحرانی و نامطلوب، عدم امکان رونق گردشگری است. این گروه از سناریوها وضعیت بحران را شامل می‌شود و شامل دو سناریو دوازدهم و سیزدهم می‌شوند. این گروه از نظر فراوانی، بیشترین تعداد وضعیت بحران را بین سناریوهای دیگر گروه‌ها به خود اختصاص داده است، به طوری که صفر درصد میزان حالت‌های مطلوب، ۱۳ درصد حالت ایستا و ۸۷ درصد حالت بحران را نشان می‌دهند.

در بخش نهایی با تلفیق سناریوها با عوامل راهبردی با استفاده از نتایج حاصل از ارزیابی محیط و شناخت وضع موجود مبتنی بر مدل و نرم‌افزار Meta SWOT سناریوهای برتر جهت دستیابی به اهداف تعریف شده انتخاب شدند. با شناسایی عوامل خارجی با استفاده از تحلیل PESTLE در محیط نرم‌افزار متاسوات ابتدا فرصت‌ها و تهدیدها در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی، قانونی و محیطی گروه‌بندی شدند. به منظور شناسایی عوامل داخلی نیز حوزه چهار دسته عوامل انسانی، سازمانی، فیزیکی و اقتصادی گروه‌بندی و زیر مؤلفه‌های عوامل خارجی و داخلی صنعت گردشگری منطقه شناسایی شدند. نتایج این پژوهش ضمن تأیید یافته‌های موریارتی (۲۰۱۲)، صدارتی و همکاران (۲۰۱۹)، سعیدپور و همکاران (۱۳۹۹) و قهرمانی‌فرد و همکاران (۱۴۰۰) در ارتباط با اثرگذاری کلان روندهای سیاسی، اقتصادی و محیطی بر گردشگری، نشان می‌دهد که از نظر ابعاد رقابتی توسعه گردشگری، شهر جلفا با وزن نرمال ۲٫۱۳ بزرگ‌ترین رقیب منطقه برای ماکو به شمار می‌رود. پس از آن خوی با وزن نرمال شده ۲٫۱۰، بازرگان با ۲٫۰۴، شوط با وزن ۱٫۸۴، چالدران با وزن ۱٫۷۸، پلدشت با وزن ۱٫۷۴ و در مرتبه آخر

قره ضیاء‌الدین با وزن استاندارد شده ۱,۷۰ به ترتیب رقبای بعدی به شمار می‌روند. مطابق نقشه استراتژیک، سه اصل منابع و قابلیت‌ها (کلان روندها)، عوامل مؤثر خارجی، نزدیکی آن‌ها به یکدیگر و همچنین اندازه حباب‌ها و مختصات یا وزن آن‌ها مورد تحلیل قرار گرفت و مشخص شد که از میان عوامل اثرگذار بر صنعت گردشگری، ۵ اولویت سطح بالا با بیشترین وزن استخراج شد که نخستین عامل در این فرایند امنیت و ثبات سیاسی و راهبردهای سیاست تجاری‌سازی و حذف موانع اقتصادی، اداری و سیاسی، مشارکت و همکاری بخشی و فرابخشی، فرایند تصمیم‌سازی و مشارکت ذی‌نفعان است؛ در کنار این عوامل کلان روندهای با اثرگذاری منفی همچون کیفیت نظام‌های کسب‌وکار گردشگری، رسانه و تبلیغات، اثر تغییر اقلیم و کاهش منابع زیستی، نوسانات اقتصادی و موانع تجاری قابل توجه هستند.

با توجه نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد که با تعدیل یا حذف نامعاده‌های پیش‌روی منطقه آزاد ماکو که موتورهای محرک اقتصاد ملی و سکوه‌های برتر صادراتی فلسفه وجودی آنها است، در راستای بسترسازی و آماده نمودن زیرساخت‌ها جهت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی اقدام نمود. تقویت رقابت‌پذیری و تکیه بر مزیت‌گرایی هوشمند مبتنی بر قابلیت‌ها و امکانات سرزمینی و توان‌های داخلی محیط که توانایی رقابت منطقه را به‌ویژه در صورت ضعف مزیت‌های نسبی افزایش داده که به طور نسبی این مزیت‌ها متأثر از عوامل بیرونی بوده و در تعامل با فضای بیرونی شکل می‌گیرند، از نظر اشتغال‌زایی و تأثیر آن روی توسعه اقتصادی و اجتماعی در جهت ایجاد اشتغال، کسب درآمد ارزی و توسعه منطقه‌ای محسوس باشد. از آنجایی که سرمایه‌گذاری دولتی، توجه سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مسئولین و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی اثرگذار بر توسعه گردشگری در مناطق آزاد می‌باشند، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های توسعه در مقیاس کلان، افزایش نقش آفرینی جدی و سرمایه‌گذاری دولت و ایجاد بسترهایی به‌منظور مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌ها و طرح‌های زیربنایی توسعه گردشگری، تقویت شبکه راه‌های موجود بخصوص راه‌های ترانزیتی، تحرک اقتصادی با بهره‌برداری از منابع قابل تجدید و اکوتوریسم، ایجاد فرصت‌های شغلی درون منطقه مرزی، برقراری امنیت و ثبات سیاسی و رفع موانع تجاری، شناسایی و تبلیغات از مهم‌ترین رویکردهای توسعه گردشگری در منطقه آزاد ماکو است.

