

**Evaluating the Effective Drivers on the Realization of Tourism Systematic Management with Emphasis on Good Governance Approach (Case Study: Tabriz Metropolis)**

Naser Resalar<sup>1</sup>, Ali Panahi<sup>2\*</sup>, Reza Valizadeh<sup>3</sup>

- 1- PhD Student in Geography and Urban Planning, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran  
2- Assistant Professor of Geography and Urban Planning, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran  
3- Assistant Professor of Geography and Urban Planning, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

**Received: 1 July 2021**

**Accepted: 7 November 2021**

**Extended Abstract**

**Introduction**

The tourism industry, as one of the most important phenomena of the third millennium, has had a significant impact on the economic growth and dynamism of countries and their cultural exchanges over the past half century with its exponential growth. As many scholars have called the present century the century of tourism. Nowadays, this industry has become one of the most complex human businesses in many countries of the world, and as a multifaceted activity, it has various functions and positive effects, which among them, we can mention job creation, earning money, attracting currency and strengthening infrastructure, and so on. In this regard, it is essential to know the importance and capacities of tourism in the national development strategy and in the global development program. On the other hand, considering that tourism is a completely complex system with different and diverse dimensions, it is a scene with various actors in different fields and services and a flexible and effective activity related to the economic and social factors of the society, therefore, strategic planning in order to identify the strengths and weaknesses of tourism destinations and the threats and opportunities ahead in various dimensions by using a holistic and systematic approach is an inevitable necessity. In this regard, the aim of present study is identifying the effective drivers on realization of systematic management of tourism in Tabriz metropolis with emphasis on the good governance approach.

**Methodology**

The research is applied and descriptive-analytical in terms of type and nature, respectively, which to collect data, documentary and field methods (interview and questioning) have been used. The statistical population of the study includes officials, managers and experts related to the field of tourism and academic elites, which the sample size was 384 through the Cochran's formula. In order to analyze the data, variance-based structural equations with partial least squares method have been exploited in Smart-PLS software. In the present study, first with documentary studies as well as interviews with 30 urban managers and academic elites, the effective indicators on the realization of systemic management in tourism were identified and then, data was collected through the sample size in the form of closed questionnaires about the

---

\*. Corresponding author (panahin@yahoo.com)

effect of these indicators on tourism in Tabriz metropolis.

### **Results and discussion**

The research findings show that management in the field of tourism in Tabriz metropolis has problems such as lack of coordination and cooperation of organizations and government agencies and parallelism of organizations, defective administrative and bureaucratic structure of tourism organizations and lack of proper policy in tourism. Also, findings indicate that the most effective among the components studied in order to achieve the tourism systematic management in Tabriz metropolis related to the existence of a single and accountable leadership; the existence of interaction and international trust in institutions involved in tourism and urban management efforts in creating and strengthening non-governmental associations and institutions in order to participate in tourism management with a score of 0.822, 0.803 and 0.756, respectively.

### **Conclusion**

Nowadays, tourism is one of the world's three most lucrative industries (oil, automotive, and tourism). In this regard, tourism development, especially in less developed countries, is an effective factor in combating poverty and increases the income of different strata, reduces unemployment and economic prosperity and thus improves the quality of life and increases social welfare. Given the effectiveness and impressionability of this industry on different dimensions of society, it is necessary to consider a systemic perspective in tourism development planning. In this regard, the aim of present study is identifying the effective drivers on realization of systematic management of tourism in Tabriz metropolis with emphasis on the good governance approach. A study of the metropolitan management system of Tabriz in the field of tourism indicates that there are many problems in the proper management of this industry, including the lack of integration of the management system and parallel work of organizations involved in tourism, lack of proper capacity building in various dimensions such as poor education of specialized staff in various tourism centers; lack of proper needs assessment of tourists' preferences; non-use of knowledgeable people and taking advantage of successful national and international experiences; the lack of proper planning in the way of spatial distribution of elements affecting the various dimensions and types of tourism and the lack of attention to proper marketing and advertising. In order to achieve proper management in the field of tourism in Tabriz metropolis, emphasizing the systemic approach and good governance, it can be said that the most important effective initiatives are institutional capacity building, emphasis on institutional integration and integration, participation and efficiency and effectiveness.

**Keywords:** Systematic Management, Tourism, Good Governance, Tabriz Metropolis.

## ارزیابی پیشران‌های تأثیرگذار بر تحقق مدیریت سیستمی گردشگری با تأکید بر رویکرد حکمروایی خوب، مطالعه موردی: کلان‌شهر تبریز\*

