

تحلیل و سطح بندی الزامات مدیریت اثربخش مقصدهای گردشگری ایران

محمدرضا صالحی پور^۱، دکتری گردشگری، استادیار، دانشکده گردشگری دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۷/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۲/۲۳

<http://doi.org/10.22034/jitor.2026.2074265.1023>

چکیده

امروزه مدیریت مقصد به عنوان عاملی تعیین کننده در رقابت پذیری و پایداری مقصدهای گردشگری شناخته می شود، به ویژه در کشورهای در حال توسعه که با چالش های ساختاری، نهادی و محیطی متعددی روبه رو هستند. این پژوهش به واکاوی و سطح بندی الزامات مدیریت اثربخش مقصدهای گردشگری در ایران، به عنوان یکی از این کشورهای در حال توسعه می پردازد. در این جهت با بهره گیری از یک رویکرد کیفی اکتشافی و انجام مصاحبه با مدیران ارشد وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، داده های لازم جمع آوری شد. سپس این داده ها با استفاده از روش تحلیل مضمون در نرم افزار MAXQDA تحلیل شدند که منجر به شناسایی ۲۷۸ کد باز، ۱۳ کد محوری (محور) و یک مقوله انتخابی گردید. همچنین این الزامات در سه سطح کلی جای گرفتند. سطح اول، الزامات بنیادین حکمرانی شامل لزوم اصلاح قوانین و خط مشی ها، لزوم ترویج نگاه فرابخشی، لزوم مقابله با تحریم ها، لزوم سرمایه گذاری کافی و لزوم فرهنگ سازی در مورد گردشگری. سطح دوم، الزامات راهبردی و ساختاری شامل لزوم وجود ساختار برای مدیریت مقصدها، لزوم توجه به برنامه برای توسعه گردشگری، لزوم وجود تقویت داده های تخصصی گردشگری و اهمیت ذی نفعان در توسعه مقصدها. سطح سوم، الزامات عملیاتی و اجرایی شامل لزوم توسعه زیرساخت های گردشگری، ضرورت آموزش نیروی انسانی، لزوم توجه به بازاریابی و لزوم مدیریت بهتر بحران ها. نتایج این پژوهش می تواند نگاهی جامع را جهت مدیریت بهینه مقصدهای گردشگری کشور فراهم آورد و برای حاکمیت، مدیران و برنامه ریزان بخش دولتی، مدیران و فعالان بخش خصوصی و دیگر حوزه های مؤثر در مدیریت این مقصدها، استراتژی ها و راه کارهایی اثربخش ارائه نماید.

کلیدواژه ها: مدیریت مقصد، گردشگری، ایران

مقدمه

گردشگری به عنوان یک صنعت جهانی، از بخش های متعددی تشکیل شده و مقصدهای گوناگون جهت موفقیت در این صنعت و بهره برداری از منافع متعدد اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و سیاسی آن، سعی دارند این بخش ها را به شکلی یکپارچه درآورند تا بتوانند هم منافع بخش عرضه یا بخش های ارائه دهنده خدمات به گردشگران را برآورده نمایند و هم برای بخش تقاضا یا گردشگران، تجاری رضایت بخش و در شکل بهینه آن، تجاری به یادماندنی فراهم آورند. با تحقق این امر، مقصدها می توانند مسافران خود را به گردشگرانی وفادار تبدیل کرده، پایداری خود را بهبود ببخشند و جایگاه رقابت پذیری خود را نیز در گردشگری بین الملل ارتقاء دهند (بوهالیس^۱، ۲۰۰۰).

آنچه بدان اشاره شد، ضرورت مدیریت فرایند و نظام گردشگری در مقصدهای مختلف را خاطرنشان می نماید. از این منظر، مدیریت مقصد را می توان مهم ترین یا یکی از مهم ترین عوامل موفقیت پایدار مقصدهای گردشگری به حساب آورد و آن را مدیریت هماهنگ همه عناصر نظام گردشگری یک مقصد، برشمرد؛ مدیریتی که در تلاش است با اتخاذ یک رویکرد فعال و جامع و مدنظر قرار دادن کل اکوسیستم مقصدها، به هدایت پیچیدگی ها و الزاماتی بپردازد که مقصدهای مختلف ممکن است با طیف مختلفی از آن ها روبه رو شوند (سازمان جهانی گردشگری^۲، ۲۰۰۷).

می توان انتظار داشت که توجه و پرداختن به این الزامات مدیریتی، در کشورهای نسبتاً پیشرو در صنعت گردشگری، وضعیت مناسبی داشته و برخی از کشورهای در حال توسعه، به دلایل مشکلات مختلف ساختاری خود، توفیقات کمتری در این عرصه به دست آورند. ایران نیز از جمله کشورهایی است که در برآوردن این الزامات مدیریتی - که منتج از نظام مدیریت مقصدهای گردشگری خود می باشد- با چالش های متعددی روبه رو است و مقصدهای گردشگری کشورمان نتوانسته اند انتظاراتی را که از آن ها داشته اند، برآورده نمایند. گواه این موضوع، عدم تحقق ورود تعداد بیست میلیون گردشگر به مقصدهای گردشگری کشور است که در یک افق بلندمدت، در سال ۱۳۸۴ هدف گذاری شده بود و می بایست تا سال ۱۴۰۳ به آن دست می یافتیم (اقتصاد نیوز، ۱۴۰۳).

با توجه به آنچه گفته شد، این تحقیق به عنوان یک بررسی نوآورانه در این زمینه، در تلاش بوده است با واکاوی چالش های مدیریت مقصد در کشورهای در حال توسعه، الزامات مدیریتی را که به تبع آن ها حاصل می شود، در قالب استراتژی هایی فراگیر، شناسایی کند و به سطح بندی آن ها بپردازد؛ موضوعی که در گذشته به شکل یک بررسی جامع در حوزه مدیریت مقصدهای گردشگری کشور، مورد تحلیل قرار نگرفته است.

ادبیات و مبانی نظری

مدیریت مقصد گردشگری

مدیریت مقصد گردشگری به فعالیت‌ها و استراتژی‌های سنجیده و هماهنگ شده‌ای اشاره دارد که توسط ذی‌نفعان برای بهبود و حفظ جذابیت، رقابت‌پذیری و پایداری یک مقصد گردشگری اجرا می‌شوند. این مفهوم شامل مدیریت منابع، بازاریابی، نظارت بر تأثیرات گوناگون گردشگری در مقصدها و ... است. در این فرآیند، رویکردی جامع به برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگ‌سازی عناصر مختلفی از جمله زیرساخت‌ها، جاذبه‌ها، خدمات و خط‌مشی‌ها اعمال می‌گردد تا انتظارات گردشگران برآورده شود و در عین حال، مقصدهای گردشگری نیز بتوانند به اهداف توسعه‌ای در نظر گرفته شده، دست یابند (موریسون^۱، ۲۰۱۳). به‌طورکلی، مدیریت مقصد گردشگری با مورد توجه قرار دادن ایجاد تعادل بین بخش عرضه و تقاضا، به ایجاد و یا تقویت یک نظام گردشگری می‌اندیشد که موفقیت و پایداری بلندمدت مقصدها را به همراه دارد (هال^۲، ۲۰۱۱؛ پایک و پیچ^۳، ۲۰۱۴).

چالش‌های مدیریت مقصد گردشگری در کشورهای در حال توسعه

کشورهای در حال توسعه با غنای منابع گردشگری خود، اغلب از پتانسیل عظیمی برای رشد و توسعه صنعت گردشگری برخوردارند. گردشگری می‌تواند به‌عنوان یک نیروی قدرتمند برای توسعه چندگانه این کشورها عمل کند و به بهبود کیفیت زندگی در این کشورها کمک نماید. با این حال، مدیریت مقصدهای گردشگری در جوامع در حال توسعه (که ایران نیز یکی از این کشورهاست) با چالش‌های متعددی همراه است زیرا تعامل پیچیده‌ای از عوامل زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی وجود دارند که صنعت گردشگری را در این کشورها با مسائل مختلفی روبه‌رو می‌نمایند. این عوامل عبارتند از:

۱. زیرساخت‌های ناکافی

بسیاری از کشورهای در حال توسعه، فاقد زیرساخت‌های اساسی مورد نیاز برای پشتیبانی از یک صنعت گردشگری پویا هستند. زیرساخت‌هایی مانند جاده‌ها، فرودگاه‌ها، سیستم‌های بهداشتی و خدمات عمومی، معمولاً توسعه مناسبی ندارند. شبکه‌های جاده‌ای ضعیف، حمل‌ونقل عمومی محدود و فرودگاه‌های ناکافی می‌تواند سفر به مقصدهای مختلف را دشوار کند. این مسئله نه تنها تعداد گردشگران را محدود می‌کند، بلکه بر تجربه کلی آن‌ها نیز تأثیر منفی می‌گذارد و دسترسی به مناطق دورتر را که دارای پتانسیل رشد گردشگری هستند، محدود می‌کند (تلفر و شارپلی^۴، ۲۰۱۵).

1. Morrison
2. Hall
3. Pike & Page
4. Telfer & Sharpley

۲. محدودیت‌های مالی و سرمایه‌گذاری

توسعه گردشگری اغلب نیازمند سرمایه‌گذاری کلان از جانب بخش‌های دولتی و خصوصی است. اما کشورهای در حال توسعه معمولاً دسترسی محدودی به منابع مالی و فرصت‌های سرمایه‌گذاری دارند. در این کشورها سطح بالای بدهی و درآمدهای محدود مالیاتی می‌تواند توانایی دولت را برای تأمین مالی زیرساخت‌های گردشگری، برنامه‌های آموزشی و فعالیت‌های بازاریابی، محدود کند. همچنین نبود سرمایه‌گذاری داخلی ممکن است سبب وابستگی بیش از حد به شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران خارجی شود، که این امر می‌تواند باعث خروج درآمد گردشگری از این کشورها شده، منافع اقتصادهای محلی را محدود کند (سانر و همکاران^۱، ۲۰۱۹). به علاوه مدیریت گردشگری در کشورهای در حال توسعه، به منظور حفاظت از دارایی‌های طبیعی و فرهنگی و ترویج گردشگری به سبکی پایدار، نیازمند سرمایه‌گذاری است؛ موضوعی که به دلیل تخصیص سرمایه به نهادها و بخش‌های ضروری جامعه، معمولاً از جانب مسئولین، مورد غفلت قرار می‌گیرد (همپتون و جایاچیا^۲، ۲۰۱۳) و می‌تواند حفظ جایگاه رقابت‌پذیری مقصدهای گردشگری در کشورهای در حال توسعه را با چالش مواجه نماید.

