

## تدوین استراتژی‌های بخش گردشگری با رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو

سعید سعیدپور\*<sup>۱</sup>، آذر سفیدی<sup>۲</sup>، علی تیزرو<sup>۳</sup>، رضا احمدی کهنعلی<sup>۴</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران

۳. استادیار دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران

۴. استادیار دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران

### چکیده

در حال حاضر صنعت گردشگری جزو حوزه‌های مطرح اقتصادی در سطح جهان بوده و با ایجاد بازار کار پرجنب و جوش، میلیون‌ها نفر را جذب خود نموده است. برنامه‌ریزی بلندمدت و تحلیل چشم‌اندازهای مختلف و وضعیت‌های احتمالی پیش‌روی این صنعت و آمادگی برای حالات ممکن، می‌تواند پیشبرد و موفقیت راهبردهای کلان محلی، ملی و فراملی را تسهیل کند. این پژوهش آینده‌های صنعت گردشگری استان هرمزگان را بررسی می‌نماید. از تحلیل استیپ و نرم‌افزار انویو برای شناسایی پیش‌ران‌های اصلی و از سناریویزارد برای تدوین سناریوها استفاده شد. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و با روش آمیخته و بر مبنای آینده‌نگاری است که در سطح اکتشافی انجام می‌شود. مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، ابزار گردآوری داده‌ها می‌باشد. با تحلیل داده‌ها ۱۵ عامل کلیدی شناسایی و ۴۲ وضعیت برای آن‌ها تعیین گردید. از سناریویزارد برای تحلیل اثرات متقابل عوامل کلیدی بر یکدیگر استفاده شد. نهایتاً، از بین ۱۸ سناریوی محتمل ۶ سناریو بر مبنای میزان مطلوبیت مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل وضعیت‌ها نشان‌دهنده سیطره کلی روندهای نسبتاً مطلوب در آینده گردشگری استان بوده و در افق ۱۰ ساله برخی عوامل نمی‌توانند به حد مطلوبیت کامل برسند و برخی با وضعیت رکود نشان‌دهنده نیاز این صنعت به بازبینی مجدد برنامه‌های کلان و استراتژی‌های تدوین شده در سطح ملی برای رشد و خروج از بلاتکلیفی است.

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۵/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۰۸

### کلید واژه‌ها:

آینده‌نگاری، برنامه‌ریزی  
مبتنی بر سناریو، انویو،  
سناریویزارد، گردشگری.

### مقدمه

با آغاز دوره فراصنعتی، محیط سازمانی پویا و پرتلاطم شد و پیچیدگی به‌عنوان مسأله اصلی در سازمان‌ها مطرح گردید. تغییرات آن چنان شدت یافت که اعتبار روش‌های پیش‌بینی‌کننده از بین رفت و چالش‌های جدید و غیرمنتظره به وجود آمد. بنابراین، صنایع و سازمان‌ها جهت اجتناب از موارد غیرقابل پیش‌بینی و اتخاذ راهکارهای مناسب برای مواجهه با آن‌ها به

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، که زمان و عدم قطعیت، نقش مهمی در اجرای آن ایفا می‌کند، روی آوردند. این آمادگی سبب ایجاد مزیت رقابتی برای صنایع می‌شود. هر چه عدم قطعیت‌ها تشدید شود، مزیت رقابتی سازمان‌هایی که استراتژی‌های پایدار و مقاوم را در برابر تغییرات تدوین کرده‌اند نیز افزایش می‌یابد (حنفی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۵).

به زعم مینتزبرگ تنها تفکر استراتژیک خلاقانه و باز است که می‌تواند استراتژی‌های نوآورانه ارائه دهد. بنابراین، به نظر می‌رسد نیازمند ترکیبی از هر دو روش تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک هستیم تا چارچوب‌های شفاف و رویکرد عملکردگرایانه در کنار هم ادغام شوند (ویتینگتون و سیلووت، ۲۰۰۸؛ گرانت، ۲۰۰۳). از این‌رو سازمان‌ها پس از تحلیل شرایط و بر مبنای نتایج حاصله، با توجه به آرمان‌ها و رسالت‌شان، اهداف بلندمدت شرکت را تعیین و براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل صورت گرفته، بهترین استراتژی و شیوه را جهت دستیابی به این اهداف انتخاب و سپس اقدام می‌نمایند.

با توجه به پیشرفت‌های سریع در جنبه‌های مختلف علم و فناوری و هر چه پیچیده‌تر شدن محیط‌های رقابت و سرعت روز افزون تغییرات و ماهیت آن‌ها، افراد در قالب سازمان‌ها لاجرم می‌بایست خود را با ابزارهای مناسب آماده رویارویی با این پیچیدگی‌ها نمایند تا بتوانند به‌موقع و به‌صورت مقتضی واکنش نشان دهند. یکی از این ابزارها آینده‌نگاری است و یکی از روش‌های آینده‌نگاری که در این زمینه نقش بسزایی دارد، رویکرد سناریونویسی برای تدوین استراتژی است (هربینی‌اک، ۲۰۰۶). استفاده از برنامه‌ریزی سناریو به‌عنوان یکی از ابزارهای آینده‌نگاری در تدوین استراتژی‌های سازمان‌های مختلف طی یک دهه اخیر به شدت افزایش یافته است. تحقیقات حاکی از آن است که نوعی همبستگی بین استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی سناریو و عدم قطعیت، پیش‌بینی ناپذیری و بی‌ثباتی کلی محیط‌های تجاری وجود دارد (مالاسکا، ۱۹۸۴).

امروزه گردشگری در بسیاری از کشورها یکی از منابع مهم درآمد ارزی تلقی می‌گردد. گردشگری پدیده‌ای است که در صورت برنامه‌ریزی صحیح می‌تواند منجر به افزایش تولید، ارتقاء سطح زندگی، رفاه عمومی و اشتغال بسیاری از عوامل تولید از جمله کار، سرمایه و زمین گردد. ایران به لحاظ موقعیت‌های طبیعی، تاریخی و فرهنگی بسیار غنی می‌باشد و از این‌رو تلاش برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین، انجام این پژوهش با توجه به محیط متغیر و پویای امروزی، اهمیت گردشگری در رشد اقتصادی کشور و جایگاه آن در سطح جهانی و نیاز به آماده‌سازی سازمان برای مواجهه با بدیل‌های مختلف آینده بر اساس رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، به‌عنوان ابزاری موثر برای آینده‌نگاری و تدوین استراتژی‌های موثر ضرورت می‌یابد. با توجه به موارد فوق، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که استراتژی‌های منطبق با آینده‌های بدیل صنعت گردشگری استان هرمزگان چه می‌باشد؟ و از این رو، دارای چهار هدف فرعی زیر می‌باشد:

- تعیین محرک‌های اصلی موثر در صنعت گردشگری
- تدوین سناریوهای پیش‌روی صنعت گردشگری بر اساس محرک‌های اصلی
- تعیین آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب گردشگری
- تعیین استراتژی‌های مناسب برای گردشگری بر اساس سناریوهای پیشنهادی

## ادبیات موضوع

### مبانی نظری

آینده‌نگاری در اواسط قرن بیستم در نیروی هوایی آمریکا ظهور یافت و عنوان «علم بزرگ» به معنای علم سامان‌دهنده، هدفمند و سنگ بنای توسعه را به خود گرفت. بی‌تردید این دانش از کلیدی‌ترین ابزارهای عصر دانایی است و در زمره دانش‌های نرم می‌توان آن را به‌عنوان پیش‌ران و محور فعالیت دیگر دانش‌های نرم قلمداد کرد (پدرام، ۱۳۸۶). روش‌های پیش‌بینی آینده متنوع و بر پایه پیش‌فرض‌های گوناگون و در خدمت هدف‌های متنوع هستند. این روش‌ها عبارت‌اند از: روش پیمایش موضوعات، روش پویش محیطی، روش تحلیل SWOT، روش‌های برون‌یابی روند، روش مشاوره با خود، روش تحلیل اثرات متقابل، روش طوفان مغزی، روش دلفی، پیش‌بینی نوع‌آمیز، روش سناریونویسی، روش پانل، روش تکنولوژی حیاتی، روش نگاشتن مسیر تکنولوژی، روش معنی متون، روش تریز، روش پائیدن، روش تحلیل ریخت‌شناسی، روش تحلیل محتوا، روش تحلیل ثبت اختراع، روش خیال‌پردازی علمی، و روش درخت تصمیم (بنیاد توسعه فردا، ۱۳۸۴).

**برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو:** هرمن کان یکی از بنیان‌گذاران مطالعات آینده و پدر برنامه‌ریزی سناریو، در کتاب خود سناریو را این‌گونه تعریف می‌کند: «ترسیم مجموعه‌ای از اتفاقات فرضی در آینده با هدف روشن ساختن زنجیره احتمالی رویدادهایی که به فرد امکان می‌دهد تا از موقعیت فعلی و واقعی به سمت موقعیتی در آینده حرکت کند» (گودت، ۲۰۰۰). سناریوها را آینده‌های بدیل منتج از ترکیب روندها و سیاست‌ها نیز تعریف کرده‌اند (فونتلا و هینگل، ۱۹۹۳).

سناریو آینده را پیش‌بینی نمی‌کند بلکه با هدف گسترش دامنه تفکر افراد دست‌اندرکار در فرآیند سناریونویسی، به کاوش چندین موقعیت احتمالی در آینده می‌پردازد (گودت، ۲۰۰۰). سناریوها متفاوت از پیش‌بینی‌ها هستند چون در سناریوها دامنه‌ای از نتایج احتمالی ناشی از عدم قطعیت بررسی می‌شود درحالی‌که هدف پیش‌بینی شناسایی محتمل‌ترین راه‌ها و برآورد عدم قطعیت‌هاست (پیلکان، ۲۰۰۸). بنابراین، برنامه‌ریزی سناریو پیش‌بینی محتمل‌ترین آینده نیست بلکه ایجاد مجموعه‌ای از آینده‌های احتمالی است (ویلکینسون، ۲۰۰۹).

تکنیک‌های برنامه‌ریزی سناریو اغلب توسط مدیران برای بیان مدل‌های ذهنی‌شان درباره آینده با هدف تصمیم‌گیری‌های بهتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حالت کلی سناریوها را می‌توان برای هر نوع چارچوب زمانی طراحی کرد اما عموماً قابلیت این روش در بازه‌های زمانی طولانی مدت بیشتر است (مارتلی، ۲۰۰۱). استفاده از سناریو در برنامه‌ریزی طولانی‌مدت و دوراندیشی‌های استراتژیک، قابلیت سازگاری هر چه سریع‌تر با تغییرات شگرف را بیشتر می‌کند (باربر، ۲۰۰۹).

**تدوین استراتژی بر مبنای سناریو:** تدوین استراتژی بر اساس رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو یکی از نوآوری‌های رشته مدیریت بوده و بر تعارض بین دو مکتب استراتژی مبتنی بر فرآیند و برنامه‌ریزی نیز غلبه می‌کند. این رویکرد بر نقاط قوت برنامه‌ریزی سناریو به روشی سنتی تکیه دارد یعنی رویکردی باز و خلاقانه است و گزینه‌های استراتژیک مختلف را مدنظر قرار می‌دهد و چشم‌اندازهای مختلفی نیز دارد. در عین حال بر نقاط ضعف سناریونویسی سنتی نیز غلبه دارد یعنی فرآیندی سیستماتیک برای طراحی و تدوین سناریو ارائه می‌نماید که بر اساس ابزارهای خاص مدیریتی عمل می‌کند و بنابراین اعمال آن ساده است. نتیجه چنین رویکردی یک استراتژی اصلی است که توسط چندین گزینه استراتژیک دیگر تکمیل می‌گردد. این استراتژی‌ها خود برگرفته از سناریوهای مختلف هستند (ولف و همکاران، ۲۰۱۰).

رویکردهای مختلفی برای برنامه‌ریزی سناریو در طی ۴۰ سال گذشته ارائه گردیده است (بی‌شاپ و همکاران، ۲۰۰۷). از جمله برجسته‌ترین این رویکردها، رویکرد رویال داچ شل و شرکت مشاور شبکه جهانی کسب‌وکار<sup>۱</sup> می‌باشد (شوارتز، ۱۹۹۶). میلست (۲۰۰۳) این رویکردها را «استاندارد طلایی تدوین سناریوی شرکتی» نامگذاری کرده است. دو رویکردی که بیش از همه در مقالات و متون علمی به آن‌ها استناد شده است توسط فون در هایدن و شومیکر ارائه شده است (چرماک و همکاران، ۲۰۰۱). رویکردهای مختلف اگرچه دارای تمایزاتی هستند اما با بررسی مقابله‌ای آن‌ها می‌توان شش گام کلی برای برنامه‌ریزی سناریو به شرح زیر قائل شد:

❖ **تعریف دامنه:** اولین گام تعریف دامنه پروژه سناریو است. در این مرحله که «آماده سازی» (شل، ۲۰۰۳) نیز نامیده می‌شود مبنای تحلیل و استراتژی‌ها با تعیین خصوصیات هر کدام از سناریوها مانند بازه زمانی، حدود تجزیه و تحلیل یا تیم‌های شرکت‌کننده تعیین می‌شود. بنابراین، در این مرحله، زمینه کلی برای پروژه سناریو تهیه و تنظیم می‌گردد (شومیکر، ۱۹۹۵، فون در هایدن، ۲۰۰۵، شل، ۲۰۰۳؛ شوارتز، ۱۹۹۶).

❖ **تحلیل ادراکات:** با ادغام رویکردهای شل، شبکه جهانی کسب‌وکار و شومیکر به مرحله «پیشگامی» (شل، ۲۰۰۳) و «شناسایی ذی‌نفعان اصلی» (شومیکر، ۱۹۹۵) می‌رسیم. هدف از این مرحله تحلیل ادراک افراد دست‌اندرکار پروژه سناریو است. برای این کار در ابتدا مدل‌های ذهنی موجود مدیریت سازمان شناسایی شده و در مرحله دوم با ارائه دیدگاه‌های بیرونی این مدل‌ها به چالش گرفته می‌شوند. با محک زدن مفروضات درونی در برابر ادراکات بیرونی، مدیران در مورد علایق و انتظارات ذی‌نفعان بیرونی و همچنین مفروضات خودآگاه شده و دیدگاه کلی‌تری در مورد نقشه‌های ممکن درباره آینده به دست می‌آورند (شومیکر، ۱۹۹۵؛ شل، ۲۰۰۳).

❖ **تحلیل روند و عدم قطعیت:** تمامی رویکردهای عمده برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو شامل تحلیل مهم‌ترین روندهای صنعت و عوامل غیرقطعی است. این مرحله برخی اوقات در دو گام جداگانه مانند: «شناسایی روندهای اصلی» و «شناسایی عدم قطعیت‌های اصلی» (شومیکر، ۱۹۹۵) یا در یک گام واحد در قالب «تحلیل» داده (فون در هایدن، ۲۰۰۵) انجام می‌گیرد. در این مرحله از تحلیل برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، تیم سناریو، مهم‌ترین عوامل پیش‌ران موثر بر سازمان یا صنعت را تحلیل می‌نمایند. سپس این عوامل را برحسب میزان عدم قطعیت و همچنین، اهمیت و تاثیر بالقوه‌ای که می‌توانند بر سازمان داشته باشند رتبه‌بندی می‌کنند تا به این ترتیب مهم‌ترین پیش‌ران‌های محیطی که شرکت باید در برنامه‌ریزی خود آن‌ها را در نظر بگیرد شناسایی گردند (شوارتز، ۱۹۹۶؛ فون در هایدن، ۲۰۰۵، شل، ۲۰۰۳؛ شومیکر، ۱۹۹۵).

❖ **سناریوسازی:** مرحله سناریوسازی هسته مرکزی رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی سناریو است. در این مرحله از توسعه سناریو (فون در هایدن، ۲۰۰۵) عدم قطعیت‌های اصلی که قبلاً شناسایی شده‌اند به سناریوهای مجزایی تقسیم می‌شوند که هر کدام از آن‌ها به بیان وضعیت مختلفی از آینده می‌پردازد. این سناریوهای اولیه در مرحله بعد توسط عوامل پیش‌ران دیگر کامل شده و روایت‌هایی محتمل و منسجم درباره آینده و نیز رویدادهایی که می‌توانند لحظه حال را به تصویری خاص از آینده پیوند دهند، ارائه می‌نمایند (شوارتز، ۱۹۹۶؛ شل، ۲۰۰۳). فرآیند خلق سناریو به خودی خود ادراک شرکت‌کنندگان در این فرآیند را باز کرده و مبنایی برای مرحله بعدی یعنی تدوین استراتژی و توسعه تبعات محتمل هر کدام از سناریوها ایجاد می‌کند (شومیکر، ۱۹۹۵؛ شل، ۲۰۰۳).