ناصر رسالور - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

علی پناهی<sup>۱</sup> - استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

رضا ولی‌زاده - استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۶/۰۸/۱۴۰۰

تاریخ دریافت: ۱۰/۰۴/۱۴۰۰

### چکیده

امروزه گردشگری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع درآمدزا، ارتباطات گسترده‌ای با سایر قسمت‌های اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و ... دارد. با توجه به ارتباطات وسیع گردشگری با بخش‌های مختلف، تأکید بر رویکرد مدیریت سیستمی در راستای دستیابی به توسعه این صنعت ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. در این راستا، هدف از تحقیق حاضر شناسایی پیشران‌های تأثیرگذار بر تحقق مدیریت سیستمی گردشگری در کلان‌شهر تبریز با تأکید بر رویکرد حکمروایی خوب می‌باشد. روش تحقیق از نظر نوع آمیخته (کمی-کیفی)، از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی می‌باشد که به‌منظور تحلیل داده‌ها نیز از معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار Smart-pls استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل مسئولان، مدیران و کارشناسان مرتبط با حوزه گردشگری و نخبگان دانشگاهی (حدود ۱۴۰۰ نفر) می‌باشد که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر به‌دست آمده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت در حوزه گردشگری کلان‌شهر تبریز دارای مشکلاتی همچون عدم هماهنگی و همکاری سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی و موازی کاری سازمان‌ها، ساختار معیوب اداری و بوروکراتیک سازمان گردشگری و فقدان خط‌مشی و سیاست‌گذاری مناسب در حوزه گردشگری می‌باشد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که بیشترین اثرگذاری در بین مؤلفه‌های موردبررسی در راستای تحقق مدیریت سیستمی گردشگری در کلان‌شهر تبریز مربوط به وجود رهبری واحد شایسته و پاسخگو؛ وجود تعامل و اعتماد بین نهادهای درگیر با امور گردشگری و تلاش مدیریت شهری در ایجاد و تقویت انجمن‌ها و نهادهای غیردولتی به‌منظور مشارکت در اداره امور گردشگری به ترتیب با امتیاز ۰/۸۲۲، ۰/۸۰۳ و ۰/۷۵۶ می‌باشد. از طرفی شاخص نیکویی برازش مدل GOF برای اندازه‌گیری برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری مقدار ۰/۶۸۲ به‌دست آمده است که از مطلوبیت کلی مدل ساختاری تحقیق حکایت دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت سیستمی، گردشگری، حکمروایی خوب، کلان‌شهر تبریز.

\* این مقاله برگرفته از رساله دکتری آقای ناصر رسالور در رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری به راهنمایی نویسنده دوم و مشاوره نویسنده سوم در دانشکده علوم انسانی و تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز می‌باشد.

## مقدمه

صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پدیده‌های هزاره سوم، طی نیم‌قرن گذشته با رشد تصاعد گونه خود تأثیر بسزایی در رشد و پویایی اقتصادی و تبادلات فرهنگی کشورها داشته است. به‌طوری‌که بسیاری از صاحب‌نظران، قرن حاضر را قرن گردشگری نام نهاده‌اند (Hawkins & Shaun, 2007:351; Conaghan et al, 2015:105; Manuel et al, 2017:526). امروزه این صنعت در بسیاری از کشورهای جهان، به یکی از پیچیده‌ترین کسب‌وکارهای بشری تبدیل شده است و به‌عنوان فعالیتی چندوجهی دارای کارکردها و اثرات مثبت گوناگون می‌باشد که از جمله آن‌ها می‌توان به اشتغال‌زایی، کسب درآمد، جذب ارز و تقویت زیرساخت‌ها و ... اشاره کرد (قادری و همکاران، ۱۳۹۰:۲۹؛ حکمت‌نیا، ۱۳۹۹:۷۲). در این راستا، شناخت اهمیت و ظرفیت‌های گردشگری در استراتژی توسعه ملی و در برنامه توسعه جهانی بسیار مهم است (WTO, 2013:430). از طرفی با توجه به اینکه گردشگری یک سیستم کاملاً پیچیده با ابعاد مختلف و متنوع، صحنه‌ای با بازیگران متعدد در عرصه‌ها و خدمات مختلف و فعالیتی منعطف و تأثیرپذیر در ارتباط با عوامل اقتصادی و اجتماعی جامعه می‌باشد (Doswel, 2002:7; Sharpley, 2009:34). بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک در راستای شناسایی نقاط ضعف و قوت مقاصد گردشگری و تهدیدها و فرصت‌های پیش رو در ابعاد مختلف با بهره‌گیری از رویکرد جامع‌نگر و سیستمی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد (Oreja-Rodríguez et al, 2008:53; Vila et al, 2010:253; Zhang, 2012:1296; Budeaunu et al, 2016:288). بدین منظور گردشگری برای آنکه بتواند به توافقی میان نیازهای جوامع محلی، حفاظت محیط‌زیست و ارتقای سطح کیفیت زندگی و تجربه گردشگری دست یابد، نیازمند یک نظام مدیریتی قوی در زمینه بهره‌وری گردشگری و چهارچوب عرضه و تقاضا با تأکید بر توسعه پایدار است (پاپلی یزدی و سقایی، ۱۳۸۵:۶۷؛ کشاورز، ۱۳۹۸:۱۲۲). در این راستا امروزه روش برنامه‌ریزی شده مدیریتی برای توسعه گردشگری در سطوح مختلف به‌صورت یک اصل در بسیاری از نقاط پذیرفته شده است. گرچه هنوز اجرای طرح‌ها و سیاست‌ها در برخی از مناطق ضعیف است؛ بسیاری از کشورها و مناطق آن‌ها برنامه گردشگری در دست تهیه دارند. کشورهایی که تاکنون چنین طرح‌هایی را اتخاذ نکرده‌اند، می‌بایست در آینده‌ای نزدیک این مسئله را مدنظر خود قرار دهند. برنامه‌ریزی‌ای که مبتنی بر بهره‌گیری از رویکردهای نوین همچون حکمروایی مطلوب در نظام مدیریت خود و تحقق‌پذیری مؤلفه‌هایی همچون مشارکت، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، دانش‌محوری، مدیریت یکپارچه و سیستمی و ... باشد. از این‌رو در تحقیق حاضر به دنبال پیشران‌های تأثیرگذار بر تحقق مدیریت سیستمی گردشگری با تأکید بر رویکرد حکمروایی در کلان‌شهر می‌باشیم. کلان‌شهر تبریز با دارا بودن انواع جاذبه‌های گردشگری، جاذبه‌های مذهبی، جاذبه‌های شهری، جاذبه‌های نظامی، جاذبه‌های مسکونی و داشتن آب‌وهوای خوش و مناظر مطلوب، چشمه‌های آب گرم و کوهستان‌های مناسب برای کوهنوردی و اسکی (در اطراف شهر) متأسفانه نتوانسته به‌جایگاه خود در جذب گردشگران در سطح ملی و بین‌المللی دست یابد. یکی از مشکلات موجود در راستای عدم توسعه گردشگری مطلوب ناشی از معضلات ساختاری و مدیریتی در ابعاد مختلف یکپارچگی، هماهنگی، کارایی، عدم ظرفیت‌سازی نهادی و هم‌افزایی نهادی می‌باشد. در این راستا تحقیق حاضر باهدف پاسخگویی به سؤال زیر نگارش شده است:

مهم‌ترین پیشران‌های تأثیرگذار بر تحقق مدیریت سیستمی گردشگری کلان‌شهر تبریز با تأکید بر رویکرد حکمروایی خوب کدام‌اند؟

ضیائی و عباسی (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای به بررسی چالش‌ها و رویکردهای توسعه گردشگری پایدار پرداخته‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که شناسایی مهم‌ترین چالش‌ها و نقدهای مفهومی و اجرایی در راستای توسعه گردشگری پایدار از دو وجه عرضه و تقاضای گردشگری قابل‌بررسی می‌باشد. از وجه عرضه با چالش‌هایی چون ماهیت پیچیده سیستم گردشگری و وابستگی مقصد به کلان سیستم‌های خارجی و از وجه تقاضا با چالش‌های چون ماهیت منحصربه‌فرد تولید و مصرف تجربه گردشگری و اندازه واقعی بازار تقاضای گردشگری مواجه است. درویشی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی مدیریت و برنامه‌ریزی سیستمی گردشگری پایدار در کلان‌شهرهای ایران را موردبررسی قرار داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت و برنامه‌ریزی سیستمی گردشگری پایدار در کلان‌شهرهای ایران پدیده‌ای پیچیده و پرچالش است

که نیازمند مدیریت و برنامه‌ریزی دولت در سطوح قانون‌گذاری و دستگاه‌های اجرایی و نظارتی است. برنامه‌ریزی سیستمی گردشگری پایدار در کلان‌شهرهای ایران بایستی همه نهادهای حاکمیتی کشور به‌ویژه نهادهای حوزه امنیت را در چرخه‌ای کارآمد و پویا با خود همراه سازد. صابری و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهش خود تحت عنوان ارزیابی ظرفیت مدیریت یکپارچه توسعه گردشگری شهرستان کاشان نشان می‌دهند که نبود تعامل و هماهنگی بین عناصر و بخش‌های مدیریتی گردشگری منجر به عدم مدیریت یکپارچه شهرستان کاشان شده است. همچنین نبود تعامل و هماهنگی بین عناصر و بخش‌های مدیریتی گردشگری منجر به عدم توسعه متوازن سیستم گردشگری شهرستان کاشان گردیده است. همچنین چینان ۱ و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی به بررسی دستورالعمل‌های مدیریت گردشگری سلامت برای گردشگران خاورمیانه در استان پوکت ۲/تایلند پرداخته‌اند. در این تحقیق محورهای موردبررسی در راستای مدیریت گردشگری سلامت توجه به مؤلفه‌های: ۱) تنوع فعالیت‌ها (۲) محل اسکان بر مبنای اصول اسلامی (۳) حمل‌ونقل عمومی (۴) ترویج گردشگری سلامت (۵) دسترسی به نمازخانه‌ها (۶) دسترسی به سلامت اطلاعات گردشگری و (۷) قیمت مناسب سوغات می‌باشد. کاپرا ۳ (۲۰۱۸)، در پژوهشی نقش دولت‌های محلی لهستان را در دستیابی به توسعه گردشگری پایدار مورد مطالعه قرار داده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که دولت‌های محلی (شهرداری‌ها) می‌توانند از طریق تبادل دانش و تجربیات مختلف در حوزه گردشگری از طریق برگزاری همایش‌ها و نشست‌ها، زمینه توسعه پایدار گردشگری را تسهیل نمایند. بولا لام ۴ و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی و ارزیابی مدیریت هوشمند گردشگری در مراکش پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تحقق مدیریت هوشمند در حوزه گردشگری مراکش نیازمند سیستمی بزرگ‌مقیاس از داده‌های مربوط به بخش‌های مختلف گردشگری، ترجیحات گردشگران، رابطه عناصر گردشگری و همچنین ظرفیت سنجی امکانات و محدودیت‌های موجود می‌باشد. لوزانو اوپولا ۵ و همکاران (۲۰۱۹)، نیز در مطالعه خود نقش مدیریت جامعه میزبان در دستیابی به گردشگری پایدار را مورد بررسی قرار داده‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که گردشگری پایدار متعلق به مقاصدی هست که در حوزه گردشگری دارای برنامه‌ریزی و مدیریت یکپارچه و سیستمی می‌باشند.

