

## آینده پژوهی مدیریت سیستمی گردشگری کلان شهر تبریز با تأکید بر رویکرد حکمروایی شایسته\*

ناصر رسالور (دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران)

علی پناهی\*\* (استادیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران)

رضا ولی زاده (استادیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران)

### چکیده

امروزه گردشگری به عنوان یکی از گسترده ترین صنایع خدماتی دنیا، جایگاه ویژه ای در عرصه های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی دارد. با توجه به نقش تأثیرگذار گردشگری در جامعه، به ویژه بخش اقتصادی، بهره گیری از شیوه های مطلوب مدیریتی در راستای توسعه پایدار این صنعت ضرورتی اجتناب ناپذیر است؛ از این رو هدف از تحقیق حاضر، ارزیابی پیشران های تأثیرگذار بر مدیریت سیستمی گردشگری و آینده پژوهی آن ها در کلان شهر تبریز با تأکید بر رویکرد حکمروایی شایسته است. روش تحقیق در مطالعه حاضر ترکیبی از رویکردهای کمی - کیفی با ماهیت آینده پژوهی بوده که در راستای گردآوری اطلاعات از تکنیک دلفی نخبگان و مدیران شهری (۱۵ نفر متخصص حوزه گردشگری) و به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از تکنیک تحلیل اثرات متقاطع در نرم افزار MICMAC استفاده شده است. یافته های تحقیق نشان می دهد که بیشترین تأثیرگذاری در توسعه مدیریت سیستمی گردشگری بر مبنای رویکرد حکمروایی شایسته در کلان شهر تبریز مربوط به پیشران های وجود رهبری واحد و پاسخگو؛ جذب افراد براساس صلاحیت دانشی در سازمان های گردشگری؛ بهره گیری از روش ها و اقدامات براساس علم نوین؛ توسعه دانش در منابع انسانی و شکل گیری تعامل و اعتماد بین نهادی در نهادهای درگیر با امور گردشگری است. همچنین نتایج تحقیق حاکی از آن است که با توجه به وضعیت موجود، مدیریت سیستمی گردشگری تبریز با تأکید بر رویکرد حکمروایی شایسته در آینده به سمت ناپایداری سوق پیدا خواهد کرد.

تاریخ دریافت: ۲۳ فروردین ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۲۸ مرداد ۱۳۹۹

صفحات: ۱۹۱-۲۰۸



کلید واژه ها:

گردشگری، مدیریت سیستمی، حکمروایی شایسته، آینده پژوهی.

\* مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری با عنوان «ارزیابی شاخص های حکمروایی مطلوب در توسعه گردشگری کلان شهر تبریز» با همکاری نویسندگان است.

\*\* نویسنده مسئول: دکتر علی پناهی

پست الکترونیک: panahin@yahoo.com

## مقدمه

بیش‌از حد گردشگری اثرات منفی همچون تخریب محیط‌زیست، منابع، فرهنگ اجتماع به‌دنبال داشته‌است (Graymore et al, 2010:460; Guan et al, 2011:1335; Saveriades, 2000:148). با توجه به اهمیت این صنعت در توسعه و معضلات ناشی از توسعه بدون برنامه‌ریزی آن به‌علت عدم‌کارایی نظام مدیریتی موجود، می‌توان دست‌یابی به توسعه پایدار گردشگری را در چارچوب راه‌حل‌های نوین مدیریتی جستجو کرد (حاتمی‌نژاد و فرجی‌مولایی، ۱۳۹۰:۵۵). در این راستا امروزه روش برنامه‌ریزی‌شده مدیریتی برای توسعه گردشگری در سطوح مختلف به‌صورت یک اصل در بسیاری از نقاط پذیرفته شده‌است. اگرچه هنوز اجرای طرح‌ها و سیاست‌ها در برخی از مناطق ضعیف است؛ بسیاری از کشورها و مناطق آن‌ها برنامه گردشگری در دست تهیه دارند. کشورهایی که تاکنون چنین طرح‌هایی را اتخاذ نکرده‌اند، می‌بایست در آینده‌ای نزدیک این مسئله را مدنظر خود قرار دهند. برنامه‌ریزی مبتنی بر بهره‌گیری از رویکردهای نوین همچون حکمروایی مطلوب در نظام مدیریت خود و تحقق‌پذیری مؤلفه‌هایی همچون مشارکت، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، دانش‌محوری، مدیریت یکپارچه و سیستمی و غیره باشد. با توجه به موارد ذکر شده می‌توان عنوان کرد که برنامه‌ریزی و مدیریت نوین در حوزه گردشگری و توسعه آن ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا تحقیق حاضر به‌دنبال ارزیابی آینده‌نگرانه مدیریت سیستمی گردشگری پایدار با تأکید بر رویکرد حکمروایی شایسته در کلان‌شهر تبریز است. کلان‌شهر تبریز با دارا بودن انواع جاذبه‌های گردشگری، جاذبه‌های مذهبی، جاذبه‌های شهری، جاذبه‌های نظامی، جاذبه‌های مسکونی و داشتن آب و هوای خوش و مناظر مطلوب، چشمه‌های آب گرم و کوهستان‌های مناسب برای کوهنوردی و اسکی (در اطراف شهر)، متأسفانه نتوانسته به جایگاه خود در

امروزه گردشگری به‌عنوان یکی از پویاترین صنایع‌های دنیا، در بین سه صنعت اقتصادی اشتغال‌زا قرار دارد (یزدانی زنگنه و همکاران، ۱۳۸۸:۱۰۱)؛ به گونه‌ای که از هر ۱۰ شغل مهم در دنیا، یکی در ارتباط با صنعت گردشگری بوده‌است (UNWTO, 2019:1). از طرفی در دهه‌های اخیر، این صنعت بخش مهمی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی کشورهای مختلف را به خود اختصاص داده و میزان ارزش افزوده و درآمد حاصل از آن، نقشی عمده در تولید ناخالص ملی و برخورداری شهروندان از معیشت پایدار داشته‌است (هاشمی و حسین‌پور، ۱۳۸۹:۱). چنانچه براساس گزارش سازمان گردشگری جهانی در سال ۲۰۱۹ تعداد گردشگران بین‌المللی به ۱/۴ میلیارد نفر و سهم گردشگری در بخش GDP اقتصاد جهانی به ۱۰/۳ درصد رسیده‌است (UNWTO, 2019:1). در این راستا، توسعه گردشگری رابطه متقابلی با اصول و شاخص‌های پایداری در ابعاد مختلف داشته (Bramwell et al, 2017:2; Ruhanen et al, 2015:518) قابل‌توجهی بر اقتصاد، محیط، جوامع و فرهنگ‌های سراسر جهان می‌گذارد (Pan et al, 2018:453; Wearing et al, 2010:44). چنان‌که در دو دهه گذشته صنعت گردشگری از طریق افزایش مکان‌های تفریحی و دسترسی مناسب به آن‌ها، به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای رونق اقتصادهای محلی را در پی داشته‌است. همچنین توسعه صنعت گردشگری مزایای بسیاری را برای جامعه میزبان همانند افزایش اشتغال، بهینه‌سازی حمل‌ونقل، افزایش درآمد ساکنان و حفاظت از میراث فرهنگی را به ارمغان آورده‌است (Shahzad et al, 2017:224). بااین‌حال، توسعه

۱- دو صنعت دیگر نفت و خودروسازی هستند.

2- World Tourism Organization  
3- Gross Domestic Product

جذب گردشگران در سطح ملی و بین‌المللی دست‌یابد؛ بنابراین ضروری است مشکلات و امکانات موجود مورد ارزیابی قرار گرفته و راهکارهای مناسب و اجرایی برای توسعه گردشگری این شهر با تأکید بر الگوهای نوین مدیریتی (حکروایی شایسته) ارائه شود. قابل‌ذکر است که در اکثر موارد مشکلات موجود در راستای توسعه گردشگری ناشی از معضلات ساختاری و مدیریتی به‌خصوص در زمینه مدیریت دانش و اطلاعات و نحوه کاربست علوم و فنون جدید و ساختار سلسله‌مراتبی و متمرکز نظام مدیریتی این شهر به‌ویژه در حوزه گردشگری است؛ بنابراین تحقیق حاضر به‌دنبال پاسخگویی به دو سؤال اساسی زیر است:

مهم‌ترین پیمان‌های تأثیرگذار بر مدیریت سیستمی گردشگری پایدار با تأکید بر رویکرد حکرومایی شایسته در کلان‌شهر تبریز کدام‌اند؟  
مدیریت سیستمی گردشگری با تأکید بر رویکرد حکرومایی شایسته در کلان‌شهر تبریز در آینده به چه سمتی (پایداری - ناپایداری)، سوق پیدا خواهد کرد؟  
در راستای موضوع مورد مطالعه، پژوهش‌های مختلفی انجام گرفته‌است که در این بخش به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

طیبی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با‌عنوان ارزیابی شاخص‌های حکمرانی شایسته شهری در شهرهای مقصد گردشگری، تنکابن را مورد بررسی قرار داده‌اند. هدف از این پژوهش، شناخت جامع میزان اهمیت حکمرانی شایسته شهری و ارزیابی عملکرد شاخص‌های حکمرانی شایسته شهری در شهر تنکابن، به‌عنوان یکی از شهرهای مقصد گردشگری است. در این راستا، روش تحقیق و گردآوری مطالب پژوهش از نوع پیمایشی و تحلیلی مبتنی بر پرسش‌نامه است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که شهر تنکابن، از نظر مدیریتی که در رأس آن شهرداری قرار گرفته‌است، شرایط خوبی ندارد و به‌جز شاخص امنیت در

