



مقاله پژوهشی

ارائه راهکارهای سیاستی برای تحقق اهداف گردشگری ورودی ایران در برنامه هفتم توسعه

سیدرحیم ابوالحسنی^{۱*}، سهند عقدایی^۲

۱. دانشیار علوم سیاسی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

* رایانامه نویسنده مسئول: abhasani@ut.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی سیاسی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

رایانامه: sahand.aghdaie@ut.ac.ir

doi <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2026.107729>

تاریخ دریافت: ۱۹ فروردین ۱۴۰۵
تاریخ پذیرش: ۸ خرداد ۱۴۰۵

چکیده

با وجود مزیت‌های فرهنگی، تاریخی و طبیعی چشمگیر، صنعت گردشگری ایران تاکنون نتوانسته به اهداف راهبردی خود در اسناد بالادستی دست یابد. قانون برنامه هفتم توسعه، هدفی بلندپروازانه یعنی جذب ۱۵ میلیون گردشگر را تا سال ۱۴۰۷ تعیین کرده که مستلزم رشد سالانه ۲۵ درصدی در گردشگری ورودی است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تحلیل سوات و مطالعات تطبیقی با کشورهای منطقه، به بررسی موانع ساختاری، مزیت‌های رقابتی و فرصت‌های منطقه‌ای می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهند که تحقق این هدف تنها از طریق بازطراحی راهبردهای حاکمیتی، اصلاح زیرساخت‌ها، تنوع بخشی بازار، ارتقای مدیریت مقصد و تولید داده‌های تفکیکی قابل اتکاء، میسر خواهد بود. این مقاله در پی آن است که با ارائه خطوط کلی یک برنامه میان مدت، زمینه‌ساز شکل‌گیری سیاست‌گذاری واقع‌گرایانه و داده‌محور در حوزه گردشگری ایران شود.

واژگان کلیدی: گردشگری ورودی، تحلیل سوات، برنامه هفتم توسعه، راهکارهای سیاستی.

استناد: ابوالحسنی، سیدرحیم؛ عقدایی، سهند (۱۴۰۵). ارائه راهکارهای سیاستی برای تحقق اهداف گردشگری ورودی ایران در برنامه هفتم توسعه.

فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، ۱۲ (۲)، ۲۷-۱۰.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2026.107729>



ناشر: دانشگاه تهران

مقدمه

صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از ارکان مهم اقتصاد جهانی، نقش قابل توجهی در ایجاد اشتغال، درآمدزایی ارزی، تعاملات بین‌فرهنگی و دیپلماسی عمومی ایفا می‌کند. ایران با برخورداری از تنوع جغرافیایی، فرهنگی و تاریخی، بالقوه یکی از مقصدهای ممتاز گردشگری در منطقه خاورمیانه است؛ با این حال، این ظرفیت‌ها تاکنون به‌صورت مؤثر بالفعل نشده‌اند. در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، هدف جذب ۲۰ میلیون گردشگر خارجی تا سال ۱۴۰۴ تعیین شده بود (Council of Ministers, 2004). با وجود گذشت دو دهه، بر اساس آمارهای رسمی، تنها حدود ۳۶٫۵ درصد از این هدف تحقق یافته و ایران در سال ۱۴۰۳ میزان ۷٫۳ میلیون گردشگر بین‌المللی بوده است (Mehr News Agency, 2025). بررسی‌های موجود نشان می‌دهد تحقق نیافتن اهداف کلان گردشگری ایران، نه حاصل یک متغیر منفرد، بلکه نتیجه مجموعه‌ای از ضعف‌های زیرساختی، ناتوانی در برندسازی و بازاریابی بین‌المللی، ناهماهنگی نهادی، تأثیر تحریم‌ها و نبود داده‌های تفکیکی برای برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد است. در واکنش به این ناکامی، قانون برنامه پنج‌ساله هفتم توسعه، هدفی تعدیل‌شده‌تر اما همچنان بلندپروازانه تعیین کرده و جذب ۱۵ میلیون گردشگر خارجی را تا سال ۱۴۰۷ هدف‌گذاری کرده است (Islamic Consultative Assembly, 2024, Article 82). این هدف، با در نظر گرفتن آمار فعلی، مستلزم رشد سالانه حدود ۲۵ درصدی گردشگری ورودی است و تنها در سایه بازانديشي در سياستگذاري، راهبردهای حاکمیتی کارآمد و اتکای جدی بر داده‌های آماری دست‌یافتنی خواهد بود. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش چنین تعیین می‌شود: چگونه می‌توان با تدوین راهبردهای حاکمیتی مبتنی بر تحلیل جامع وضعیت گردشگری، ایران را تا پایان برنامه هفتم توسعه در مسیر تحقق هدف جذب ۱۵ میلیون گردشگر خارجی قرار داد؟ برای پاسخ به این سؤال، سه سؤال فرعی ذیل مد نظر قرار می‌گیرند: مهم‌ترین موانع ساختاری، مدیریتی، سیاسی و آماری در مسیر توسعه گردشگری ایران چیست؟ مزیت‌ها و فرصت‌های ایران در مقایسه با کشورهای رقیب منطقه‌ای کدام‌اند؟ چه راهبردهای کلان و عملیاتی می‌توان برای دستیابی به هدف برنامه هفتم توسعه ارائه داد؟ فرضیه پژوهش آن است که تحقق هدف جذب ۱۵ میلیون گردشگر تنها در صورتی ممکن است که دولت ایران مجموعه‌ای از اقدامات هم‌زمان را در پنج حوزه کلیدی شامل بازاریابی بازارهای از دست‌رفته، تقویت بازارهای موجود، ورود به بازارهای نوظهور، ارتقای زیرساخت‌ها و اصلاح حکمرانی گردشگری به اجرا گذارد. این اقدامات باید بر پایه داده‌های تفکیکی، سیاست‌گذاری داده‌محور و مشارکت مؤثر بخش خصوصی طراحی شوند. این پژوهش با تکیه بر تحلیل SWOT و مطالعات تطبیقی با کشورهای منطقه، تلاش دارد تصویری جامع از وضعیت کنونی صنعت گردشگری ایران ارائه دهد، فرصت‌ها و چالش‌های آن را شناسایی کند و بر اساس آن، خطوط کلی یک برنامه میان‌مدت را طراحی نماید. هدف مقاله آن است که شکاف میان اسناد بالادستی و سیاست‌گذاری اجرایی را با رویکردی واقع‌گرا، مرحله‌بندی‌شده و مبتنی بر داده برجسته کند و زمینه شکل‌گیری گفتمانی تازه در سیاست‌گذاری گردشگری ایران را فراهم سازد؛ گفتمانی که نه صرفاً آرمان‌گرا، بلکه متکی بر ظرفیت‌های بالفعل و محدودیت‌های واقعی کشور باشد.

پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش درباره تحلیل SWOT گردشگری ایران در سطح ملی

در حوزه تحلیل SWOT گردشگری ایران در سطح ملی، مطالعات محدودی انجام شده است. یکی از جدیدترین پژوهش‌ها توسط مسعود خدادادی در سال ۲۰۲۵ انجام شده که تاب‌آوری گردشگری ایران را در مواجهه با تحریم‌ها، دیپلماسی و فرصت‌های نوظهور بررسی کرده است. این مطالعه نشان می‌دهد که ایران، علی‌رغم چالش‌های سیاسی و اقتصادی، پتانسیل قابل توجهی برای توسعه گردشگری دارد (Khodadadi, 2025, pp. 102–108). مطالعه دیگری توسط مریم خزایی‌پول و همکاران در سال ۲۰۲۴ انجام

شده که دیدگاهی جامع از محرک‌های محلی در توسعه صنعت گردشگری سلامت مبتنی بر جامعه ارائه می‌دهد. این پژوهش کیفی بر استان مازندران متمرکز است، اما یافته‌هایی قابل توجه برای سطح ملی نیز دارد (Khazae-Pool et al., 2024).

پیشینه پژوهش درباره مطالعات مقایسه‌ای منطقه‌ای

در حوزه مطالعات مقایسه‌ای منطقه‌ای، تحقیقات مهمی انجام شده که رقابت‌پذیری گردشگری ایران را در مقایسه با کشورهای منطقه بررسی کرده‌اند. نظم‌فر و همکاران در سال ۲۰۱۹، شاخص رقابت‌پذیری سفر و گردشگری را در کشورهای خاورمیانه تحلیل کردند و عملکرد ایران را با سایر کشورهای منطقه مقایسه نمودند. مطابق یافته‌های این مقاله، ایران در رتبه‌بندی کلی رقابت‌پذیری گردشگری، در موقعیتی پایین‌تر از کشورهایمانند امارات متحده عربی، قطر و عربستان سعودی قرار دارد. یافته‌های این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که ایران در شاخص منابع طبیعی و فرهنگی عملکرد نسبتاً مناسبی دارد، اما در زیرساخت گردشگری، محیط کسب‌وکار، امنیت و ایمنی نمرات پایینی کسب کرده است (Nazmfar et al., 2019, pp. 501-513). نعمت‌پور و همکاران نیز در تحلیلی عمیق‌تر، ضعف‌های ایران را در بازاریابی مقصد، کیفیت خدمات و دسترسی بین‌المللی بررسی کرده‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که ایران، علی‌رغم پتانسیل بالا در گردشگری فرهنگی، از این ظرفیت به‌طور کامل استفاده نمی‌کند (Nematpour et al., 2024, pp. 92-124). مومنی و همکاران در مقاله‌ای که در سال ۲۰۲۱ منتشر کردند، مقایسه‌ای از صنعت گردشگری درمانی ایران با کشورهای منتخب ارائه دادند. نتایج نشان می‌دهد که ایران مزیت قابل توجهی در هزینه‌های درمان دارد، اما در بازاریابی بین‌المللی، استانداردهای بین‌المللی و خدمات پشتیبان ضعف دارد (Momeni et al., 2021, pp. 187-195).