۳. خط‌مشی‌ها و قوانین ضعیف و ناکافی

بی‌ثباتی در تصمیمات اداری-سیاسی در کشورهای در حال توسعه، خود را در مواردی چون تغییرات مکرر و غیرقابل پیش‌بینی خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات یا اولویت‌های سازمان‌های دولتی، نشان می‌دهد. این تغییرات، فرآیندهای تصمیم‌گیری کسب‌وکارها، افراد و نهادها را مختل می‌کند و سبب عدم اطمینان و کاهش اعتماد عمومی به سیستم سازمان‌های دولتی می‌شود (عاصم اوغلو و رابینسون^۳، ۲۰۱۲). همچنین تغییرات مکرر در خط‌مشی‌های دولتی، عدم شفافیت و ناکارآمدی‌های بوروکراتیک، موجب کاهش تمایل به سرمایه‌گذاری و به وجود آمدن محیطی غیرقابل پیش‌بینی برای فعالان صنعت گردشگری می‌شود (عیسی و آلتینای^۴، ۲۰۰۶).

۴. کمبود/ضعف مهارت در نیروی انسانی صف و ستاد

بسیاری از کشورهای در حال توسعه با کمبود کارکنان صف ماهر در صنعت گردشگری مواجهند (اندرسون^۵، ۲۰۱۵)؛ مسئله‌ای که کارایی عملیاتی، استانداردهای مناسب خدمات‌رسانی و در نهایت، رضایت گردشگران (الشائر و مرزوق^۶، ۲۰۱۹) را با چالش‌های جدی مواجه می‌نماید. همچنین ضعف در نیروهای ستادی یا مدیران میانی و کلان حوزه مدیریت مقصد، در قالب‌هایی چون نداشتن برنامه‌ریزی و چشم‌انداز راهبردی برای یک مقصد (هالمی و سورویچ^۷،

1. Saner et al
2. Hampton & Jeyacheya
3. Acemoglu & Robinson
4. Issa & Altinay
5. Anderson
6. Elshaer & Marzouk
7. Halmi, & Severović

۲۰۱۶)، عدم توانایی برای ایجاد و تقویت مشارکت و همکاری میان ذی‌نفعان (پرسنزا و همکاران^۱، ۲۰۱۳)، ناتوانی یا کم‌توانی جهت بازاریابی و برندسازی برای مقصدها (پایک و پیچ، ۲۰۱۴)، ناتوانی و یا کم‌توانی در مدیریت و رهبری شایسته نیروی انسانی صف (بام^۲، ۲۰۰۲) و ناتوانی در مقابله با بحران‌های احتمالی که ممکن است مقصدهای گردشگری به دلایل مختلف با آن‌ها روبه‌رو شوند (ریچی و جیانگ^۳، ۲۰۱۹) پایداری بلندمدت گردشگری را در این کشورها به مخاطره می‌افکند.

۵. چالش بازاریابی

اگرچه بازاریابی مؤثر، به متمایز کردن مقصد از رقبا و جذب گردشگران از بازارهای متنوع و شهرت بیشتر یک مقصد در مقایسه با رقبا کمک می‌کند (پایک، ۲۰۰۹)، با این حال مقصدهای گردشگری در کشورهای در حال توسعه، به دلایل گوناگون در این امر موفقیت کمتری دارند. این دلایل عبارتند از: بودجه‌های محدود برای فعالیت‌های بازاریابی بین‌الملل (داویر و کیم^۴، ۲۰۰۳)، کمبود نیروی متخصص و باتجربه در حوزه تبلیغات و برندسازی (هالووی و هامفریز^۵، ۲۰۱۹) و تکیه بر کانال‌های تبلیغاتی قدیمی و سنتی (کاتلر و همکاران^۶، ۲۰۲۰).

۶. فقدان مشارکت کافی همه ذی‌نفعان

مدیریت مقصدهای گردشگری دربردارنده همکاری با ذی‌نفعان شامل دولت، کسب‌وکارها، اعضای جامعه محلی و بخش‌های غیردولتی است (والیگو و همکاران^۷، ۲۰۱۳) و می‌تواند منافع بالقوه و بالفعل فراوانی برای مقاصد گردشگری به‌دنبال داشته باشد. با این وجود کشورهای در حال توسعه به دلیل محدودیت‌های مختلف خود مانند ضعف در حاکمیت و خط‌مشی‌گذاری کلان (توسان^۸، ۲۰۰۰)، عدم تقارن قدرت میان ذی‌نفعان (آس و همکاران^۹، ۲۰۰۵)، منابع مالی، فنی و انسانی ناکافی (شیونز^{۱۰}، ۲۰۰۲) و منافع متفاوت و متضادی که هر یک از ذی‌نفعان دارند (برامول و لین^{۱۱}، ۲۰۰۰)، کمتر از این منافع بهره می‌برند.

۷. ضعف در مدیریت بحران‌ها

مدیریت بحران به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن یک سازمان یا نهاد برای مواجهه، پاسخگویی و بازیابی خود در مقابل رویدادها و اتفاقات مهم و غیرمنتظره‌ای که می‌تواند عملیات یا شهرت آن را تهدید کنند، آماده می‌شود.

1. Presenza et al
2. Baum
3. Ritchie & Jiang
4. Dwyer & Kim
5. Holloway & Humphreys
6. Kotler et al
7. Waligo et al
8. Tosun
9. Aas et al
10. Scheyvens
11. Bramwell & Lane

(گلاسرا^۱، ۲۰۰۴). بحران‌هایی که می‌توانند ناشی از بلایای طبیعی (کوهن^۲، ۲۰۱۰)، بحران‌های حوزه سلامت و بهداشت (ژونگ و همکاران^۳، ۲۰۲۱)، بحران‌های سیاسی یا اجتماعی مثل ناآرامی‌های مدنی (ریچی، ۲۰۰۴) و تروریسم و تهدیدات امنیتی (آگاروال و همکاران^۴، ۲۰۲۱) باشند. مدیریت این بحران‌ها در مقصدهای گردشگری کشورهای در حال توسعه اگرچه بسیار ضروری به نظر می‌رسد ولی معمولاً آن‌ها به دلایلی چون مدیریت و برنامه‌ریزی سازمانی ضعیف (دی سوسمارز^۵، ۲۰۰۴)، منابع مالی، زیرساخت‌ها، نیروی انسانی و تکنولوژی ناکافی (ریچی، ۲۰۰۴)، در مقابله با این بحران‌ها عملکرد مناسبی ندارند.

۸. ضعف در تصمیم‌گیری مبتنی بر داده

تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، به معنای استفاده از داده‌های کمی و کیفی برای هدایت تصمیمات است، به جای تکیه صرف بر شهود یا روندهای تاریخی؛ نوعی تصمیم‌گیری که از طریق بهینه‌سازی تلاش‌های بازاریابی، می‌تواند رقابت‌پذیری مقصدها، مدیریت جریان گردشگران و ارتقای تجربه کلی آنان را به دنبال داشته باشد و به تخصیص بهینه بودجه و اولویت‌بندی پروژه‌هایی که بازده سرمایه‌گذاری بالایی دارند، کمک کند (نووتنی و همکاران^۶، ۲۰۲۴). علی‌رغم آنچه بدان اشاره شد، کشورهای در حال توسعه به دلایل گوناگون از جمله ضعف‌های ساختاری، زیرساختی، فناوری، نیروی انسانی و منافع متضاد ذی‌نفعان، در تدوین و پیاده‌سازی تصمیماتی که بر داده‌های علمی و متقن استوارند، با مشکل رو به رو هستند (سانر و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشینه تحقیق

تحقیقات داخلی

تاکنون تحقیق جامعی همانند تحقیق حاضر در کشور انجام نپذیرفته است. با این وجود مطالعاتی وجود دارند که به حوزه پژوهش حاضر نزدیک هستند:

محققان	موضوع تحقیق	نتایج
نادعلی پور (۱۳۹۲)	ارزیابی کیفیت مدیریت مقصد گردشگری از دیدگاه مزیت رقابتی در منطقه چابهار	وضعیت این منطقه در حوزه بازاریابی و معرفی محصولات مقصد که می‌تواند به رقابت‌پذیر شدن منطقه چابهار کمک کند، نامطلوب است
ضرغام بروجنی و توحیدلو (۱۳۹۰)	بررسی الگوی مدیریت اثربخش گردشگری در شهر مشهد	شهر مشهد در حوزه اثربخشی مدیریت گردشگری خود، در تمامی شاخص‌ها با وضع مطلوب مدیریتی فاصله زیادی دارد
رضایی‌نیا و جعفری (۱۳۹۳)	اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت مقصد گردشگری در شهر سلطانیه	بازار گردشگری این شهر وضع مناسبی ندارد و راهبردهای تدافعی و محافظه‌کارانه برای مدیریت بازار این شهر مناسب هستند

1. Glaesser
2. Cohen
3. Zhong et al
4. Agarwal et al
5. De Sausmarez
6. Novotny et al

محققان	موضوع تحقیق	نتایج
فرزین و صفری (۱۳۸۸)	بررسی نظام مدیریت مقصد گردشگری در شهرداری تهران و چالش‌های پیش روی توسعه آن	در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهر تهران، جهت‌بازاریابی و جذب گردشگران خارجی و تحقق همکاری ذی‌نفعان به منظور توسعه مقصدهای داخلی، بسترهای الکترونیک و داده‌ای لازم وجود ندارد
قادری و همکاران (۱۴۰۲)	تحلیل حکمرانی مقصد گردشگری در ایران با رویکردی کارآفرینانه	به کارگیری رویکرد کلان و یکپارچه به صنعت گردشگری، به کارآفرینی در این صنعت در سطح ملی کمک می‌کند
مینایی و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری مقصد گردشگری اردبیل	دو عامل خلاقیت و پایداری، عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری مقصد اردبیل هستند