<sup>1</sup> GBN

❖ **تعریف استراتژی:** در این مرحله، که «کاربرد» (شوارتز، ۱۹۹۶) یا «برنامه‌ریزی گزینشی» (فون در هایدن، ۲۰۰۵) نیز نامیده می‌شود، سازمان‌ها به آزمودن یا «تونل باد» (فون در هایدن، ۲۰۰۵) تصمیمات و نیز تحلیل استراتژی‌ها در مقابل سناریوهای مختلفی که طراحی کرده‌اند، می‌پردازند. با این کار استراتژی‌های سازمان مستحکم‌تر شده و در موقعیت‌های مختلف از آینده قابل اجرا می‌گردند (شوارتز، ۱۹۹۶). این مرحله مدیران را قادر می‌سازد تا منعطف‌تر عمل نموده و برحسب این‌که آینده به چه صورتی خواهد بود خود را برای استراتژی‌های بدیل آماده نمایند.

❖ **نظارت:** رویکردهای بسیار کمی مانند رویکردهای شبکه کسب‌وکار جهانی و رویال داچ شل وجود دارند که مرحله ششمی نیز تحت عنوان «انتخاب شاخص‌های هدایت‌کننده و راهنما» (شوارتز، ۱۹۹۶) و «شانگر» (شل، ۲۰۰۳) قائل شده‌اند. در این مرحله شاخص‌های مختلف ابتدا تعریف شده و در مرحله بعد ارزیابی و نظارت می‌شوند تا بر حسب ضرورت تغییراتی در استراتژی‌ها صورت گیرد. شومیکر (۱۹۹۵) و فون در هایدن (۲۰۰۵) نیز بر اهمیت نظارت مستمر محیط و تکرار فرآیندهای سناریو در صورت بروز تغییرات شدید در محیط تاکید نموده‌اند.

**گردشگری:** در صنعت گردشگری، سناریونویسی در برنامه‌ریزی مقصد گردشگری، دیرینه‌ای حداقل ۳۰ ساله دارد که آغاز آن به گردشگری «بدیل» در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ و ظهور «آینده‌پژوهی» برمی‌گردد. ویژگی مشترک مدل‌های نسل اول سناریوهای گردشگری، توسعه پیش‌بینی آینده است. در مدل‌های بعدی روندهای پیچیده‌تر با پویایی‌های بالاتر ارائه شد که علاوه بر آینده‌نگری از پس‌نگری نیز برخوردار بود. در این مدل‌ها جنبه‌های کمی و کیفی گردشگری توأمان لحاظ شده بود (ولف، ۲۰۱۳).

در برخی از مدل‌های پیچیده، سناریونویسی همراه با تدوین استراتژی صورت می‌گیرد. موضوعاتی که در زمینه سناریونویسی و گردشگری اخیراً مورد توجه قرار گرفته‌اند عبارت‌اند از: توسعه حمل و نقل، جمعیت‌شناسی و تغییرات اجتماعی و توریسم و گردشگری. هم‌اکنون سناریوهای زیادی نیز در مورد حجم گردشگری در جهان و فعالیت‌های مرتبط تا سال ۲۰۳۰ انجام گرفته است. در تحقیقات دیگر جایگاه گردشگری و بخش‌بندی بازار و روش‌های بازاریابی گردشگری بر اساس سناریونویسی بررسی شده است (یومن، ۲۰۱۲). پروژه‌های منطقه‌ای و ملی نیز در نگاشتن سناریوهای گردشگری سعی در تفسیر روندهای جهانی دارند؛ مانند: بنیاد آینده انگلیس (۲۰۰۹) که در تدوین سناریوهای گردشگری خود برای درک بهتر تبعات تغییرات دما، رشد جمعیت و کمبود نفت و سایر منابع و با توجه به جایگاه این صنعت در بازار، سناریوهایی تحت عنوان «رشد و شکوفائی»، «ناآرامی‌های تقسیم‌شده»، «پول و مزیت» و «توقف انتشار کربن» تدوین نموده است. با توجه به افزایش عدم قطعیت‌ها و روندهای تاثیرگذار توجه بیشتر به وضعیت فعلی برنامه‌ریزی سناریو در گردشگری درخور توجه است.

سناریونویسی در زمینه‌های مختلف گردشگری از جمله: برنامه‌ریزی مقصد، حمل و نقل و گردشگری، توریسم و گردشگری، گردشگری آینده، و گردشگران آینده به کار رفته است. طبق نظر گوسلینگ و اسکات در سال ۲۰۱۲، استفاده از سناریونویسی دارای اهمیت روزافزونی در مطالعات گردشگری است. صنعت گردشگری از پویایی بالایی برخوردار بوده و میزان عدم قطعیت در آن به شدت در حال افزایش است. برای غلبه بر این چالش‌ها و موانع، تحقیقات بیشتر و ایجاد ابزارهای کمکی برای تصمیم‌گیرندگان و ایجاد آمادگی بیشتر جهت پاسخ‌گویی به این چالش‌ها و قدم نهادن به سوی گردشگری پایدار و توسعه خط مشی الزامی است (ولف، ۲۰۱۳).

## پیشینه تحقیق

هال (۲۰۰۰) تاثیر عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی و محیطی را بر سناریوهای آتی گردشگری در مقیاس جهانی بررسی کرده است. گوسلینگ و اسکات (۲۰۱۲) استفاده از سناریونویسی در گردشگری پایدار را از دهه ۷۰ تا امروز بررسی نموده‌اند. مروری بر تحقیقات داخلی (جدول ۱) نشان‌دهنده آن است که سناریونویسی در حوزه مطالعات آینده گردشگری در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۱: مروری بر مطالعات داخلی در زمینه مطالعات آینده گردشگری

عنوان	مدل / ابزار گردآوری و تحلیل اطلاعات	هدف
تدوین سناریوهای توسعه گردشگری منطقه‌ای براساس اصول آینده‌پژوهی (مورد مطالعه: استان همدان) (زالی و عطریان، ۱۳۹۵)	تحلیل ساختاری، سناریونگاری و دلفی	شناسایی عوامل اصلی و ترسیم آینده‌های باورکردنی و مطلوب در آینده گردشگری منطقه‌ای استان همدان
برنامه‌ریزی توسعه صنعت گردشگری مبتنی بر روش آینده‌پژوهی و سناریونویسی (مطالعه موردی: شهر یاسوج) (تقوایی و حسینی خواه، ۱۳۹۶)	سناریونگاری و تحلیل تاثیر متوازن	شناسایی عوامل کلیدی، پیشران‌های مؤثر و سناریوهای ممکن در توسعه صنعت گردشگری شهر یاسوج
تدوین سناریوهای عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری استان آذربایجان غربی با استفاده از سناریو ویزارد (موسوی و همکاران، ۱۳۹۶)	سناریونگاری و تحلیل تاثیر متوازن	تدوین سناریوهای عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری استان آذربایجان غربی
آینده‌نگاری توسعه منطقه‌ای با رویکرد تلفیقی سناریونویسی و مدل تحلیل SWOT مطالعه موردی: استان گیلان (زالی و پورسهراب، ۱۳۹۶)	دلفی، سناریونویسی و مدل SWOT	شناسایی سناریوهای مطلوب گردشگری استان گیلان
آینده صنعت گردشگری استان گلستان: سناریوها و راهکارهای پیشنهادی (الداعی و همکاران، ۱۳۹۷)	سناریونویسی	شناسایی آینده صنعت گردشگری استان گلستان
شناسایی و اولویت بندی سناریوهای جذب گردشگر در منطقه عشایر آباد (آباد علویچه، محرابی، ۱۳۹۸)	سناریونویسی	شناسایی و تبیین سناریوهایی برای جذب گردشگر در منطقه عشایر آباد
برنامه ریزی پابرجا مبتنی بر سناریونویسی در حوزه گردشگری اجتماعی پایدار (مطالعه موردی: شهر میبد) (سرای و علیزاده شورکی، ۱۳۹۸)	سناریونویسی و تحلیل تاثیر متوازن	تدوین سناریوهای آینده گردشگری میبد