پیشینه پژوهش درباره برنامه‌ریزی عملیاتی گردشگری

در حوزه برنامه‌ریزی عملیاتی، مهدی‌نیا و منصور در ارزیابی راهبردهای نوآورانه برای بهبود بخش گردشگری ایران، تأثیر فناوری دیجیتال بر اشتغال‌زایی در شرکت‌های کوچک و متوسط گردشگری را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که استفاده از فناوری‌های دیجیتال می‌تواند به افزایش اشتغال و کاهش هزینه‌های عملیاتی در این بخش کمک کند (Mahdinia & Mansouri Daneshvar, 2022, pp. 187-201). نعمت‌پور و همکاران نیز تحلیل جامعی از عوامل مؤثر بر بهبود تصویر ایران ارائه داده‌اند و نشان داده‌اند که بازاریابی دیجیتال و دیپلماسی فرهنگی از راهکارهای مؤثر در ارتقای تصویر مقصد هستند (Nematpour et al., 2022). در مجموع، پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات موجود عمدتاً بر تحلیل‌های کلی، شاخص‌های رقابت‌پذیری یا حوزه‌های خاصی مانند گردشگری سلامت متمرکز بوده‌اند. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این کاستی‌ها، تحلیل جامع SWOT گردشگری ایران، مطالعه تطبیقی با کشورهای منطقه و ارائه خطوط کلی یک برنامه میان‌مدت را در دستور کار قرار داده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکردی ترکیبی از تحلیل اسنادی-تحلیلی و تحلیل تطبیقی منطقه‌ای طراحی شده است. اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از منابع ثانویه رسمی و معتبر استخراج شده‌اند. این منابع شامل آمارهای گردشگری وزارت میراث فرهنگی، مرکز آمار ایران، سازمان جهانی گردشگری، شورای جهانی سفر و گردشگری، قانون برنامه هفتم توسعه، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله و گزارش‌های تحلیلی منتشرشده در مجلات علمی بین‌المللی است. فرآیند تحلیل پژوهش در چهار مرحله اصلی انجام می‌شود: ۱. تحلیل توصیفی آمار گردشگری ورودی ایران، با تمرکز بر بازه ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۳، به‌منظور ترسیم روندها و شکاف‌ها در عملکرد واقعی نسبت به اهداف تعیین‌شده. ۲. تحلیل SWOT با تمرکز بر شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی، و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، بر اساس

اسناد رسمی، داده‌های آماری و مطالعات تطبیقی. ۳. مقایسه تطبیقی با کشورهای منتخب منطقه، شامل ترکیه، امارات متحده عربی و عربستان سعودی، با هدف استخراج الگوهای موفق سیاست‌گذاری و ارزیابی جایگاه ایران در شاخص‌هایی مانند بازارهای هدف، زیرساخت، درآمد گردشگری و بازاریابی مقصد. ۴. تدوین خطوط کلی برنامه میان‌مدت بر پایه تلفیق یافته‌های مراحل پیشین. این مرحله شامل پیشنهادهای راهبردی در پنج محور کلیدی، یعنی بازاریابی، تنوع‌بخشی بازار، زیرساخت، حکمرانی و داده‌محوری است.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های آماری گردشگری ورودی ایران

در این بخش، داده‌های آماری رسمی گردشگری ایران و وضعیت آن در مقایسه با کشورهای رقیب منطقه‌ای بررسی می‌شود. بر اساس اظهارات معاون گردشگری، ایران در سال ۱۴۰۳ حدود ۷,۳ میلیون گردشگر ورودی پذیرفته است؛ اما به دلیل عدم انتشار رسمی جزئیات این آمار، تحلیل حاضر بر مبنای سالنامه‌های آماری وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی از سال ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۲ و گزارش‌های رسمی سازمان‌های بین‌المللی گردشگری انجام شده است. برای مقایسه‌های منطقه‌ای نیز به آمار رسمی کشورهای ترکیه، امارات متحده عربی و عربستان سعودی استناد شده است. در یک نمای کلی، آمار رسمی نشان می‌دهد که تعداد گردشگران ورودی به ایران از ۸,۸۳۲,۰۵۰ نفر در سال ۱۳۹۸ به ۶,۳۸۲,۷۵۵ نفر در سال ۱۴۰۲ کاهش یافته است (Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts, 2020, p. 89; 2024, p. 91). این میزان، کاهش ۲۷,۷ درصدی را نشان می‌دهد و بالاتر از کاهش ۱۲ درصدی گردشگری در کل جهان در همین دوره زمانی است؛ کاهش که در سال‌های میانی، عمدتاً تحت تأثیر همه‌گیری کرونا رخ داد (UNWTO, 2024 January, p. 3).

تحلیل کشورهای مبدأ گردشگران به ایران

بر اساس جدول ۵-۲ سالنامه آماری ۱۴۰۲، عراق با ۲,۷۰۹,۱۴۸ گردشگر، معادل ۴۲ درصد کل گردشگران ورودی، بزرگ‌ترین بازار گردشگری ایران محسوب می‌شود. افغانستان با ۱,۲۸۸,۴۲۹ ورودی، معادل ۲۰ درصد، در رتبه دوم قرار دارد؛ هرچند بخش قابل توجهی از آمار ورودی از افغانستان، به مهاجران کاری مربوط است و نیاز به تفکیک دقیق‌تر دارد (ibid:91). مقایسه آمارهای سال ۱۳۹۸ و ۱۴۰۲ نشان‌دهنده تغییرات قابل توجه در ترکیب کشورهای مبدأ است. آذربایجان که در سال ۱۳۹۸ با ۱,۸۷۹,۹۳۵ گردشگر و سهم ۲۰ درصدی در رتبه دوم قرار داشت، در سال ۱۴۰۲ به ۱,۶۶,۵۸۲ گردشگر و رتبه هفتم سقوط کرده است؛ یعنی کاهش حدود ۹۱ درصد. در خصوص کشورهای حاشیه خلیج فارس، در سال ۱۴۰۲ مجموع گردشگران این کشورها برابر ۳۰۳,۵۲۵ نفر، معادل ۴,۷ درصد کل گردشگران ورودی ایران، بوده است. این رقم شامل بحرین، عمان، کویت، عربستان سعودی و امارات متحده عربی می‌شود. گردشگران چینی با ۵۹,۹۵۲ نفر، کمتر از یک درصد کل ورودی‌ها را تشکیل داده‌اند که نشان‌دهنده ضعف قابل توجه ایران در جذب این بازار مهم است. همچنین در سال ۱۴۰۲، بیشترین گردشگران اروپایی از دو کشور آلمان و سوئد بوده‌اند که مجموعاً سهمی بسیار محدود از کل ورودی‌های ایران را شامل می‌شوند.

تحلیل مقایسه‌ای رقبا منطقه‌ای

ترکیه در سال ۲۰۲۳ با پذیرش ۴۹,۲ میلیون گردشگر بین‌المللی و کسب درآمد ۵۴,۳ میلیارد دلاری، موقعیت رهبری خود در منطقه را حفظ کرده است. در زمینه بازار چین، ترکیه ۲۵۰ هزار گردشگر چینی پذیرفته و هدف رسیدن به ۵۰۰ هزار گردشگر چینی را دنبال می‌کند. همچنین، سالانه میلیون‌ها گردشگر اروپایی به ترکیه سفر می‌کنند (Skift, 2024). دبی در سال ۲۰۲۳ با پذیرش

۱۷،۱۵ میلیون گردشگر بین‌المللی، رشد ۱۹،۴ درصدی نسبت به سال قبل را تجربه کرده است. گردشگران کشورهای حاشیه خلیج فارس ۱۶ درصد از گردشگران دبی را تشکیل می‌دهند و اروپای غربی نیز یکی از بازارهای اصلی این مقصد محسوب می‌شود (Dubai Department of Economy and Tourism, 2024). عربستان سعودی نیز در سال ۲۰۲۳ حدود ۲۷ میلیون گردشگر بین‌المللی پذیرفته که ۸،۶ میلیون نفر از آنان از کشورهای حاشیه خلیج فارس بوده‌اند (Saudi Press Agency, 2024). این کشور همچنین هدف جذب ۵ میلیون گردشگر چینی تا سال ۲۰۳۰ را دنبال می‌کند (CGTN, 2024).

تحلیل سوات صنعت گردشگری ایران

نقاط قوت

مزیت رقابتی در بازارهای منطقه‌ای: ایران در بازار گردشگری عراق با پذیرش ۲،۷۰۹،۱۴۸ گردشگر در سال ۱۴۰۲، موقعیت رهبری دارد (Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts, 2024, p. 91). این مزیت ناشی از قرابت‌های فرهنگی، مذهبی و جغرافیایی دو کشور است و در شرایط بازیابی گردشگری منطقه‌ای اهمیت ویژه‌ای دارد. بر اساس گزارش سازمان جهانی گردشگری، اگرچه گردشگری بین‌المللی در سال ۲۰۲۳ به ۸۸ درصد سطح پیش از همه‌گیری بازگشته بود، منطقه خاورمیانه در نهم‌ماهه نخست سال، رشدی ۲۰ درصدی نسبت به مدت مشابه سال ۲۰۱۹ تجربه کرد (UN Tourism, 2023). البته پس از وقایع ۷ اکتبر و آغاز جنگ اسرائیل و غزه، آمار گردشگری ورودی به خاورمیانه کاهش یافت و در نهایت، آمار کل سال ۲۰۲۳ به ۹۲ درصد سطح سال ۲۰۱۹ رسید (World Bank, 2023, p. 1). **میراث فرهنگی و تاریخی غنی:** ایران با ۲۹ اثر تاریخی، فرهنگی و طبیعی ثبت‌شده در فهرست میراث جهانی یونسکو، یکی از کشورهای مهم جهان در این زمینه محسوب می‌شود (UNESCO, 2024). این میراث، ظرفیت بالایی برای توسعه گردشگری فرهنگی دارد؛ حوزه‌ای که در سطح جهانی از بخش‌های رو به رشد صنعت گردشگری محسوب می‌شود (WTTC, 2024). **موقعیت جغرافیایی استراتژیک:** قرارگیری ایران در مرکز منطقه و داشتن مرز مشترک خاکی و آبی با ۱۵ کشور، مزیت دسترسی و ترانزیت را فراهم می‌کند. این موقعیت، در شرایطی که منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا در سال‌های اخیر یکی از بالاترین نرخ‌های بازیابی گردشگری را تجربه کرده، اهمیت بیشتری می‌یابد (World Bank, 2023, p. 4).