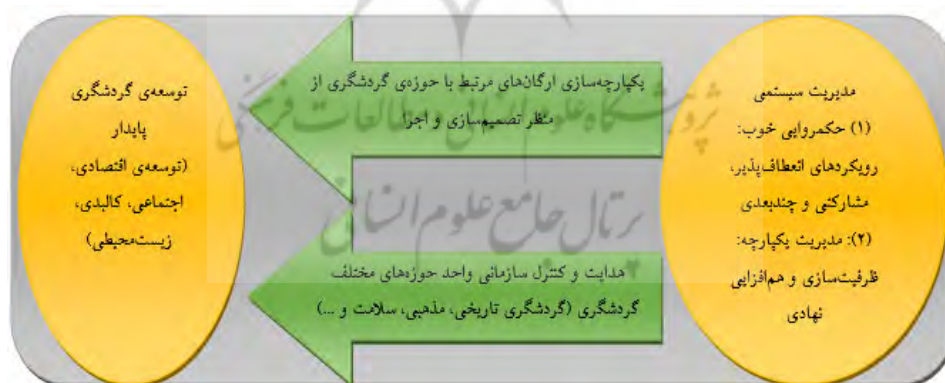
به‌طور کلی در راستای تأثیر مدیریت سیستمی و همچنین حکمروایی خوب بر توسعه گردشگری مطالعات معدودی انجام گرفته است که در این مطالعات، دو رویکرد به‌صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در تحقیق حاضر هدف تلفیق این دو رویکرد (که ویژگی‌های مشترکی در برخی ابعاد دارند) می‌باشد؛ به صورتی که معیارهای قانونمندی، شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، کارایی و عدالت رویکرد حکمروایی با معیارهای ظرفیت‌سازی نهادی، یکپارچگی، سیستمی بودن و هم‌افزایی رویکرد مدیریت سیستمی تلفیق گردیده‌اند. همچنین از دیگر تفاوت‌های تحقیق حاضر با پیشینه مطالعاتی بهره‌گیری از رویکرد آمیخته (ترکیب روش‌های کیفی- کمی) در تحلیل داده‌ها می‌باشد.

## مبانی نظری

در چند دهه گذشته گردشگری تغییرات متنوع و مداومی را تجربه کرده است و تبدیل به یکی از بزرگ‌ترین بخش‌های اقتصادی شده است (Butler, 1999:8; Weaver, 2006:27; UNWTO, 2018:1). در یک سیر تاریخی در مورد رویکردهای توسعه گردشگری، ابتدا به توسعه گسترده زیرساخت‌های گردشگری و جنبه‌های اقتصادی و درآمدزایی هرچه بیشتر از گردشگری اهمیت داده شد و نتیجه آن تخریب منابع محیطی و تخریب‌های منفی زیاد بر جوامع میزبان از نظر فرهنگی، اجتماعی و اکولوژیکی بود. پس از آن برنامه‌ریزی فضایی-جغرافیایی بر حفظ هرچه بیشتر منابع محیطی و اکوسیستم‌ها تأکید داشت و رویکرد اجتماع‌محور به دنبال اهمیت دادن به نیازها و خواسته‌های اجتماع محلی مطرح شد. هیچ‌کدام از این رویکردها جامع نبود و هر کدام بر جنبه خاصی از توسعه گردشگری تأکید داشتند. در نهایت رویکرد توسعه

1. Chanin
2. Phuket
3. Kapera
4. Boulaalam
5. Lozano-Oyola

پایدار گردشگری با توجه هم‌زمان بر ابعاد زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی مطرح شد تا ضمن توجه به حفظ محیط‌زیست، بر توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی نیز اهمیت داده شود (زالی و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۴:۹۱). رویکرد گردشگری پایدار نیازهای گردشگری زمان حال و جوامع میزبان را برآورده می‌کند و درعین حال فرصت‌هایی را برای پیشرفت و توسعه ارائه می‌دهد و منابع را به‌گونه‌ای مورد استفاده قرار می‌دهد که هم‌زمان با حفظ ارزش‌ها، فرآیندهای اکولوژیکی، تنوع زیستی و سیستم‌های پشتیبان حیات، به نیازهای اقتصادی، اجتماعی و زیبایی‌شناختی پاسخ داده شود (Fazenda et al, 2010:2). یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در توسعه گردشگری پایدار در هر منطقه، چگونگی مدیریت فعالیت‌های مرتبط با آن است (Exceltur, 2017:2). بدین صورت که بحث مدیریت، بخش مهم در برنامه‌ریزی و به‌عنوان پایه و اساس کارها است که عمل هدایت و کنترل یک کار یا سازمان می‌باشد (حیدری چپانه، ۱۳۹۰:۳۴). همچنین مدیریت دربرگیرنده نگرش نظام‌مندی است که در آن پویایی گردشگری در چهارچوب عرضه و تقاضا با تأکید بر پایداری و سودمندی اقتصادی و پیامدهای اجتماعی گردشگری مدنظر قرار می‌گیرد (تولایی، ۱۳۸۶:۲۷). در راستای مدیریت مناسب حوزه گردشگری، صاحب‌نظران و پژوهشگران ابعاد و معیارهای مختلفی همچون تأکید بر رویکرد مشارکتی در سازمان‌های دولتی و خصوصی (Huybers & Bennett, 2002:105; Tang & Tang, 2006:1132)، یکپارچگی در شبکه مدیریتی (Tremblay, 2000:47)، ظرفیت‌سازی و مدیریت نهادی (Sofield et al, 2017:2) و توجه به معیارهای بومی (Hall, 2003:12; Holtz & Edwards, 2003:27) را تأثیرگذار می‌دانند. از طرفی، سیر تکاملی مفهوم مدیریت حاکی از آن است که دیدگاه‌های این حوزه از رویکردهای متمرکز، ایستا و تک‌بعدی به رویکردهای غیرمتمرکز (مشارکتی)، منعطف و دربرگیرنده همه ابعاد تغییر یافته‌اند. در این بین مدیریت سیستمی با تأکید بر یکپارچگی و حکمروایی یکی از رویکردهای تأثیرگذار در عرصه‌های مختلف می‌باشد. در عرصه گردشگری تحقق مدیریت سیستمی ناشی از کاربست مؤلفه‌های یکپارچگی (مدیریت واحد و پاسخگو، هم‌افزایی نهادی و ظرفیت‌سازی نهادی) و مؤلفه‌های حکمروایی (مشارکت شهروندان، قانونمندی، شفافیت، مسئولیت و پاسخ‌گویی، جهت‌گیری توافقی، عدالت و انصاف، کارایی و اثربخشی، پذیرا بودن و پاسخ‌ده بودن، و بینش راهبردی) (Undp, 1997:1) می‌باشد. در شکل شماره ۱ رابطه بین توسعه گردشگری و مدیریت سیستمی تشریح شده است.