تحقیقات خارجی

محققان	موضوع تحقیق	نتایج
پاسکالوا- شاپیرا و بسون ^۱ (۲۰۰۶)	بررسی مدیریت مقصدهای گردشگری شهری	ضرورت توجه به رویکردی یکپارچه جهت مدیریت پیچیدگی‌های مقصدهای گردشگری
استینمتز و همکاران ^۲ (۲۰۱۲)	بررسی عوامل مؤثر بر کاربرپسند بودن وبسایت‌های سازمان‌های مدیریت مقصد	اهمیت نقش زیرساخت‌های تکنولوژیک سازمان‌های مدیریت مقصد، جهت فعالیت‌های بازاریابی این سازمان‌ها
تیماورا و همکاران ^۳ (۲۰۱۵)	بررسی نقش سازمان‌های مدیریت مقصد در توسعه در سطح منطقه‌ای	اهمیت حیاتی شبکه‌سازی و درگیر کردن همه ذی‌نفعان جهت موفقیت سازمان‌های مدیریت مقصد
وارقیسی ^۴ (۲۰۱۶)	نقش رویکرد راهبردی به مدیریت بحران در مقصدهای گردشگری	مدیریت بحران‌های پیش آمده، در تجربیات آتی گردشگران و حفظ یکپارچگی مقصدها اهمیت زیادی دارند
بولانوویچ و استرانجانسویچ ^۵ (۲۰۱۹)	بررسی شاخص‌های کیفی مدیریت مقصد در مونتنگرو	حمل‌ونقل مناسب و جاذبه‌های گردشگری جذاب، مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر کیفیت مدیریت این مقصد هستند
تیرادو- بالستروس و هرناندز ^۶ (۲۰۲۰)	بررسی عوامل مهم موفقیت مقصدهای گردشگری روستایی در اسپانیا	داشتن رویکرد راهبردی در مدیریت مقصد و همچنین همکاری قوی با عرضه کنندگان خدمات گردشگری، مهم‌ترین عوامل هستند
فوریس و همکاران ^۷ (۲۰۲۰)	بررسی عوامل راهبردی بهبود عملکرد سازمان‌های مدیریت مقصد	کارایی و اثربخشی سازمانی- اداری سازمان‌های مدیریت مقصد، به اجرای بهتر فعالیت‌های مدیریتی این سازمان‌ها در مقصدهای گردشگری منجر می‌شود
ریسفاندینی و همکاران ^۸ (۲۰۲۲)	بررسی عوامل مؤثر در مدیریت بهینه مقصد گردشگری مالانگ	اهمیت هم‌افزایی و همیاری ذی‌نفعان در بخش عرضه گردشگری، جهت موفقیت مدیریت مقصدهای گردشگری
سانتوس و همکاران ^۹ (۲۰۲۲)	مرور نظام‌مند عوامل مؤثر بر موفقیت پایدار مقصدهای گردشگری	بازاریابی اثربخش و ارائه محصولات و خدمات مناسب به گردشگران، عوامل موفقیت یک مقصد گردشگری است
نووتنی و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی سازمان‌های مدیریت مقصد در کشور کانادا در حوزه تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده‌های علمی	به علت کمبود منابع داده و کیفیت پایین داده در زمینه شاخصه‌های مرتبط با پایداری، این سازمان‌ها نمی‌توانند در زمان مدنظر، در اینگونه تصمیم‌گیری‌ها ورود پیدا کنند
پریولسک و همکاران ^{۱۰} (۲۰۲۴)	بررسی عوامل مؤثر بر تدارک تجربه‌ای منحصربه‌فرد و رضایت‌بخش برای گردشگران	در این جهت، همکاری تمامی ذی‌نفعان مؤثر در یک مقصد، ضروری بوده و عامل پیونددهنده تمامی این ذی‌نفعان، نهاد سازمان مدیریت مقصد است
سوزا و مارکز ^{۱۱} (۲۰۲۴)	بررسی تأثیر تکنولوژی و سرگرمی بر تجربه گردشگران شهری	اهمیت اتخاذ رویکردهای نوآورانه در مدیریت مقصدهای گردشگری به‌منظور بهبود تجربه گردشگران

1. Paskaleva-Shapira & Besson
2. Stienmetz et al
3. Timareva et al
4. Varghese
5. Bulatović & Stranjančević
6. Tirado-Ballesteros & Hernández
7. Foriş et al
8. Risfandini et al
9. Santos et al
10. Prevolšek et al
11. Souza & Marques

این تحقیق در نظر دارد بررسی نماید که علاوه بر آنچه تحقیقات پیشین به عنوان عوامل تأثیرگذار بر مدیریت مقصدهای گردشگری به آنها اشاره کرده‌اند،

۱- چه عوامل دیگری وجود دارند که می‌توانند کلیت مقصدهای گردشگری ایران را در جهت داشتن مدیریت اثربخش، تحت تأثیر قرار دهند؟

۲- سطح‌بندی‌های کلان در خصوص این عوامل چگونه است؟

روش‌شناسی

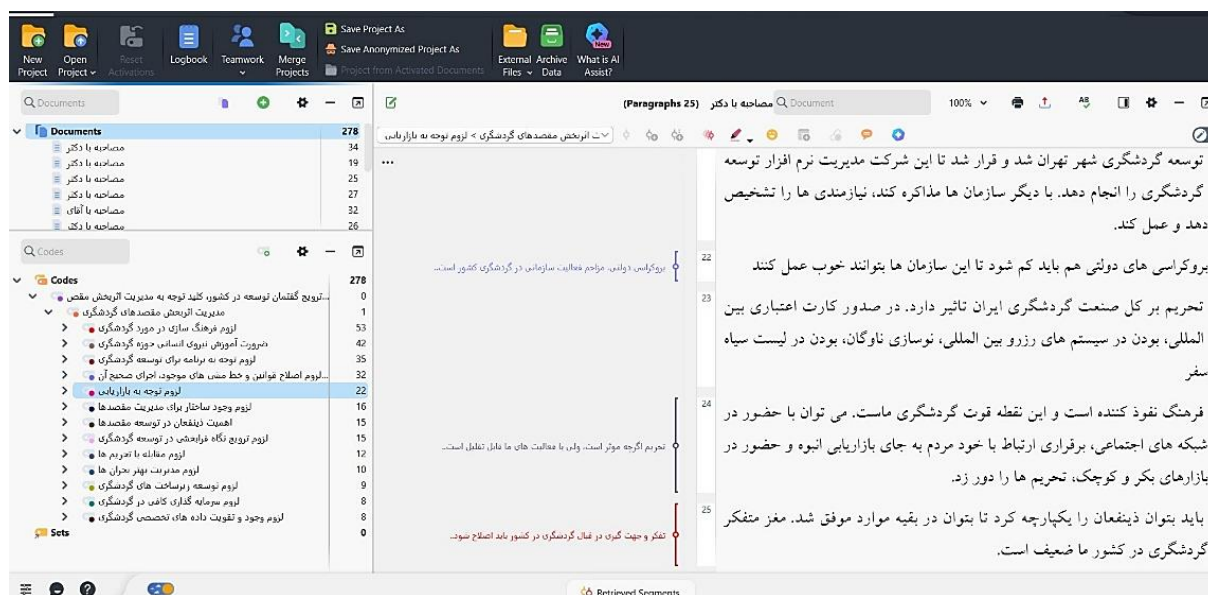
این تحقیق از حیث هدف کاربردی- توسعه‌ای است زیرا نتایج آن هم می‌تواند مورد استفاده وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی قرار گیرد تا بتواند مدیریت مقصدهای گردشگری کشور را به نحو شایسته‌تری انجام دهد و هم توسعه‌ای است زیرا می‌تواند به گسترش ادبیات موجود در حیطه مدیریت مقصدهای گردشگری، کمک نماید. از حیث نوع داده‌های مورد استفاده، یک تحقیق کیفی است و از حیث ماهیت، یک تحقیق توصیفی- پیمایشی که داده‌های خود را از طریق مصاحبه با مدیران ارشد وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی -که بیشتر آن‌ها سابقه مدیریت و مشاوره حوزه گردشگری در سطوح استانی را نیز داشته‌اند - جمع‌آوری نموده است.

این مدیران و خبرگان از راه نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند و همچنین گلوله‌برفی انتخاب شدند. از آنجا که در تحقیقات کیفی حجم نمونه چندان موضوعیتی ندارد و محققان تا زمان رسیدن به کفایت داده‌ها یا اشباع نظری، جمع‌آوری داده‌های خود را ادامه می‌دهند، محقق مصاحبه‌های خود را تا رسیدن به این مرحله از تحقیق ادامه داد و در مصاحبه دهم و یازدهم به اشباع نظری رسید. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار Maxqda و روش تحلیل مضمون، تحلیل شدند. در نهایت کدگذاری باز، محوری، انتخابی و الزامات اصلی تحقیق، از این راه به دست آمد.

در ادامه، مضامین به دست آمده، در اختیار ۳ نفر از اساتید که با حیطه موضوع تحقیق آشنایی داشتند، قرار داده شد. از نظر ایشان، ساختار مضامین پیشنهادی و فرایند کدگذاری‌ها مناسب بوده و به درستی انجام گرفته است. همچنین نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در اختیار ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. از دیدگاه آنان، تفاسیری که محقق از داده‌ها انجام داده بود، مورد پذیرش بوده و تفسیر مصاحبه‌شوندگان از داده‌ها نیز به تفسیر محقق در خصوص داده‌ها نزدیک بود.

یافته‌ها

با تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار، تعداد ۲۷۸ کد باز، ۱۳ کد محوری و ۱ کد انتخابی از دل مصاحبه‌ها به دست آمد. داده‌های حاصله، ۱۳ محور اصلی را نشان دادند که جهت مدیریت هرچه اثربخش‌تر مقصدهای گردشگری کشور، باید مدنظر مدیران، برنامه‌ریزان و مسئولین حوزه گردشگری قرار گیرند. از این ۱۳ محور، ۸ محور در ادبیات تحقیق موجود و ۵ محور آن نیز در نتیجه اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، به دست آمده‌اند.



شکل ۱- تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در نرم‌افزار MAXQDA

محور اول) لزوم وجود و تقویت داده‌های تخصصی گردشگری

در این خصوص مصاحبه‌شونده اول معتقد است "... به شرطی تصمیم‌گیری مبتنی بر داده وجود دارد که داده‌ای وجود داشته باشد. در جمع‌آوری داده، بسیار با چالش مواجه هستیم..." مصاحبه‌شونده یازدهم نیز گفت "... در آمارها ضعف زیادی داریم. مکانیسم درستی برای آماردهی و آمارگیری وجود ندارد...". همچنین مصاحبه‌شونده ششم بیان کرد که "... حساب‌های گردشگری ما درست نیست. نیاز به آمار دقیق داریم. آمارهایی هم که داده می‌شود همه با هم تناقض دارند و در همه خلل وجود دارد؛ مثل آماری که در مورد سفرهای داخلی نوروز اعلام می‌کنند..."