نقاط ضعف

کاهش شدید بازارهای کلیدی: تحلیل آمار رسمی نشان می‌دهد که بازار آذربایجان با کاهش ۹۱،۱ درصدی، از ۱،۸۷۹،۹۳۵ گردشگر به ۱۶۶،۵۸۲ گردشگر رسیده است (Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts, 2024, p. 91). این کاهش در شرایطی رخ داده که آذربایجان، به سبب درآمد سرانه نسبتاً بالا در میان همسایگان زمینی ایران، از ظرفیت قابل توجهی برای بازار گردشگری ایران برخوردار است (World Bank, n.d). **ضعف در بازارهای پرسود:** عملکرد ایران در جذب گردشگران چینی و اروپایی به‌طور قابل توجهی پایین‌تر از ظرفیت بالقوه و استانداردهای منطقه‌ای است (Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts, 2024, p. 91). در مقابل، ترکیه در سال ۲۰۲۳ میلیون‌ها گردشگر اروپایی جذب کرده و درآمد قابل توجهی از این بازار به دست آورده است (Republic of Türkiye Ministry of Culture and Tourism, 2024; GoWithGuide, 2024). **حد به بازارهای محدود:** تمرکز ۶۳ درصدی گردشگری ورودی ایران بر دو بازار عراق و افغانستان، ریسک بالایی برای پایداری صنعت ایجاد می‌کند. این وضعیت با اصل تنوع‌بخشی بازار که در گزارش‌های OECD مورد تأکید قرار گرفته، سازگار نیست (OECD, 2024, p. 232).

فرصت‌ها

بازیابی بازارهای از دست‌رفته: بازار آذربایجان با پتانسیل بازگشت حدود ۱,۷ میلیون گردشگر، مهم‌ترین فرصت کوتاه‌مدت ایران محسوب می‌شود. بهبود روابط دیپلماتیک، تسهیل فرآیندهای سفر و بازسازی مسیرهای حمل‌ونقل می‌تواند به بازیابی این بازار کمک کند که از رتبه دوم (۲۱,۲۹ درصد) در سال ۱۳۹۸ به رتبه هفتم (۲,۶۱ درصد) در حال حاضر سقوط کرده است. **ورود به بازارهای نوظهور:** بازار چین با ۱۴۶ میلیون مسافر خارجی سالانه، یکی از بزرگ‌ترین بازارهای جهانی گردشگری است (China Tourism Academy, 2024). همچنین، بازار اروپا، به‌عنوان یکی از منابع اصلی گردشگران ورودی به مقصدهای منطقه، فرصت مهمی برای تنوع‌بخشی به گردشگری ورودی ایران فراهم می‌کند (World Bank, 2025, para. 5).

تهدیدها

رقابت شدید منطقه‌ای: در سال ۲۰۲۳، ترکیه، عربستان سعودی و دبی به‌عنوان سه رقیب اصلی منطقه، درآمدهای قابل توجهی از گردشگران خارجی کسب کردند. ترکیه با جذب ۴۹,۲ میلیون گردشگر خارجی، درآمدی بالغ بر ۵۴,۳ میلیارد دلار به دست آورد (Republic of Türkiye Ministry of Culture and Tourism, 2024). دبی نیز در سال ۲۰۲۴ با پذیرش ۱۸,۷۲ میلیون گردشگر بین‌المللی، رشد ۹ درصدی نسبت به سال قبل را تجربه کرد (Dubai Department of Economy and Tourism, 2025). عربستان سعودی نیز با ۲۷,۴ میلیون گردشگر خارجی، ۳۸ میلیارد دلار درآمد کسب کرد (UN Tourism, 2024, para. 2). **سرمایه‌گذاری‌های عظیم رقبا:** عربستان سعودی در چارچوب چشم‌انداز ۲۰۳۰، سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای در بخش گردشگری انجام داده است. این کشور در سال ۲۰۲۳ بیش از ۱۰۰ میلیون گردشگر داخلی و خارجی پذیرفته و هدف خود را به ۱۵۰ میلیون گردشگر داخلی و خارجی در سال ۲۰۳۰ افزایش داده است (UN Tourism, 2024, paras. 7-8). **محدودیت‌های ساختاری:** تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های پرداخت، دسترسی ایران به فناوری‌های نوین، سرمایه‌گذاری خارجی و شبکه‌های توزیع جهانی گردشگری را محدود کرده‌اند. این محدودیت‌ها در شرایطی که صنعت گردشگری جهانی در سال ۲۰۲۴ به ۱۰,۹ تریلیون دلار رسیده، چالشی جدی برای ایران محسوب می‌شود (WTTC, 2024).

راهکارهای سیاستی توسعه گردشگری ایران

بر اساس تحلیل سوات و داده‌های آماری، ایران با ۶,۳۸ میلیون گردشگر ورودی در سال ۱۴۰۲، فاصله قابل توجهی با هدف ۱۵ میلیون گردشگر برنامه هفتم توسعه دارد (Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts, 2024, p. 91). راهکارهای سیاستی این پژوهش بر مبنای تلفیق نقاط قوت موجود با فرصت‌های شناسایی شده ارائه می‌شوند.

بازیابی بازارهای از دست‌رفته با برگرداندن گردشگران آذربایجان به‌عنوان اولویتی فوری

بازار آذربایجان که از ۱,۸۸ میلیون گردشگر در سال ۱۳۹۸ به ۱۶۶ هزار نفر در سال ۱۴۰۲ سقوط کرده، مهم‌ترین فرصت کوتاه‌مدت برای افزایش سریع گردشگران ورودی محسوب می‌شود (Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts, 2020, p. 85; 2024, p. 91). این بازار پتانسیل بازگشت حدود ۱,۷ میلیون گردشگر را دارد که معادل ۲۷ درصد از هدف کلی برنامه هفتم است. تجربه کشورهای موفق نشان می‌دهد که بازیابی بازارهای از دست‌رفته با اجرای سیاست‌های هدفمند امکان‌پذیر است. بر اساس گزارش OECD Tourism Trends and Policies 2024، کشورهایی که سیاست‌های فعال و آینده‌نگر برای

ساخت آینده‌ای انعطاف‌پذیر، پایدار و فراگیر در گردشگری اتخاذ کرده‌اند، بازیابی قوی‌تری از بحران‌های اخیر تجربه کرده‌اند (OECD, 2024). جهت نیل به این هدف، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

الف) دیپلماسی گردشگری فعال: با توجه به اینکه سقوط تردد میان ایران و آذربایجان به سبب اختلافات سیاسی سال‌های اخیر رخ داده، کلید بازیابی آن نیز در دیپلماسی منطقه‌ای نهفته است. البته در کنار تلاش برای بهبود روابط سیاسی، دیپلماسی گردشگری نیز باید فعال شود. چنین سازوکاری در بسیاری از توافق‌های دوجانبه گردشگری پیش‌بینی شده است؛ برای نمونه، در توافق همکاری گردشگری میان دولت هند و دولت ازبکستان، دو طرف برای افزایش جریان گردشگر، تقویت همکاری میان سازمان‌های گردشگری، اجرای کمپین‌های تبلیغاتی، برگزاری نشست‌های B2B و تشکیل کارگروه مشترک گردشگری متعهد شده‌اند (Government of India & Government of Uzbekistan, 2018, Articles 1, 2, 4, 7). در ایران، یکی از این اقدامات می‌تواند ایجاد کمیسیون مشترک گردشگری ایران-آذربایجان با هدف حل مسائل مرزی و تسهیل تردد باشد. این کمیسیون باید شامل نمایندگان وزارت خارجه، وزارت میراث فرهنگی، وزارت کشور و بخش خصوصی دو کشور باشد و مأموریت حل مسائل مرتبط با ویزا، گمرک و حمل‌ونقل را بر عهده گیرد.

ب) بسته‌های ترغیبی ویژه: ارائه تخفیف‌های ویژه هتل‌داری و حمل‌ونقل برای گردشگران آذربایجانی در سال نخست اجرا می‌تواند بخشی از سیاست بازیابی بازار باشد. کاربرد بسته‌های ترغیبی در سیاست‌گذاری گردشگری، مسبوق به تجربه‌های بین‌المللی است؛ برای نمونه، گزارش OECD به ابتکار «کارت گردشگری دیجیتال» که اشاره می‌کند که با ارائه تخفیف در اقامت، غذا، تجربه‌های گردشگری و سایر خدمات، با هدف جذب گردشگران به مناطق کمتر برخوردار و افزایش مدت اقامت طراحی شده است (OECD, 2024, p. 37). این سیاست در ایران می‌تواند شامل تخفیف اقامت در هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره، رایگان بودن ویزا برای اقامت‌های کوتاه‌مدت، تسهیل فرآیندهای گمرکی و ارائه خدمات درمانی و بیمارستانی به گردشگران آذربایجانی باشد.

ج) توسعه مسیرهای پروازی مستقیم: برقراری پروازهای مستقیم میان باکو و شهرهای گردشگری ایران، از جمله تبریز، اصفهان، شیراز و مشهد، می‌تواند دسترسی را بهبود بخشد و هزینه سفر را کاهش دهد. اهمیت این اقدام از آن جهت است که دسترسی‌پذیری مقصد یکی از عوامل اثرگذار بر حجم ورود گردشگران است و مطالعه موردی ترکیش ایرلاینز نشان می‌دهد ایجاد پروازهای مستقیم میان مقصد و بازارهای مبدأ، تأثیر معناداری بر افزایش ورود گردشگران بین‌المللی دارد (Cetin et al., 2016, pp. 36-37). افزایش تعداد پروازهای هفتگی بین باکو و شهرهای گردشگری ایران می‌تواند دسترسی را بهبود بخشد و هزینه‌های سفر را کاهش دهد.