شکل شماره ۱. مدیریت سیستمی و توسعه گردشگری

1. Participation
2. Role of Law
3. Transparency
4. Responsiveness
5. Orientation Consensus
6. Equity
7. Efficiency
8. Accountability
9. Strategic Insight

## روش پژوهش

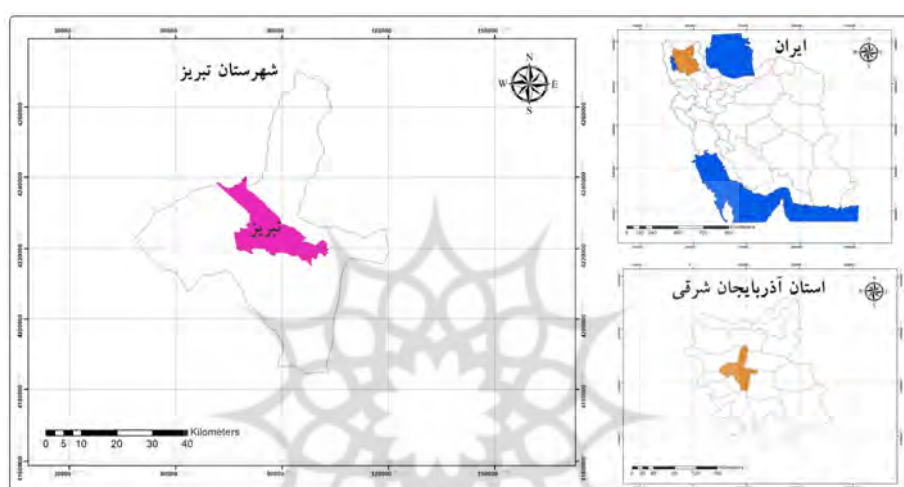
روش تحقیق در پژوهش حاضر، از نظر نوع آمیخته (ترکیبی از رویکردهای کمی-کیفی)، از نظر نوع کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی می‌باشد. در راستای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از روش اسنادی و میدانی (مصاحبه و پرسشگری) و به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار Smart-pls استفاده شده است. همچنین جامعه آماری تحقیق شامل مسئولان، مدیران و کارشناسان مرتبط با حوزه گردشگری و نخبگان دانشگاهی (حدود ۱۴۰۰ نفر) می‌باشد که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر به‌دست آمده است. قابل ذکر است که در تحقیق حاضر ابتدا با مطالعات اسنادی و همچنین مصاحبه با ۳۰ نفر از مدیران شهری و نخبگان دانشگاهی، شاخص‌های تأثیرگذار بر تحقق مدیریت سیستمی در گردشگری شناسایی و سپس از حجم نمونه در قالب پرسشنامه‌های بسته در مورد تأثیر این شاخص‌ها در گردشگری کلان‌شهر تبریز پرسشگری به عمل آمد. گویه‌های مورد استفاده در پرسشنامه به شرح جدول شماره (۱) بوده که به‌صورت لیکرت ۵ مقیاسی طراحی شده است.