محور دوم) لزوم سرمایه‌گذاری کافی در گردشگری

مصاحبه‌شونده نهم در این خصوص پاسخ داد که "... در حوزه مالی، سرمایه‌گذاری‌ها ناپایدار هستند. سرمایه‌گذاران احساس ناامنی و عدم حمایت دارند ولی در مقصدهایی که تقاضا هست، این مشکل کمتر می‌شود. در اینجا امنیت سرمایه‌گذاری مهم است تا حمایت‌ها برای سرمایه‌گذاری...". مصاحبه‌شونده هشتم بازخورد داد که "... پول نداریم در گردشگری سرمایه‌گذاری کنیم. یک هتل امروزه ۳ یا ۴ هزار میلیارد تومان پول می‌خواهد، مگر چند سرمایه‌گذار داریم که بتوانند پول ساخت آن‌ها را بدهند؟ شدیداً مشکل سرمایه‌گذاری داریم..." و مصاحبه‌شونده دوم بیان نمود که "...جایی که رونق گردشگری هست، رونق سرمایه‌گذاری هم وجود خواهد داشت. اخیراً هم چون مشوق‌های گردشگری ما در وزارت کم شده، بخش خصوصی استقبال نمی‌کند تا در حوزه گردشگری وارد شود. بازگشت سرمایه چندانی برای بخش خصوصی وجود ندارد...".

محور سوم) لزوم توسعه زیرساخت‌های گردشگری

در این خصوص مصاحبه‌شونده چهارم بر این عقیده بود که "...اگر به همین الگوی وضع موجود هم نگاه کنیم زیرساخت‌های ما کافی نیست. با اینکه ما فقط روی مقصدهای کلاسیک مانور داده‌ایم. برخی شهرهای خاص و یک محور با یک سلیقه خاص...". مصاحبه‌شونده سوم هم بیان نمود که "...زیرساخت‌های ما بخصوص نوع تکنولوژیک آن برای ما چالش بزرگی است. البته در کل با فقدان خیلی زیرساخت‌ها در حوزه گردشگری مواجهیم...". مصاحبه‌شونده دوم، مشکل کلان در این زمینه را این موضوع می‌داند که "...اموری خارج از گردشگری مثل منابع مالی دولتی کم برای پرداخت سهم دولت در حوزه زیرساخت‌های گردشگری و کمبود آب و برق در کل کشور، باعث شده زیرساخت‌های ما در گردشگری توسعه کافی نداشته باشند...".

محور چهارم) لزوم مدیریت بهتر بحران‌ها

در مورد این مولفه، مصاحبه‌شونده ششم معتقد است "...ایران سرزمین بحران‌هاست. زلزله و سیل و ... منتها از گذشته درس عبرت برای آینده نمی‌گیریم. زود فراموش می‌کنیم. برای خشکسالی‌ها برنامه نداریم. در این جا هم مهم‌ترین مشکل به مسئولین برمی‌گردد. ما مسئول نداریم بلکه رئیس داریم...". همچنین مصاحبه‌شونده دهم بازگو کرد که "...بحران‌های ما در گردشگری از یک پکیج ناشی می‌شود که قوانین، نیروی انسانی، نداشتن همکاری ذی‌نفعان و زیرساخت‌ها و سایر موارد روی هم جمع می‌شوند و بحران‌زایی می‌کنند...". مصاحبه‌شونده اول هم این نظر را داشت که "...در مملکت ما همه چیز جمع می‌شود ولی حل نمی‌شود. با تعطیلی، با خاموشی و غیره، همه چیز روی هم جمع می‌شود و تبدیل به بحران می‌شود. خودمان بحران‌زا هستیم و مدیریت بحران هم نمی‌کنیم. در سازمان جهانی گردشگری، مدیریت بحران یک موضوع مهم است، ولی ما در جلساتمان جزواتی برای بحران‌ها تهیه می‌کنیم که صرفاً به معاون و وزیر ارائه می‌شود و تمام...".

محور پنجم) لزوم مقابله با تحریم‌ها

در زمینه تحریم‌ها مصاحبه‌شونده دوم بیان کرد که "...تبلیغات منفی ناشی از تحریم‌ها، خیلی مؤثر است. موضوع ایران‌هراسی که برای دنیا انعکاس دارد، مهم است. اگرچه ترکیه در بحث امنیت گردشگران از ما وضعیت پایین‌تری دارد، ولی گردشگران زیادی را جذب می‌کند. این به ایران‌هراسی و تبلیغات منفی علیه ما برمی‌گردد...". مصاحبه‌شونده چهارم هم گفت "...باید تصویر ذهنی از کشورمان را که در نتیجه تحریم‌ها تخریب شده، اصلاح کنیم. این یکی از گیرهای مهم گردشگری ماست...". مصاحبه‌شونده هشتم نیز اذعان کرد که "...من تحریم را پنج میلیون گردشگر ورودی می‌بینم. به تنهایی. درها باز شود، گردشگر به وفور به ایران می‌آید چون ما اینقدر قدرت فرهنگی داریم که هیچ کاری هم نکنیم، گردشگران به راحتی جذب کشور ما می‌شوند. الان چرا نیست؟ تحریم. دائماً اخبار منفی از کشور ما در سطح دنیا پخش می‌شود...".

محور ششم) اهمیت ذی نفعان در توسعه مقصدها

در این محور، مصاحبه‌شونده اول هفتم بر این باور است که "...الگوی توسعه نباید دستوری باشد. خط‌مشی‌گذاری‌ها در جایی موفق هستند که مشارکت همه را داشته باشیم. تصمیم‌گیری جمعی و خواست ذی نفعان در یک مقصد روستایی یا شهری برای توسعه گردشگری مهم است..." مصاحبه‌شونده هشتم نیز گفت "...گردشگری صنعتی شکننده است که در بسیاری از جاها فرابخشی است و باید مشارکت همه دستگاه‌ها وجود داشته باشد تا بتواند به موفقیت برسد اما اکنون چنین نیست..." مصاحبه‌شونده دهم نیز بیان می‌کند که "...همه باید از بخش‌های مختلف ذی نفع بتوانند دور هم جمع شوند و نظرات خود را بیان کنند. این فرصت باید برای همه آن‌ها فراهم باشد. همه باید دیده شوند ولی دیده نمی‌شوند..."

محور هفتم) لزوم توجه به بازاریابی

در این زمینه مصاحبه‌شونده یازدهم بیان کرد که "...برای بازاریابی محصولات گردشگری‌مان کار نکرده‌ایم. ما ظرفیت‌های جدیدی برای گردشگری عشایری داریم؛ سبک زندگی متفاوتی که برای گردشگران جذاب است. ولی نتوانسته‌ایم فرهنگمان را بازاریابی کنیم. ما صرفاً به برخی بازارهای سنتی اهمیت داده‌ایم ولی برای بازارهای جدید کاری نکرده‌ایم..." مصاحبه‌شونده دوم نیز معتقد است "...میانگین هزینه‌کرد کشورها برای گردشگران از ۱ دلار هست تا ۴۰ دلار. آن‌ها که سهم گردشگری در درآمدشان زیاد است و بالای ۴۰ درصد، حدود ۴۰ دلار برای هر گردشگر هزینه می‌کنند. فرانسه یک دلار به ازای هر گردشگر ورودی هزینه می‌کند. فرانسه‌ای که کسی لازم نیست آن را بشناسد. ما دو سنت هم هزینه نمی‌کنیم برای هر گردشگر..." مصاحبه‌شونده سوم نیز گفت "...ما اینقدر در این زمینه فکر نکرده‌ایم که از داشته‌های تاریخی‌مان هم نمی‌توانیم استفاده کنیم. کوروش را نقطه ضعف خودمان کرده‌ایم. به جای اینکه برند گردشگری ما باشد..."

محور هشتم) لزوم اصلاح قوانین و خط‌مشی‌های موجود، اجرای صحیح آن‌ها و قانون‌گذاری جدید

در این محور نیز مصاحبه‌شونده نهم اذعان کرد که "...در کشور ما بروکراسی اداری اینقدر زیاد است که بخش خصوصی گردشگری خیلی اذیت می‌شود. اگرچه پای کار است و پول هم دارد، ولی ما او را اذیت می‌کنیم. سر یک کلمه، گاهی وقت‌ها در قراردادها گیر داده می‌شود. بنابراین پول خودش را به کشورهای دیگر می‌برد و آنجا سرمایه‌گذاری می‌کند..." مصاحبه‌شونده دهم باور دارد که "...در زمینه مجموعه‌های گردشگری که آداب تشریفات و پذیرایی را رعایت نمی‌کنند، چهارچوب‌های قانونی خاصی وجود ندارد که بیاید و آموزش کارکنان را الزام کند و این موضوع را تشویق کند و یا با مکانیزم‌های قانونی حتی آن‌ها را تهدید هم بکند. خلأ قانون داریم..." مصاحبه‌شونده

چهارم نیز بیان کرد که "...در برخی حوزه‌های گردشگری قوانین و آیین‌نامه‌های زیادی داریم. شاید بخواهیم بگوییم ضعیف هستند ولی این درست نیست، بلکه ما آنها را ضعیف اجرا می‌کنیم..."

محور نهم) لزوم ترویج نگاه فرابخشی در توسعه گردشگری

در این محور، مصاحبه‌شونده هفتم بیان کرد که "...خطوط هوایی کار خودش را می‌کند. قطارهای ما همین طور. در گردشگری دریایی کشور، اصلاً نمی‌دانیم سازمان بنادر دریایی چه طور فکر می‌کند که ما یک کروز در کشور نداریم. هر کسی صرفاً دارد کار خودش را می‌کند و کاری به بقیه بخش‌ها ندارد..." مصاحبه‌شونده دوم هم معتقد است "...نهادهای انتظامی ما هم بدون هماهنگی با وزارت میراث فرهنگی، گاهی اوقات اقداماتی می‌کنند که خوب نیست. در حالی که باید با وزارت تماس گرفته شود و در مورد برخی گردشگرانی که دستگیر می‌شوند، با وزارتخانه مشورت صورت گیرد و ما توضیح بدهیم که مشکلات بعدی پیش نیاید. ولی الان این طور نیست..." مصاحبه‌شونده پنجم نیز اظهار کرد که "...مدیریت در گردشگری ما جزیره‌ای است. هر فردی و سازمانی هم سعی دارد صرفاً مأموریت خودش را انجام دهد. کاری هم ندارد گردشگری برای توسعه، نیازمند نگاه‌هایی فراتر از یک بخش است..."