تقویت بازارهای موجود با حفظ رهبری در بازار عراق

با وجود حفظ موقعیت رهبری ایران در بازار عراق، امکان افزایش این بازار تا حدود ۳٫۵ میلیون گردشگر وجود دارد (Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts, 2024, p. 91). این افزایش بر اساس ظرفیت‌های موجود زیرساخت‌های مرزی و تقاضای فزاینده گردشگری زیارتی قابل دستیابی است. یکی از مهم‌ترین اقدامات برای تقویت جریان ورود گردشگر از عراق، ارتقای زیرساخت‌های مرزهای زمینی است. زیرساخت‌های حمل‌ونقل و مرزی نقش حیاتی در توسعه گردشگری دارند و این موضوع در مرزهای پرتردد اهمیتی دوچندان دارد. مطالعه آتلانتیک کونسیل درباره مرز زمینی مکزیک و آمریکا نشان می‌دهد که کاهش ۱۰ دقیقه‌ای زمان انتظار در مرز می‌تواند به افزایش قابل توجه تجارت و فعالیت اقتصادی منجر شود (Atlantic Council, 2022, paras. 4-5). آمارهای سال ۱۴۰۲ نشان می‌دهد که از سه مرز زمینی مهران، شلمچه و چذابه، نزدیک به ۱٫۵ میلیون نفر به ایران ورود داشته‌اند که بیش از ۲۳ درصد کل گردشگران ورودی ایران در آن سال را شامل می‌شود (Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts, 2024, p. 93). توسعه زیرساخت مرزی باید شامل افزایش تعداد کانترهای گذرنامه، نصب سیستم‌های الکترونیکی کنترل مرز، بهبود سالن‌های انتظار، رستوران‌ها، مراکز خرید و خدمات

رفاهی باشد. همچنین ایجاد مجتمع‌های خدماتی جامع در مرزهای اصلی، برای ارائه خدمات اقامتی، تغذیه، درمانی و حمل و نقل، می‌تواند تجربه سفر گردشگران عراقی را بهبود بخشد.

ورود به بازارهای نوظهور

ورود به بازار چین: فرصت استراتژیک

بازار چین با ۱۴۶ میلیون مسافر خارجی در سال ۲۰۲۴، یکی از بزرگ‌ترین بازارهای جهانی محسوب می‌شود. گردشگران چینی در سال ۲۰۲۴ مبلغ ۲۵۰٫۶ میلیارد دلار در سفرهای خارجی خرج کرده‌اند که رکوردی تازه محسوب می‌شود (World Tourism Forum, 2024, para. 1). ایران تنها ۵۹٫۹۵۲ گردشگر چینی در سال ۱۴۰۲ جذب کرده که نشان‌دهنده پتانسیل عظیم رشد در این بازار است (Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts, 2024, p. 91). جهت نیل به این هدف، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

(الف) بازاریابی دیجیتال هدفمند: ایجاد حضور فعال در پلتفرم‌های اجتماعی چینی، مانند WeChat، Weibo و Douyin، با محتوای تخصصی درباره جاذبه‌های فرهنگی و تاریخی ایران ضروری است. بر اساس گزارش «دراگون تریل»، بخش قابل توجهی از گردشگران چینی در سفرهای خارجی در فعالیتهای فرهنگی شرکت می‌کنند (Dragon Trail, 2024). این بازاریابی باید شامل همکاری با اینفلوئنسرهای چینی، تولید محتوای ویدئویی باکیفیت، اجرای کمپین‌های فصلی، تورهای مجازی از اماکن تاریخی، معرفی غذاهای محلی و راهنمای خرید صنایع دستی باشد.

(ب) توسعه تورهای تخصصی: طراحی بسته‌های گردشگری ویژه برای گردشگران چینی، شامل تورهای جاده ابریشم، گردشگری فرهنگی و تاریخی، باید در اولویت قرار گیرد. این تورها باید شامل راهنمای چینی‌زبان، غذاهای متناسب با سلیقه گردشگران چینی و تسهیلات پرداخت الکترونیک باشند. ضرورت طراحی چنین بسته‌هایی از آن جهت است که گزارش Chinese Outbound Travelers Whitepaper ۲۰۲۴ نشان می‌دهد گردشگران چینی پس از همه‌گیری به تجربه‌های عمیق‌تر و فرهنگی‌تر گرایش بیشتری یافته‌اند؛ به طوری که ۶۲٫۵ درصد آنان سفرهای تجربی و غوطه‌ور شدن در فرهنگ محلی مقصد را ترجیح داده‌اند و «تاریخ و فرهنگ» با ۵۵٫۲ درصد در صدر اهداف سفر آنان قرار داشته است (iClick Interactive Asia Group, 2024, pp. 18, 21). همین گزارش تأکید می‌کند که ۸۴ درصد گردشگران چینی استفاده از پرداخت موبایلی را ترجیح می‌دهند؛ بنابراین فراهم بودن پرداخت الکترونیک برای این بازار اهمیت عملیاتی دارد (Ibid, p. 70). تور جاده ابریشم ۱۴ روزه می‌تواند شامل بازدید از تهران، کاشان، اصفهان، یزد و شیراز باشد و بر تاریخ تجارت و تبادل فرهنگی میان ایران و چین تمرکز کند.

بازار کشورهای حاشیه خلیج فارس

بر اساس گزارش VisitBritain، گردشگران کشورهای شورای همکاری خلیج فارس در سال ۲۰۲۴ مجموعاً ۲۴٫۴ میلیون سفر خارجی انجام داده‌اند و ۷۵٫۴ میلیارد دلار خرج کرده‌اند (VisitBritain, 2024, para. 1). این بازار به دلیل نزدیکی جغرافیایی، سطح درآمد بالا، علاقه به گردشگری درمانی و پیوندهای فرهنگی، برای ایران اهمیت راهبردی دارد. جهت نیل به این هدف، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

(الف) توسعه گردشگری درمانی: ایجاد مراکز تخصصی گردشگری درمانی با استانداردهای بین‌المللی در تهران، مشهد و شیراز ضروری است. این مراکز باید شامل خدمات ترجمه عربی، تسهیلات اقامت همراهان و سیستم‌های پرداخت بین‌المللی باشند.

همچنین، دریافت گواهینامه‌های معتبر بین‌المللی مانند JCI می‌تواند اعتماد گردشگران درمانی را افزایش دهد؛ زیرا این اعتبارنامه نشان‌دهنده رعایت استانداردهای کیفیت و ایمنی مراقبت‌های بهداشتی است (Envoy Health, 2024; Astron Healthcare, 2025).

ب) بازاریابی در نمایشگاه‌های منطقه‌ای: حضور فعال در نمایشگاه‌های گردشگری منطقه، مانند Arabian Travel Market در دبی، Kuwait Travel Expo در کویت و Bahrain International Travel Expo در بحرین، باید بخشی از راهبرد بازاریابی ایران باشد. این حضور باید شامل غرفه‌های تعاملی، تجربه‌های مجازی از جاذبه‌های ایران و نشست‌های B2B با آژانس‌های مسافرتی منطقه باشد.

ج) همکاری با آژانس‌های مسافرتی منطقه‌ای: ایجاد شراکت راهبردی با آژانس‌های مسافرتی، توراپراتورها، OTAها و شرکت‌های مدیریت مقصد در کشورهای حاشیه خلیج فارس، یکی از ابزارهای ضروری برای تبدیل ظرفیت بالقوه ایران به محصول قابل فروش در بازار مبدأ است. تجربه VisitBritain در بازار GCC نشان می‌دهد که بازاریابی مؤثر در این منطقه، صرفاً به تبلیغات عمومی محدود نیست، بلکه بر روابط عمومی، درگیری با صنعت سفر، مشارکت‌های تجاری، آموزش شبکه فروش و افزایش محتوای مقصد از طریق شرکای OTA و متاسرج استوار است (VisitBritain, 2024, p. 7). اهمیت این اقدام از آن جهت است که در زنجیره ارزش گردشگری، واسطه‌هایی مانند توراپراتورها، آژانس‌ها و شرکت‌های مدیریت مقصد، نقش مهمی در شکل‌دهی انتخاب گردشگر، تنظیم بسته سفر، رزرو، حمل‌ونقل، اقامت و خدمات راهنمای محلی دارند (World Bank, 2023, pp. 17-18). افزون بر این، راهنمای مدیریت مقصد بانک جهانی تصریح می‌کند که بازاریابی مقصد می‌تواند علاوه بر گردشگران فردی، واسطه‌های تجاری سفر را نیز هدف قرار دهد و بخشی از فعالیت‌های بازاریابی، از طریق شرکای فروش انجام شود (Ibid, pp. 31-32). بنابراین، همکاری با آژانس‌های منطقه‌ای باید به‌عنوان بخشی از راهبرد دائمی توزیع، فروش و مدیریت بازارهای هدف تعریف شود (Ibid, p. 35).

گرفتن سهم بیشتر از بازار اروپا

بازار اروپا با کمتر از ۵۰ هزار گردشگر در سال ۱۴۰۲، یکی از ضعیف‌ترین عملکردهای ایران در بازارهای بین‌المللی را نشان می‌دهد (Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts, 2024, p. 91). اگرچه آمار تجمیع‌شده واحدی برای تعداد دقیق گردشگران اروپایی به کل منطقه خاورمیانه در سال ۲۰۲۳ در دسترس نیست، داده‌های مقصدی مانند ترکیه و دبی نشان می‌دهد که اروپا همچنان یکی از بازارهای مهم گردشگری منطقه است. جهت گرفتن سهم بیشتر از بازار گردشگران اروپایی، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

الف) بهبود تصویر و برندسازی: اجرای کمپین بازاریابی جامع در بازار اروپا باید بر پایه بازسازی تصویر مقصد ایران طراحی شود، نه صرفاً تبلیغ جاذبه‌های پراکنده. در ادبیات بازاریابی گردشگری، تصویر مقصد یکی از عوامل مؤثر بر انتخاب مقصد، قصد سفر، ارزیابی تجربه سفر و تمایل به بازدید مجدد دانسته می‌شود؛ زیرا گردشگران پیش از سفر، به دلیل ناملموس بودن محصول گردشگری، تصمیم خود را تا حد زیادی بر پایه تصویر ذهنی و منابع اطلاعاتی ثانویه شکل می‌دهند (Sonnleitner, 2011, pp. 31-32). این مسئله درباره ایران اهمیت مضاعف دارد؛ زیرا پژوهش‌های انجام‌شده درباره تصویر ایران نشان می‌دهد که ریسک ادراک‌شده، تصویر عمومی خاورمیانه و میزان آشنایی گردشگران با مقصد، از عوامل مؤثر بر تصویر ایران و قصد سفر به آن هستند (Mahmoudi et al., 2017, pp. 207-208). از این رو، کمپین اروپایی ایران باید با تمرکز بر ۲۹ اثر ثبت‌شده در فهرست میراث جهانی یونسکو، تنوع جغرافیایی و تجربه‌های فرهنگی منحصربه‌فرد طراحی شود و بکوشد تصویر ایران را از کلیشه‌های امنیتی و سیاسی خاورمیانه جدا کند. راهنمای مدیریت مقصد بانک جهانی نیز تأکید می‌کند که فعالیت‌های ترویجی مقصد باید بر تولید تصویر و متن متناسب با مخاطبان هدف، انتشار در وب‌سایت مقصد، شبکه‌های اجتماعی، تبلیغات آنلاین هدفمند و همکاری با رسانه‌ها و تولیدکنندگان محتوای سفر استوار باشد (World Bank, 2023, p. 32).