شاخص‌های دیگر، نیاز به تغییرات اساسی احساس می‌شود. جهت حرکت به سوی حکمرانی شایسته شهری نیاز اساسی در تغییر سازوکارهای اجرایی و ساختار شهرداری‌ها در نظام سیاسی کشور احساس می‌شود. همچنین براساس نتایج پژوهش، مشارکت شهروندان مهم‌ترین شاخص در رسیدن به حکمرانی شایسته شهری است؛ به‌طوری‌که بر سایر شاخص‌های حکمرانی شایسته شهری می‌تواند تأثیر مثبت بگذارد. حال با توجه به رشد زیاد جمعیت شهرها، به‌منظور مشارکت مردم بر سرنوشت زندگی شهری خود، مهم‌ترین نیاز، کانال ارتباطی بهینه و فراگیر است. ملک‌حسینی (۱۳۹۶)، در مطالعه‌ای به بررسی نقش حکرومایی شایسته شهری در مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری شهر سمنان پرداخته‌است. هدف از این مطالعه تدوین و اتخاذ سیاست‌های توسعه گردشگری برای شهر سمنان به‌منظور هدایت و تصمیم‌گیری درخصوص سیاست‌های توسعه گردشگری با بهره‌گیری از روش کیفی (مصاحبه با صاحب‌نظران) است. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که به‌طور کلی مهم‌ترین اولویت‌های حکمرانی شایسته شهری در سمنان عبارت‌اند از: حریم سیاسی شهر سمنان، آلودگی صنایع این شهر، موضوع اشتغال، به‌کارگیری متخصصان بومی در پست‌های مدیریتی استان و شهرستان سمنان، پیگیری مشکلات شهری از طریق نهادهای کشوری و پیگیری ایجاد درآمد پایدار برای شهرداری. در این راستا توجه به این اولویت‌ها و ارتقای وضعیت موجود می‌تواند نقشی مهم در مدیریت و برنامه‌ریزی مناسب گردشگری شهر سمنان ایفا کرد. شمعی و یوسفی بآبادی (۱۳۹۷)، در تحقیقی به تحلیل نقش حکرومایی شایسته شهری بر درآمدهای پایدار گردشگری در شهر مسجد سلیمان پرداخته‌اند. هدف این تحقیق، تحلیل نقش حکرومایی شایسته شهری بر ارتقای درآمد پایدار شهری از طریق گردشگری در شهر مسجد سلیمان و

دست‌یابی به توسعه گردشگری محدوده مورد مطالعه باشد. وانگ و همکاران (۲۰۲۰) نیز در تحقیق خود به ارزیابی ظرفیت گردشگری و تأثیرات آن بر رشد اقتصادی در مقاصد گردشگری شهری چین پرداخته‌اند. در این تحقیق ابتدا با بهره‌گیری از روش کیفی به ارزیابی وضعیت موجود و ظرفیت گردشگری مقاصد گردشگری چین و سپس براساس روش کمی نقش گردشگری در اقتصاد این مقاصد مورد بررسی قرار گرفته‌است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که برای ترویج توسعه پایدار گردشگری و رشد اقتصادی، مدیریت شهری بایستی با تأکید بر حکمروایی شایسته شهری بر روی سیاست‌های زیست‌محیطی و بهبود قوانین رفتاری را ارج دهد.

با توجه به پیشینه مطالعاتی، می‌توان گفت که تأثیر رویکرد حکمروایی شایسته بر توسعه گردشگری در مطالعات متعدد مورد اشاره و بررسی قرار گرفته‌است. با این وجود نوآوری تحقیق حاضر تلفیق مؤلفه‌های حکمروایی شایسته شهری با رویکرد مدیریت سیستمی و یکپارچه از یک‌سو و همچنین تأکید بر رویکرد آینده‌پژوهی در مطالعات حکمروایی و توسعه گردشگری از سوی دیگر است.

### مبانی نظری

#### مدیریت سیستمی گردشگری

گردشگری هرگونه فعالیت و فعل و انفعالی است که در جریان سفر یک گردشگر اتفاق می‌افتد (لومسدن، ۱۳۸۰: ۱۸). فعالیتی که بر ابعاد مختلف مقاصد گردشگری، از جمله اجتماع، فرهنگ، اقتصاد و محیط‌زیست اثر می‌گذارد (Sobirov, 2018:35). از طرفی گردشگری مجموعه‌ای پیچیده از پدیده‌ها و ارتباطات ناشی از کنش متقابل میان گردشگران با

روش آن آمیخته اکتشافی از نوع تحقیقات کیفی-کمی است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که نقش حکمروایی شایسته شهری در توسعه گردشگری ضعیف بوده و در نتیجه درآمدهای پایدار شهری از طریق گردشگری، بسیار کم است؛ بنابراین توجه به شاخص‌های حکمروایی شایسته شهری و برنامه‌ریزی مناسب برای توسعه گردشگری از طریق جلب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با تحقق مدیریت یکپارچه شهری و ارتقای نظارت بر عملکرد مدیریت شهری و نهادهای محلی ضروری است.

همچنین پانیک (۲۰۱۵)، در پژوهشی تأثیرات حکمروایی شایسته را بر توسعه گردشگری مناطق روستایی مجارستان مورد ارزیابی قرار داده‌است. هدف از پژوهش، تدوین الگوی توسعه گردشگری مناطق روستایی براساس رویکرد حکمروایی شایسته و با بهره‌گیری از روش کیفی است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که آموزش مناسب روستاییان، ارتقای آگاهی‌های عمومی و مشارکت جامعه محلی با برنامه‌ریزان در پروژه‌ها و برنامه‌های گردشگری نقش محوری در توسعه گردشگری مناطق روستایی مجارستان دارد. بن‌دیتو و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی حکمروایی و گردشگری پایدار را در پارک‌های ملی مورد بررسی قرار داده‌اند. هدف از این پژوهش بررسی نقش حکمروایی در توسعه گردشگری پایدار پارک ملی آسینارا ۳۱ به‌عنوان یک جزیره غیرمسکونی نزدیک به جزیره بزرگ ایتالیایی ساردینیا ۴ با بهره‌گیری از روش اکتشافی (مصاحبه‌های عمیق) است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی مناسب در شاخص‌های حکمروایی در سطوح کوچک می‌تواند به‌عنوان روشی مؤثر و مطمئن در راستای

- 1- Panyik
- 2- Benedetto
- 3- Asinara
- 4- Sardinia

ایجاد چشم‌اندازی عمومی از توسعه گردشگری با همکاری آژانس‌های درگیر در گردشگری و مردم محلی؛ توزیع تأثیرات مثبت توسعه گردشگری بین بازدیدکنندگان، شاغلان بخش تجاری، کارمندان اداری و مردم محلی؛

تنظیم سیاستی استوار و یکپارچه در زمینه فعالیت‌های خدماتی گردشگری؛

معرفی و ترویج مشوق‌هایی برای بسط و توسعه ابتکارات (ابداعات، پروژه‌های جدید) بخش خصوصی در جهت بهبود کیفیت گردشگری (طبیعی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۲۳).

#### حکروایی شایسته در حوزه گردشگری

حکروایی به شیوه یا نظام اداره‌ای اشاره دارد که مرز بین سازمان‌ها و بخش عمومی و خصوصی را نفوذپذیر کرده‌است (Urban Task Force, 1999:2). ماهیت این رویکرد در ارتباط متقابل و کنش و واکنش بین و درون نیروهای حکومتی و غیرحکومتی است (Racodi, 2001:12). براساس تعاریف برنامه عمران سازمان ملل متحد، حکروایی شایسته عبارت است از: مدیریت امور عمومی براساس حاکمیت قانون، دستگاه قضایی کارآمد و عادلانه و مشارکت گسترده مردم در فرایند حکومتمداری. سازمان ملل ۹ شاخص مؤثر در تحقق حکروایی شایسته شهری را مشارکت شهروندان ۲، قانونمندی ۳، شفافیت ۴، مسئولیت و پاسخ‌گویی ۵، جهت‌گیری توافقی ۶، عدالت و انصاف ۷، کارایی و اثربخشی ۸، پذیرا بودن و پاسخ‌ده‌بودن ۹ و بینش

سرمایه، دولت‌ها و جوامع میزبان، حمل‌ونقل، پذیرایی، استراحت و غیره محسوب می‌شود (Yao and Fotheringham, 2016:191)؛ از این رو می‌توان گفت که گردشگری سیستمی است که ارتباطات گسترده‌ای با سایر قسمت‌های اقتصادی، اجتماعی و غیره دارد (ابونوری و اکبری، ۱۳۹۱: ۳۴) و از طریق ترکیب و به‌کارگیری همزمان منابع داخلی و خارجی منافع اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی و فرهنگی زیادی را به دنبال دارد (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸: ۱۰۷)؛ بنابراین در دهه‌های اخیر، رشد و توسعه صنعت گردشگری و اتخاذ آن به‌عنوان یکی از فعالیت‌های عمده اقتصادی از طرف کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه و رقابت مقاصد عمده گردشگری در جهت جذب گردشگران، برنامه ریزان را بر آن داشته تا برای افزایش درآمدهای به‌دست‌آمده از فعالیت‌های گردشگری به سه مقوله مهم توجه کنند: اول، افزایش رضایت گردشگران و ارتقای لذت و کیفیت تجربه گردشگری؛ دوم، تلاش در جهت حفظ منافع جوامع میزبان (کازمی، ۱۳۸۵: ۲۳) و سوم، تأکید بر رویکردهای نوین در برنامه‌ریزی سیستمی حوزه گردشگری و توسعه آن. مقوله سوم به‌عنوان مهم‌ترین عامل و همچنین پیش‌نیاز سایر عوامل محسوب می‌شود. در این راستا تأکید مدیریت سیستمی و یکپارچه در حوزه گردشگری مطابق با دیدگاه کمیسیون اروپا ۱ بر موارد زیر است:

وجود مدیریتی قوی و نهادینه‌شده که منابع مالی و انسانی لازم را دارد؛

همکاری بین همه سازمان‌های دخیل در سطوح محلی، منطقه‌ای، ملی، بین‌المللی براساس ایجاد رویکرد مشارکتی؛

- 2- Participation
- 3- Role of Law
- 4- Transparency
- 5- Responsiveness
- 6- Orientation Consensus
- 7- Equity
- 8- Efficiency
- 9- Accountability

- 1- European Commission

راهبردی ۱ برشمرده است (UNDP, 2000:1). در حوزه گردشگری، تحقق حکمروایی شایسته شهری می‌تواند به شکل‌گیری و توسعه رویکرد سیستمی و یکپارچه در این صنعت از طریق کاربرد شیوه‌های نوین مدیریتی تأثیرگذار بوده و با تقویت تعامل و اعتماد بین‌نهادی و همچنین سه بخش دولتی، خصوصی و جامعه مدنی از یک سو و ظرفیت‌سازی نهادی در ابعاد مختلف سازمانی و انسانی از سوی دیگر، در اجرایی‌شدن برنامه‌ها و استراتژی‌های توسعه گردشگری گامی اساسی بردارد. چنان‌که این امر با کاستن از ساختارها و قوانین تمرکزگرا، شرایط و بسترهای سیاسی، اجتماعی و فرهنگی لازم را برای مشارکت مثبت و سازنده تمامی ذی‌نفعان در راستای توسعه گردشگری فراهم می‌سازد (Graziella et al, 2016:39). همچنین آینده‌پژوهی در مدیریت حوزه گردشگری می‌تواند تصویری از آینده این صنعت و مدیریت آن را ارائه داده و برنامه‌ریزی مناسب‌تر برای آینده را امکان‌پذیر سازد. چنان‌که آینده‌پژوهی در تلاش است اهداف و ارزش‌ها را تعیین، روندها را توصیف، شرایط و اوضاع و احوال را مشخص و تصاویر مختلفی از آینده ایجاد کنند و سیاست‌های بدیل را ابداع، ارزیابی و گزینش کند (Helm, 2005:505).