منبع: یافته‌های تحقیق حاضر

در پژوهش حاضر از رویکرد سناریونویسی با نرم‌افزار سناریویوزارد استفاده شده است که ضمن ارائه تمامی آینده‌های ممکن و محتمل، تعدادی سناریوی باورکردنی با احتمال بیشتر استخراج می‌گردد و مبنای تدوین استراتژی و برنامه‌ریزی‌های کلان قرار می‌گیرد. این مطالعه اولین پژوهش در صنعت گردشگری استان هرمزگان با رویکرد سناریونویسی است که علاوه بر شناسایی وضعیت فعلی و عوامل اثرگذار کلیدی، آینده‌های مختلف پیش‌روی این صنعت و در نهایت استراتژی‌های متناسب با بروز هر کدام را تدوین نموده است.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش ماهیت آینده‌پژوهی دارد و از نوع تحقیقات کاربردی بوده و روش پژوهش آن جزو تحقیقات آمیخته می‌باشد. این پژوهش از رویکرد کیفی با هدف درک و شناسایی روندهای فعلی و آتی مورد نیاز در صنعت گردشگری و پیش‌ران‌های اصلی تاثیرگذار بر طراحی سناریوها بر مبنای دیدگاه‌های مدیران، مسئولان و برنامه‌ریزان این صنعت استفاده کرده است. این روش منجر به کسب اطلاعات ارزشمند و توصیفی می‌گردد که تفسیر آن‌ها از طریق شناسایی موضوعات و مقولات مرتبط انجام شده و در نهایت می‌توان به یافته‌هایی رسید که در گسترش دانش نظری نقش داشته و نتایج کاربردی به دنبال دارند.

برای جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای (جستجو در اینترنت، سایت گردشگری کشور و استان هرمزگان، مقالات، پایان‌نامه‌ها و نوشتارهای مرتبط)، روش میدانی (سفر به بندرعباس و جزایر قشم و هرمز و سازمان‌های مورد نظر) و روش مصاحبه (از نوع نیمه‌ساختاریافته و رو در رو، تلفنی و از طریق ایمیل) استفاده شد و جهت شناسایی عوامل اصلی یا همان پیش‌ران‌های<sup>۱</sup> مربوط به تدوین سناریوها از چارچوب استیپ<sup>۲</sup> و نرم‌افزار انویو<sup>۳</sup> و برای استخراج سناریوها، نرم‌افزار سناریویوزارد استفاده شده است. به اقتضای ماهیت پژوهش و تدوین استراتژی بر اساس سناریو، روندهای گذشته و حال می‌بایست مدنظر قرار گیرند. بنابراین روش مطالعه موردی دارای ارجحیت است. در این راستا، منابع ثانویه و مشاهدات فردی و مستقیم در قالب مروری بر ادبیات موضوع و مصاحبه جزء فرآیند پژوهش قرار می‌گیرد. بنابراین، استان هرمزگان و سازمان گردشگری آن به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب گردید.

در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده، چارچوب کلی سوالات با توجه به مرور گسترده ادبیات پژوهش تعیین و سپس به برگزاری مصاحبه با خبرگان اقدام شد (سوالات مصاحبه در مورد تمامی مصاحبه‌شوندگان یکسان بود). جامعه آماری شامل مدیران، معاونان و کارشناسان سازمان گردشگری، صنایع دستی و میراث فرهنگی استان هرمزگان واقع در شهر بندرعباس و جزایر قشم و هرمز، مدیران و کارشناسان سازمان محیط‌زیست استان، شهرداری، استانداری و نخبگان و کارشناسان علمی-دانشگاهی می‌باشد. از آنجایی که احتمال می‌رفت دانش مورد نیاز برای پاسخ‌گویی به سوالات مصاحبه نیمه ساختاریافته نزد افراد خاصی باشد، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی برای انجام مصاحبه‌ها استفاده شد. بر این اساس، از خبرگان در دسترس درباره سایر متخصصان و خبرگان اطلاعاتی دریافت و تعداد ۱۰ نمونه مشخص شد. در جدول ۲ مشخصات نمونه آماری ارائه شده است.

<sup>1</sup> Drivers

<sup>2</sup> STEEP

<sup>3</sup> NVivo

در خصوص روایی می‌توان گفت که فرض انجام این پژوهش بر این اساس استوار است که استراتژی‌ها و دیدگاه‌های سازمان‌های تصمیم‌گیرنده ثابت است. برای افزایش قابلیت اعتماد مصاحبه استفاده از تکنیک‌هایی چون: رعایت چارچوب شروع، طرح سوالات و پایان مصاحبه، جلوگیری از پراکندگی و تعصبات در پاسخ‌ها و خودبازبینی پژوهشگر مدنظر قرار گرفت. پس از تحلیل داده‌ها، نتایج و داده‌های ثبت شده در اختیار سه نفر از خبرگان قرار گرفت تا از انطباق آنچه که به دست آمده است با واقعیت اطمینان حاصل شود. همچنین، تلاش شد حداکثر تنوع ممکن از نظر سن، جنسیت و سطح تحصیلات در میان خبرگان وجود داشته - باشد.

جدول ۲: خصوصیات نمونه آماری

سمت	سازمان	سابقه فعالیت	مدرک تحصیلی	جنسیت
رئیس سازمان*	گردشگری	۱۲ سال	کارشناسی ارشد	مرد
معاون مالی*	گردشگری	۱۱ سال	کارشناسی ارشد	مرد
معاون محیط‌زیست	گردشگری	۷ سال	کارشناسی ارشد	زن
مسئول دفتر	گردشگری	۱۲ سال	کارشناسی	مرد
معاون برنامه‌ریزی و توسعه*	شهرداری	۱۰ سال	کارشناسی ارشد	مرد
معاون	محیط‌زیست	۱۱ سال	کارشناسی ارشد	مرد
خبرگان دانشگاهی (۴ نفر)*	-	-	دکتری	مرد

داده‌ها از طریق یادداشت برداری و ضبط صدا در حین مصاحبه و ایمیل‌های مکتوب ثبت شدند. انجام و بررسی مصاحبه‌ها به فهرست بلند بالایی از انواع محرک‌ها و پیش‌ران‌ها منتهی شد. مرحله بعدی فرآیند استخراج محرک‌ها و تعیین اولویت عوامل از نقطه نظر مصاحبه‌شوندگان بود. هدف از این کار، ایجاد مدل ذهنی مناسب در مورد عواملی است که بیشترین تاثیرگذاری را بر روند تصمیم‌گیری‌ها دارند. عوامل، در قالب دو مقوله کلی عوامل بیرونی و درونی بررسی شدند. منظور از عوامل بیرونی: عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، محیطی و تکنولوژیکی تأثیرگذار در اجتماع است که بر روند سناریونویسی تأثیر گذارند. عوامل درونی یا سازمانی محصول عملکردهای سازمان گردشگری و دیگر ذی‌نفعان است (سازمان محیط‌زیست، شهرداری، سازمان‌های مردم نهاد و غیره). برای شناسایی عوامل اصلی و دسته‌بندی آن‌ها، از تحلیل استیپ استفاده شد.

بر اساس بررسی‌های انجام‌شده در ادبیات موضوع، و تحلیل ۱۰ مصاحبه در مجموع تعداد ۹۸ عامل در قالب شاخص‌های استیپ و عوامل درون سازمانی شناسایی شد. بخش‌های خارج از موضوع حذف شدند. با خوشه‌بندی عوامل، در نهایت، ۲۳ عامل اصلی شناسایی شد.