ب) توسعه تورهای تخصصی فرهنگی: طراحی تورهای تخصصی برای بازار اروپا، به ویژه در حوزه‌هایی مانند باستان‌شناسی، معماری اسلامی، هنر، موزه‌گردی و صنایع دستی، باید به‌عنوان یکی از محورهای اصلی ورود ایران به بازار گردشگران فرهنگی اروپا تعریف شود. اهمیت این رویکرد از آن جهت است که بر اساس گزارش مشترک UNWTO و UNESCO، گردشگری فرهنگی در سطح جهانی رو به افزایش است و حدود ۴۰ درصد گردشگران بین‌المللی خود را «گردشگر فرهنگی» می‌دانند؛ در عین حال، پایداری این نوع گردشگری مستلزم همکاری مؤثر میان نهادهای گردشگری و نهادهای فرهنگی است (UNWTO & UNESCO, 2018, p. 1). بر این اساس، تورهای فرهنگی ایران برای بازار اروپا باید با همکاری دانشگاه‌ها، موزه‌ها و مراکز تخصصی میراث فرهنگی طراحی شوند و با حضور راهنمایان متخصص در تاریخ، باستان‌شناسی، معماری و هنر اجرا گردند.

ج) فراهم آوردن زیرساخت صدور ویزای بدو ورود: تسهیل روایتی یکی از ابزارهای مستقیم برای کاهش موانع اداری سفر و افزایش جذابیت مقصد در بازارهای بین‌المللی است. گزارش Tourism Visa Openness سازمان جهانی گردشگری، ویزای بدو ورود و ویزای الکترونیک را از مهم‌ترین شیوه‌های تسهیل ویزا معرفی می‌کند و نشان می‌دهد که هرچه مقصدها از الزام ویزای سنتی پیش از سفر فاصله بگیرند، سطح بازبودن ویزایی و امکان تحریک تقاضای گردشگری افزایش می‌یابد (UNWTO, 2013, pp. 10–12). بر این اساس، احیای مؤثر ویزای بدو ورود برای گردشگران اروپایی، تنها به تصویب مقررات وابسته نیست، بلکه مستلزم فراهم شدن زیرساخت اجرایی در مبادی اصلی ورود است. بنابراین، ویزای بدو ورود باید همراه با افزایش تعداد باجه‌های پردازش، آموزش نیروی انسانی، استقرار سامانه‌های الکترونیک و مدیریت صف در فرودگاه‌های گردشگرپذیر دنبال شود.

توسعه زیرساخت‌ها و خدمات

ارتقای زیرساخت‌های حمل‌ونقل

زیرساخت حمل‌ونقل مناسب از عوامل مهم افزایش جذابیت مقصد برای گردشگران است. مطالعات متعدد رابطه مثبت میان زیرساخت جاده‌ای و فعالیت‌های گردشگری را تأیید کرده‌اند (Khadaroo & Seetana, 2007, p. 1021). جهت نیل به این هدف، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

الف) توسعه ظرفیت فرودگاه‌ها: افزایش ظرفیت فرودگاه‌های بین‌المللی، به ویژه در مبادی اصلی ورود گردشگران، یکی از پیش‌شرط‌های توسعه گردشگری ورودی است. ظرفیت فرودگاه صرفاً به تعداد باند یا پرواز محدود نمی‌شود، بلکه ظرفیت پردازش مسافر در نقاط تماس ترمینال، از جمله چک‌این، کنترل امنیتی، کنترل مرزی، گیت‌های سوار شدن، تحویل بار، طراحی ترمینال، علائم راهنما و کیفیت مسیریابی را نیز در برمی‌گیرد (ACI Europe, 2024, pp. 3–4). بر این اساس، فرودگاه امام خمینی و سایر فرودگاه‌های گردشگرپذیر کشور باید از نظر تسهیلات ترمینالی، تعداد کانترهای چک‌این، باجه‌های گذرنامه، گیت‌های ورود و خروج، سامانه‌های هوشمند مدیریت صف، اطلاع‌رسانی چندزبانه و زیرساخت‌های امنیتی ارتقا یابند.

ب) بهبود شبکه ریلی: تکمیل و ارتقای شبکه ریلی میان شهرهای اصلی گردشگری ایران، از جمله تهران، اصفهان، شیراز و مشهد، باید بخشی از راهبرد افزایش دسترسی‌پذیری مقصد باشد. ادبیات حمل‌ونقل و گردشگری نشان می‌دهد که زیرساخت حمل‌ونقل با بهبود دسترسی به مقصد و تسهیل جابه‌جایی گردشگران در درون مقصد، نقش مهمی در توسعه گردشگری دارد (Albalate & Fageda, 2016, p. 2). تجربه اسپانیا در توسعه قطار سریع‌السیر نیز نشان می‌دهد که بسیاری از استان‌های متصل شده به شبکه HSR پس از افتتاح ایستگاه‌های جدید، افزایش ورود گردشگر را تجربه کرده‌اند؛ هرچند اثرگذاری این سیاست وابسته به هماهنگی شبکه با نیاز واقعی سفر است (Ibid, p. 7). بر این اساس، تکمیل خطوط ریلی سریع و منظم میان شهرهای

گردشگری ایران می‌تواند زمان سفر را کاهش دهد، سفرهای چندمقصده را تسهیل کند و توزیع فضایی گردشگران را بهبود بخشد.

ج) نوسازی ناوگان حمل‌ونقل شهری: نوسازی ناوگان اتوبوس‌رانی و حمل‌ونقل شهری با استانداردهای ایمنی، تهویه مناسب، اینترنت، صندلی‌های راحت، فضای چمدان، نمایشگر اطلاع‌رسانی و کارت‌های یکپارچه حمل‌ونقل ضروری است. این اقدامات می‌تواند به‌طور مستقیم بر تجربه گردشگران و توسعه گردشگری شهری اثر بگذارد (Nazneen et al., 2019, p. 85; Kanwal et al., 2020).

ارتقای کیفیت خدمات هتل‌داری

صنعت هتل‌داری ایران برای پذیرش گردشگران بین‌المللی نیازمند ارتقای کیفی است. این ارتقا شامل استانداردسازی خدمات، توسعه اقامتگاه‌های متناسب با تجربه فرهنگی و آموزش نیروی انسانی است. جهت نیل به این هدف، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

الف) استانداردسازی خدمات هتل‌داری: اجرای نظام رتبه‌بندی ملی هتل‌ها باید بر پایه معیارهای شفاف، قابل ارزیابی و نزدیک به استانداردهای بین‌المللی انجام شود. تجربه نظام اروپایی Hotelstars Union نشان می‌دهد که طبقه‌بندی هتل، مجموعه‌ای از معیارها مانند پاکیزگی و بهداشت، نگهداری تجهیزات، کیفیت اتاق‌ها، خدمات پذیرش، غذا و نوشیدنی، دسترسی به اینترنت، خدمات عمومی و فعالیت‌های کیفی و آنلاین را دربرمی‌گیرد (Hotelstars Union, 2024, pp. 3-14). بر این اساس، نظام رتبه‌بندی هتل‌های ایران باید شامل بازرسی‌های دوره‌ای، معیارهای روشن برای کیفیت اتاق، رستوران، تمیزی، امنیت، دسترسی دیجیتال، پاسخ‌گویی کارکنان، مهارت‌های زبانی و سازوکار دریافت بازخورد مشتریان باشد.

ب) توسعه هتل‌های سنتی: تشویق سرمایه‌گذاری در هتل‌های بوتیک و اقامتگاه‌های سنتی در بافت‌های تاریخی شهرها می‌تواند هم به افزایش ظرفیت اقامتی ایران و هم به حفاظت و احیای بناهای تاریخی کمک کند. مطالعات مربوط به تبدیل تطبیقی بناهای میراثی نشان می‌دهد که تبدیل خانه‌ها و ساختمان‌های تاریخی به اقامتگاه‌های گردشگری، در صورت برنامه‌ریزی درست، می‌تواند ارزش فرهنگی بنا را حفظ کند و هم‌زمان منافع اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و فرهنگی برای مقصد ایجاد نماید (Vardopoulos, 2023, pp. 1-2). بر این اساس، در شهرهای تاریخی ایران، تبدیل خانه‌های تاریخی به هتل‌های بوتیک و اقامتگاه‌های سنتی باید با حفظ معماری اصیل، حیاط مرکزی، تزئینات بومی، مصالح سنتی و هویت محلی دنبال شود.