### جدول شماره ۱. مؤلفه‌های مورد بررسی و کدبندی آن‌ها

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی
قانونمندی (Legality)	آموزش نحوه صحیح برخورد افراد فعال در مراکز و اقامتگاه‌های گردشگری L1؛ تنظیم چارچوب قوانین و مقررات حقوقی مشخصی در ارتباط با گردشگران داخلی و خارجی L2؛ پابندی مدیران مسئول در حوزه گردشگری نسبت به اجرای قوانین و مقررات L3.
مشارکت و اجتماع محوری (Participation and consensus)	تبادل نظر و مشورت مدیران و مسئولان شهری با مردم در تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور گردشگری PC1؛ ارائه آموزش‌های لازم برای فرهنگ‌سازی و جلب مشارکت مردم توسط مدیران شهری PC2؛ تلاش مدیریت شهری در ایجاد و تقویت انجمن‌ها و نهادهای غیردولتی به‌منظور مشارکت در اداره امور گردشگری PC3؛ تفویض اختیار به مردم و سازمان‌های غیردولتی PC4؛ برقراری ارتباط مدیران شهری با نهادهای علمی و دانشگاهی و استفاده از تجربیات علمی آنان در رسیدن به یک برنامه جامع و سند چشم‌انداز توسعه گردشگری PC5.
شفافیت (Transparency)	اطلاع‌رسانی شفاف و انتشار رسمی مزایده‌ها و مناقصه‌های عمومی، قراردادهای درآمدی و هزینه‌های مرتبط با امور گردشگری توسط مدیران شهری T1؛ دسترسی آزاد مردم به اطلاعات در سازمان‌های مرتبط با امور گردشگری T2؛ اعتمادسازی مدیران شهری از طریق ارائه عملکرد شفاف به مردم T3؛ انعکاس مطلوب اهداف، برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های گردشگری به مردم توسط مدیران شهری از طریق رسانه‌های محلی T4.
مسئولیت‌پذیری (Responsibility)	مسئولیت‌پذیری مدیران شهری در زمینه عملکرد خود R1؛ رعایت اجرای به‌موقع پروژه‌های مرتبط با امور گردشگری در سطح شهر R2؛ ارائه آموزش‌های لازم برای آگاه‌سازی شهروندان در پذیرش مسئولیت‌ها R3.
عدالت (Justice)	رعایت عدالت در توزیع منافع اقتصادی ناشی از توسعه گردشگری I1؛ جلوگیری از اعمال سلیقه و روابط به‌جای ضوابط در سازمان‌های گردشگری شهری I2؛ رعایت منافع جمعی شهروندان بر منافع شخصی در اجرای طرح‌ها و پروژه‌های گردشگری I3؛ رعایت برابری زنان و مردان در عرصه‌های اجتماعی به‌ویژه در به دست آوردن شغل و پست‌های مدیریتی حوزه‌های گردشگری I4.
پاسخگویی (Responsiveness)	پاسخگویی مدیران و مسئولان در قبال انجام وظایف خود به شهروندان Re1؛ دسترسی آسان به مدیران ارشد حوزه گردشگری Re2؛ پاسخگویی مدیران شهری به شهروندان در جلسات عمومی Re3؛ تشریح مستمر برنامه‌ها و کارهای انجام‌شده و در دست انجام توسط مدیران شهری Re4.
کارایی، اثربخشی و دانش‌محوری (Efficiency and effectiveness)	بهره‌گیری از روش‌ها و اقدامات بر اساس علم نوین EE1؛ عملکرد مناسب مدیریت شهری در ارائه خدمات و زیرساخت‌های گردشگری EE2؛ بهره‌گیری مدیریت شهری از افراد متخصص و صاحب‌نظر و باصلاحیت دانشی در انجام فعالیت‌ها و اقدامات خود در حوزه گردشگری EE3.
مدیریت یکپارچه، سیستمی و هم‌افزا (Integrated, systematic and integrative management)	وجود رهبری واحد شایسته و پاسخگو ISIM1؛ وجود تعامل و اعتماد بین‌نهادی در نهادهای درگیر با امور گردشگری ISIM2؛ حمایت مدیریت از فرهنگ نوآوری و خلاقیت در راستای توسعه گردشگری ISIM3؛ وجود هماهنگی میان مراکز اخذ تصمیم‌ها و فعالیت‌های اجرایی ISIM4؛ کنترل مناسب منابع و ارتقای محیط یادگیری در سازمان‌های درگیر با گردشگری ISIM5؛ وجود دیدگاه مشترک و کل‌نگرانه میان اقدامات سازمان‌های متولی امور گردشگری ISIM6.
ظرفیت‌سازی نهادی (Institutional capacity building)	نسبیت در پیش‌بینی و قطعی ندیدن همه مسائل آتی و بهره‌گیری از رویکرد آینده‌پژوهی ICB1؛ شناخت هدفمند مسائل و انعطاف‌پذیری در برنامه‌های توسعه گردشگری ICB2؛ ارتقای میزان تساهل و پذیرش رویکردهای متنوع در نظام مدیریتی به‌ویژه مدیریت گردشگری ICB3؛ بهره‌گیری از تجربیات جهانی موفق و بومی و محلی‌سازی آن‌ها ICB4.

### محدوده مورد مطالعه

تبریز بزرگ‌ترین شهر منطقه شمال غرب کشور بوده و قطب اداری، ارتباطی، بازرگانی، سیاسی، صنعتی، فرهنگی و ... این منطقه شناخته می‌شود. تبریز، در منطقه‌ای به وسعت ۱۵۰ کیلومتر مربع گسترده شده است. این شهر از شمال به کوه عینالی، از غرب به جلگه تبریز و از جنوب به دامنه‌های کوه سه‌سهند محدود شده است. دارای زمستان‌های سرد و سخت و طولانی بوده و به علت وجود سلسله کوه‌های غربی ایران که چون سد مانع نفوذ هوای مرطوب مدیترانه به داخل ایران می‌گردد، بارندگی‌ها اکثراً به صورت برف بوده و به‌طور کلی در این منطقه فصل بهار کوتاه، فصول زمستان و تابستان را از هم جدا می‌سازد. تبریز از منظر جاذبه‌های گردشگری شهری دارای عناصر متعدد و گوناگون همچون جاذبه‌های مذهبی (مسجد کبود)، جاذبه‌های نظامی (ارگ علیشاه)، جاذبه‌های تجاری (بازار سرپوشیده تبریز) و همچنین بیمارستان‌ها و متخصصان پزشکی در عرصه جذب گردشگران سلامت می‌باشد.