محور دهم) لزوم وجود ساختار برای مدیریت مقصدها

در این زمینه مصاحبه‌شونده نهم مدعی شد که "...اصل مشکل ما در عوامل نهادی و بحث‌های سازمانی است. حتی اینکه نمی‌توانیم ذی‌نفعان گردشگری را گرد هم آوریم، یکی از دلایلش این است که بُعد نهادی مدیریت مقصدهای ما مشکل دارد..." مصاحبه‌شونده یازدهم نیز باور دارد که "...در مدیریت مقصد گردشگری ایران، بحث سازمان مغفول مانده است. درست کردن برخی تسهیلات برای جاذبه‌ها مدیریت مقصد نیست. سازمانی برای آن مگر شکل گرفته است؟ در هیچ کدام از کارهای ما در گردشگری، سازمان و سازمان‌دهی مشخصی شکل نگرفته است..." مصاحبه‌شونده دهم نیز بازگو می‌کند که "...نه تنها سازمان‌دهی مشخصی برای مدیریت مقصدها وجود ندارد، بلکه شرح وظایف و مأموریت‌های اینگونه سازمان‌ها نیز مشخص نیست..."

محور یازدهم) لزوم توجه به برنامه برای توسعه گردشگری

در این خصوص مصاحبه‌شونده سوم بیان نمود که "...اعتقاد به برنامه‌محور بودن در حوزه گردشگری مهم است، چیزی که الان در بسیاری از حوزه‌های گردشگری فاقد آن هستیم، شاید حتی در کل گردشگری‌مان برنامه‌ای نداریم. نمی‌شود بدون برنامه پیش رفت. کوتاه مدتی نباید فکر کرد..." مصاحبه‌شونده یازدهم نیز اظهار کرد که "...ما برای توسعه گردشگری کشور برنامه نداریم. نمی‌دانیم که به کجا می‌خواهیم برویم، مثلاً جبهه آموزش راهنمای تور راه می‌اندازیم، ولی بعد از آن توری وجود ندارد که فرد بخواهد برود. یا تعداد کمی از آن‌ها در گردشگری کار می‌کنند. افقی برای گردشگری کشور تعریف نکرده‌ایم..." مصاحبه‌شونده دهم نیز بیان کرد که "...در دهه ۷۰ شمسی طرح جامع

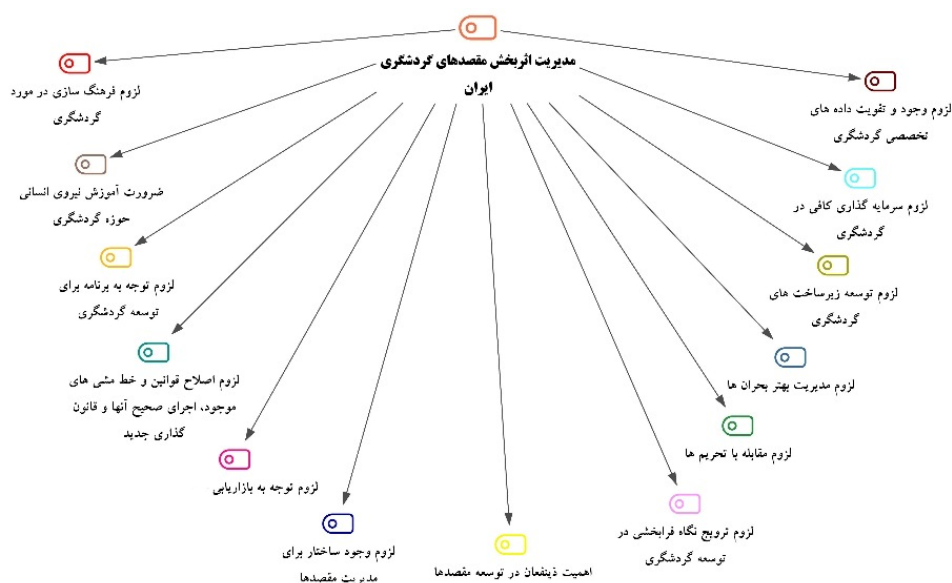
توسعه گردشگری کشور تهیه شد ولی به دلیل تغییر مدیریتی، هیچ زمان اجرایی نشد. بازنگری همان طرح، با همکاری مجامع بین‌المللی در دهه ۹۰ شمسی در دستور کار قرار گرفت ولی مجدد با یک تغییر مدیریتی در کشور، همه این هماهنگی‌ها کنار رفت. متأسفانه در ایران، افراد جای برنامه‌ها را گرفته‌اند...".

محور دوازدهم) ضرورت آموزش نیروی انسانی حوزه گردشگری

در این زمینه مصاحبه‌شونده اول باورمند است که "...در گردشگری بیش از صندلی‌ها و درجه هتل‌ها، آداب رفتاری و پذیرایی مهم هست. ما در این حوزه بیشترین ضعف را داریم. حتی سرمایه‌گذاران در هتل‌های لوکس هم برای آموزش اهمیت کمی قائل هستند. فرهنگ آموزش در درون این فرد سرمایه‌گذار وجود ندارد و احساس نیاز نمی‌کند...". مصاحبه‌شونده چهارم نیز اظهار نموده که "...در نیروی انسانی چالش زیادی داریم. صنعت گردشگری ما سنتی است و با دیدگاه‌های قدیمی اداره می‌شود. نیروهای خدماتی خوب نداریم. نیروی انسانی در سطوح سازمانی کلان گردشگری هم ضعیف است و تصمیم‌سازان ما هم ضعیف هستند...". مصاحبه‌شونده هشتم نیز بیان کرد که "...برنامه مدونی برای آموزش گردشگری وجود نداشته است. چون اصولاً گردشگری، اولویت کشور نبوده است...".

محور سیزدهم) لزوم فرهنگ‌سازی در مورد گردشگری

مصاحبه‌شونده هفتم در این خصوص بیان کرد که "...باید گردشگری را برای حاکمیت توجیه کرد. هیچ ردیف بودجه‌ای در قانون برنامه و بودجه برای گردشگری کشور نداریم. حتی رئیس سازمان برنامه و بودجه هم این رقم را نمی‌داند. گردشگری در تخصیص بودجه اولویت ندارد...". مصاحبه‌شونده چهارم نیز معتقد است "...استاندارها، نماینده‌ها، امامان جمعه و ... در مورد گردشگری آگاهی ندارند. الان از این افراد دسته‌ای که در مورد گردشگری آگاهی دارند، حتی ۵ درصد هم نیستند. از این جهت است که موضع‌گیری‌هایی خلاف صنعت گردشگری دارند...". مصاحبه‌شونده دهم نیز بازگو کرد که "...برای گردشگری در سطح عموم مردم هم فرهنگ‌سازی نشده. مثلاً افراد زمانی که به عنوان گردشگر وارد یک منطقه روستایی می‌شوند، نمی‌دانند باید قبل از عکاسی با بانوان محلی، از آن‌ها اجازه بگیرند. برای حضور در طبیعت هم گردشگران آموزش ندیده‌اند. عموم مردم از الزاماتی که باید در صنعت گردشگری رعایت کنند، اطلاع کمی دارند...".



شکل ۲- الزامات مدیریت اثربخش مقصدهای گردشگری کشور (منبع: یافته‌های محقق)

نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف کلی شناسایی و تبیین الزامات مدیریت اثربخش مقصدهای گردشگری در ایران انجام پذیرفت و در این جهت تلاش کرده است تا اولاً عوامل تأثیرگذار بر مدیریت مقصدهای گردشگری ایران را تعیین و سپس آنها را سطح‌بندی کند. با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان این الزامات را در سه سطح کلان، میانی و خرد دسته‌بندی کرد و به تناسب چنین سطوحی، الزامات مختلف را در زیر هر سطح قرار داد؛ سطوحی که نشان می‌دهند درمان بخشی مشکلات در سطح خرد، بدون ایجاد تحول در سطوح کلان و میانی، نتیجه‌بخش نخواهد بود.

سطح ۱: الزامات بنیادین مرتبط با حکمرانی کلان

این سطح شامل الزاماتی است که خارج از حیطه مستقیم مدیریت مقصد قرار دارند، اما موفقیت یا شکست آن را به طور کامل تعیین می‌کنند شامل:

محور هشتم: لزوم اصلاح قوانین و خط‌مشی‌ها

بروکراسی اداری طاقت‌فرسا، خلأهای قانونی و ضعف در اجرای قوانین موجود، سه مشکل عمده در این حوزه هستند. این یافته‌ها با نتایج ایسا و آلتینای (۲۰۰۶) و عاصم‌اوغلو و رابینسون (۲۰۱۲) در مورد تأثیر منفی بی‌ثباتی قوانین و ناکارآمدی بوروکراتیک بر سرمایه‌گذاری، همخوانی دارد. در ایران، این مشکل به حدی جدی است که بخش خصوصی را به سمت خروج سرمایه به کشورهای دیگر، سوق می‌دهد. بدین جهت، ایجاد ثبات، شفافیت و کارایی در قوانین و مقررات و رویه‌های اداری، یک ضرورت است و در مواردی مثل جذب سرمایه‌گذاری خود را به خوبی نشان می‌دهد.

محور نهم: لزوم ترویج نگاه فرابخشی

در این زمینه ایجاد هماهنگی بین تمام نهادهای مؤثر از قبیل حوزه‌های حمل و نقل، بخش‌های اقتصادی، نهادهای متولی ذی‌ربط و ... از طریق سازوکارهای حکمرانی یکپارچه، موضوعی مهم است و از مدیریت جزیره‌ای و عدم هماهنگی بین نهادهای مؤثر- که گاه تا حد تعارض در مأموریت‌ها نیز پیش می‌رود- جلوگیری می‌کند. این یافته با پژوهش‌های تیمورا و همکاران (۲۰۱۵)، ریسفاندینی و همکاران (۲۰۲۲) و پریولسک و همکاران (۲۰۲۴) که بر همکاری بخش‌های درگیر در صنعت گردشگری تأکید دارند، همسو است.