ج) آموزش نیروی انسانی: ایجاد مراکز آموزش تخصصی هتل‌داری در شهرهای اصلی گردشگری، یکی از پیش‌نیازهای ارتقای کیفیت خدمات و رقابت‌پذیری مقصد است. گزارش UNESCO-UNEVOC درباره مهارت‌های مورد نیاز در گردشگری و هتل‌داری نشان می‌دهد که تحول این بخش، به‌ویژه در زمینه کیفیت خدمات، پایداری، دیجیتالی‌شدن و پاسخ‌گویی به نیازهای جدید گردشگران، مستلزم توسعه آموزش‌های مهارتی، یادگیری مادام‌العمر و پیوند نزدیک‌تر میان نظام آموزش فنی و حرفه‌ای و صنعت گردشگری است (UNESCO-UNEVOC, 2025, pp. 18-21). بر این اساس، ایران باید مراکز آموزش تخصصی هتل‌داری را با همکاری دانشگاه‌ها و مؤسسات معتبر ایجاد کند و دوره‌هایی در زمینه مدیریت هتل، خدمات پذیرش، خانه‌داری حرفه‌ای، خدمات رستوران، ارتباط با مشتری، مهارت‌های دیجیتال و زبان‌های خارجی ارائه دهد.

توسعه زیرساخت‌های دیجیتال

در عصر دیجیتال، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات برای صنعت گردشگری ضروری است. این زیرساخت‌ها شامل پلتفرم‌های رزرو آنلاین، سیستم‌های پرداخت، اپلیکیشن‌های گردشگری و خدمات اطلاع‌رسانی است. جهت نیل به این هدف، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

الف) اتصال پلتفرم‌های داخلی گردشگری به سیستم‌های مالی بین‌المللی: در سال‌های اخیر، پلتفرم‌های آنلاین داخلی برای خرید بلیت هواپیما، رزرو هتل، اقامتگاه‌های بوم‌گردی و تورها در ایران توسعه یافته‌اند؛ اما بهره‌گیری از این ظرفیت در گردشگری ورودی، مستلزم اتصال آن‌ها به نظام‌های پرداخت و توزیع بین‌المللی است. گزارش OECD نشان می‌دهد که پلتفرم‌های دیجیتال متمرکز می‌توانند به‌عنوان نقطه ورود کسب‌وکارهای گردشگری عمل کنند، میزان دیده‌شدن آن‌ها را افزایش دهند، دسترسی به ابزارهای آنلاین را فراهم سازند و از طریق یکپارچه‌سازی عرضه‌های عمومی و خصوصی گردشگری، ارتباط گردشگر با اکوسیستم مقصد را بهبود بخشند (OECD, 2024, pp. 40–41). بر این اساس، پلتفرم‌های گردشگری ایران باید دارای نسخه‌های چندزبانه، امکان پرداخت بین‌المللی، اتصال به کانال‌های توزیع جهانی، قابلیت رزرو مستقیم و استانداردهای امنیت داده باشند.

ب) توسعه اپلیکیشن‌های موبایل: ایجاد اپلیکیشن جامع موبایلی برای گردشگران خارجی می‌تواند بخشی از راهبرد هوشمندسازی خدمات مقصد باشد. مطالعات مربوط به اپلیکیشن‌های گردشگری مکان‌محور نشان می‌دهد که ترکیب نقشه، موقعیت‌یابی، واقعیت افزوده و محتوای دیجیتال می‌تواند گردشگران را به نقاط مورد علاقه هدایت کند، تجربه بازدید را ارتقا دهد و دسترسی آنان به اطلاعات مقصد را آسان‌تر سازد (Evagelou et al., 2024, pp. 271–272). بر این اساس، اپلیکیشن راهنمای گردشگری ایران باید شامل نقشه دقیق شهرهای گردشگری، معرفی جاذبه‌ها، رستوران‌ها، هتل‌ها، مسیریابی مبتنی بر GPS، راهنمای صوتی، ترجمه فوری، اطلاع‌رسانی چندزبانه و دسترسی سریع به خدمات اضطراری باشد.

ج) بهبود زیرساخت‌های ارتباطی: ارتقای زیرساخت‌های ارتباطی در مناطق گردشگری، بخشی ضروری از حرکت به سمت مقصد گردشگری هوشمند است. گزارش ITU درباره گردشگری هوشمند، مقصد هوشمند را مقصدی می‌داند که بر زیرساخت فناوریانه پیشرفته استوار است و از طریق این زیرساخت، تعامل بازدیدکننده با محیط مقصد، دسترسی‌پذیری و کیفیت تجربه گردشگر را افزایش می‌دهد (ITU, 2022, pp. 6–7). بر این اساس، ایران باید پوشش اینترنت پرسرعت و شبکه تلفن همراه را در شهرها، جاذبه‌های اصلی، مسیرهای گردشگری و مناطق کوهستانی، کویری و روستایی تقویت کند.

بهبود مدیریت و حکمرانی

ایجاد سازمان یکپارچه گردشگری در سطح ملی

یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریتی در صنعت گردشگری ایران، پراکندگی مسئولیت‌ها در سازمان‌ها و نهادهای مختلف است. بر اساس مطالعه OECD درباره حکمرانی گردشگری، توسعه پایدار گردشگری مستلزم ساختارهای نهادی قوی، شیوه‌های حاکمیتی مؤثر و اقدامات هماهنگ سیاستی است (OECD, 2024, p. 28). همچنین، هماهنگی مؤثر میان سطوح مختلف دولت، با مشارکت نزدیک بخش خصوصی و سایر ذی‌نفعان، برای پاسخ به چالش‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌ها ضروری است (Ibid, p. 28). سازمان‌های مدیریت مقصد نیز نقش مهمی در ایجاد همکاری مؤثر و پشتیبانی از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری دارند (Ibid, p. 32). جهت نیل به این هدف، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

الف) فعال شدن شورای عالی گردشگری: اگرچه از سال ۱۳۷۰ شورای عالی ایرانگردی و جهانگردی تشکیل شده و بعدها در سال ۱۳۸۳ با آیین‌نامه جدید تحت عنوان شورای عالی میراث فرهنگی و گردشگری تداوم یافته است

(Council of Ministers, 1991; 2004)، این شورا در عمل فعالیت مؤثری نداشته است. بر اساس گزارش خبرگزاری مهر، این شورا تا سال ۱۳۹۸ تنها چند نشست برگزار کرده و از آن پس نیز خبری درباره تشکیل منظم آن منتشر نشده است (Mehr News Agency, 2023). در حالی که بسیاری از چالش‌های میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی از طریق این شورا قابل پیگیری است، به نظر می‌رسد این نهاد در اولویت کاری دولت‌های مختلف قرار نداشته است. شورا باید به صورت منظم تشکیل جلسه دهد، گزارش‌های عملکرد را بررسی کند و اختیار هماهنگی میان دستگاه‌ها، تخصیص اعتبارات ویژه و پیگیری پروژه‌های کلان زیرساختی را داشته باشد.

ب) ایجاد صندوق توسعه گردشگری: تأسیس صندوق توسعه گردشگری می‌تواند یکی از ابزارهای اصلی تأمین مالی پروژه‌های زیرساختی، حمایت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و تقویت کسب و کارهای کوچک و متوسط گردشگری باشد. گزارش مشترک United Nations و UN Tourism درباره سرمایه‌گذاری پایدار در گردشگری تأکید می‌کند که توسعه گردشگری نیازمند سازوکارهای مالی برای سرمایه‌گذاری در گردشگری و زیرساخت‌های مرتبط است و سیاست‌های سرمایه‌گذاری باید از زیرساخت‌های فیزیکی و دیجیتال، نوآوری، تنوع‌بخشی محصول و مشارکت بنگاه‌های کوچک و متوسط حمایت کنند (United Nations & UN Tourism, 2025, pp. 16–18). بر این اساس، صندوق توسعه گردشگری در ایران باید با سرمایه اولیه کافی و منابع پایدار شکل گیرد و امکان ارائه تسهیلات کم‌بهره، ضمانت سرمایه‌گذاری، حمایت از پروژه‌های زیرساختی، نوسازی واحدهای اقامتی، تأمین مالی نوآوری‌های گردشگری و پشتیبانی از آموزش نیروی انسانی را فراهم کند.

ج) تقویت نقش بخش خصوصی: تقویت نقش بخش خصوصی در گردشگری باید از طریق مشارکت عمومی-خصوصی، واگذاری اجرای بخشی از پروژه‌ها و درگیر کردن فعالان صنعت در سیاست‌گذاری، بازاریابی و طراحی محصول دنبال شود. گزارش OECD تأکید می‌کند که اجرای مؤثر سیاست‌های گردشگری مستلزم مشارکت بخش خصوصی و سایر ذی‌نفعان است؛ از جمله حفظ صدای فعال و مستمر بخش خصوصی در مجامع دولتی و اطمینان از اینکه این بخش در اجرای برنامه‌ها و اقدامات برای تحقق چشم‌انداز مشترک گردشگری نقش ایفا می‌کند (OECD, 2024, p. 30). همین گزارش نشان می‌دهد که کشورهایی مانند کرواسی، استونی، یونان، رومانی و بریتانیا در سال‌های اخیر ساختارهای حکمرانی مقصد و چارچوب عملیاتی سازمان‌های مدیریت مقصد را بازبینی کرده‌اند؛ در نمونه یونان نیز قانون مربوط به سازمان‌های مدیریت و بازاریابی مقصد، با هدف ایجاد چارچوبی پایدار برای همکاری میان بخش عمومی و خصوصی در مدیریت مقصد معرفی شده است (Ibid, p. 31). بر این اساس، در ایران مشارکت عمومی-خصوصی می‌تواند در ساخت و بهره‌برداری از هتل‌ها، مراکز تفریحی، زیرساخت‌های حمل‌ونقل، مراکز اطلاع‌رسانی گردشگری و پروژه‌های احیای بافت‌های تاریخی به کار گرفته شود.