شکل شماره ۲. موقعیت جغرافیایی شهر تبریز

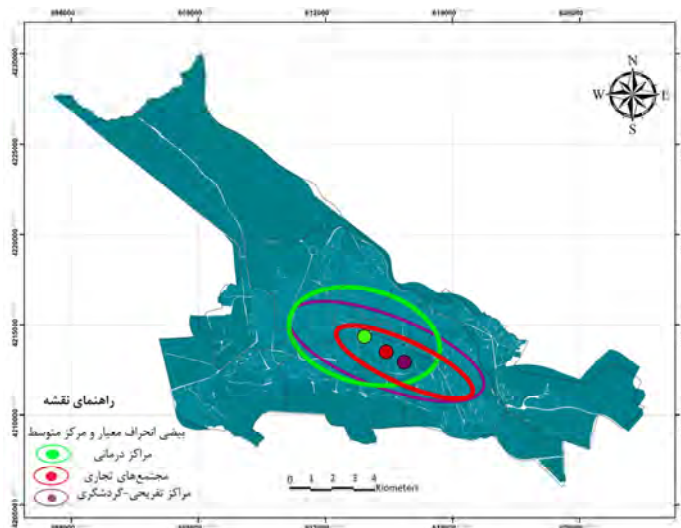
### بحث و یافته‌ها

#### آسیب‌شناسی مدیریت گردشگری در کلان‌شهر تبریز

به‌منظور آسیب‌شناسی مدیریت گردشگری در کلان‌شهر تبریز از مدیران و متخصصان حوزه گردشگری (۱۷ نفر) و نخبگان دانشگاهی (۱۳ نفر) مصاحبه باز به‌عمل آمده است که نتایج آن به شرح زیر می‌باشد.

**فقدان خط‌مشی و سیاست‌گذاری مناسب در حوزه گردشگری:** هر یک از اقامتگاه‌ها، هتل‌ها، مراکز پزشکی، مراکز سیاحتی و واحدهای ارائه‌کننده خدمات گردشگری باید با رویه‌ای یکسان در تبریز فعالیت کنند تا بتوانند خدمات مطلوب‌تر و باکیفیت داشته باشند. لذا، مشخص و مصوب نبودن اهداف و سیاست‌های جهانگردی و ایران‌گردی، به‌نحوی که راهگشای ادامه فعالیت‌ها در این زمینه باشد، از ضعف‌های اصلی و بازدارنده توسعه صنعت گردشگری است. بدین‌صورت که ارتباط حداقلی بین مراکز تفریحی-گردشگری، هتل‌ها و مراکز پزشکی (ملی و بین‌المللی) وجود دارد. چنانچه استخراج نقشه عملکردهای جاذب گردشگر همچون مجتمع‌های تجاری، مراکز درمانی (پزشکی) و مراکز تفریحی-گردشگری حاکی از عدم همپوشانی پراکنش فضای این عملکردها می‌باشد.





شکل شماره ۳. توزیع فضایی عملکردهای تجاری، درمانی و تفریحی

وجود دولت رانتهی و وابسته به نفت: قبل از پیروزی انقلاب اسلامی، درآمدهای حاصل از نفت به قدری زیاد بود که توجهی به درآمدهای حاصل از صنایع و محصولات فرهنگی و گردشگری نمی‌شد. پس از پیروزی انقلاب اسلامی نیز وجود جنگ و تحریم‌های بین‌المللی و تبلیغات منفی در مجامع بین‌المللی علیه ایران از یک‌سو و همچنین وابستگی دولت به درآمد حاصل از نفت از سوی دیگر، باعث عقب‌ماندگی و عدم توسعه این صنعت شده است. در عصر حاضر نیز اولویت‌دهی به نفت در بودجه سالانه موجب کاهش توجه به صنایع درآمدزای دیگر همچون گردشگری شده است. ارائه طرح‌هایی همچون تبریز ۲۰۱۸ (پایتخت گردشگری کشورهای اسلامی) نیز با توجه به عدم سیاست‌های اجرایی نتوانست موجب تغییرات مثبتی گردد.

**عدم وجود نهادهای مستقل:** وجود سازمان صنفی مستقل در حوزه گردشگری، به فعالان در این عرصه امکان دفاع از منافع خود و بهبود شرایط اقتصادی خود را می‌دهد. از این‌رو، شکل‌گیری یک سازمان در حوزه گردشگری باهدف شکل‌دهی بازار و بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات ارائه‌شده، حمایت از اعضا و صنایع مرتبط، جلب حمایت دولت و مشاوره و هدایت مشتریان، ضروری است.

**عدم استفاده از ظرفیت نخبگان و دانش‌محوری:** به‌طور کلی بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های موجود، به‌ویژه نخبگان در عرصه‌های مختلف گردشگری نادیده گرفته شده است. درحالی‌که بهره‌گیری از مشارکت این قشر باصلاحیت دانشی می‌تواند راهکارهای نوینی در حوزه گردشگری ارائه دهد.

**تصمیمات بالا به پایین (متمرکز) در مدیریت صنعت گردشگری:** تغییرات سریع در مدیریت‌ها و انتصابات سلیقه‌ای به لحاظ وابستگی‌های سیاسی؛ پایین بودن میزان بهره‌وری (کارایی-اثربخشی) در سازمان گردشگری؛ اعمال نظر فردی (حزبی) در تصمیم‌گیری و عدم مشورت با متخصصان و نخبگان حوزه گردشگری؛ بی‌توجهی مدیران به کارکنان خلاق و کاهش خلاقیت در تمامی سطوح.

**عدم هماهنگی و همکاری سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی و موازی کاری سازمان‌ها:** عدم پیوستگی و یکپارچگی خدمات گردشگری و هماهنگی سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی (مانند وزارت امور خارجه، وزارت راه و ترابری، استانداری، فرمانداری، شهرداری، سازمان‌های تبلیغاتی، گمرک و ...).