### روش پژوهش

تحقیق حاضر به دنبال توسعه دانش کاربردی به منظور شناسایی پیشران‌های تأثیرگذار حکمروایی شایسته بر توسعه گردشگری در کلان‌شهر تبریز و آینده‌پژوهی مدیریت سیستمی گردشگری پایدار است. در این راستا، روش تحقیق ترکیبی از رویکردهای (روش‌های) کمی-کیفی با ماهیت آینده‌پژوهی و با تأکید بر تحلیل و اکتشاف است. بدین منظور، ابتدا با استفاده از روش اسنادی و مصاحبه با مدیران و نخبگان، پیشران‌های

تأثیرگذار حکمروایی شایسته شهری بر توسعه مدیریت سیستمی گردشگری شناسایی و سپس با بهره‌گیری از تکنیک دلفی (۱۵ نفر از نخبگان و مدیران حوزه گردشگری) و کاربرد تکنیک تحلیل اثرات متقاطع در نرم‌افزار میک‌مک، تجزیه و تحلیل اطلاعات با رویکرد آینده‌پژوهی صورت گرفته است. قابل ذکر است در چارچوب ماتریس اثرات متقاطع از نمونه آماری خواسته شده بر مبنای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پیشران‌ها بر یکدیگر امتیازی از صفر تا سه داده شود که در این امتیازدهی، «۰» به منزله بدون تأثیر، «۱» به منزله تأثیر ضعیف، «۲» به منزله تأثیر متوسط و «۳» به منزله تأثیر زیاد در اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم به صورت بالقوه است. در نهایت امتیازهای داده شده در ماتریس متقاطع وارد شده تا در نرم‌افزار میک‌مک به آینده‌پژوهی و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر کدام از پیشران‌ها پرداخته شود.

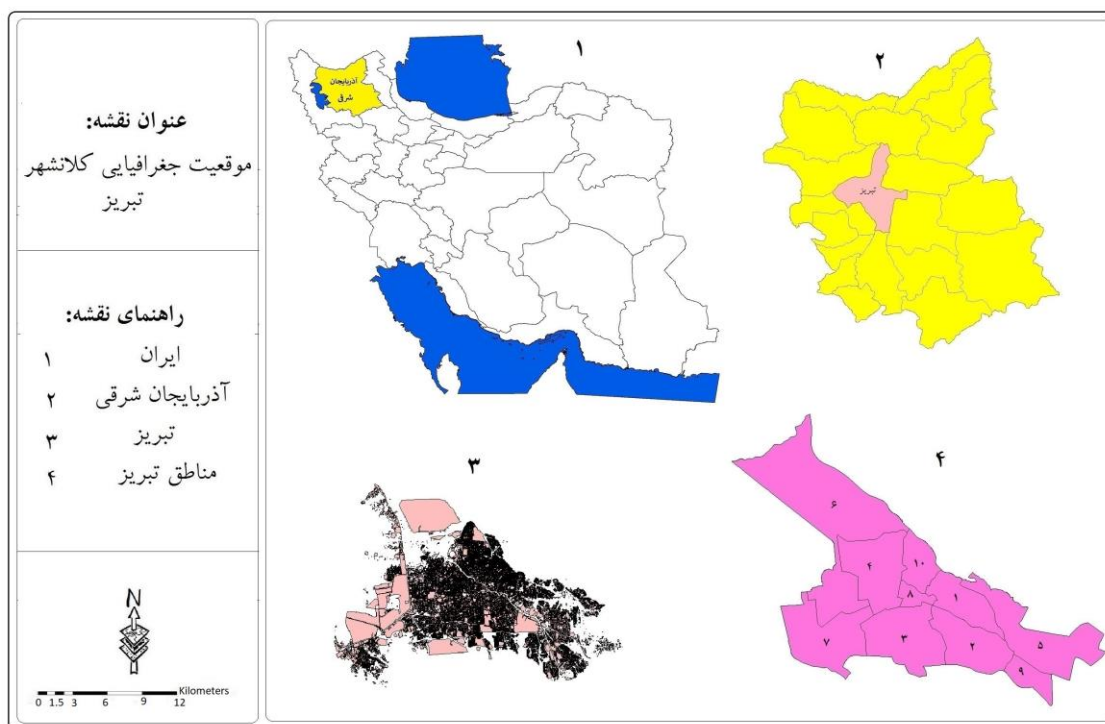
روش تحلیل تأثیرات متقابل روشی خبره‌محور (نخبه‌محور) است که نتایج کمی از آن به دست می‌آید. بنیان اصلی روش تحلیل تأثیرات متقابل بر ماتریس‌های تأثیرات استوار است که به منظور بررسی سیستم و پایداری/ناپایداری سیستم استفاده می‌شود (Arcade et al, 1999:16).

### معرفی محدوده مورد مطالعه

تبریز، مرکز استان آذربایجان شرقی و بزرگ‌ترین شهر منطقه شمال غرب کشور بوده و قطب اداری، ارتباطی، بازرگانی، سیاسی، صنعتی و فرهنگی این منطقه شناخته می‌شود. تبریز از منظر جاذبه‌های گردشگری شهری دارای عناصر متعدد و گوناگون همچون جاذبه‌های مذهبی (مسجد کبود)، جاذبه‌های نظامی (ارگ علیشاه)، جاذبه‌های تجاری (بازار سرپوشیده تبریز) و همچنین بیمارستان‌ها و متخصصان پزشکی در عرصه جذب گردشگران سلامت است (اداره کل

و ۳۸۵ نفر از ۲۵ اسفند سال ۱۳۹۷ تا ۱۳ فروردین ۱۳۹۸ از جاذبه‌های استان بازدید داشته‌اند که شهر تبریز جزء مقاصد اصلی بوده‌است، مدیریت حوزه گردشگری با ضعف‌های اساسی همچون فقدان خط‌مشی و سیاست‌گذاری مناسب در حوزه گردشگری، نبود نهادهای مستقل، ساختار معیوب اداری و بوروکراتیک سازمان گردشگری، عدم هماهنگی و همکاری سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی و موازی‌کاری سازمان‌ها، تصمیمات بالا به پایین (متمرکز) در مدیریت صنعت گردشگری و غیره روبه‌رو است.

میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان آذربایجان شرقی). در راستای ساماندهی و مدیریت عناصر گردشگری تبریز، سازمان‌های متعددی دخیل هستند که از آن جمله می‌توان به استانداری، فرمانداری، سازمان‌های تبلیغاتی، سازمان حمل‌ونقل، گمرک، سازمان توسعه گردشگری شهرداری، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و غیره اشاره کرد. متأسفانه با توجه به پتانسیل‌های موجود گردشگری و آمار ورودی گردشگران به کلان‌شهر تبریز (بر مبنای آمار اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری آذربایجان شرقی، یک میلیون و ۳۵۳ هزار



شکل ۱. موقعیت جغرافیایی شهر تبریز  
(منبع: نگارندگان، ۱۳۹۸).

حکروایی شایسته، پیشران‌های شناسایی شده در قالب ۱۰ مؤلفه اصلی (قانونمندی، مشارکت و اجماع‌محوری، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، عدالت، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی، دانش‌محوری، مدیریت یکپارچه «سیستمی و هم‌افزا» و ظرفیت‌سازی نهادی) و ۴۰ پیشران فرعی به شرح جدول شماره ۱ است.