تدوین الزامات نرم‌افزاری برای تهیه برنامه‌های عملیاتی

در حال حاضر، به دلیل نبود آمارهای قابل اتکا و عدم اطلاع کافی سیاست‌گذاران از تقاضاهای واقعی گردشگران ورودی، امکان برنامه‌ریزی علمی و مبتنی بر داده محدود است. در چنین شرایطی، ششم مدیریتی، سلیقه مدیران و توانایی گروه‌های نفوذ در اثرگذاری بر تصمیمات، می‌تواند جایگزین سیاست‌گذاری شواهدبنیان شود. ایجاد سیستم‌های جامع نظارت و ارزیابی، شامل شاخص‌های کمی و کیفی، گزارش‌دهی منظم و سازوکارهای بازخورد، برای برنامه‌ریزی مؤثر ضروری است. در این خصوص، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

تهیه آمار به تفکیک انواع گردشگری ورودی در ایران

گزارش OECD تأکید می‌کند که در شرایط تحول سریع گردشگری، گردآوری و انتشار داده‌های به‌موقع، تفکیکی و قابل مقایسه برای آگاهی بخشی و ارزیابی سیاست‌های گردشگری ضرورت دارد و هرچه تصمیم‌گیری‌ها به سطوح محلی و مقصدی نزدیک‌تر می‌شود، نیاز به داده‌های جزئی‌تر و قابل استفاده در سطح مقصد افزایش می‌یابد (Ibid: p. 44). در حال حاضر، تنها آمارهای ورود و خروج گردشگران از مرزها وجود دارد که توسط نیروی انتظامی ثبت شده و از طریق سالنامه‌های آماری وزارت میراث فرهنگی و گردشگری منتشر می‌شود. این آمارها شامل اطلاعاتی مانند تعداد اتباع خارجی ورودی، ملیت مسافران، نوع روایت صادرشده و مرزهای ورودی است؛ اما درباره هدف سفر، نوع فعالیت گردشگران، مناطق اقامت و میزان هزینه‌کرد آنان اطلاعات کافی وجود ندارد. به همین دلیل، آمار دقیقی درباره تقاضا در انواع گردشگری ورودی ایران در دسترس نیست و این نقیصه، برنامه‌ریزی مؤثر را محدود می‌کند. در این خصوص، لازم است با همکاری وزارت گردشگری و نهادهای تخصصی مانند مرکز آمار ایران، آمار قابل اتکایی، ولو به صورت تخمینی، از وضعیت گردشگری ورودی ایران تهیه شود.

گوشه‌بندی بازار ورودی و تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد

بر پایه آمارهایی که لزوم تهیه آن در بخش قبل توضیح داده شد، گوشه‌بندی بازار گردشگری ورودی و تعیین ظرفیت توسعه برای هر بخش، گام بعدی برنامه‌ریزی است. اهمیت گوشه‌بندی بازار در گردشگری از آن جهت است که بازار گردشگران یکدست نیست و به دلیل تفاوت در انگیزه‌ها، الگوهای سفر، مدت اقامت، سطح هزینه‌کرد، ترجیحات فعالیتی و ادراک ریسک، باید به گروه‌های کوچک‌تر و همگن‌تر تقسیم شود تا سیاست‌گذار بتواند برای هر بخش، محصول، پیام بازاریابی و زیرساخت متناسب طراحی کند (Dolnicar et al., 2018, pp. v-vi). بر این مبنای، باید در خصوص هر منطقه گردشگری و هر نوع گردشگری، اهداف و زیرساخت‌های مورد نیاز تعریف شود. سپس، شاخص‌های کمی و کیفی برای ارزیابی پیشرفت در دستیابی به اهداف تعیین گردد. این شاخص‌ها باید شامل تعداد گردشگران ورودی، درآمد گردشگری، اشتغال‌زایی، رضایت گردشگران و شاخص‌های زیست‌محیطی برای هر گوشه از بازار باشند. هر شاخص باید هدف مشخص، زمان‌بندی و مسئول اجرا داشته باشد.

ایجاد سازوکارهای بازخورد

ایجاد کانال‌های مختلف برای دریافت بازخورد از گردشگران، فعالان صنعت و جامعه محلی، بخش مهمی از نظام سیاست‌گذاری داده‌محور است. این بازخوردها باید در بهبود خدمات و اصلاح سیاست‌ها مورد استفاده قرار گیرند. اهمیت این سازوکارها از آن جهت است که OECD در بحث اولویت‌های سیاستی گردشگری، بر مشارکت گسترده ذی‌نفعان در فرآیند سیاست‌گذاری و نیز دسترسی تصمیم‌گیران به داده‌ها و شاخص‌های مناسب برای پایش مسائل، سنجش اقدامات و اصلاح مسیر سیاست‌ها تأکید می‌کند (OECD, 2024, p. 15). سیستم‌های آنلاین برای دریافت نظرات، نشست‌های تخصصی با فعالان صنعت و نظرسنجی‌های منظم از گردشگران باید بخشی از این سازوکار باشند. نتایج این بازخوردها نیز باید به صورت شفاف منتشر شود و در تصمیم‌گیری‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی راهبردهای کلان توسعه گردشگری ورودی ایران تا پایان برنامه هفتم توسعه، نشان داد که تحقق هدف جذب ۱۵ میلیون گردشگر خارجی در سال ۱۴۰۷، تنها در صورتی امکان‌پذیر است که مجموعه‌ای از اقدامات چندسطحی،

همانگ و داده‌محور در حوزه‌های زیرساختی، حکمرانی، بازاریابی و تنظیم‌گری به اجرا گذاشته شود. در پاسخ به سؤال اصلی، یافته‌ها تأیید می‌کنند که تدوین راهبردهای واقع‌گرایانه و داده‌محور، مستلزم ارزیابی جامع وضعیت فعلی گردشگری ایران با رویکرد SWOT و تطبیق آن با تحولات منطقه‌ای و جهانی است. راهبردهای کلان باید در پنج محور اصلی تدوین شوند: بازاریابی بازارهای از دست‌رفته، تقویت بازارهای موجود، ورود به بازارهای نوظهور، توسعه زیرساخت‌ها و خدمات، و اصلاح حکمرانی و ساختار مدیریتی. در پاسخ به سؤال‌های فرعی، موانع اصلی توسعه گردشگری در ایران را می‌توان در پنج سطح شناسایی کرد: ضعف زیرساخت‌ها، ناکارآمدی نهادی، تصویر منفی بین‌المللی، تمرکز بر بازارهای محدود و فقدان داده‌های تفکیکی برای سیاست‌گذاری. مقایسه تطبیقی وضعیت گردشگری ایران با سه رقیب اصلی منطقه، یعنی ترکیه، امارات متحده عربی و عربستان سعودی، نشان می‌دهد که ایران از نظر مزیت‌های فرهنگی و تاریخی ظرفیت قابل توجهی دارد، اما به دلیل ضعف مدیریت مقصد، بهره‌برداری مؤثری از این مزیت‌ها صورت نگرفته است. راهبردهای پیشنهادی در این پژوهش، تلفیقی از تجربه‌های موفق منطقه‌ای با اقتضانات بومی ایران است و نشان می‌دهد که تنها از طریق یک بسته سیاستی منسجم در بازه چهارساله می‌توان به تحقق هدف برنامه هفتم توسعه امیدوار بود. فرضیه اصلی پژوهش، مبنی بر اینکه تحقق هدف ۱۵ میلیون گردشگر نیازمند اقدام هم‌زمان در پنج حوزه کلیدی و طراحی سیاست‌های مبتنی بر داده و مشارکت بخش خصوصی است، با توجه به شواهد تجربی، تحلیل تطبیقی و یافته‌های پژوهش تأیید می‌شود. مسیر توسعه‌ای که این مقاله پیشنهاد می‌کند، از جنس تغییرات ساختاری تدریجی اما جهت‌دار است، نه جهش‌های سطحی و تبلیغاتی. در نهایت، این پژوهش از منظر علمی و کاربردی سه دستاورد عمده دارد: نخست، طراحی چارچوبی تحلیلی برای ارزیابی واقع‌بینانه صنعت گردشگری ایران با تلفیق داده‌های ملی، مدل‌های بین‌المللی و ابزار سوات؛ دوم، ارائه خطوط کلان یک بسته سیاستی برای دوره میان‌مدت؛ و سوم، تأکید بر فراهم کردن پیش‌نیازهای نرم‌افزاری، مانند تهیه آمارهای تفکیکی انواع گردشگری ورودی، گوشه‌بندی بازار و تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد که برای تدوین برنامه‌های عملیاتی در مرحله اجرا نقشی محوری دارند.

References

1. ACI Europe. (2024). Airport capacity: Position paper. Airports Council International Europe. <https://www.aci-europe.org/downloads/resources/ACI%20EUROPE%20POSITION%20PAPER%20-%20AIRPORT%20CAPACITY.pdf>
2. Albalade, D., & Fageda, X. (2016). High speed rail and tourism: Empirical evidence from Spain. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 85, 174–185. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.01.009>
3. Astron Healthcare. (2025). Why medical tourists prefer JCI accredited hospitals. Retrieved from <https://www.astronhealthcare.com/blog/why-medical-tourists-prefer-jci-accredited-hospitals/>
4. Atlantic Council. (2022). The economic impact of a more efficient US-Mexico border: How reducing wait times at land ports of entry would promote commerce, resilience, and job creation. Retrieved from <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/the-economic-impact-of-a-more-efficient-us-mexico-border/>
5. Cetin, G., Akova, O., Gursoy, D., & Kaya, F. (2016). Impact of direct flights on tourist volume: Case of Turkish Airlines. *Journal of Tourismology*, 2(2), 36–50. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/457663>
6. CGTN. (2024, October 21). Saudi bolsters tourism with China, aims for 5 million visitors by 2030. Retrieved from <https://news.cgtn.com/news/2024-10-21/Saudi-aims-for-5-million-Chinese-visitors-by-2030-1xSJxZ9sqAg/p.html>
7. China Tourism Academy. (2024). China's outbound tourism development annual report 2024. Retrieved from <https://www.ctaweb.org.cn/?m=home&c=View&a=index&aid=10128&lang=en>
8. Chinese Tourism Agency. (2024). Chinese tourists are the biggest spenders in the world! Retrieved from <https://chinesetourismagency.com/chinese-tourists-biggest-spenders-world/>
9. Council of Ministers. (1991, December 16). Statute of the Supreme Council of Iran Touring and Tourism. Tehran: Islamic Parliament Research Center. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/113434> [Persian]
10. Council of Ministers. (2004, August 18). Regulation on the formation and administration of the Supreme Council of Cultural Heritage and Tourism. Tehran: Islamic Parliament Research Center. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/123988> [Persian]
11. Council of Ministers. (2004, December 29). Vision document for the development of Iran's cultural heritage and tourism sector in the 2005–2025 outlook. Retrieved from <https://www.chht-sb.ir/fa/newsview/54> [Persian]
12. Dolnicar, S., Grün, B., & Leisch, F. (2018). Market segmentation analysis: Understanding it, doing it, and making it useful. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-8818-6>
13. Dragon Trail. (2024). 9 Chinese outbound travel trends of 2024. Retrieved from <https://dragontrail.com/resources/blog/9-chinese-outbound-travel-trends-of-2024>
14. Dubai Department of Economy and Tourism. (2024). Annual visitor report 2023. Retrieved from <https://www.dubaidet.gov.ae/en/research-and-insights/annual-visitor-report-2023>
15. Dubai Department of Economy and Tourism. (2025, February 9). Dubai welcomes 18.72 million international visitors in 2024 (+9% YoY). Retrieved from <https://dmo.dof.gov.ae/en/news-and-publications/latest-press-releases/dubai-welcomes-1872-million-international-visitors-in-2024-plus9-yoy/>