محور پنجم: لزوم مقابله با تحریم‌ها

این محور، یک عامل بیرونی منحصر به فرد و بسیار تأثیرگذار در فضای ایران است. تحریم‌ها نه تنها از نظر اقتصادی می‌تواند امنیت روانی سرمایه‌گذاران را خدشه‌دار کند و موانع سرمایه‌گذاری بر سر راه سرمایه‌گذاران داخلی و بخصوص سرمایه‌گذاران خارجی را در صنعت گردشگری کشور افزایش دهد، بلکه از طریق تبلیغات منفی و ایران‌هراسی، تصویر مقصد ایران را در عرصه بین‌الملل مخدوش کرده است. متخصصان معتقدند رفع این مانع به تنهایی می‌تواند جهش بزرگی در ورود گردشگر ایجاد کند. این یافته، بعد جدیدی به چالش‌های مدیریت مقصد در کشورهای تحت تحریم می‌افزاید.

محور دوم: لزوم سرمایه‌گذاری کافی

از نگاه خبرگان، ناامنی سرمایه‌گذاری، نبود مشوق‌های کافی و عدم بازگشت سرمایه مطلوب برای بخش خصوصی، از موانع اصلی سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری ایران است. این یافته، تأییدی بر تحقیقات سانر و همکاران (۲۰۱۹) و همپتون و جایاچیا (۲۰۱۳) است. در ایران، این مشکل با وابستگی به نوسانات سیاسی و اقتصادی و تبلیغات منفی ناشی از تحریم‌ها که در محور پنجم به آن اشاره شد، گره خورده و یک دور باطل ایجاد کرده است. از این منظر، می‌تواند جزیی از الزاماتی قرار گیرد که به حاکمیت مرتبط هستند. از این جهت لازم است اشاره شود در حالی که کشور در داخل با مشکل کمبود بودجه‌های دولتی روبه‌رو است، هم نیاز است تا سرمایه‌های خارجی جذب صنعت گردشگری کشور شود و هم مشوق‌های سرمایه‌گذاری برای بخش خصوصی کشور افزایش یابد تا با رغبت بیشتری در گردشگری سرمایه‌گذاری کنند.

محور سیزدهم: لزوم فرهنگ‌سازی در مورد گردشگری

نهادینه کردن ارزش صنعت گردشگری در باورهای عمومی، رسانه‌ها و به‌ویژه در میان تصمیم‌گیران کلان کشور با هدف ایجاد پذیرش اجتماعی گردشگری و تخصیص منابع ملی به این حوزه، موضوعی بسیار ضروری است. به این منظور نکته مهم، لزوم فعالیت هرچه بیشتر رسانه‌های جمعی و اجتماعی و وزارت گردشگری کشور به عنوان بخشی از

حاکمیت، جهت فرهنگ سازی برای گردشگری در میان سران کشور، مدیران بخش هایی که مستقیم و غیرمستقیم در صنعت گردشگری درگیر هستند و نیز عموم مردم است. همچنین از سوی دیگر، خود حاکمیت نیز می بایست با ادارک متفاوت و ارتقا یافته درخصوص صنعت گردشگری و توجه به آن به عنوان یک اولویت برای توسعه کشور، برای مدیران بخش های درگیر در این حوزه، نگاه متفاوتی را درخصوص ماهیت صنعت گردشگری تجویز و ترغیب نماید و تلاش کند تا برای ارتقای فرهنگ عمومی مردم در مواردی از قبیل مواجهه با گردشگران، آداب ارائه خدمات و... نیز مشارکت فعالانه تری داشته باشند.

سطح ۲: الزامات راهبردی و ساختاری

این سطح مربوط به طراحی و استقرار نظام های مدیریتی است که مقصد را هدایت و پشتیبانی می کنند.

محور دهم: لزوم وجود ساختار برای مدیریت مقصدها

یکی از یافته های منحصربه فرد این تحقیق، شناسایی فقدان سازماندهی مشخص برای مدیریت مقصدهاست. به گفته خبرگان، سازماندهی برای مدیریت مقصد شکل نگرفته است. این خلأ ساختاری، علت بسیاری از مشکلات دیگر، از جمله ناتوانی در گردهم آوردن ذی نفعان است. این یافته، پژوهش فورس و همکاران (۲۰۲۰) را تکمیل می کند که بر کارایی سازمانی به عنوان پیش شرط اثربخشی مدیریت مقصد تأکید داشت. در این زمینه موضوع مهم این است که بنابر نظر خبرگان، لزومی ندارد این ساختار دولتی باشد و بخش های دیگر گردشگری را گرد خود جمع نماید. این ساختار و سازماندهی می تواند از جانب بخش خصوصی باشد و در آن صرفاً دولت در میز ذی نفعان گردشگری، دارای یک صندلی خواهد بود. همچنین طبق نظر خبرگان، می توان ساختاردهی را در سطح محلی فعال نمود، ذی نفعان محلی محور این سازماندهی باشند و صرفاً در توسعه مقصدهای محلی، برای ذی نفعان دولتی و خصوصی برحسب وظیفه ای که تعریف می شود، مسئولیتی نیز تعریف گردد.

محور یازدهم: لزوم توجه به برنامه برای توسعه گردشگری

فقدان یک برنامه راهبردی با افق بلندمدت و وابستگی توسعه به اشخاص به جای برنامه ها، از چالش های اصلی است. این یافته توضیح می دهد که چرا با وجود تهیه طرح جامع توسعه گردشگری در دهه های ۷۰ و ۹۰ شمسی، این طرح با هر تغییر مدیریتی متوقف شده است. این امر باعث گردیده مقصدهای ایران بدون نقشه راه و جهت گیری مشخصی به پیش روند. در این زمینه یکی از خبرگان اذعان کرد که وزارت گردشگری کشور خودش نمی داند می خواهد با گردشگری چه کند. در پوشش این ضعف، یک خبره دیگر تأکید کرد که باید در گردشگری کشور به یک افق مشترک یا رؤیای مشترک فکر کنیم؛ موضوعی که می تواند به همه چیز جهت مشخصی بدهد. بنابراین باید برنامه جامع و

نقشه‌راهی برای گردشگری کشور وجود داشته باشد تا بتواند تقریباً به تمامی عناصر دیگر مهم برای موفقیت مقصدهای گردشگری، سر و شکل بدهد. برنامه و نقشه راهی که برای افراد و چهره‌های سیاسی در دولت‌های مختلف و سلاقی سیاسی مختلف، نقش تعریف می‌کند نه اینکه این افراد برای گردشگری کشور، نقش تعریف کنند.

محور اول: لزوم وجود و تقویت داده‌های تخصصی گردشگری

در این خصوص، طراحی و استقرار یک سامانه ملی اطلاعات گردشگری و همچنین تهیه حساب‌های اقماری گردشگری، جهت جمع‌آوری، پردازش و تحلیل داده‌های دقیق و به‌روزی که می‌توانند پایه‌ای برای برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی دقیق در حوزه گردشگری باشند، موضوعی مهم است. فقدان این دو نکته، به تناقض در آمارها و نبود مکانیسم تهیه داده‌های گردشگری، منجر شده است. این مورد کاملاً با پژوهش نووتنی و همکاران (۲۰۲۴) همسو است که بر چالش سازمان‌های مدیریت مقصد در کانادا به دلیل کمبود داده‌های باکیفیت در حوزه پایداری تأکید کردند. وجود چنین داده‌هایی نه تنها در ایران بلکه در تمامی کشورها می‌تواند به برنامه‌ریزی راهبردی، هدف‌گذاری واقع‌بینانه و تخصیص بهینه منابع، کمک قابل توجهی نماید.

محور ششم: اهمیت ذی‌نفعان در توسعه مقصدها

اگرچه این محور در ادبیات جهانی به عنوان یکی از مبنایی‌ترین عوامل موفقیت مقصدهای گردشگری (والیگو و همکاران، ۲۰۱۳؛ توسان، ۲۰۰۰) به‌خوبی شناخته شده است، اما در ایران به دلیل فقدان ساختار مناسب برای مشارکت (مرتبط با محور دهم) و دیده نشدن همه ذی‌نفعان، این مشارکت تحقق نمی‌یابد. یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه، دستوری است و تصمیم‌گیری جمعی، جایگاهی ندارد. خبرگان در پوشش این خلأ معتقد بودند که باید منافع همه ذی‌نفعان و به شکل ویژه منافع اقتصادی بخش خصوصی تأمین گردد تا به شکل واقعی اهمیت آنان مورد توجه قرار گرفته باشد. یک موضوع مهم در این زمینه که در بعد فرهنگ‌سازی برای گردشگری نمایان است، آموزش به بخش حاکمیت گردشگری و البته شکل‌دهی به این فضا در میان فعالان صنعت گردشگری است که همه ذی‌نفعان گردشگری باید به حساب آورده شوند و برای فعالیت آنان، جایگاه و فضایی از سوی نهادهای مربوطه در نظر گرفته شود تا صنعت گردشگری بتواند به شکل بهینه در مقصدهای گوناگون به اهداف خود دست یابد.

سطح ۳: الزامات عملیاتی و اجرایی

این سطح شامل الزاماتی است که اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها و ارائه تجربه مطلوب به گردشگران را ممکن می‌سازند.

محور سوم: لزوم توسعه زیرساخت‌های گردشگری

ضعف در زیرساخت‌های اساسی (حمل و نقل، آب، برق) و به‌ویژه زیرساخت‌های تکنولوژیک، از دیگر یافته‌های این تحقیق است. این یافته تأییدی بر پژوهش‌های پیشین مانند تلفر و شارپلی (۲۰۱۵) و بولاتوویچ و استرانجانسویچ (۲۰۱۹) است که بر نقش حیاتی زیرساخت‌ها در تجربه گردشگر و کیفیت مدیریت مقصد تأکید داشتند. طبق نظر خبرگان، کسری‌های بودجه و عدم تخصیص بودجه‌های زیرساختی از جانب بخش دولتی جهت توسعه زیرساخت‌های کشور، عاملی بوده که گردشگری را نیز متأثر ساخته است. علاوه بر این، نکته حائز اهمیت در یافته‌های حاضر، تأکید بر توسعه نامتوازن زیرساخت‌ها و تمرکز صرف بر مقصدهای کلاسیک است که فرصت‌های توسعه منطقه‌ای را از بین می‌برد. خبرگان در این زمینه لزوم توجه به مقصدهای جایگزین و تقسیم توسعه زیرساخت‌ها در همه مقصدهای سنتی و جدید را عاملی مهم به شمار آورده‌اند.