## بحث و یافته‌ها

### شناسایی شاخص‌های اولیه و تشکیل ماتریس اثرات متقاطع

به‌منظور ارزیابی و آینده‌پژوهی مدیریت سیستمی گردشگری پایدار کلان‌شهر تبریز با تأکید بر رویکرد

جدول ۱. پیشران‌های مورد بررسی و کدبندی آن‌ها

پیشران‌های اصلی	پیشران‌های فرعی
قانونمندی (Legality)	آموزش نحوه صحیح برخورد افراد فعال در مراکز و اقامت‌گاه‌های گردشگری L1؛ تنظیم چارچوب قوانین و مقررات حقوقی مشخصی در ارتباط با گردشگران داخلی و خارجی L2؛ پایبندی مدیران مسئول در حوزه گردشگری نسبت به اجرای قوانین و مقررات L3.
مشارکت و اجماع‌محوری (Participation and consensus)	تبادل نظر و مشورت مدیران و مسئولان شهری با مردم در تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور گردشگری PC1؛ ارائه آموزش‌های لازم برای فرهنگ‌سازی و جلب مشارکت مردم توسط مدیران شهری PC2؛ تلاش مدیریت شهری در ایجاد و تقویت انجمن‌ها و نهادهای غیردولتی به منظور مشارکت در اداره امور گردشگری PC3؛ تفویض اختیار به مردم و سازمان‌های غیردولتی PC4؛ برقراری ارتباط مدیران شهری با نهادهای علمی و دانشگاهی و استفاده از تجربیات علمی آنان در رسیدن به یک برنامه جامع و سند چشم‌انداز توسعه گردشگری PC5.
شفافیت (Transparency)	اطلاع‌رسانی شفاف و انتشار رسمی مزایده‌ها و مناقصه‌های عمومی، قراردادها، درآمدها و هزینه‌های مرتبط با امور گردشگری توسط مدیران شهری T1؛ دسترسی آزاد مردم به اطلاعات در سازمان‌های مرتبط با امور گردشگری T2؛ اعتمادسازی مدیران شهری از طریق ارائه عملکرد شفاف به مردم T3؛ انعکاس مطلوب اهداف، برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های گردشگری به مردم توسط مدیران شهری از طریق رسانه‌های محلی T4.
مسئولیت‌پذیری (Responsibility)	مسئولیت‌پذیری مدیران شهری در زمینه عملکرد خود R1؛ رعایت اجرای به موقع پروژه‌های مرتبط با امور گردشگری در سطح شهر R2؛ ارائه آموزش‌های لازم برای آگاه‌سازی شهروندان در پذیرش مسئولیت‌ها R3.
عدالت (Justice)	رعایت عدالت در توزیع منافع اقتصادی ناشی از توسعه گردشگری J1؛ جلوگیری از اعمال سلیقه و روابط به جای ضوابط در سازمان‌های گردشگری شهری J2؛ رعایت منافع جمعی شهروندان بر منافع شخصی در اجرای طرح‌ها و پروژه‌های گردشگری J3؛ رعایت برابری زنان و مردان در عرصه‌های اجتماعی به‌ویژه در به‌دست‌آوردن شغل و پست‌های مدیریتی حوزه‌های گردشگری J4.
پاسخگویی (Responsiveness)	پاسخگویی مدیران و مسئولان در قبال انجام وظایف خود به شهروندان Re1؛ دسترسی آسان به مدیران ارشد حوزه گردشگری Re2؛ پاسخگویی مدیران شهری به شهروندان در جلسات عمومی Re3؛ تشریح مستمر برنامه‌ها و کارهای انجام‌شده و در دست‌انجام توسط مدیران شهری Re4.
کارایی و اثربخشی (Efficiency and effectiveness)	بهره‌گیری از روش‌ها و اقدامات براساس علم نوین EE1؛ عملکرد مناسب مدیریت شهری در ارائه خدمات و زیرساخت‌های گردشگری EE2؛ بهره‌گیری مدیریت شهری از افراد متخصص و صاحب نظر در انجام فعالیت‌ها و اقدامات خود در حوزه گردشگری EE3.
دانش‌محوری (Knowledge-based)	تحقق مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان‌های درگیر با امور گردشگری K1؛ وجود نظام‌های اطلاعاتی پویا در سازمان‌های گردشگری K2؛ جذب افراد براساس صلاحیت دانشی در سازمان‌های گردشگری K3؛ توسعه دانش در منابع انسانی از طریق آموزش مناسب K4.
مدیریت یکپارچه، سیستمی و هم‌افزا (Integrated, systematic and integrative management)	وجود رهبری واحد شایسته و پاسخگو ISIM1؛ وجود تعامل و اعتماد بین‌نهادی در نهادهای درگیر با امور گردشگری ISIM2؛ حمایت مدیریت از فرهنگ نوآوری و خلاقیت در راستای توسعه گردشگری ISIM3؛ وجود هماهنگی میان مراکز اخذ تصمیم‌ها و فعالیت‌های اجرایی ISIM4؛ کنترل مناسب منابع و ارتقای محیط یادگیری در سازمان‌های درگیر با گردشگری ISIM5؛ وجود دیدگاه مشترک و کل‌نگرانه میان اقدامات سازمان‌های متولی امور گردشگری ISIM6.
ظرفیت‌سازی نهادی (Institutional capacity building)	نسبیت در پیش‌بینی و قطعی‌ندیدن همه مسائل آتی و بهره‌گیری از رویکرد آینده‌پژوهی ICB1؛ شناخت هدفمند مسائل و انعطاف‌پذیری در برنامه‌های توسعه گردشگری ICB2؛ ارتقای میزان تساهل و پذیرش رویکردهای متنوع در نظام مدیریتی به‌ویژه مدیریت گردشگری ICB3؛ بهره‌گیری از تجربیات جهانی موفق و بومی و محلی‌سازی آن‌ها ICB4.

(منبع: مطالعات اسنادی نگارندگان، ۱۳۹۸).

پیشران‌ها ۴۰\*۴۰) تشکیل یافته‌است. پس از تشکیل ماتریس اولیه، از نخبگان و مدیران حوزه گردشگری

پس از شناسایی و طبقه‌بندی پیشران‌های مورد بررسی، ماتریس اولیه  $n \times n$  (با توجه به تعداد



وجود دارد که از این تعداد ۴۰ خانه ماتریس صفر بوده، یعنی پیشران‌ها بر همدیگر تأثیر نداشته یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. از طرف دیگر، ۷۳۷ خانه دارای تأثیر ضعیف، ۵۸۶ خانه دارای تأثیر میانه و ۲۳۷ خانه دارای تأثیر قوی هستند که در مجموع شامل ۱۶۰۰ خانه از خانه‌های ماتریس را به خود اختصاص داده‌اند. درجهٔ پرشدگی ماتریس ۹۷/۵ درصد است که حاکی از آن است که بیش از ۹۷/۵ درصد از پیشران‌های انتخاب شده بر همدیگر تأثیر داشته‌اند. علاوه بر این، ماتریس براساس شاخص‌های آماری با دو بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده‌است که این موضوع نیز روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن را نشان می‌دهد.

خواسته شده‌است تا به امتیازدهی پیشران‌های مورد بررسی پردازند؛ از این رو با توجه به شدت اثرات به متغیرهای مورد بررسی، امتیازهایی از ۰ تا ۳ (براساس مدل میک‌مک) داده شده‌است. بدین ترتیب که براساس نظر نخبگان مدیران حوزهٔ گردشگری، تأثیر پیشران‌ها بر یکدیگر تعیین و پیشران‌های تأثیرگذار، تأثیرپذیر، کلیدی و استراتژیک شناسایی خواهد شد. شایان ذکر است که این شیوه به شیوهٔ اکتشافی معروف بوده و تمرکزش بر این است که چه چیزی تحت شرایط مختلف اتفاق می‌افتد؟ و با پرسش «چه می‌شود اگر...» همراه است؛ برای مثال، «چه می‌شود اگر استراتژی X یا Y را دنبال کنیم؟». تحلیل اولیهٔ داده‌های ماتریس و تأثیرات متقاطع نشان‌دهندهٔ آن است که با توجه به ابعاد ماتریس، در مجموع ۱۶۰۰ گزینه برای ماتریس

جدول ۲. تحلیل اولیهٔ داده‌های ماتریس و آماره‌های آن

ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	بدون تأثیر (۰)	تأثیر ضعیف (۱)	تأثیر میانه (۲)	تأثیر قوی (۳)	درجهٔ پرشدگی
۴۰*۴۰	۲	۴۰	۷۳۷	۵۸۶	۲۳۷	۹۷/۵ درصد

(منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۸).

پیشرانی که بر تعداد محدودی از متغیرها یا پیشران‌ها تأثیر مستقیم دارد، تأثیرگذاری اندکی نیز در کل سیستم دارد.

به این ترتیب، تأثیرپذیری مستقیم یک متغیر یا پیشران را نیز می‌توان با در نظر گرفتن ستون مربوط در ماتریس بررسی کرد. همچنین در ماتریس تأثیرات غیرمستقیم<sup>۲</sup> (MII)، هر یک از پیشران‌ها توسط نرم‌افزار به توان ۲، ۳، ۴، ۵ و غیره رسانده و بر این اساس، تأثیرات غیرمستقیم پیشران‌ها سنجیده می‌شود. اثرگذاری و اثرپذیری پیشران‌ها در ماتریس غیرمستقیم همانند ماتریس مستقیم است.

### تحلیل ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم

پس از تشکیل ماتریس متقاطع، ماتریس تأثیرات مستقیم<sup>۱</sup> (MDI) براساس میانگین‌های حاصل از پرسشنامه‌ها تشکیل می‌شود تا بتوان نتایج حاصل از تأثیرات متقابل، نمودارها و نقشه‌های گرافیکی مرتبط با آن را به دست آورد.