## تقدیر و تشکر

این تحقیق، هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

## منابع

- ۱) احمدی، منیژه (۱۳۹۷) تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری فرهنگی و اثرات آن در پایداری اقتصادی نواحی روستایی استان زنجان، فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، دوره ۸، شماره ۲۹، صص ۷۹-۹۲.
- ۲) اسفندیاری، علی‌اصغر، مقدس حسین‌زاده، سمیره و دلآوری، مجید (۱۳۸۷) ارزیابی عملکرد مناطق آزاد تجاری ایران و تأثیر آن در توسعه اقتصادی این مناطق. پژوهش‌نامه اقتصادی، دوره ۸، شماره ۲۸، صص ۱۱۹-۱۴۶.
- ۳) اکبری‌ان رونی‌زی، سعیدرضا و رضوانی، محمدرضا (۱۳۹۴) توسعه پایدار گردشگری از مفهوم تا عمل، انتشارات دانشگاه شیراز.
- ۴) حبیبی، فاتح؛ محمودی، حسنا (۱۳۹۸) ارزیابی و اولویت‌بندی شاخص‌های توسعه گردشگری با استفاده از مدل TOPSIS مطالعه موردی: شهرستان‌های استان کردستان، جغرافیا و توسعه، دوره ۱۷، شماره ۵۷، صص ۱۷۶-۱۵۵.

- (۵) سرابی، محمدحسین؛ علیزاده شورکی، یحیی. و رضایی، محمدرضا (۱۳۹۹) شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر در گردشگری پایدار و تدوین مطلوب‌ترین سناریو (موردپژوهی: شهر تاریخی میبد). کاوش‌های جغرافیایی مناطق بیابانی، شماره ۸، دوره (۱)، صص ۱۱۳-۱۳۱.
- (۶) شورای عالی مناطق آزاد تجاری - صنعتی (۱۳۸۶) مصوبه وزیران عضو شورای عالی مناطق آزاد تجاری - صنعتی در خصوص چگونگی اداره مناطق آزاد تجاری - صنعتی جمهوری اسلامی ایران.
- (۷) عزت پناه، بختیار (۱۳۹۹)، تبیین نیروهای پیشران مؤثر بر آینده توسعه صنعت گردشگری در شهرهای مرزی مطالعه موردی: شهر بانه، فصلنامه گردشگری شهری، دوره ۷، شماره ۱، صص ۶۹-۷۸.
- (۸) علی اکبری، اسماعیل؛ مرصوصی، نفیسه و جلال آبادی، لیلیا (۱۳۹۹) تدوین سناریوهای مؤثر بر آینده گردشگری پایدار شهر کرمان با رویکرد آینده‌پژوهی، مطالعات مدیریت گردشگری، شماره ۱۵، دوره (۵۰)، صص ۳۵-۶۰.
- (۹) قصابی، حسن؛ آذر؛ علی و پناهی، علی (۱۳۹۹) شناسایی پیشران‌های تأثیرگذار بر توسعه گردشگری در مناطق آزاد تجاری (مطالعه موردی: منطقه آزاد ارس). برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، شماره ۹، دوره (۳۲)، صص ۱۶۱-۱۷۷.
- (۱۰) قهرمانی فرد، حسین؛ حسین‌زاده دلیر، کریم و موسوی، میر سعید (۱۴۰۰) شناخت و ارزیابی پیشران‌های حیاتی مؤثر بر آینده توسعه گردشگری مطالعه موردی: کلان‌شهر تبریز. نشریه گردشگری شهری، شماره ۸، دوره (۱)، صص ۶۷-۸۲.
- (۱۱) کواکبی، محمد؛ حسین‌زاده دلیر، کریم و آذر، علی (۱۴۰۰) ارزیابی عوامل مؤثر بر رونق اقتصادی مناطق مرزی با تأکید بر صنعت گردشگری مطالعه موردی: منطقه آزاد ماکو. پژوهش‌نامه مطالعات مرزی، شماره ۹، دوره (۳)، صص ۷۸-۱۰۰.
- (۱۲) نعیمی مجد، محبوبه و نعیمی مجد، آرزو (۱۳۹۸) آینده‌پژوهی گردشگری پایدار، رهیافتی نو در اقتصاد مقاومتی (مورد مطالعه: کارشناسان صنعت گردشگری و هتلداری). آینده‌پژوهی مدیریت، دوره ۳۰، شماره ۱ (پیاپی ۱۱۶)، صص ۲۰۰-۲۱۲.
- (۱۳) ولیقلی‌زاده، علی (۱۳۹۴) تبیین اهمیت ژئواکونومیکی قفقاز جنوبی در راستای ارتقای اقتصادی منطقه آزاد ارس. فصلنامه بین‌المللی ژئوپلیتیک، دوره ۱۱، شماره ۳۷، صص ۱۳۵-۱۵۶.