محور دوازدهم: ضرورت آموزش نیروی انسانی

در این محور، طراحی و اجرای برنامه‌های مدون و مستمر آموزشی برای ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای نیروی انسانی در تمام مدیران و نیروهای ستادی و کارکنان صف، یک ضرورت است زیرا طبق نظر خبرگان، ضعف در نیروی انسانی هم در سطح ستاد (مدیران و تصمیم‌سازان) و هم در سطح صف (نیروهای خدماتی) به عنوان یک چالش بزرگ شناسایی شد. این یافته با نتایج اندرسون (۲۰۱۵) و الشائر و مرزوق (۲۰۱۹) همخوانی دارد که بر ارتباط مستقیم مهارت نیروی انسانی با رضایت گردشگر تأکید کرده‌اند. در حوزه مدیران و در بستر بخش خصوصی ایران، فرهنگ آموزش پایین در بین سرمایه‌گذاران و سنتی بودن نگاه مدیریتی آنان، ضرورت این آموزش‌ها را تشدید کرده است. در نگاه آنان، صرف پول برای آموزش کارکنان هزینه است، نه یک سرمایه‌گذاری که می‌تواند بهبود عملکرد آنان را به دنبال داشته باشد. این چالش از جانب خبرگان برای مدیران حوزه سازمانی بخش دولتی نیز مورد اشاره قرار گرفت. از نگاه برخی خبرگان، این ضعف تا به حدی است که آنان آموزش مدیران را مهم‌ترین ضرورت جهت توسعه گردشگری و مقصدهای گردشگری کشور عنوان کردند. خبرگان، این آموزش ندیدن مدیران را در طرح‌ها و برنامه‌های بدون اندیشه این مدیران، نشان دادند و یک راه چاره را استفاده از برنامه‌های آموزشی متخصصان و سازمان‌های بین‌المللی حوزه گردشگری عنوان کردند؛ موضوعی که نمود آن اخیراً در برگزاری کارگاه آموزشی بین‌المللی معاونت بازاریابی وزارت گردشگری برای مدیران حوزه بازاریابی وزارت، تجلی پیدا کرد.

محور هفتم: لزوم توجه به بازاریابی

در این محور، تدوین و اجرای یک برنامه بازاریابی و برندسازی استراتژیک، برای موقعیت‌یابی متمایز مقصدهای گردشگری کشور در بازارهای هدف، موضوعی مهم است زیرا یافته‌ها حاکی از آن است که بازاریابی مقصدهای ایران،

فاقد استراتژی، و متمرکز بر بازارهای سنتی است. این امر در حالی است که کشورهای موفق، تلاش‌های قابل توجهی را به این امر اختصاص می‌دهند. این نتیجه با یافته‌های پایک (۲۰۰۹) و سانتوس و همکاران (۲۰۲۲) مبنی بر نقش کلیدی بازاریابی در موفقیت مقصدهای گردشگری، همسو است. مورد جالب توجه در این تحقیق، اشاره به تبدیل نقاط قوت تاریخی، به نقطه ضعف است (مانند مقبره کوروش) که نشان از یک استراتژی بازاریابی نادرست دارد. خبرگان لزوم توجه به شاخصه‌های تاریخی و بناهای تاریخی شاخص کشور را جهت بازاریابی و برندسازی آن در سطح جهانی، مهم تلقی نموده‌اند. همچنین پرداختن به برند ملی گردشگری و نیز برندهای اختصاصی در سطوح استانی و محلی را برای مقصدهای گردشگری کشور ضروری دانسته‌اند.

محور چهارم: لزوم مدیریت بهتر بحران‌ها

در اینجا طراحی و استقرار یک سامانه جامع مدیریت بحران و ریسک برای مقاصد گردشگری که پیش‌گیری، آمادگی برای پاسخ و بازیابی برای مقابله با بحران‌های طبیعی، بهداشتی و امنیتی را در دل خود دارد، مهم جلوه می‌کند زیرا از نگاه خبرگان، ایران به عنوان سرزمین بحران‌ها شناخته می‌شود. با این وجود، یافته‌ها حاکی از درس نگرفتن از گذشته و عدم برنامه‌ریزی برای بحران‌های قابل پیش‌بینی مانند خشکسالی است. این نتیجه با تحقیق وارقیسی (۲۰۱۶) و ریچی (۲۰۰۴) همسو است. بنابر گفته خبرگان، در ایران مدیریت بحران، نمایشی است، به تهیه جزواتی که تنها به مقامات ارائه می‌شود، تقلیل یافته و فاقد هرگونه عملیات اجرایی است. علاوه بر حوزه اجرا، خبرگان عنوان کرده‌اند که برخی مدیران گردشگری کشور به علل مختلف، خودشان بحران‌زا هستند و همچنین بسیاری از بحران‌های حوزه گردشگری اصولاً به سوء مدیریت ایشان ارتباط دارد. موضوعی که بنابر گفته ایشان، آموزش مدیریت بحران برای این مدیران را به یک ضرورت بسیار مهم تبدیل کرده است.

در کل باید گفت این مدل سه‌سطحی به وضوح نشان می‌دهد که:

بدون فراهم آوردن الزامات بنیادین و حکمرانی کلان (سطح ۱)، هرگونه تلاش برای ایجاد ساختارهای راهبردی (سطح ۲) محکوم به شکست است. همچنین بسیاری از مشکلات فعلی مدیریت مقصد در ایران، ناشی از تلاش برای درمان علائم در سطح عملیاتی (سطح ۳)، بدون پرداختن به ریشه‌های بیماری در سطح حکمرانی (سطح ۱) است.

مضامین نظری تحقیق

این پژوهش از طریق بسط ادبیات موجود در زمینه مدیریت مقصدهای گردشگری در بافت کشورهای در حال توسعه، مضامین نظری چندی را ارائه می‌نماید:

الف) ارائه چهارچوب مدیریتی چندسطحی: مهم‌ترین دستاورد این تحقیق، ارائه یک الگوی نظری یکپارچه است که الزامات مدیریت مقصد را در سه سطح بنیادین و حکمرانی کلان، راهبردی-ساختاری و عملیاتی-اجرایی دسته‌بندی

می‌کند. این الگو نشان می‌دهد که این سطوح نه در انزوا، بلکه در یک رابطه سلسله مراتبی و وابسته به هم عمل می‌کنند. این الگو، شکاف نظری در درک توأمان «قواعد کلان حاکم» و «الزامات عملیاتی» در مدیریت مقصد را پر می‌کند.

ب) تأکید بر عوامل سیاسی به عنوان یک متغیر کلیدی: این تحقیق، مقابله با تحریم‌ها و تبلیغات منفی را به عنوان یک محور مستقل و حیاتی در نظر گرفته است. این کار، ادبیات مدیریت مقصد را که معمولاً بر عوامل داخلی متمرکز است، با در نظر گیری متغیرهای بیرونی پیچیده‌تری که بر کشورهای تحت تحریم تأثیر می‌گذارند، غنی می‌سازد.

ج) بسط مفهوم فرهنگ‌سازی از سطح جامعه به سطح حاکمیت: در حالی که ادبیات موجود عمدتاً بر فرهنگ‌سازی گردشگری برای جامعه محلی تأکید دارد، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازی در سطح تصمیم‌گیران کلان و نهادهای حاکمیتی، یک پیش‌نیاز بنیادین برای سایر امور از جمله تخصیص منابع و ایجاد هماهنگی‌های فرابخشی است.

مضامین کاربردی تحقیق

• برای قانون‌گذاران و خط‌مشی‌گذاران سطح کلان:

اولویت‌گذاری اصلاحات: این تحقیق به روشنی نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین اولویت‌ها، اصلاح چهارچوب حقوقی و خط‌مشی‌گذاری و ایجاد حکمرانی فرابخشی هستند. این امر مستلزم اقداماتی مثل تصویب قوانین ویژه برای تسهیل سرمایه‌گذاری و ایجاد و تقویت نهادسازی برای گردشگری است.

راهبرد دیپلماسی گردشگری: طراحی یک راهبرد کلان برای مقابله با ایران‌هراسی از طریق دیپلماسی عمومی، استفاده از ظرفیت‌های فرهنگی و رسانه‌ای بین‌المللی به عنوان یک اقدام موازی، ضروری است.

• برای وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و سازمان‌های استانی (سطح میانی):

تدوین سند راهبردی ملی: استفاده از این چهارچوب ۱۳ محوری به عنوان مبنا برای تدوین یا بازنگری سند راهبردی توسعه گردشگری کشور.

استقرار ساختار مدیریت مقصد: طراحی و استقرار سازمان‌های مدیریت مقصد در مقصدهای کشور

سامانه ملی اطلاعات گردشگری: سرمایه‌گذاری برای راه‌اندازی یک سامانه یکپارچه به منظور جمع‌آوری و تحلیل داده‌های گردشگری به عنوان مغز متفکر تصمیم‌گیری این حوزه

• برای مدیران مقصدها و بخش خصوصی (سطح عملیاتی):

برنامه‌های عملیاتی: تبدیل راهبردهای کلان به برنامه‌های عملیاتی سالانه در حوزه‌هایی مانند آموزش نیروی انسانی، بازاریابی هدفمند و ارتقای زیرساخت‌های محلی

توانمندسازی و مشارکت دادن ذی‌نفعان: استفاده از این چهارچوب برای توجیه و جلب مشارکت تمامی ذی‌نفعان محلی و مشخص کردن جایگاه هر یک در فرایند مدیریت مقصدها

محدودیت‌های تحقیق

- محدودیت در تعمیم‌پذیری: اگرچه در تحقیقات کیفی تعمیم آماری مدنظر نیست، اما تمرکز مصاحبه‌شوندگان بر دیدگاه‌های کلان و ستادی، ممکن است باعث شده باشد برخی از چالش‌های عینی که مدیران میانی و عملیاتی در مقاصد مختلف با آن روبرو هستند، به طور کامل بازتاب نیابد.
- پویایی ذاتی محیط: یافته‌های این تحقیق، تصویری از الزامات در یک مقطع زمانی خاص است. تحولات سریع در فناوری، تغییرات اقلیمی، نوسانات شدید اقتصادی و تحولات سیاسی می‌توانند اولویت‌های این چهارچوب را در آینده تغییر دهند.
- عدم سنجش وزن نسبی محورها: این تحقیق به شناسایی و دسته‌بندی محورها پرداخته، اما وزن نسبی هر یک از این ۱۳ محور از منظر ذی‌نفعان، در این تحقیق سنجیده نشده است.