در مرحله بعد، به منظور اعتباریابی و تأیید روایی یافته‌های عوامل دسته‌بندی‌شده و نیز تأیید پایایی تفسیر داده‌ها، از نرم‌افزار انویو استفاده شد. این نرم‌افزار از جمله سیستم‌های تحلیل داده کیفی است و ابزاری مناسب برای مدیریت، تحلیل و سازمان‌دهی اسناد است و برای دسته‌بندی داده‌ها استفاده می‌شود (بسیط، ۲۰۰۳؛ بازلی، ۲۰۰۷). متن‌های مصاحبه، وارد نرم‌افزار انویو گردید. مضامین مورد نظر برای مصاحبه کدگذاری و در صورت وجود مضامین مشترک از همان کدهای قبلی استفاده شد. پس از کدگذاری متن‌ها، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم صورت گرفت. مفاهیم شناسایی شده بر اساس



برداشت پژوهشگر از موضوع به صورت مقوله‌های اصلی و فرعی دسته‌بندی و چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت. بر اساس این تحلیل از میان ۲۳ عامل شناسایی شده اولیه، تنها ۱۵ مورد به‌عنوان پیش‌ران‌های اصلی شناسایی و مابقی حذف شدند.

در نرم‌افزارهای انویو و سناریویزارد، پایایی نتایج توسط خود نرم‌افزار تأیید می‌شود. نرم‌افزار سناریویزارد خود به تعیین پایایی داده‌های ورودی اقدام می‌کند و این کار را با تعیین سازگاری درونی متغیرها انجام می‌دهد. در صورتی که داده‌های ورودی فاقد پایایی باشند، این نرم‌افزار بدلیل عدم سازگاری داده‌ها، هیچ خروجی و سناریویی را ارائه نخواهد داد.

### تجزیه و تحلیل

برای شناسایی وضعیت‌های محتمل برای عوامل، از پانل کارشناسان نظرخواهی شد. چهار نفر از افراد جامعه آماری به‌عنوان پانل کارشناسان انتخاب شدند که در جدول شماره ۲ با علامت ستاره (\*) مشخص شده‌اند. در نهایت، برای ۱۵ عامل کلیدی شناسایی شده، ۴۲ وضعیت محتمل در قالب طیف نامطلوب تا مطلوب تعیین گردید. وضعیت‌های محتمل برای هر عامل متفاوت بوده و در مواردی تعداد آن‌ها بین ۲ تا ۴ وضعیت متفاوت می‌باشد. ۱۵ عامل شناسایی شده و زیرمجموعه‌های آن‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: عوامل کلیدی و وضعیت‌های احتمالی آن در آینده گردشگری استان هرمزگان

عامل کلیدی	زیرمجموعه هر عامل	عامل کلیدی	زیرمجموعه هر عامل
شیوه مدیریت	مدیریت توسعه‌گرا و برنامه‌محور مدیریت محافظه‌کارانه و ضعیف مدیریت ضد توسعه و ناکارآمد (بحران مدیریتی)	قوانین و مقررات (دولت)	حمایتی حمایت محدود-بازدارندگی نسبی (بلا تکلیفی) بازدارنده
تأمین بودجه و سرمایه‌گذاری	تأمین کامل بودجه‌های مورد نیاز و جذب سرمایه از بخش خصوصی تأمین نسبی بودجه و برطرف کردن برخی موانع سرمایه‌گذاری عدم تأمین بودجه و فرار سرمایه‌های بخش خصوصی	اکوسیستم و محیط	گردشگری سبز افزایش آگاهی نسبت به محیط زیست بی تفاوتی اضمحلال محیط زیست
زیرساخت‌ها	توسعه زیرساخت‌ها توسعه تدریجی و ادامه روند فعلی اعمال محدودیت و توقف توسعه زیرساخت‌ها	مناطق آزاد	قطب قوی تجاری-گردشگری فرامنطقه‌ای جنوب توسعه تدریجی و ایفای نقش منطقه‌ای رکود و فرصت‌سوزی
تعامل با دیگر سازمان‌ها	تعامل سازنده تنازع (پاره‌ای مسائل) تعارض (بسیاری از مسائل لاینحل)	بازار و رقبا	افزایش سهم در بازار و رقابت بالا حفظ سهم در بازار ورود رقبای جدید و کاهش سهم بازار
مشتریان	ارزش محور سلاقی ترکیبی هزینه محور	پرسلن	توانمند و دارای مهارت کافی فاقد مهارت و توانمندی‌های لازم

آوازه شهر (مقصود گردشگری)	مشهور و مثبت عدم اشتها بدنام و همراه با بار منفی	آژانس‌ها و نمایندگی‌ها	فعالیت در جهت توسعه گردشگری صرفاً محدود به اخذ روایید و صدور بلیت
رویدادها	خلق رویدادها بهره‌برداری از رویدادها بی توجهی به رویدادها	فناوری	استقرار وسیع دولت الکترونیک و شهروند الکترونیک رشد تدریجی فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی
شرایط اقلیمی	تغییرات فصلی و آب و هوایی جزئی تغییرات نسبی منفی تغییرات شدید و ناگهانی	اطلاعات	عدم توسعه و کاربرد ضعیف اعمال محدودیت‌های بیشتر

با جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه با کارشناسان و مدیران و اولویت بندی و تحلیل داده‌های به دست آمده از طریق نرم‌افزار انویو و شناسایی عوامل اصلی، امکان استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد فراهم گردید. این نرم افزار از الگوریتمی به نام تحلیل متوازن تاثیر متقابل<sup>۱</sup> استفاده می‌کند. روش‌های تاثیر متقابل ابزاری استاندارد برای تکنیک‌های سناریو می‌باشند. این روش‌ها تعدادی از فرآیندهای ساختاریافته را به منظور استنتاج وضعیت‌های پذیرفتنی از آینده در قالب سناریوهای سازگار فراهم می‌آورند و بر پایه قضاوت‌های خبرگان درباره تعاملات و فعل و انفعالات سیستماتیک می‌باشد.

در مجموع ۴۲ وضعیت احتمالی برای ۱۵ عامل شناسایی شده تعریف شد. عوامل تعریف شده وارد نرم‌افزار سناریوویزارد گردید. در این مرحله لازم بود تا تاثیرگذاری عوامل مختلف در ماتریس متوازن تاثیر متقابل تعیین شود. برای پر کردن سلول‌های این ماتریس ۴۲×۴۲، باید به این سوال پاسخ داده شود که وقوع هر کدام از عوامل ۴۲ گانه چه تاثیری می‌تواند بر وقوع یا عدم وقوع سایر وضعیت‌ها داشته باشد؟ براساس چارچوب این ماتریس، اثرگذاری عوامل برهم در قالب طیف ۳+ تا ۳- (+۳): تاثیر شدید مستقیم؛ ۲+ : تاثیر متوسط مستقیم؛ ۱+ : تاثیر کم مستقیم؛ صفر: عدم تاثیر؛ ۱- : تاثیر کم معکوس؛ ۲- : تاثیر متوسط معکوس؛ ۳- : تاثیر شدید معکوس) با مشارکت پانل کارشناسان از بین مصاحبه‌شوندگان (۴ نفر) انجام شد. به این ترتیب، ویژگی توانمندی، بی‌اثر یا محدودیت‌ساز بودن وضعیت‌ها مشخص می‌شود.

بعد از وارد نمودن میزان تاثیر در سناریوویزارد و اجرای آن، در نهایت این نرم‌افزار ۱۸ سناریو با سازگاری بالا و ۲۴۷ سناریوی ضعیف را ارائه داد. به عبارت دیگر، ۱۸ سناریو با امتیاز تاثیر بسیار بالا بر صنعت گردشگری استان وجود دارد. ۲۴۷ سناریوی دیگر با احتمال ضعیف نیز وجود دارند که با توجه به دشواری و زمان‌بر بودن تحلیل و سیاست‌گذاری این تعداد، از بررسی‌ها کنار گذاشته شدند. بررسی‌های اولیه سناریوهای ۱۸ گانه نشان‌دهنده سیطره نسبی وضعیت‌های نامطلوب بر وضعیت‌های مطلوب است. البته تعدادی از سناریوها نیز دارای ویژگی‌های مطلوب و روند پیشرفت به سمت مطلوبیت هستند. نتیجه اولیه تحلیل سناریوها نشان دهنده وجود چالش‌های عمده در مسیر توسعه گردشگری استان است.