## References

- Ahmadi, Manijhe (2017) Analysis of factors affecting the development of cultural tourism and its effects on the economic stability of rural areas of Zanjan province, *Regional Planning Quarterly*, Volume 8, Number 29, pp. 79-92. [In Persian].
- Akbarian Rounizi, Saedreza and Rezvani, Mohammadreza (2014) Sustainable development of tourism from concept to practice, Shiraz University Press. [In Persian].
- Ali Akbari, Ismail; Morsoosi, Nafiseh and Jalalabadi, Leila (2019) Compilation of effective scenarios on the future of sustainable tourism in Kerman with a future research approach, *Tourism Management Studies*, No. 15, Volume (50), pp. 35-60. [In Persian].
- Dogru, T. Bulut, U. (2018) Is tourism an engine for economic recovery? Theory and empirical evidence, *Tourism Management*, No. 67, Vol. 3, pp. 425-434.
- Esfandiari, Ali Asghar, Moghaddis Hosseinzadeh, Samira and Delavari, Majid (2007) Evaluation of the performance of Iran's free trade zones and its effect on the economic development of these areas. *Economic Research Journal*, Volume 8, Number 28, pp. 119-146. [In Persian].
- Ezzat Panah, Bakhtiar (2019), Explanation of the driving forces affecting the future development of the tourism industry in the border cities, a case study: Baneh city, *Urban Tourism Quarterly*, Volume 7, Number 1, pp. 78-69. [In Persian].
- Fan, D. X. Liu, A. Qiu, R. T. (2019) Revisiting the relationship between host attitudes and tourism development: A utility maximization approach, *Tourism Economics*, No. 25, Vol. 2, pp. 1-43.
- Ghahrani Fard, Hossein; Hosseinzadeh Delir, Karim and Mousavi, Mir Saeed (1400) Recognition and evaluation of vital drivers affecting the future of tourism development, a case study: Tabriz metropolis. *Urban Tourism Journal*, No. 8, Volume (1), pp. 67-82. [In Persian].