در ماتریس متقاطع، جمع اعداد سطرهای هر پیشران میزان تأثیرگذاری و جمع ستونی نیز میزان تأثیرپذیری آن پیشران از پیشران‌های دیگر را نشان می‌دهد. با یک روش ساده می‌توان دریافت که تأثیر پیشران‌ها با در نظر گرفتن تعداد گروه‌های ارتباطی در ماتریس تشکیل شده، قابل سنجش است. متغیر یا

جدول ۳. تأثیر مستقیم و غیرمستقیم پیشران‌ها بر همدیگر

پیشران‌ها	اثرات مستقیم		اثرات غیرمستقیم		پیشران‌ها	اثرات مستقیم		اثرات غیرمستقیم	
	اثرگذاری	اثرپذیری	اثرگذاری	اثرپذیری		اثرگذاری	اثرپذیری	اثرگذاری	اثرپذیری
L1	۵۴	۷۰	۲۳۱۹۷۳	۳۰۲۶۸۴	Re2	۶۰	۴۹	۲۵۴۴۳۹	۲۰۹۲۸۸
L2	۶۷	۷۷	۲۸۹۸۸۴	۳۳۰۱۲۹	Re3	۵۵	۵۲	۲۳۱۸۵۱	۲۲۲۳۰۰
L3	۶۰	۷۲	۲۵۸۳۹۱	۳۰۶۹۹۲	Re4	۵۳	۷۵	۲۲۴۴۷۴	۳۲۱۴۱۷
PC1	۶۸	۵۹	۲۸۹۱۰۵	۲۵۱۳۱۰	EE1	۸۷	۶۷	۳۶۴۵۸۷	۲۸۸۶۵۲
PC2	۶۳	۷۲	۲۶۹۵۹۴	۳۰۵۷۱۱	EE2	۴۵	۷۳	۱۹۰۶۶۶	۳۱۲۴۳۳
PC3	۷۹	۷۲	۳۳۹۸۶۴	۳۰۷۰۸۹	EE3	۷۷	۵۸	۳۳۰۲۲۲	۲۴۸۱۷۹۵
PC4	۷۰	۶۵	۳۰۰۲۵۶	۲۷۷۸۶۸	K1	۵۹	۶۰	۲۴۷۲۰۷	۲۵۷۳۹۵
PC5	۷۴	۷۶	۳۲۴۸۹۰	۳۲۶۱۵۸	K2	۶۵	۵۹	۲۷۶۰۸۹	۲۵۰۹۹۸
T1	۴۶	۶۲	۱۹۶۱۰۰	۲۵۹۵۱۲	K3	۹۰	۵۷	۳۸۵۴۳۸	۲۴۴۴۶۰
T2	۵۱	۶۴	۲۱۶۰۳۵	۲۷۴۲۱۵	K4	۸۵	۶۵	۳۶۱۱۹۵	۲۷۹۱۷۳
T3	۵۲	۷۵	۲۲۶۴۲۹	۳۱۷۱۵۱	ISIM1	۹۱	۵۷	۳۹۱۲۵۹	۲۴۳۵۵۰
T4	۵۵	۷۳	۲۳۸۹۳۸	۳۱۲۷۲۱	ISIM2	۸۵	۶۵	۳۶۳۸۰۱	۲۷۸۸۹۷
R1	۶۸	۷۰	۲۷۷۶۳۳	۲۹۷۸۰۷	ISIM3	۶۹	۶۵	۲۹۷۵۲۸	۲۷۹۲۳۰
R2	۴۸	۷۱	۲۰۳۲۸۰	۳۰۶۴۰۳	ISIM4	۸۰	۶۱	۳۴۵۴۰۲	۲۶۱۴۸۱
R3	۵۱	۷۴	۲۱۸۸۳۱	۳۱۵۱۴۱	ISIM5	۵۸	۷۳	۲۵۱۸۲۱	۳۱۱۵۹۴
J1	۶۰	۵۳	۲۵۶۷۴۷	۲۲۴۳۵۷	ISIM6	۷۲	۶۱	۳۱۱۲۵۸	۲۶۱۱۴۱
J2	۶۸	۶۳	۲۸۹۳۹۴	۲۶۶۷۶۶	ICB1	۶۳	۶۴	۲۶۵۴۳۴	۲۷۴۶۲۹
J3	۵۷	۵۷	۲۳۸۹۷۱	۲۴۲۹۵۸	ICB2	۶۶	۷۵	۲۷۶۸۳۹	۳۲۰۳۸۳
J4	۵۱	۴۸	۲۲۳۵۱۶	۲۰۵۲۸۲	ICB3	۷۱	۷۹	۳۰۳۳۷۵	۳۳۲۹۳۵
Re1	۷۰	۶۴	۲۹۱۱۴۴	۲۶۹۵۶۳	ICB4	۷۷	۶۸	۳۳۴۷۲۶	۲۸۹۹۲۱

(منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۸).

است. چنانچه توزیع آن‌ها به شکل L باشد، سیستم پایدار است و این حالت نشانگر ثبات در پیشران‌های تأثیرگذاری و تداوم تأثیر آن‌ها بر سایر پیشران‌ها است. چنانچه پیشران‌ها از سمت محور مختصات به سوی انتهای نمودار و در حوالی آن پخش شده باشند، سیستم ناپایدار است و کمبود پیشران‌های تأثیرگذار، سیستم را تهدید می‌کند. در سیستم‌های پایدار برخی پیشران‌ها دارای تأثیرگذاری بالا و برخی دارای تأثیرپذیری بالا هستند. در این سیستم‌ها پیشران‌های کلیدی، مستقل و نتیجه سه دسته قابل مشاهده هستند؛ اما در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر از سیستم پایدار است. در این سیستم‌ها، پیشران‌ها حول محور قطری پراکنده‌اند و در بیشتر موارد حالت بینابینی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهند.

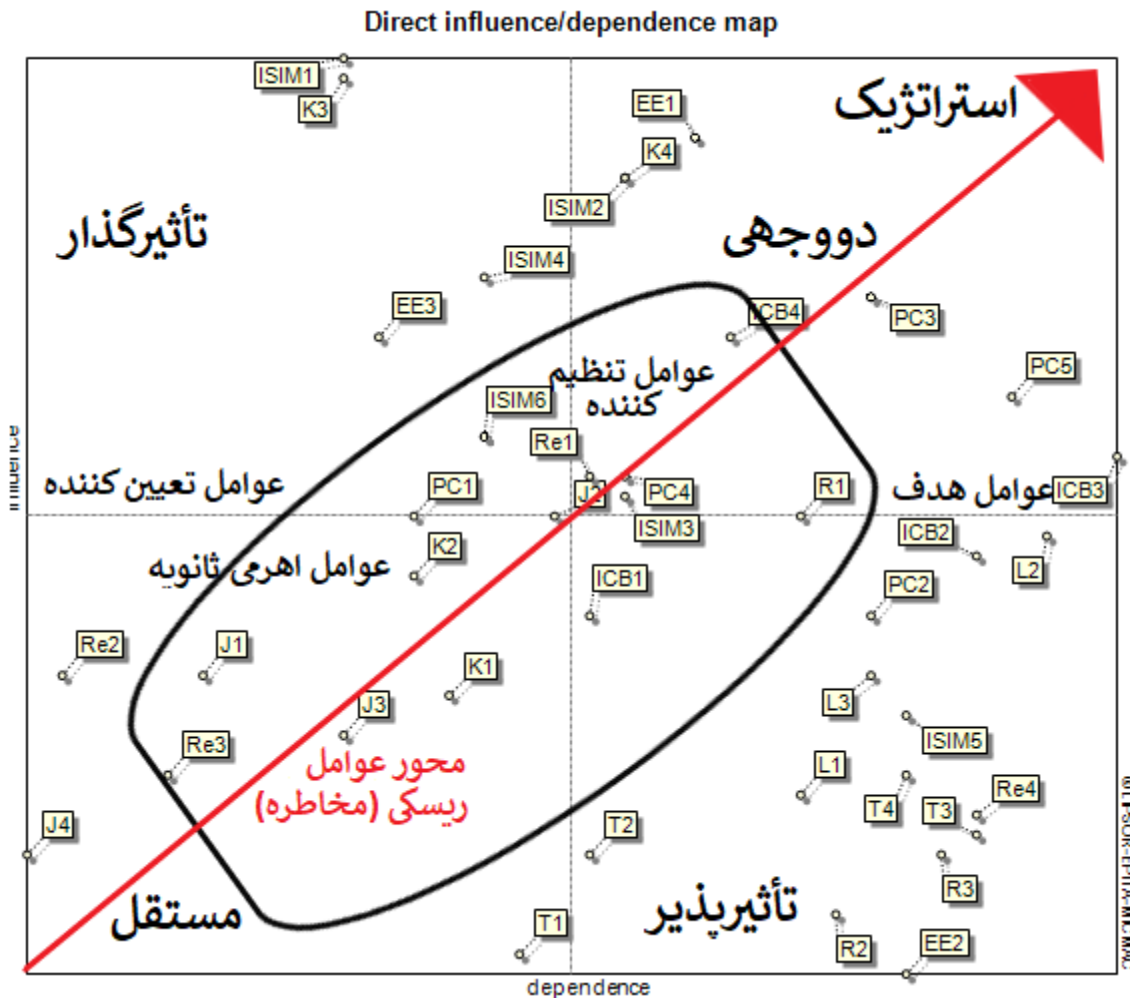
براساس نتایج به دست آمده، بیشترین تأثیرگذاری در بین پیشران‌های مورد بررسی بر سایر پیشران‌ها در راستای توسعه مدیریت سیستمی گردشگری پایدار بر مبنای رویکرد حکمروایی مربوط به پیشران‌های وجود رهبری واحد شایسته و پاسخگو؛ جذب افراد براساس صلاحیت دانشی در سازمان‌های گردشگری؛ بهره‌گیری از روش‌ها و اقدامات براساس علم نوین؛ توسعه دانش در منابع انسانی از طریق آموزش مناسب و وجود تعامل و اعتماد بین‌نهادی در نهادهای درگیر با امور گردشگری است.

### تحلیل پایداری/ناپایداری سیستم براساس پلان اثرگذاری و اثرپذیری

نحوه پراکنش پیشران‌ها در محور تأثیرگذاری-تأثیرپذیری بیانگر میزان پایداری یا ناپایداری سیستم

ناپایداری سیستم مدیریت حوزه گردشگری کلان‌شهر تبریز بر مبنای رویکرد حکمروایی شایسته است.

این حالت ارزیابی و شناسایی پیشران‌های کلیدی را دشوار می‌سازد. آنچه از نحوه پراکنش پیشران‌ها در محوره‌های تأثیرگذاری-تأثیرپذیری مستقیم پیداست،



پیشران‌های تأثیرگذار: شکل پراکنش مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که پنج مؤلفه وجود رهبری واحد شایسته و پاسخگو؛ وجود هماهنگی میان مراکز اتخاذ تصمیم‌ها و فعالیت‌های اجرایی؛ وجود دیدگاه مشترک و کل‌نگرانه میان اقدامات سازمان‌های متولی امور گردشگری؛ بهره‌گیری مدیریت شهری از افراد متخصص و صاحب‌نظر در انجام فعالیت‌ها و اقدامات خود در حوزه

قرارگیری پیشران‌ها در پلان اثرگذاری-اثرپذیری و شناسایی پیشران‌های استراتژیک براساس پلان اثرگذاری-اثرپذیری می‌توان وضعیت هر یک از پیشران‌ها را با توجه به موقعیت آن‌ها در سیستم مشخص کرد. شرح قرارگیری پیشران‌ها بدین صورت است:

گردشگری و جذب افراد براساس صلاحیت دانشی در سازمان‌های گردشگری تأثیرگذارترین پیشران‌ها در سیستم هستند. این پیشران‌ها بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری را داشته و به‌عنوان بحرانی‌ترین پیشران‌ها، وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آن‌ها است. پیشران‌های شناسایی‌شده، متغیرهای ورودی سیستم محسوب می‌شوند و توسط سیستم قابل کنترل نیستند؛ زیرا خارج از سیستم قرار داشته و به‌صورت پیشران‌های باثبات عمل می‌کنند.