برای درک وضعیت و ایجاد زمینه کمی از صفحه سناریوها، بر اساس طیف به هر یک از وضعیت‌ها امتیاز بین ۵+ تا ۵- داده شد. به این ترتیب، به جای تعریف وضعیت در جدول سناریوها، از اعداد استفاده شد تا تفسیر نتایج تسهیل گردد. امتیاز

<sup>۱</sup> CIB

اختصاصی به هر وضعیت در جدول ۴ آورده شده است. بنابراین با توجه به این جدول، وضعیت‌های چندگانه عوامل مختلف بر اساس طیف پنج‌گانه مطلوبیت تا بحران، مشخص شدند.

جدول ۴: تعریف مفهوم اعداد و وضعیت‌ها در صفحه سناریو

امتیاز	وضعیت	ویژگی
۵	بسیار مطلوب	حاکم بودن بهترین شرایط ممکن در گردشگری استان و تحقق مأموریت‌ها
۳	روند مطلوب	روندهای مطلوب جهت تحقق اهداف، حذف موانع توسعه و فراهم شدن بسترهای لازم برای تحقق مأموریت‌ها
۰	ایستایی (بلا تکلیفی)	بلا تکلیفی در وضعیت گردشگری استان، رشد تدریجی و پروژه محوری
-۳	در آستانه خطر	فاصله گرفتن از مأموریت‌ها، رشد گاهی و گاهی منفی، عقب ماندگی و پس رفت
-۵	بحران	بحران مدیریتی، پس رفت مداوم، فاجعه برنامه‌ریزی، حاکم شدن شرایط نامطلوب در همه بخش‌ها، عدم تحقق اهداف

از مجموع ۲۷۰ وضعیت حاکم بر صفحه سناریو، ۳۰ وضعیت کاملاً مطلوب (۱۱ درصد)، ۱۶ وضعیت دارای روند مطلوب (۶ درصد)، ۱۳۶ وضعیت در حالت ایستا و بلا تکلیفی (۵۰ درصد)، ۵۳ وضعیت در آستانه خطر و بحران (۱۹/۶۲ درصد) و ۳۵ وضعیت در حالت بحران (۱۳ درصد) می‌باشد. در جدول ۵ سناریوهای باور کردنی بر اساس میزان مطلوبیت رتبه‌بندی و بر مبنای قرابت آن‌ها به یکدیگر و بر حسب رتبه و درصدی که کسب نموده‌اند گروه‌بندی شده‌اند.

جدول ۵: رتبه‌بندی سناریوهای باور کردنی بر اساس میزان مطلوبیت تا نامطلوبیت

سناریوها	درصد امتیاز	شرایط	گروه	وضعیت کلی
سناریوی دوم	۸۰	روند بسیار مطلوب	اول	شرایط بسیار مطلوب و ایده‌آل بوده ولی صددرصد مطلوب نیست.
سناریوی اول	۵۷/۳۳	روند مطلوب	دوم	حاکمیت نسبی روندهای نسبتاً مطلوب در برخی عوامل موثر بر گردشگری
سناریوی هفتم	۲۸	روند مطلوب		
سناریوی سیزدهم	۹/۳۳	روند بسیار آرام یا حفظ حالت	سوم	وضعیت‌ها در حالت ایستایی یا در حالت افت تدریجی با درصدهای ناچیز قرار دارند و روند ایستایی حاکم است
سناریوی هجدهم	۶/۶۶	روند بسیار آرام یا حفظ حالت		
سناریوی دوازدهم	-۱/۳۳	روند نامطلوب تدریجی		
سناریوی پنجم	-۹/۳۳	روند نامطلوب تدریجی		
سناریوی هشتم	-۲۲/۶۶	در آستانه بحران	چهارم	تصور ذهنی نامطلوب و تاحدی منفی از مقصد گردشگری، تنازع و تعارض و لاینحل ماندن پاره‌ای از موضوعات بین سازمان‌های ذی‌نفع را
سناریوی پانزدهم	-۲۶/۶۶	در آستانه بحران		
سناریوی چهاردهم	-۲۸	در آستانه بحران		

نشان می‌دهد.		در آستانه بحران	-۲۸	سناریوی ششم
		در آستانه بحران	-۲۸	سناریوی نهم
		در آستانه بحران	-۲۹/۳۳	سناریوی سوم
		در آستانه بحران	-۲۹/۳۳	سناریوی شانزدهم
		در آستانه بحران	-۴۰	سناریوی چهارم
		در آستانه بحران	-۴۸	سناریوی هفدهم
هیچ‌کدام از وضعیت‌ها در حالت مطلوب نیستند و عوامل در وضعیت بحران یا آستانه بحران قرار دارند.	پنجم	بحران کامل	-۷۷/۳۳	سناریوی یازدهم

تحلیل ۱۸ سناریو بسیار زمان‌گیر خواهد بود و از این رو، ممکن است کیفیت تحلیل و انتخاب استراتژی مناسب برای آن‌ها را دچار نقصان کند. به همین دلیل، چهار سناریوی خوش‌بینانه، بدبینانه و محتمل‌ترین حالت ایستا و محتمل‌ترین حالت نامطلوب انتخاب شدند و استراتژی‌های مرتبط با آن‌ها توسط پانل کارشناسان پیشنهاد گردید. سناریوی خوش‌بینانه، سناریوی است که بیشترین حالات مطلوب، و سناریوی بدبینانه، سناریویی است که بیشترین حالات نامطلوب را دارد و سناریوی محتمل، سناریویی است که تمامی وضعیت‌های آن جزو بیشترین فراوانی وضعیت‌ها باشند.

**سناریوی اول و دوم، بهترین حالت‌های محتمل (خوش‌بینانه)<sup>۱</sup>:** این دو سناریو نسبت به دیگر سناریوها دارای بیشترین حالت‌های کاملاً مطلوب بوده و محتمل‌ترین و مهم‌ترین سناریوهای پیش‌روی گردشگری استان هستند. روندهای حاکم بر این سناریوها حاکی از افزایش بودجه‌ها و سرمایه‌گذاری، حمایت از گردشگری، توجه به محیط‌زیست و افزایش تعداد گردشگران ارزش‌محور است. در صورت وقوع چنین سناریوهایی که احتمال وقوع نسبتاً بالایی هم دارند، باید نقاط ضعف و قوت آنها بررسی و در نهایت استراتژی‌های مناسب تدوین گردد. بنابراین، استراتژی زیر برای این سناریوها پیشنهاد گردید:

- ارتقای سطح رقابت در عرصه منطقه‌ای و فراملی با بهره‌گیری هر چه بیشتر از پتانسیل‌های محیطی، اقتصادی و جاذبه‌های گردشگری استان علی‌الخصوص گردشگری ساحلی و دریایی در مناطق آزاد
- شناسایی بازارهای جدید و در عین حال تلاش برای حفظ سهم در بازار
- بکارگیری همه جانبه فناوری اطلاعات و ارتباطات در درون سازمان و در نهادهای وابسته و استفاده حداکثر از این فناوری برای معرفی تصویری مطلوب از گردشگری استان
- ایجاد پایگاه‌های اینترنتی و خدمات آنلاین، پاسخ‌گویی به سوالات مشتریان و افزایش سطح خدمات اینترنتی و برگزاری تورهای مجازی
- بازاریابی رویدادها و استفاده از رسانه‌ها در معرفی فستیوال‌های محلی و منطقه‌ای
- پیوستن آژانس‌های مسافرتی و گردشگری به طرح مارکوپولو و ارائه طرح‌های تشویقی بر اساس تعداد تورهای برگزار شده و مدت اقامت گردشگران

<sup>1</sup> Optimistic

**سناریوی سوم، محتمل‌ترین حالت ایستا:** این سناریو در واقع ادامه وضعیت موجود و روندهای فعلی است. گرچه در این سناریو وضعیت بحرانی وجود ندارد اما بی‌توجهی به سه عامل در آستانه خطر می‌تواند منجر به ایجاد شرایط بحرانی در بلندمدت گردد. شرایط این سناریو موید این است که مدیریت توسعه‌گرا بدون وجود سرمایه و همکاری سازمان‌های دیگر نمی‌تواند در پیشبرد اهداف خود چندان موفق عمل کند. لذا، کارشناسان استراتژی زیر را پیشنهاد نمودند:

- تلاش برای جلب حمایت قانونی بیشتر در مجلس و دولت از طریق نمایندگان و پافشاری برای دریافت بودجه‌های لازم با اعمال نفوذ از طریق نمایندگان و احزاب
- ایجاد فضایی برای گفت‌وگو و افزایش قدرت در روابط بین سازمانی با ایجاد کارگروه‌های مشترک و تعیین اهدافی که مورد توافق اکثریت ذی‌نفعان باشد
- تلاش برای ایجاد فرهنگ گردشگری و گردشگرپذیری از طریق رسانه‌ها و تبلیغات و معرفی جاذبه‌های استان به طور گسترده
- ایجاد فضای امن برای جلب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و جلب حمایت دولت برای پشتیبانی و حمایت از بخش خصوصی در راستای بند ۱۴۴ قانون اساسی از سویی دیگر
- همکاری بیشتر با کارشناسان و خبرگان دانشگاهی و برون‌سپاری برخی از پروژه‌های توسعه سازمان به دانشگاه و تامین منابع انسانی تحصیل کرده از بستر این همکاری‌ها
- تشکیل سازمان‌های مردم‌نهاد با هدف افزایش آگاهی عمومی نسبت به محیط‌زیست و لزوم حفظ آن
- ارائه وجه‌های مثبت از کار در سازمان گردشگری و بکارگیری افراد شایسته و اجرای برنامه‌های پیشبردی و آموزشی با هدف افزایش مهارت کارکنان در سازمان و در آژانس‌ها<sup>۱</sup>

**سناریوی چهارم، محتمل‌ترین حالت نامطلوب:** در این سناریو، هیچ نوع مطلوبیت یا حتی روند مطلوبی مشاهده نمی‌شود. با اینکه تعداد وضعیت بحرانی در این حالت فقط شامل رقابت و بازار است که با وجود وضعیت‌های دیگر عوامل چندان دور از ذهن نیست اما غالب عوامل در حالت ایستایی و بلا تکلیفی یا در آستانه خطر و بحران هستند. استراتژی پیشنهادی به صورت زیر می‌باشد:

- تجدید نظر در ساختار مدیریت و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی
- فراهم نمودن زمینه سرمایه‌گذاری خارجی با ایجاد مشوق‌های هیجانی، تضمین امنیت سرمایه، بازنگری در قوانین مالیاتی و گمرکی
- کاهش محدودیت در عرصه فناوری اطلاعات و ارتباطات و تاکید بر توسعه و استفاده از قابلیت‌های آن
- تشکیل کارگروه‌های ویژه برای حفظ محیط‌زیست و افزایش مناطق تحت حفاظت
- تلاش برای جلب حمایت‌های قانونی بیشتر، جرایم نقدی سنگین برای تخریب‌گران محیط‌زیست و آثار حفاظت شده منطقه
- واگذاری پروژه‌های نیمه کاره دولتی به بخش خصوصی با تضمین برگشت سرمایه
- توسعه بازار در داخل کشور و به صورت منطقه‌ای و بهره‌برداری از فصول پیک سال
- حمایت از گردشگری محلی و گردشگران هزینه‌محور با هدف حفظ گردشگران فعلی

**سناریوی پنجم و ششم، بدترین حالت‌های محتمل (بدبینانه)<sup>۱</sup>:** این دو سناریو با اخذ بیشترین رتبه روند نامطلوب، دارای بیشترین تعداد عوامل بحرانی و بلا تکلیفی یا در آستانه بحران هستند. در این دو سناریو هیچ نوع نقطه قوتی وجود ندارد و نقاط ضعف آنها مشابه سناریوی چهارم هست با این تفاوت که شدت و تعداد روندهای نامطلوب بیشتر است. وقوع این دو سناریو که سناریوهای بدبینانه هستند و در آنها تمامی شرایط بحرانی یا در آستانه‌ی بحران هستند، کاملاً دور از ذهن بوده و از این جهت از ادامه روند بررسی‌ها و تدوین استراتژی‌های مقتضی کنار گذاشته شدند.

نتایج نشان می‌دهد که ۱۸ سناریوی باورکردنی با ترکیب‌های متفاوتی از وضعیت‌ها، احتمال وقوع در آینده گردشگری استان را دارند که خوشبختانه، احتمال وقوع سناریوهای مثبت بیشتر از دیگر سناریوهاست. با این‌که تعداد کمتری از این سناریوها مطلوب هستند و بخش عمده‌ای از سناریوهای ۱۸ گانه حالت‌های نامطلوب را نشان می‌دهند ولی احتمال تحقق شرایط بحرانی در گردشگری استان به مراتب پایین‌تر از احتمال تحقق شرایط مطلوب است. با نگاهی کلی به وضعیت سناریوها و نمودارها و جداول ارائه شده، مشخص می‌شود که بیشتر سناریوهای پیش رو در وضعیت «روند مطلوب» قرار دارند. هرچند روندهای نامطلوب نیز در این میان قابل توجه هستند اما با احتساب مجموع عوامل به نظر می‌رسد روند مطلوب بر روند نامطلوب سیطره دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

محرک‌های اصلی شناسای شده عبارتند از: شیوه مدیریت، تأمین بودجه و سرمایه‌گذاری، زیرساخت‌ها، تعامل با دیگر سازمان‌ها، مشتریان، آوازه شهر (مقصد گردشگری)، رویدادها، شرایط اقلیمی، قوانین و مقررات (دولت)، اکوسیستم و محیط، مناطق آزاد، بازار و رقبا، پرسنل، آژانس‌ها و نمایندگی‌ها، و فناوری اطلاعات که بر مبنای این محرک‌ها، ۲۷۰ وضعیت ممکن استخراج گردید. از بین آنها ۱۸ سناریوی سازگار با امتیاز تاثیر متقابل بالا انتخاب شدند. با لحاظ نمودن مطلوبیت، سه سناریوی خوشبینانه، محتمل و بدبینانه مورد تحلیل قرار گرفت.

تحلیل روندهای فعلی حاکم بر گردشگری استان، نشان‌دهنده حاکمیت وضعیت ایستایی و بلا تکلیفی با مطلوبیت کم است (توسعه تدریجی و آهسته). نتایج، حاکی از سیطره کلی روندهای نسبتاً مطلوب در آینده گردشگری استان است. هر چند بروز شرایط بحرانی و ایستا در برخی عوامل کلیدی دور از ذهن نیست اما درصد وقوع آنها در مقایسه با بدیل‌های مطلوب کمتر است. نکته قابل توجه این است که هیچ کدام از وضعیت‌های آتی دارای بحران یا مطلوبیت صددرصد نیست که این موضوع در عالم واقع کاملاً عقلانی است. در مجموع، در گردشگری استان هرمزگان ۱۵ عامل کلیدی بازیگران اصلی و مؤثر بر فرآیند توسعه این صنعت هستند که وضعیت فعلی این عوامل چندان مناسب نیست و سناریوهای احتمالی پیش‌روی استان نیز اگرچه امیدهای فراوانی به وقوع شرایط مطلوب را نشان می‌دهند ولی وقوع شرایط بحرانی دور از انتظار نیست.

سازمان گردشگری همواره در راستای برنامه‌های توسعه کشور از استراتژی‌های از پیش تعیین‌شده‌ای برخوردار بوده است. با توجه به افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت تغییرات در عوامل مؤثر بر تدوین این استراتژی‌ها و نبود هماهنگی و همخوانی بین نتایج واقعی و آرمانی، نیاز به تجدید نظر در استراتژی‌های سازمان و شیوه تدوین آنها ضروری به نظر می‌رسد. این پژوهش به واسطه روش انجام آن و استفاده از رویکرد نسبتاً نوین برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو در سازمان‌ها، می‌تواند به‌عنوان

<sup>1</sup> Pessimistic

چارچوبی برای تدوین استراتژی‌های قوی‌تر و نیز رویکردی برای تحلیل و بازشناسی مدل‌های ذهنی مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان و آشنایی با خواسته‌های سایر ذی‌نفعان به کار رود.

در مطالعات آتی، با توجه به تغییرات فزاینده محیطی، احتمالاً روندها و عوامل تاثیرگذار دیگری به غیر از عوامل حاضر شناسایی خواهند شد و در نهایت با تحلیل آن‌ها ممکن است سناریوهای کمابیش متفاوتی تدوین گردد. از این رویکرد می‌توان در تدوین سناریوهای سازمان‌های گردشگری مناطق دیگر و حتی سازمان‌های متفاوت استفاده کرد. استخراج پیش‌ران‌ها، نحوه گردآوری داده‌ها، کیفیت کارگاه‌های سناریونویسی، همکاری جامعه آماری و نمونه‌های انتخاب شده نیز هر کدام می‌توانند در خروجی کار اثرگذار باشند.