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

- انجام یک تحقیق کمی با طراحی پرسشنامه بر مبنای این ۱۳ محور، به منظور سنجش وزن و اولویت هر یک از این عوامل از دیدگاه تمام ذی‌نفعان.
- انجام پژوهش‌های کیفی عمیق در مقصدهای مختلف ایران برای بررسی تطبیقی نحوه ظهور و شدت این ۱۳ محور در بسترهای مختلف.
- طراحی یک چهارچوب پایش و ارزیابی بر اساس این محورها، تا بتوان به صورت دوره‌ای، پیشرفت مقصدهای مختلف ایران را در مسیر تحول مدیریتی، اندازه‌گیری و ارزیابی نمود.

"این اثر تحت حمایت مادی بنیاد ملی علم ایران (INSF) برگرفته شده از طرح شماره «۴۰۳۳۳۳۶» انجام شده است"

منابع

- رضایی نیا، حسن؛ جعفری، فرهاد. (۱۳۹۳). «اولویت بندی راهبردهای مدیریت مقاصد گردشگری با استفاده از مدل‌های کمی و کیفی. مطالعه موردی: شهر سلطانیه». نشریه گردشگری شهری، ۱ (۱): ۷۹-۹۶

- ضرغام بروجنی، حمید؛ توحیدلو، معصومه. (۱۳۹۰). «الگوی مدیریت اثربخش گردشگری، مورد مطالعه: مقصد مذهبی مشهد». *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۶(۷): ۵۲-۲۵.
- فرزین، محمدرضا؛ صفری، سارا. (۱۳۸۸). «شناخت نظام مدیریت مقصد گردشگری (DMS) و چالش‌های توسعه آن در ایران». *نشریه جغرافیا و توسعه*، ۱۶(۷): ۹۳-۱۱۸.
- قادری، اسماعیل؛ کیانی، بتول؛ فقیهی، ابوالحسن؛ محمودزاده، سیدمجتبی. (۱۴۰۲). «حکمرانی مقصد گردشگری با رویکردی کارآفرینانه». *گردشگری و توسعه*، ۳(۳): ۵۸-۴۳.
- مینایی، عباس؛ حیدری چینه، رحیم؛ روستایی، شهریور (۱۴۰۲). «شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت پذیری مقاصد گردشگری شهری، مطالعه موردی: شهر اردبیل». *نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی*، ۲۳ (۷۰): ۱۲۵-۱۴۱.
- نادعلی پور، زهرا. (۱۳۹۲). «ارزیابی کیفیت مدیریت مقصد گردشگری از دیدگاه مزیت رقابتی، مطالعه موردی: منطقه چابهار». *گردشگری و اوقات فراغت*، ۱(۱): ۱-۱۷.
- اقتصاد نیوز (۱۴۰۳). «روی گرداندن گردشگران از سفر به ایران/ به اهداف سند ۲۰ ساله نرسیدیم». بازیابی شده از: <https://www.eghtesadnews.com/fa/tiny/news-649798>
- Aas, C., Lädikin, A., & Fletcher, J. (2005). «Stakeholder collaboration and heritage management.» *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28-48.
- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). «The origins of power, prosperity, and poverty: Why nations fail.» *Crown Business*, New York.
- Agarwal, S., Page, S. J., & Mawby, R. (2021). «Tourist security, terrorism risk management and tourist safety.» *Annals of Tourism Research*, 89, 103-207.
- Anderson, W. (2015). «Human resource needs and skill gaps in the tourism and hospitality sector in Tanzania.» *Consultancy Report submitted to The Ministry of Education and Vocational Training, Tanzania*.
- Baum, T. (2002). «Skills and training for the hospitality sector: a review of issues.» *Journal of Vocational Education and Training*, 54(3), 343-364.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2000). «Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice, and Sustainability.» *Channel View*.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Bulatović, I. and Stranjančević, A. (2019). «Tourist satisfaction Montenegro: destination management quality indicator.» *International Journal for Quality Research*, 13(1), 33-46.
- Cohen, E. (2010). «Tourism crises: A comparative perspective.» *International Journal of Tourism Policy*, 3(4), 281-296.
- De Sausmarez, N. (2004). «Crisis management for the tourism sector: Preliminary considerations in policy development.» *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(2), 157-172.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). «Destination competitiveness: determinants and indicators.» *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.
- Elshaer, A. M., & Marzouk, A. M. (2019). «Labor in the tourism and hospitality industry: Skills, ethics, issues, and rights.» *Apple Academic Press*.
- Foriş, D., Florescu, A., Foriş, T., & Barabas, S. (2020). «Improving the management of tourist destinations: a new approach to strategic management at the DMO level by integrating lean techniques.» *Sustainability*, 12(23), 10201.
- Glaesser, D. (2004). «Crisis management in the tourism industry.» *Routledge*.
- Hall, C. M. (2011). «A typology of governance and its implications for tourism policy analysis.» *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 437-457.

- Halmi, L., & Severović, K. (2016). «Strategic approach to tourism destination management.» *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 32(4), 77-86.
- Hampton, M. P., & Jeyacheya, J. (2013). «Tourism and inclusive growth in small island developing states.» *Commonwealth Secretariat*.
- Holloway, J. C., & Humphreys, C. (2019). «The business of tourism.» *Sage*.
- Issa, I. A., & Altinay, L. (2006). «Impacts of political instability on tourism planning and development: The case of Lebanon.» *Tourism Economics*, 12(3), 361-381.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2020). «The current state of marketing. In: H2H marketing: The genesis of human-to-human marketing (pp. 1-28).» *Cham: Springer International*.
- Morrison, A. M. (2013). «Marketing and managing tourism destinations.» *Routledge*.
- Novotny, M., Dodds, R., & Walsh, P. R. (2024). «Understanding the adoption of data-driven decision-making practices among Canadian DMOs.» *Information Technology & Tourism*, 26(2), 331-345.
- Paskaleva-Shapira, K., & Besson, E. (2006). «Integrated management of urban cultural tourism in European small and mid-sized cities: A governance approach.» *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 97.
- Pike, S. (2009). «Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations.» *Tourism Management*, 30(6), 857-866.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). «Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature.» *Tourism management*, 41, 202-227.
- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. R. B. (2013). «Towards a model of the roles and activities of destination management organizations.» *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 1(1), 1-16.
- Prevolšek, D., Kukurin, Ž., & Golja, T. (2024). «Collaborative Synergies for Elevated Destination Experiences: A Model of Cooperation between Hotel Companies, DMOs, and Local Stakeholders.» *Organizacija*, 57(1), 20-38.
- Risfandini, A., Thoyib, A., Noermijati, N., & Mugiono, M. (2022). «The Determinant Factors of Tourism Destination Competitiveness and Destination Management: A Case Study from Malang City. 19th International Symposium on Management (INSYMA 2022) (pp. 879-886).» *Atlantis Press*.
- Ritchie, B. W. (2004). «Chaos, crises, and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry.» *Tourism Management*, 25(6), 669-683.
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). «A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on tourism risk, crisis and disaster management.» *Annals of Tourism Research*, 79, 102-812.
- Saner, R., Yiu, L., & Filadoro, M. (2019). «Tourism development in least developed countries: Challenges and opportunities.» *Sustainable tourism: Breakthroughs in research and practice*, 94-120.
- Santos, M., Veiga, C., Santos, J., & Águas, P. (2022). «Sustainability as a success factor for tourism destinations: a systematic literature review.» *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(1), 20-37.
- Scheyvens, R. (2002). «Tourism for development: Empowering communities.» *Pearson Education*.
- Souza, V., & Marques, S. (2024). «Urban tourists' receptivity to ecogamification: A technology, environment, and entertainment-based typology.» *European Journal of Tourism Research*, 37, 3707
- Stienmetz, J., Levy, S., & Boo, S. (2012). «Factors influencing the usability of mobile destination management organization websites.» *Journal of Travel Research*, 52(4), 453-464.
- Telfer, D. J., & Sharpley, R. (2015). «Tourism and development in the developing world.» *Routledge*.
- Timareva, S., Arabska, E., & Shopova, I. (2015). «Role of destination management and marketing organizations in regional development.» *Trakia journal of Sciences*, 13(1), 96-102.
- Tirado-Ballesteros, J. and Hernández, M. (2020). «Challenges facing rural tourism management: a supply-based perspective in Castilla-la Mancha (Spain).» *Tourism and Hospitality Research*, 21(2), 216-228.
- Tosun, C. (2000). «Limits to community participation in the tourism development process in developing countries.» *Tourism Management*, 21(6), 613-633.

- UNWTO (2007). «A Practical Guide to Tourism Destination Management.» *Madrid: UNWTO*.
- Varghese, B. (2016). «Destination governance and a strategic approach to crisis management in tourism.» *Journal of Investment and Management*, 5(1), 1-5.
- Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2013). «Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework.» *Tourism management*, 36, 342-353.
- Zhong, L., Sun, S., Law, R., & Li, X. (2021). «Tourism crisis management: Evidence from COVID-19». *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2671-2682.

Analyzing and Classifying of the Requirements for Effective Tourism Destination Management in Iran

Abstract

Today, destination management is recognized as a determining factor in the competitiveness and sustainability of tourism destinations, particularly in developing countries that face numerous structural, institutional, and environmental challenges. This study explores and categorizes the requirements for effective destination management in Iran, as one such developing country. To this end, an exploratory qualitative approach was employed, and data were collected through interviews with senior managers of the Ministry of Cultural Heritage, Tourism, and Handicrafts. The data were analyzed using thematic analysis in MAXQDA software, resulting in the identification of 278 open codes, 13 axial codes (themes), and one selective category. These requirements were classified into three overarching levels. The first level, **fundamental governance requirements**, includes the need for policy and regulatory reforms, the promotion of cross-sectoral perspectives, addressing the impacts of sanctions, ensuring adequate investment, and fostering a tourism culture. The second level, **strategic and structural requirements**, encompasses the necessity of establishing destination management structures, adopting development-oriented planning, strengthening tourism-specific data, and recognizing the importance of stakeholders in destination development. The third level, **operational and executive requirements**, covers the development of tourism infrastructure, workforce training, marketing and improved crisis management. The findings provide a comprehensive perspective for optimizing destination management in Iran and offer effective strategies and solutions for policymakers, public-sector managers and planners, as well as private-sector actors and other stakeholders involved in destination governance.

Keywords: Destination management, Tourism, Iran