پیشران‌های تأثیرپذیر یا وابسته: پیشران‌های نسبیت در پیش‌بینی و قطعی‌ندیدن همه مسائل آتی و بهره‌گیری از رویکرد آینده‌پژوهی؛ کنترل مناسب منابع و ارتقای محیط یادگیری در سازمان‌های درگیر با گردشگری؛ عملکرد مناسب مدیریت شهری در ارائه خدمات و زیرساخت‌های گردشگری؛ تشریح مستمر برنامه‌ها و کارهای انجام‌شده و در دست‌انجام توسط مدیران شهری؛ رعایت اجرای به‌موقع پروژه‌های مرتبط با امور گردشگری در سطح شهر؛ ارائه آموزش‌های لازم برای آگاه‌سازی شهروندان در پذیرش مسئولیت‌ها؛ دسترسی آزاد مردم به اطلاعات در سازمان‌های مرتبط با امور گردشگری؛ اعتمادسازی مدیران شهری از طریق ارائه عملکرد شفاف به مردم؛ انعکاس مطلوب اهداف، برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های گردشگری به مردم توسط مدیران شهری از طریق رسانه‌های محلی؛ آموزش نحوه صحیح برخورد افراد فعال در مراکز و اقامت‌گاه‌های گردشگری؛ پایبندی مدیران مسئول در حوزه گردشگری نسبت به اجرای قوانین و مقررات و ارائه آموزش‌های لازم برای فرهنگ‌سازی و جلب مشاقت مردم توسط مدیران شهری با تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالا پیشران‌ها از سیستم هستند که نسبت به تکامل پیشران‌ها تأثیرگذار و دووجهی بسیار حساس هستند. این پیشران‌ها، متغیرهای خروجی سیستم هستند.

پیشران‌های مستقل و مستثنی: پیشران‌های اطلاع‌رسانی شفاف و انتشار رسمی مزایده‌ها و مناقصه‌های عمومی، قراردادهای، درآمدها و هزینه‌های مرتبط با امور گردشگری توسط مدیران شهری؛ رعایت عدالت در توزیع منافع اقتصادی ناشی از توسعه گردشگری؛ رعایت منافع جمعی شهروندان بر منافع شخصی در اجرای طرح‌ها و پروژه‌های گردشگری؛ رعایت برابری زنان و مردان در عرصه‌های اجتماعی به‌ویژه در به‌دست‌آوردن شغل و پست‌های مدیریتی حوزه‌های گردشگری؛ تحقق مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان‌های درگیر با امور گردشگری؛ دسترسی آسان به مدیران ارشد حوزه گردشگری؛ و پاسخگویی مدیران شهری به شهروندان در جلسات عمومی از پیشران‌های مستقل سیستم محسوب می‌شوند. این بدان معناست که این پیشران‌ها از سایر پیشران‌های سیستم تأثیر چندانی نپذیرفته و بر آن‌ها نیز تأثیر کمی داشته یا تأثیری ندارند. آن‌ها ارتباط بسیار کمی با سیستم دارند؛ زیرا نه باعث توقف یک شاخص اصلی و نه باعث تکامل و پیشرفت یک متغیر در سیستم می‌شوند.

پیشران‌ها اهرمی ثانویه: پیشران وجود نظام‌های اطلاعاتی پویا در سازمان‌های گردشگری می‌تواند به‌عنوان مبدأ در جهت سنجش و به‌عنوان معیار تأثیرگذار به کار رود.

پیشران‌های دووجهی: پیشران‌های تلاش مدیریت شهری در ایجاد و تقویت انجمن‌ها و نهادهای غیردولتی به‌منظور مشارکت در اداره امور گردشگری؛ برقراری ارتباط مدیران شهری با نهادهای علمی و دانشگاهی و استفاده از تجربیات علمی آنان در رسیدن به یک برنامه جامع و سند چشم‌انداز توسعه گردشگری؛ ارتقای میزان تساهل و پذیرش رویکردهای متنوع در نظام مدیریتی به‌ویژه مدیریت گردشگری؛ بهره‌گیری از تجربیات جهانی موفق و بومی و

تأثیرگذار هستند. با این توصیف، پیشران‌هایی که تأثیر بسیار بالایی دارند، ولی قابل کنترل نیستند، نمی‌توان استراتژیک محسوب کرد. ارزیابی صورت گرفته نشان می‌دهد، پیشران استراتژیک در سیستم وجود ندارد.

### تحلیل گراف اثرگذاری

گراف اثرگذاری نشان‌دهنده روابط پیشران‌ها و چگونگی اثرگذاری آن‌ها بر همدیگر است. این گراف در قالب خطوط قرمز و آبی نشان داده می‌شود که انتهای هر خط با یک پیکان نشان داده شده و بیانگر جهت اثرگذاری پیشران است. خطوط قرمز نشان‌دهنده اثرگذاری شدید پیشران‌ها بر همدیگر است و خطوط آبی، با تفاوت در ضخامت، روابط متوسط تا ضعیف را نشان می‌دهد. همچنین این گراف نشان می‌دهد که چنانچه پیشران‌های مورد بحث تأثیرگذار بر تعداد زیادی از پیشران‌ها تأثیرگذار باشند، سیستم در آینده به سمت پایداری سوق پیدا خواهد کرد.

محلی‌سازی آن‌ها؛ وجود تعامل و اعتماد بین نهادی در نهادهای درگیر با امور گردشگری؛ حمایت مدیریت از فرهنگ نوآوری و خلاقیت در راستای توسعه گردشگری؛ توسعه دانش در منابع انسانی از طریق آموزش مناسب و بهره‌گیری از روش‌ها و اقدامات براساس علم نوین پیشران‌های دووجهی در سیستم محسوب می‌شوند که اثرگذاری و اثرپذیری آن‌ها بر سایر پیشران‌ها تا حدود زیادی یکسان است و نقش مؤثری در پایداری سیستم ایفا می‌کنند.

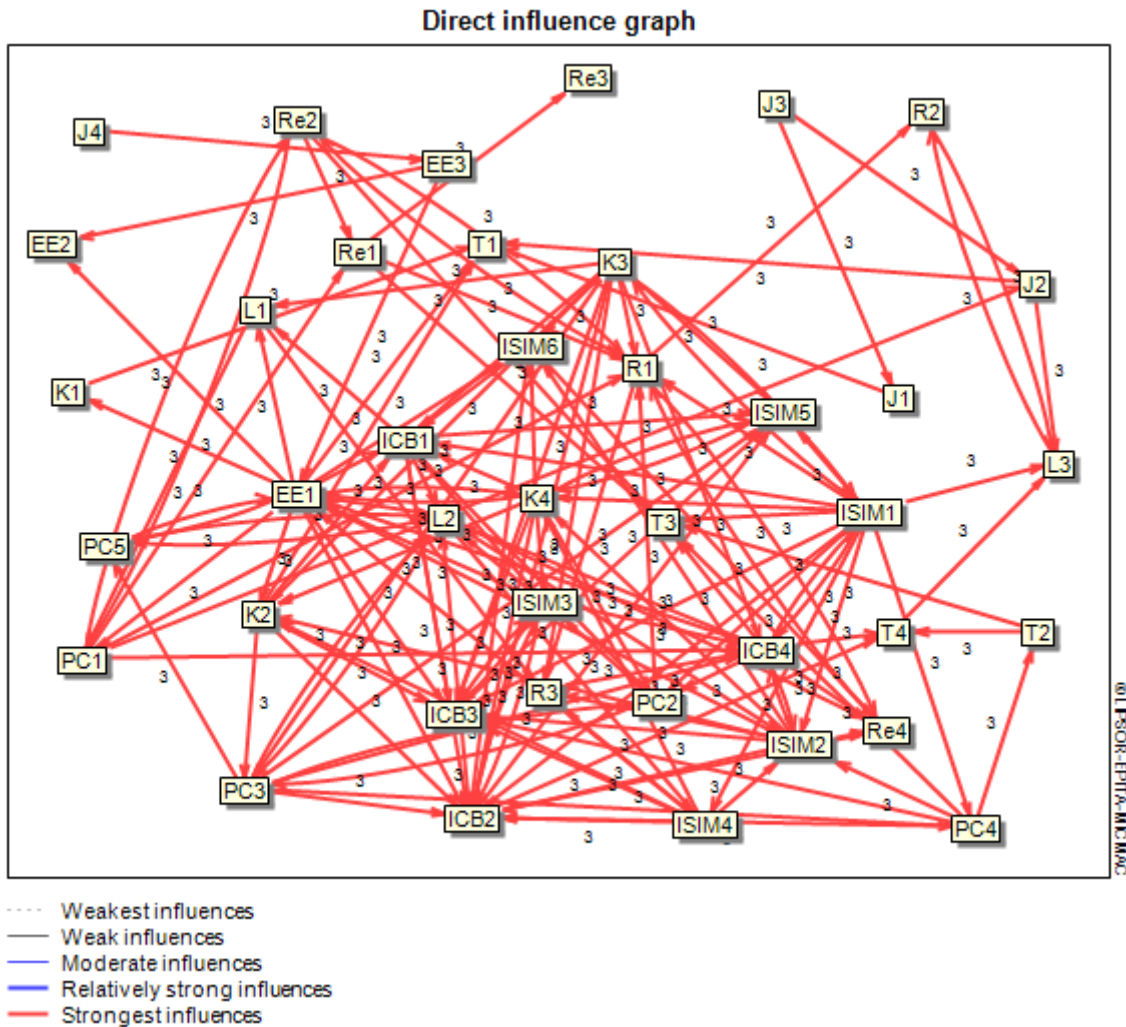
پیشران‌های ریسک (مخاطره): پیشران‌های تفویض اختیار به مردم و سازمان‌های غیردولتی و جلوگیری از اعمال سلیقه و روابط به جای ضوابط در سازمان‌های گردشگری شهری به‌عنوان پیشران‌های بحرانی محسوب می‌شوند که سیستم گردشگری را تحت تأثیر منفی خود قرار داده‌اند.