روش‌ها و مدل‌های مختلفی برای تدوین سناریوها، کمیّت و کیفیت و نحوه تحلیل آن‌ها وجود دارد. با توجه به ساختار سلسله‌مراتبی حاکم بر سازمان‌ها و ابلاغ و القای استراتژی‌های کلی برای سازمان‌های تابع، توصیه می‌شود محققان علاقمند به این حوزه، جهت ترسیم سناریوهای قوی‌تر و تدوین استراتژی‌های مناسب، دامنه پژوهش خود را به صورت گسترده‌تر و در قالب سازمان گردشگری کل کشور انجام دهند و میزان موفقیت این استراتژی‌ها را در قالب سازمان‌های تابع بررسی نمایند. به این ترتیب، گام ششم یعنی اجرا و نظارت سناریو که در این پژوهش انجام نشد نیز قابل اجرا می‌گردد.

## منابع:

- الداغی، زهرا، ابراهیمی، عبدالحمید، شجاعی، سامره، و دیده‌خانی، حسین (۱۳۹۷). آینده صنعت گردشگری استان گلستان: سناریوها و راهکارهای پیشنهادی. *فضای گردشگری*، ۸ (۲۹)، ۱۵۰-۱۳۱.
- آباده علویچه، لایلا، و محرابی، جواد (۱۹۹۸). شناسایی و اولویت بندی سناریوهای جذب گردشگر در منطقه عشایر آباده. *اولین کنفرانس بین المللی گردشگری بیابان لوت؛ فرصت‌های محلی و بین‌المللی*.
- بنیاد توسعه فردا (۱۳۸۴). *روش‌های آینده‌نگاری تکنولوژی*، انتشارات گروه آینده‌اندیشی
- پدرام، عبدالرحیم (۱۳۸۶). *آینده‌پژوهی حوزه‌های نو برای کندوکاو. سایت کشف آینده*.
- پورشیحعلی، آتوسا، و بهرامی، محسن (۱۳۹۲). تحلیل اثر متقابل در آینده پژوهی. *دومین همایش ملی آینده‌پژوهی*.
- تقوایی، مسعود، و حسینی‌خواه، حسین (۱۳۹۶). برنامه‌ریزی توسعه صنعت گردشگری مبتنی بر روش آینده‌پژوهی و سناریونویسی (مطالعه موردی: شهر یاسوج). *برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، ۶ (۲۳)، ۳۰-۸.
- حنفی‌زاده، پیام، اعرابی، سید محمد. هاشمی، علی (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک با استفاده از برنامه‌ریزی سناریو و سیستم استنتاج فازی. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، شماره ۱۴، صص ۱۳۷-۱۷۰.
- رحمتی، مهرداد، و چهارسوقی، سیدکمال (۱۳۹۱). ارائه فرآیندی به منظور ارزیابی استراتژی‌ها با استفاده از برنامه‌ریزی سناریو. *اولین همایش ملی آینده‌پژوهی*.
- زالی، نادر (۱۳۸۸). *آینده‌نگاری توسعه منطقه‌ای با رویکرد برنامه‌ریزی سناریو مبنا: نمونه موردی استان آذربایجان شرقی*. رساله مقطع دکتری.
- زالی، نادر (۱۳۹۰). *آینده‌نگاری استراتژی و سیاستگذاری منطقه‌ای با رویکرد سناریونگاری*. *فصلنامه مطالعات استراتژی*، ۱۴ (۴)، ۵۴-۳۳.
- زالی، نادر، و پورسهراب، آناهید (۱۳۹۶). *آینده‌نگاری توسعه منطقه‌ای با رویکرد تلفیقی سناریونویسی و مدل تحلیل SWOT مطالعه موردی: استان گیلان*. برنامه‌ریزی و آمایش فضا، ۲۱ (۳)، ۲۲۰-۱۸۹.
- سرایی، محمد حسین، و علیزاده شورکی، یحیی (۱۳۹۸). برنامه ریزی پابرجا مبتنی بر سناریونویسی در حوزه گردشگری اجتماعی پایدار (مطالعه موردی: شهر میبد). *جغرافیای اجتماعی شهری*، ۶ (۲)، ۱۷-۱.
- موسوی، میرنجف، جلالیان، اسحاق، و سادات کهکی، فاطمه (۱۳۹۶). *تدوین سناریوهای عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری استان آذربایجان غربی با استفاده از سناریو ویزارد*. *گردشگری شهری*، ۴ (۳)، ۶۲-۴۹.
- Andriotis, K. (2007). *A Framework for the Tourism Planning Process*. In: Raj, A. (ed.), *Sustainability, Profitability and Successful Tourism*, Kanishka Publishers, New Delhi.
- Barber, M. (2009). Questioning scenarios. *Journal of Futures Studies*, 13(3): 139-146.
- Basit, T. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 45(2): 143- 154.
- Bazeley, P. (2007). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. London: Sage Publications Ltd.
- Bishop, P., Hines, A., and Collins, T. (2007). The Current State of Scenario Development: An Overview of Techniques. *Foresight*, 9(1): 5-25.
- Chermack, T. J., Lynham, S. A., & Ruona, W. E. (2001). A review of scenario planning literature. *Futures Research Quarterly*, 17(2): 7-31.



- Choy, J. L. (1991). Tourism Planning: The case for 'market failure'. *Tourism Management* 12(4): 313-330.
- Dubois, G., Ceron, J.P., Peeters, P., & Gössling, S. (2011). The future tourism mobility of the world population: emission growth versus climate policy. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 45(10): 1031-1042.
- Fontela, E., & Hingel, A. (1993). Scenarios on economic and social cohesion in Europe. *Futures*, 25(2), 139-154.
- Future Foundation (2009). *nVision Central Scenario UK*. London: Future Foundation. URL: [http://www.futurefoundation.net/page/view/nVision\\_UK](http://www.futurefoundation.net/page/view/nVision_UK).
- Getz, D. (1989). Special events: Defining the product. *Tourism Management*, 10(2), 135-137.
- Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. *Technological forecasting and social change*, 65(1): 3-22.
- Goessling, S. and Scott, D. (2012). Scenario planning for sustainable tourism: an introduction. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(6): 773-778.
- Grant, R. M. (2003). Strategic Planning In a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24: 491-517.
- Hall, C. M. (2000). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Hall, M. (1998). The definition and analysis of hallmark tourist events. *GeoJournal*, 19(3): 263-268.
- Hrebiniak, L., (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, Vol. 35: 12-31.
- Malaska, P., Malmivirta, M., Meristö, T., & Hansen, S. O. (1984). Scenarios in Europe-who uses them and why?. *Long Range Planning*, 17(5): 45-49.
- Martelli, A. (2001). Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution. *Futures Research Quarterly*, 17(2): 57-74.
- Millet, S. M. (2003). The Future of Scenarios: Challenges and Opportunities. *Strategy & Leadership*. 31(2): 16-24.
- Pillkahn, U. (2008). *Using trends and scenarios as tools for strategy development*. John Wiley & Sons.
- Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan management review*, 36: 25-25.
- Schwartz, P. (1996). *The art of the long view: paths to strategic insight for yourself and your company*. Random House LLC.
- Shell International (2003). *Scenarios: An Explorer's Guide*. London: Shell.
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: the art of strategic conversation*. John Wiley & Sons.
- Voros, J. (2008). Integral futures: an approach to futures inquiry. *Futures*, 40(2): 190-201.
- Whittington, R., and Cailluet, L. (2008). The Crafts of Strategy. In: *Long Range Planning*, 41: 241-247.
- Wilkinson, A. (2009). Scenarios practices: in search of theory. *Journal of futures studies*, 13(3): 107-114.
- Wolf, N. (2013). *A Scenario Analysis of the 2030 German Spa Tourist and Tourism*. Victoria University of Wellington.
- Wulf, T., Meissner, P., & Stubner, S. (2010). A scenario-based approach to strategic planning—integrating planning and process perspective of strategy. *Leipzig Graduate School of Management*.
- Yeoman, I. (2012). *Tourism 2050: Scenarios for New Zealand*. Wellington: Victoria University of Wellington.