- 9) Habibi, Fateh; Mahmoudi, Hasna (2018) Evaluation and prioritization of tourism development indicators using the TOPSIS model, a case study: Kurdistan province cities, *Geography and Development*, Volume 17, Number 57, pp. 155-176. . [In Persian].
- 10) Kasabi, Hassan; Fire; Ali and Panahi, Ali (2019) Identification of drivers influencing the development of tourism in free trade zones (case study: Aras Free Zone). *Tourism Planning and Development*, No. 9, Volume (32), pp. 161-177. [In Persian].
- 11) Iqbal BA, Sami S (2016) Global and India's Tourism Scenario. *J Tourism Hospit* 5 (1): 193. Pp1-5.
- 12) Kwakbi, Mohammad; Hosseinzadeh Delir, Karim and Azar, Ali (1400) Evaluation of factors affecting the economic prosperity of border regions with an emphasis on the tourism industry, a case study: Mako Free Zone. *Research Journal of Border Studies*, No. 9, Volume (3), pp. 78-100. [In Persian].
- 13) Kevin, L. Jie, L. Mark, W. Cong. L. Shuzhuo, L. Ying, L. (2019) A Comparative Analysis of Participating and Non Participating Households in ProPoor Tourism in Southern Shaanxi, China, *Tourism Planning & Development*, No. 16, Vol, 3, pp. 318-333.
- 14) Khayrulloevna, A. M. (2020). The substantial economic benefits of tourism. *Academy*, No. 3, Vol. 54, pp. 31-54.
- 15) Koc, E. (2019). Service failures and recovery in hospitality and tourism: A review of literature and recommendations for future research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(5), 513-537.
- 16) Koc, E. (2019). Service failures and recovery in hospitality and tourism: A review of literature and recommendations for future research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(5), 513-537.
- 17) Lee, T. H. Jan, F.H. (2019) Can community based tourism contribute to sustainable development? Evidence from residents' perceptions of the sustainability, *Tourism Management Journal*, No. 70 Vol, 12, pp. 368-380.
- 18) Malekpour, S., Walker, W. E., de Haan, F. J., Frantzeskaki, N., & Marchau, V. A. (2020). Bridging Decision Making under Deep Uncertainty (DMDU) and Transition Management (TM) to improve strategic planning for sustainable development. *Environmental Science & Policy*, 107, 158-167.
- 19) Matthew, O. A. Ede, Ch. Osabohien, O Ejemeyovwi, J. Ayanda, T. Okunbor, j. (2018) Interaction Effect of Tourism and Foreign Exchange Earnings on Economic Growth in Nigeria, *Global Business Review*, No. 1, Vol. 12, pp. 1-16.
- 20) Moriarty, J.P. (2012). *Tourism2050: Planning for The Futures*: J&M Moriarty Limited.
- 21) Naimi Majed, Mahbobeh and Naimi Majed, Arzoo (2018) Future research of sustainable tourism, a new approach in resilience economy (study: tourism and hotel industry experts). *Future Research of Management*, Volume 30, Number 1 (Serial 116), pp. 200-212.
- 22) naeimi majd, M., naeimi majd, A. (2019). Sustainable Tourism Future Studies, New Approach in Resilient Economy (Case Study: Experts in tourism and hotel industry). *Future study Management*, 30(116), 200-212.
- 23) Picazo, P., & Moreno-Gil, S. (2019). Analysis of the projected image of tourism destinations on photographs: a literature reviews to prepare for the future. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 3-24.
- 24) Pramanik, P. D. Ingkadijaya, R. (2017) The Impact of Tourism on Village Society and its Environmental, 1st UPI International Geography Seminar, IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science, No.145, Vol. 2, pp. 1-10.



- 25) Qian, J., Law, R., & Li, X. (2019). Education research in tourism: A longitudinal study of 77 articles between 2008 and 2017. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 24, 120-129.
- 26) Qian, J., Law, R., Wei, J., & Wu, Y. (2019). Trends in global tourism studies: A content analysis of the publications in tourism management. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(6), 753-768.
- 27) Sedarati, P., Santos, S., & Pintassilgo, P. (2019). System dynamics in tourism planning and development. *Tourism Planning & Development*, 16(3), 256-280.
- 28) Saeedpour, Saeed; Sefidi, Azar; Tizero, Ali and Ahmadi Kohnali, Reza (2019) Development of tourism sector strategies with a scenario-based planning approach, *Tourism Planning and Development*, No. 9, Volume (33), pp. 191-207. . [In Persian].
- 29) Saraei, Mohammad Hossein; Alizadeh Shurki, Yahya, and Rezaei, Mohammad Reza (2019) Identifying key drivers effective in sustainable tourism and developing the most favorable scenario (case study: Meybod historical city). *Geographical Explorations of Desert Regions*, No. 8, Volume (1), pp. 113-131. [In Persian].
- 30) Small, J., Darcy, S., & Packer, T. (2012). The embodied tourist experiences of people with vision impairment: Management implications beyond the visual gaze. *Tourism Management*, 33(4), 941-950.
- 31) The Supreme Council of Free Commercial-Industrial Zones (2006) approved by the ministers of the Supreme Council of Free Commercial-Industrial Zones regarding how to administer the Free Commercial-Industrial Zones of the Islamic Republic of Iran. [In Persian].
- 32) Wang, J., Huang, X., Gong, Zh., Cao, Kaiying. (2020). Dynamic assessment of tourism carrying capacity and its impacts on tourism economic growth in urban tourism destinations in China. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15 (100383), pp. 1-15.
- 33) Wu, D. C., Cao, Z., Wen, L., & Song, H. (2021). Scenario forecasting for global tourism. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(1), 28-51.
- 34) Valiqlizadeh, Ali (2014) Explaining the geo-economic importance of the South Caucasus in the direction of the economic promotion of the Aras Free Zone. *International Quarterly Journal of Geopolitics*, Volume 11, Number 37, pp. 135-156. [In Persian].
- 35) Zielinski, S., Kim, S. I., Botero, C., & Yanes, A. (2020) Factors that facilitate and inhibit community-based tourism initiatives in developing countries. *Current Issues in Tourism*, No. 23, Vol. 6, pp. 723-739.