پیشران‌های تنظیمی: پیشران تنظیم‌کننده پاسخگویی مدیران و مسئولان در قبال انجام وظایف خود به شهروندان به‌صورت اهرم ثانویه، اهداف ضعیف یا پیشران ریسک ثانویه عمل می‌کند.

پیشران‌های تعیین‌کننده: پیشران تبادل نظر و مشورت مدیران و مسئولان شهری با مردم در تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور گردشگری به‌صورت پیشران تأثیرگذار ثانویه و تعیین تأثیرگذاری عمل می‌کند.

پیشران‌های هدف: پیشران‌های تنظیم چارچوب قوانین و مقررات حقوقی مشخصی در ارتباط با گردشگران داخلی و خارجی؛ مسئولیت‌پذیری مدیران شهری در زمینه عملکرد خود و شناخت هدفمند مسائل و انعطاف‌پذیری در برنامه‌های توسعه گردشگری به‌عنوان هدف اصلی در راستای پایدارسازی نظام مدیریت سیستمی توسعه گردشگری محسوب می‌شوند.

پیشران‌های استراتژیک: پیشران‌هایی هستند مهم، قابل دستکاری و کنترل که بر پویایی و تغییر سیستم



شکل ۳. تأثیرات مستقیم بین پیشران‌ها و روابط آن‌ها  
 (منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۸)

### نتیجه‌گیری

در عصر حاضر، گردشگری به‌عنوان یکی از صنایع سودآور در سراسر جهان محسوب می‌شود که ارزش افزوده اقتصادی و درآمد قابل توجهی را برای کشورهای مختلف به‌ویژه کشورهای در حال توسعه که دارای ضعف‌های اساسی در دیگر صنایع و اقتصاد جهانی هستند، به ارمغان می‌آورد. با توجه به اهمیت صنعت گردشگری، به‌خصوص مزیت‌های اقتصادی آن، مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری به‌ویژه گردشگری پایدار، در دنیای امروزی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا با توجه به این که گردشگری پدیده‌ای است

وضعیت روابط در گراف اثرگذاری بیانگر این است که پیشران‌های تأثیرگذار بر تعداد زیادی از پیشران‌ها تأثیر ندارند و برعکس پیشران‌هایی که از تعداد زیادی پیشران تأثیر می‌پذیرند، بسیار هستند؛ بنابراین می‌توان عنوان کرد که با توجه به وضعیت موجود مدیریت سیستمی گردشگری کلان‌شهر تبریز با تأکید بر حکمروایی شایسته و کمبود پیشران‌های کلیدی و استراتژیک تأثیرگذار در راستای توسعه سیستم، آینده مدیریت سیستمی گردشگری با تأکید بر حکمروایی شایسته در کلان‌شهر تبریز ناپایدار خواهد بود.

سازمان‌های گردشگری تأثیرگذارترین مؤلفه‌ها در سیستم هستند. از طرفی، بررسی آینده مدیریت سیستمی گردشگری در کلان‌شهر تبریز با توجه به وضعیت موجود حاکی از آن است که سیستم به سمت ناپایداری پیش خواهد رفت. مهم‌ترین دلیل این امر غالب بودن رویکرد سنتی و تکنوکرات‌گرا در نظام مدیریتی کلان‌شهر تبریز و همچنین حوزه گردشگری آن است. رویکردی با ویژگی‌هایی همچون الگوی بالا به پایین و متمرکز و عدم تأکید بر رویکرد مشارکتی از یک‌سو و همچنین عدم بهره‌مندی از متخصصان حوزه‌های مختلف، تک‌بعدی بودن و عدم مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مسئولان و مدیران در تهیه و اجرای کلیه طرح‌های گردشگری از سوی دیگر به عدم کارایی این طرح‌ها و آرمانی بودن آن‌ها منجر شده است.

همچنین یافته‌های تحقیق حاضر دارای نتایج مشترکی با پیشینه مطالعاتی در راستای تأثیرگذاری حکمروایی شایسته بر توسعه گردشگری در مؤلفه‌هایی همچون مشارکت (طیبی و همکاران، ۱۳۹۴)، به‌کارگیری متخصصان بومی و با صلاحیت دانشی (ملک‌حسینی، ۱۳۹۶)، تحقق مدیریت یکپارچه شهری (شماعی و یوسفی بآبادی، ۱۳۹۷)، ظرفیت‌سازی نهادی (پانیک، ۲۰۱۵)، مدیریت پایین به بالا (بندتو و همکاران، ۲۰۱۶) و ایجاد قوانین الزام‌آور (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰) است. از طرف دیگر، رویکرد سیستمی و آینده‌پژوهی نوآوری تحقیق حاضر به‌شمار می‌آید.

به‌طور کلی، با توجه به وضعیت موجود و آینده مدیریت سیستمی گردشگری با تأکید بر رویکرد حکمروایی در کلان‌شهر تبریز، به‌منظور دستیابی به پایداری در این حوزه راهکارهای زیر ارائه می‌شود:

- ایجاد بستری به‌منظور شکل‌گیری مدیریت واحد: این مرحله به‌عنوان پیش‌نیاز تحقق مدیریت سیستمی گردشگری پایدار بوده که خود نیز ناشی

میان‌بخشی و به‌نوعی مخرج مشترک کل سیستم اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و فرهنگی یک کشور است، در نتیجه تلاش برای شکوفایی آن نیز نیازمند مدیریت و برنامه‌ریزی سیستمی است. برنامه‌ریزی و مدیریتی که در جهت دستیابی به گردشگری پایدار، نیازمند توجه نظام‌مند به مؤلفه‌های فنی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، تاریخی و زیست‌محیطی است. یکی از رویکردهای نوین در راستای تحقق الگوی سیستمی و یکپارچه در نظام مدیریتی، حکمروایی شایسته است. چنانچه در حوزه گردشگری نیز حکمروایی شایسته می‌تواند به‌عنوان ابزار و راهبرد مدیریتی در راستای اجرایی شدن هرچه بهتر برنامه‌ها و استراتژی‌ها با بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌ها و همچنین مشارکت جامعه ذی‌نفع راه‌گشا باشد و موجبات توسعه گردشگری و جامعه میزبان را سبب شود. با توجه به اهمیت مباحث مطرح‌شده، در تحقیق حاضر هدف شناسایی پیشران‌های تأثیرگذار بر مدیریت سیستمی گردشگری پایدار با تأکید بر رویکرد حکمروایی شایسته در کلان‌شهر تبریز و آینده‌پژوهی سیستم موجود است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاکی از آن است که تأثیرگذارترین پیشران‌ها بر توسعه مدیریت سیستمی گردشگری پایدار با تأکید بر حکمروایی شایسته در کلان‌شهر تبریز به ترتیب اولویت عبارت از: مدیریت یکپارچه، سیستمی و هم‌افزا؛ کارایی و اثربخشی؛ ظرفیت‌سازی نهادی و دانش‌محوری هستند. همچنین در گویه‌های فرعی نیز تأثیرگذارترین پیشران‌ها، وجود رهبری واحد شایسته و پاسخگو؛ وجود هماهنگی میان مراکز اخذ تصمیم‌ها و فعالیت‌های اجرایی؛ وجود دیدگاه مشترک و کل‌نگرانه میان اقدامات سازمان‌های متولی امور گردشگری؛ بهره‌گیری مدیریت شهری از افراد متخصص و صاحب‌نظر در انجام فعالیت‌ها و اقدامات خود در حوزه گردشگری؛ و جذب افراد براساس صلاحیت دانشی در

طرح‌ها تأثیرگذار باشند. همچنین تحقق فناوری اطلاعات و ارتباطات بایستی در حوزه‌های مختلف گردشگری مورد اولویت برنامه‌ها قرار گیرد. ایجاد بستری در راستای افزایش کارایی و اثربخشی طرح‌ها و برنامه‌ها: تجمیع مراحل قبل منجر به افزایش کارایی و اثربخشی طرح‌ها و برنامه‌ها خواهد شد. در کلان شهر تبریز اثربخشی برنامه‌ها و طرح‌ها اکثراً به صورت کوتاه مدت مدنظر قرار می‌گیرد و این برنامه‌ها در صورت ناتوانی در حل مشکل بدون پاسخگویی از مدیریت خاتمه می‌یابند. در این راستا ابتدا نیاز به ارائه طرح‌ها و برنامه‌ها در سه سطح کوتاه، متوسط و بلندمدت و همچنین رویکردهای انعطاف پذیر با توجه به تغییرات آینده در حوزه‌های مختلف است. در مرحله بعدی، ایجاد سازوکاری برای پایبندی مدیران مسئول در حوزه گردشگری نسبت به اجرای قوانین و مقررات ضرورتی اجتناب ناپذیر است که مدیران را ایجاب به مسئولیت پذیری و پاسخگویی و در راستای آن افزایش کارایی و اثربخشی طرح‌ها می‌کند.

#### منابع

ابراهیم زاده، عیسی، آقاسی زاده، عبدالله (۱۳۸۸)، تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه‌ی ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، دانشگاه اصفهان، سال اول، شماره اول، صص ۱۰۷-۱۲۸.

<http://ensani.ir/fa/article/192532/>

ابونوری، عباسعلی، اکبری، زهرا (۱۳۹۱)، طبقه‌بندی عوامل مؤثر بر شاخص‌های اقتصادی گردشگری خارجی، مطالعه موردی: کشورهای منتخب، جغرافیا و توسعه، دانشگاه سیستان و بلوچستان، سال دوازدهم، شماره ۳۴، صص ۳۳-۵۶.