16. Envoy Health. (2024). Understanding risks, benefits, and the crucial role of JCI. Retrieved from <https://www.envoyhealth.io/blog/risks-benefits-and-jci>
17. Evagelou, A., Klefodimos, A., & Lappas, G. (2024). Creating location-based mobile applications for tourism: A virtual AR guide for Western Macedonia. *Digital*, 4(1), 271–301. <https://doi.org/10.3390/digital4010014>
18. Government of India & Government of Uzbekistan. (2018). Agreement between the Government of the Republic of India and the Government of the Republic of Uzbekistan on cooperation in the field of tourism. Ministry of External Affairs, Government of India. <https://www.mea.gov.in/Portal/LegalTreatiesDoc/UZ18B3404.pdf>
19. GoWithGuide. (n.d.). Tourism in Turkey Statistics 2024: Insights through numbers for planning your trip. Retrieved from <https://gowithguide.com/blog/tourism-in-turkey-statistics-2024-insights-through-numbers-for-planning-your-trip-5786>
20. Hotelstars Union. (2024). Classification criteria 2025–2030. HOTREC Hospitality Europe. https://www.hotelstars.eu/fileadmin/PORTAL/dokumente_downloads/HSU_classification_criteria_2025-2030_EN.pdf
21. iClick Interactive Asia Group. (2024). 2024 Chinese outbound travelers whitepaper. https://iabhongkong.com/sites/default/files/2024-05/%23iClick_2024_Chinese_Outbound_Travelers_Whitepaper.pdf
22. Islamic Consultative Assembly. (2024). The Seventh Five-Year Development Plan Law of the Islamic Republic of Iran (2024–2028). Tehran: Islamic Parliament Research Center. Retrieved from <https://shenasname.ir/tarh/54887> [Persian]
23. ITU. (2022). Smart tourism: A path to more secure and resilient destinations. International Telecommunication Union. https://www.itu.int/dms_pub/itu-t/itf/itu-t/T-TUT-SMARTCITY-2022-07-PDF-E.pdf
24. Khadaroo, J., & Seetana, B. (2007). Transport infrastructure and tourism development. *Annals of Tourism Research*, 34(4), 1021–1032. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.05.010>
25. Khazaei-Pool, M., Pashaei, T., Rastegar, H., & Ponnet, K. (2024). A comprehensive perspective on local drivers in community-based health tourism industry development: A qualitative study of Mazandaran Province, Iran. *BMC Health Services Research*, 24, 910. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11375-4>
26. Khodadadi, M. (2025). Tourism resilience in Iran: Navigating sanctions, diplomacy and emerging opportunities. *Research in Hospitality Management*, 15(2). <https://doi.org/10.1080/22243534.2025.2503199>
27. Mahdinia, M. H., & Mansouri Daneshvar, M. R. (2022). Assessment of innovative strategies to improve the tourism sector in Iran. *SN Business & Economics*, 2(12), 187–201. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00365-5>
28. Mahmoudi, S., Ranjbarian, B., & Fathi, S. (2017). Factors influencing on Iran's image as a tourism destination. *International Journal of Services and Operations Management*, 26(2), 187–210.
29. Mehr News Agency. (2023, September 5). Four years have passed since the last meeting of the Supreme Council of Cultural Heritage. Retrieved from <https://mehrnews.com/x32YBq> [Persian]
30. Mehr News Agency. (2025, May 14). Seven million foreign tourists came to Iran in 1403. Retrieved from <https://mehrnews.com/x37XVm> [Persian]
31. Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts. (2020). Statistical yearbook 2019. Tehran: Research Institute of Cultural Heritage and Tourism. Retrieved from <http://ircud.ir/lvwomb> [Persian]
32. Ministry of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts. (2024). Statistical yearbook 2023. Tehran: Research Institute of Cultural Heritage and Tourism. Retrieved from <http://ircud.ir/savtbx> [Persian]
33. Momeni, K., Jannati, A., Khodayari-Zarnaq, R., Ghasemyani, S., & Havasian, M. R. (2021). Iranian medical tourism industry and selected countries in 2020: A comparative study. *Health Scope*, 10(1), 187–195. <https://doi.org/10.5812/jhealthscope.97919>
34. Nazmfar, H., Eshghei, A., Alavi, S., & Pourmoradian, S. (2019). Analysis of travel and tourism competitiveness index in Middle-East countries. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(6), 501–513. <https://doi.org/10.1080/10941665.2019.1590428>
35. Nazneen, S., Hong, X., & Ud Din, N. (2019). Cross-border infrastructural development and residents' perceived tourism impacts: A case of China–Pakistan Economic Corridor. *International Journal of Tourism Research*, 21(2), 84–97. <https://doi.org/10.1002/jtr.2264>
36. Nematpour, M., Khodadadi, M., Makian, S., & Ghaffari, M. (2022). Future scenarios for improving Iran's overall destination image and attractiveness: A supply-side perspective. *Futures and Foresight Science*, 5(1), e143. <https://doi.org/10.1002/ffo2.143>
37. Nematpour, M., Khodadadi, M., Makian, S., & Ghaffari, M. (2024). Developing a competitive and sustainable model for the future of a destination: Iran's tourism competitiveness. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 25(1), 92–124. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15256480.2022.2081279>
38. OECD. (2024). OECD tourism trends and policies 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>
39. Republic of Türkiye Ministry of Culture and Tourism. (2024). Tourism statistics. Retrieved from <https://www.ktb.gov.tr/EN-153031/tourism-statistics.html>
40. Saudi Press Agency. (2024, August 4). Nine million GCC tourists spent over SAR 15 billion in 2023. Retrieved from <https://www.spa.gov.sa/en/N2148857>
41. Skift. (2024, June 12). Turkey's strategy for tourism: A big bet on China's travelers. Retrieved from <https://skift.com/2024/06/12/turkeys-strategy-for-tourism-a-big-bet-on-chinas-travelers/>
42. Sonnleitner, K. (2011). Destination image and its effects on marketing and branding a tourist destination: A case study about the Austrian National Tourist Office – with a focus on the market Sweden [Master's thesis, Södertörn University]. DiVA Portal. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:424606/FULLTEXT01.pdf>
43. United Nations & UN Tourism. (2025). Guiding principles for sustainable investment in tourism. United Nations/World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284425389>
44. UNESCO. (2024). World heritage list. Retrieved from <https://whc.unesco.org/en/list/>
45. UNESCO-UNEVOC. (2025). Green and digital skills for hospitality and tourism. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391115.locale=en>
46. UN Tourism. (2023, November 30). International tourism to end 2023 close to 90% of pre-pandemic levels. Retrieved from <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-end-2023-close-to-90-of-pre-pandemic-levels>
47. UN Tourism. (2024). UN Tourism applauds Saudi Arabia's historic milestone of 100 million tourist arrivals. Retrieved from <https://www.unwto.org/news/un-tourism-applauds-saudi-arabia-s-historic-milestone-of-100-million-tourist-arrivals>
48. UN Tourism. (2024). UN tourism data dashboard. Retrieved from <https://www.unwto.org/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard>
49. UNWTO. (2013). Tourism visa openness report: Visa facilitation as means to stimulate tourism growth. World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284415731>

50. UNWTO. (2024, January). World Tourism Barometer (PPT version): Volume 22, Issue 1. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-01/barometer-turism-data-ppt-jan24.pdf?VersionId=ua6xuwZCeveZWEzblFVP5eXUmGszXhXs>
51. UNWTO & UNESCO. (2018). 3rd UNWTO/UNESCO World Conference on Tourism and Culture: For the Benefit of All: Concept note. UNWTO/UNESCO. https://webunwto.s3-eu-west-1.amazonaws.com/imported_images/50679/unwto_unesco_istanbul_conf_concept_note_22.11.2018_en.pdf
52. Vardopoulos, I. (2023). Urban buildings sustainable adaptive reuse into tourism accommodation establishments: A SOAR analysis. Discover Sustainability, 4, 50. <https://doi.org/10.1007/s43621-023-00166-2>
53. VisitBritain. (2024). GCC market webinar: March 2024. UKinbound. <https://www.ukinbound.org/wp-content/uploads/2024/04/VisitBritain-GCC-Market-Webinar-Mar-2024.pdf>
54. VisitBritain. (2024). Gulf Cooperation Council (GCC). Retrieved from <https://www.visitbritain.org/research-insights/inbound-markets/gulf-cooperation-council-gcc>
55. World Bank. (2023). Destination management handbook: A guide to the planning and implementation of destination management. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099451003012313859/pdf/IDU07402ad17053a5043c909eb80cd040870838c.pdf>
56. World Bank. (2025). The effects of the Middle East conflict on tourism in the MENA region. Retrieved from <https://blogs.worldbank.org/en/arabvoices/effects-middle-east-conflict-tourism-mena-region>
57. World Bank. (n.d.). GDP per capita (current US\$). Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
58. WTTC. (2024). Travel & tourism economic impact research (EIR). Retrieved from <https://wtcc.org/research/economic-impact>