[https://gdij.usb.ac.ir/article\\_1431.html](https://gdij.usb.ac.ir/article_1431.html).

حاتمی‌نژاد، حسین، فرجی‌ملایی، امین (۱۳۹۰)، امکان‌سنجی اجرای طرح‌های استراتژی توسعه‌ی شهری در ایران، مطالعات

از تحقق شاخصه‌هایی همچون ایجاد تعامل و اعتماد بین‌نهادی است. بدین منظور در کلان شهر تبریز در راستای تحقق این راهکار ابتدا بایستی به ایجاد سازمانی به عنوان متولی امور گردشگری مبادرت نمود و سپس در مراحل بعدی با ایجاد قوانین مصوب در سایر سازمان‌های مرتبط با امور گردشگری و یکپارچه کردن اهداف و برنامه‌ها اقدام کرد.

- ظرفیت‌سازی نهادی و مشارکت جمعی: پس از شکل‌گیری مدیریت واحد دومین مرحله در راه تحقق مدیریت سیستمی گردشگری پایدار ارتقای ظرفیت‌های موجود براساس علوم نوین و همچنین برنامه‌ریزی پایین به بالا و مشارکت سه بخش دولتی، خصوصی و جامعه مدنی است. یکی از مهم‌ترین معضلات کلان شهر تبریز در مدیریت گردشگری، عدم شناخت هدفمند مسائل و انعطاف پذیری در برنامه‌های توسعه گردشگری و پذیرش رویکردهای متنوع است؛ به طوری که عدم شناخت ترجیحات گردشگران از مهم‌ترین آن‌ها است. این امر ناشی از عدم بهره‌گیری مدیریت شهری از افراد متخصص و صاحب نظر در انجام فعالیت‌ها و اقدامات خود در حوزه گردشگری از یک سو و عدم وجود دانش سازمانی در منابع انسانی از سوی دیگر است. در این راستا بایستی گزینش افراد در سازمان‌های گردشگری با ظرافت خاصی صورت گیرد و افرادی جذب این سازمان‌ها شوند که بتوانند مشکلی را حل و راه‌کاری ارائه دهند. همچنین بهره‌گیری از افکار و مشارکت شهروندان و سایر ذی‌نفعان در طرح‌ها و برنامه‌های گردشگری از مرحله تصمیم‌گیری تا اجرا مدنظر قرار گیرد؛ بدان دلیل که به عنوان مثال کسبه و هتل‌داران بیشتر از ترجیحات گردشگران اطلاع دارند و می‌توانند در راستای ارائه نوآوری در



یزدانی زنگنه، مریم، خسروی پور، بهمن و غنیان، منصور، (۱۳۸۸)، راهبردهای توسعه پایدار اشتغال در بخش گردشگری روستایی، ماهنامه کار و جامعه، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، شماره ۱۰۹، صص، ۱۰۸-۱۰۱.

<http://ensani.ir/fa/article/215815/>.

Arcade, J, Godet, M, Meunier, F. Roubelat, F (1999). Structural analysis with the MICMAC method & Actor's strategy with MACTOR method, Futures Research Methodology, American Council for the United Nations University: The Millennium Project (1999).

<https://www.bibsonomy.org/bibtex/2fc144b0abe917df0776bae426b650ee9/kamil205>.

Benedetto, G, Carboni, D, Corinto, G, L. (2016). Governance of Sustainable Tourism in a Vast Area Surrounding a National Park, *Procedia Environmental Sciences* 32, 38 – 48.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1878029616001365>.

Bramwell, B., Higham, J., Lane, B., & Miller, G. (2017). Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: Looking back and moving forward. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1), 1–9.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2017.1251689>.

Graymore, M. L., Sipe, N. G., & Rickson, R. E. (2010). Sustaining human carrying capacity: A tool for regional sustainability assessment. *Ecological Economics*, 69(3), 459–468.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800909003255>.

Guan, D, Gao, W, Su, W, Li, H., & Hokao, K. (2011). Modeling and dynamic assessment of urban economy - resource - environment system with a coupled system dynamics - geographic information system model. *Ecological Indicators*, 11(5), 1333–1344.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1470160X11000410>.

Helm, R. (2005). The future according to Frederik Lodewijk Polak: finding the roots of contemporary futures studies *Futures*, 37(6), 505-519.

و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، دانشگاه اصفهان، سال دوم، شماره هشتم، صص ۷۶-۵۵.

<http://ensani.ir/fa/article/231744/>.

شماعی، علی، یوسفی بابادی، سعید (۱۳۹۷)، تحلیل نقش حکمروایی خوب شهری بر درآمدهای پایدار گردشگری (مورد مطالعه: شهر مسجدسلیمان)، اقتصاد و مدیریت شهری، انجمن علمی اقتصاد شهری ایران، دوره ۶، شماره ۲۴، صص ۶۳-۷۹.

[http://iueam.ir/browse.php?a\\_id=970&sid=1&slc\\_lang=fa](http://iueam.ir/browse.php?a_id=970&sid=1&slc_lang=fa).

طیبی، محمدرضا، حسینی، ابوالحسن، رضایی، تیمور (۱۳۹۴)، ارزیابی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در شهرهای مقصد گردشگری به روش IPA (مطالعه موردی: شهر تنکابن)، گردشگری شهری، دانشگاه تهران، دوره ۲، شماره ۳، صص ۲۱۹-۲۳۱.

[https://jut.ut.ac.ir/article\\_58444.html](https://jut.ut.ac.ir/article_58444.html).

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

<https://www.adinehbook.com/gp/product/9645300797>.

لومسدن، لس (۱۳۸۰)، بازاریابی گردشگری، مترجم محمد ابراهیم گوهریان، تهران، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی.

<https://www.gisoom.com/book/11048924/>.

ملک حسینی، عباس (۱۳۹۶)، بررسی نقش حکمروایی خوب شهری در مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری شهر سمنان، نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال نهم، شماره سوم، صص ۱-۲۳.

[http://geography.journals.iau-garmsar.ac.ir/article\\_536562.html](http://geography.journals.iau-garmsar.ac.ir/article_536562.html).

هاشمی، مناف، حسین پور، سیدعلی. (۱۳۸۹)، بازبینی و ارزیابی اثرات گردش‌پذیری روستایی در رویکرد فراتحلیل، مدیریت شهری، سازمان شهرداری ها و دهیاریهای کشور، شماره ۲۶، صص ۲۰۷-۲۲۴.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=126550>.

- <http://psjd.icm.edu.pl/psjd/element/bwmeta1.element.psjd-429f7829-a6c6-4127-88b0-1c8319882199>.
- UNDP (2000). *Good Governance and Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document* New York.
- <https://www.undp.org/content/undp/en/home.html>.
- UNWTO (2019). *International Tourism Highlights, International tourism continues to outpace the global economy*.
- <https://www.unwto.org/>.
- Urban Task Force (1999). *Toward an Urban Renaissance*, E & FN, Spon, London.
- <https://www.worldcat.org/title/towards-an-urban-renaissance-final-report-of-the-urban-task-force-chaired-by-lord-rogers-of-riverside/oclc/630109958>.
- Wang, J, Huang, X, Gong, Z, Cao, K. (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, 1-15.
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S212571X19300228>.
- Wearing, S. L. Stevenson, D. Young, T. (2010). *Tourist cultures: Identity, place and the traveller*. Thousand Oaks: SAGE.
- <https://sk.sagepub.com/books/tourist-cultures>.
- Yao, J. Fotheringham, A. S. (2016). Local spatiotemporal modeling of house prices: A mixed model approach. *The Professional Geographer*, 68(2), 189–201.
- [https://www.researchgate.net/publication/279250968\\_Local\\_Spatiotemporal\\_Modeling\\_of\\_House\\_Prices\\_A\\_Mixed\\_Model\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/279250968_Local_Spatiotemporal_Modeling_of_House_Prices_A_Mixed_Model_Approach).
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328704001570>.
- Pan, S.-Y., Gao, M., Kim, H., Shah, K. J., Pei, S.-L., & Chiang, P.-C. (2018). Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy. *Science of the Total Environment*, 635, 452–469.
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004896971831194X>.
- Panyik, E. (2015). Rural tourism governance: determinants of policy-makers' support for tourism Development, *Tourism Planning & Development*, 12(1), 48-72.
- [https://www.researchgate.net/publication/279977806\\_Rural\\_Tourism\\_Governance\\_Determinants\\_of\\_Policy-makers%27\\_Support\\_for\\_Tourism\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/279977806_Rural_Tourism_Governance_Determinants_of_Policy-makers%27_Support_for_Tourism_Development).
- Rakodi, C (2001). Forget planning, put politics first? Priorities for urban management in developing countries, *Jurnal International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, 3(3), 209-233.
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0303243401850297>.
- Ruhanen, L. Weiler, B. Moyle, B. D. McLennan, C.-I. J. (2015). Trends and patterns in sustainable tourism research: A 25-year bibliometric analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(4), 517–535.
- <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2014.978790>.
- Saveriades, A. (2000). Establishing the social TCC for the tourist resorts of the east coast of the Republic of Cyprus. *Tourism Management*, 21(2), 147–156.
- [https://www.researchgate.net/publication/223807502\\_Establishing\\_the\\_Social\\_Tourism\\_Carrying\\_Capacity\\_for\\_the\\_Tourist\\_Resorts\\_of\\_the\\_East\\_Coast\\_of\\_the\\_Republic\\_of\\_Cyprus](https://www.researchgate.net/publication/223807502_Establishing_the_Social_Tourism_Carrying_Capacity_for_the_Tourist_Resorts_of_the_East_Coast_of_the_Republic_of_Cyprus).
- Shahzad, S. J. H., Shahbaz, M., Ferrer, R., & Kumar, R. R. (2017). Tourism-led growth hypothesis in the top ten tourist destinations: New evidence using the quantile-onquantile approach. *Tourism Management*, 60, 223–232. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517716302552>.
- Sobirov, B. (2018). The concept of the tourist economic zone. Case of Uzbekistan, *WSN*, 98, 34-45.