**ساختار معیوب اداری و بوروکراتیک سازمان گردشگری:** ساختارها و روابط میان نهادهای اداری مختلف هنوز و به‌طور مشخص نه بر پایه تعریف قانونمند، بلکه با تکیه بر قدرت‌های فراقانونی و نامرئی، باندها و گروه‌های سیاسی و نفوذ وابستگی‌های موجود در سطوح مختلف قدرت شکل گرفته است. سازمان‌های متولی موجود صنعت گردشگری هم از ضعیف‌ترین و شکننده‌ترین رابطه در ساختار قدرت رنج می‌برند. بنابراین در تمامی منازعات موجود عموماً این صنعت گردشگری است که باید عقب‌نشینی کند. از طرفی سایر مشکلات ساختاری در حوزه مدیریت گردشگری کلان‌شهر تبریز

بدین شرح می‌باشند: فقدان اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت و نگرش استراتژیک و توجه لازم به تحولات محیطی و تأمین امکانات مالی و سایر منابع موردنیاز برای توسعه و تجهیز تأسیسات موردنیاز صنعت گردشگری؛ ضعف آموزش کادرهای تخصصی و عدم وجود مراکز آموزشی لازم در مقاطع مختلف برای تربیت نیروی انسانی موردنیاز بخش‌های مختلف گردشگری؛ عدم نیازسنجی مناسب ترجیحات گردشگران؛ عدم استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و ضعف شبکه‌های ارتباطی؛ ضعف سیستم حمل‌ونقل؛ عدم مشارکت فعال کارکنان سازمان گردشگری و کمبود راهنمایان گردشگری در اکثر موزه‌ها، بناهای تاریخی و جاذبه‌های گردشگری؛ عدم توجه علمی به مسئله بازاریابی و تبلیغات گردشگری؛ عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری.

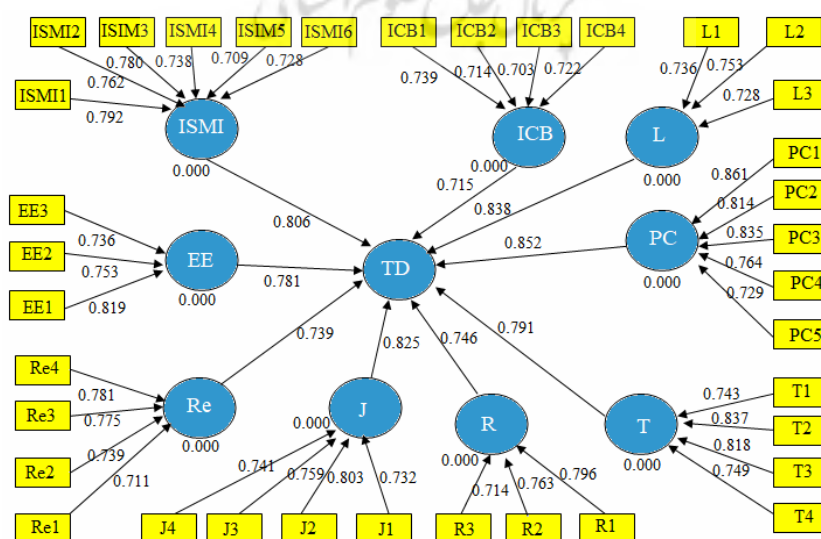
### شناسایی پیشران‌های تأثیرگذار بر توسعه مدیریت سیستمی گردشگری با تأکید بر حکمروایی خوب (الف) آزمون پایایی و روایی مدل‌های اندازه‌گیری

در روش حداقل مربعات جزئی (PLS) باید پایایی متغیرها محاسبه شود. ضریب سستی برای بررسی پایایی متغیرها ضریب آلفای کرونباخ است. اما چون این ضریب کمی سختگیرانه است، در تحقیقاتی که از معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس استفاده می‌کنند، می‌توان از ضریب ترکیبی نیز استفاده نمود. تفاوتی ندارد که از کدام ضریب استفاده می‌شود در هر صورت مقدار قابل قبول برای این دو ضریب حداقل ۰/۷ است. در این تحقیق هر دو ضریب آلفای کرونباخ و ضریب ترکیبی برای بررسی پایایی متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول شماره ۲. خروجی الگوریتم PLS در آزمون پایایی مدل‌های اندازه‌گیری

	ضریب ترکیبی	آلفای کرونباخ
L	۰/۷۱۹۴۸۳	۰/۷۵۲۸۱۶
PC	۰/۷۶۹۳۳۵	۰/۸۳۴۵۶۱
T	۰/۷۳۵۶۲۸	۰/۷۷۸۹۴۱
R	۰/۷۱۳۹۰۳	۰/۸۰۳۵۱۸
J	۰/۷۹۲۵۱۷	۰/۷۹۱۶۵۸
Re	۰/۷۱۸۰۵۴	۰/۸۴۲۶۱۹
EE	۰/۷۴۵۶۲۵	۰/۷۹۴۶۵۲
ISIM	۰/۸۱۳۵۹۴	۰/۷۵۲۴۲۶
ICB	۰/۸۲۴۳۷۱	۰/۷۳۹۸۴۷

همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشخص است مقادیر آلفای کرونباخ و ضریب ترکیبی برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ است که به معنی پایایی مناسب متغیرها است.



شکل شماره ۴. آزمون پایایی مدل‌های اندازه‌گیری (بار عاملی)

همان طور که در شکل شماره ۴ قابل مشاهده است، تمامی مؤلفه‌ها دارای بار عاملی بالاتر از مقدار حداقلی ۰/۷ هستند که بیانگر پایایی مناسب مؤلفه‌ها است.

همچنین برای ارزیابی روایی در مدل‌های حداقل مربعات جزئی باید هم روایی همگرا و هم روایی افتراقی را مورد محاسبه قرارداد. در روش حداقل مربعات جزئی از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای محاسبه روایی همگرا استفاده می‌شود. مقدار حداقلی برای روایی همگرای مناسب برای هر متغیر ۰/۵ است (جدول شماره ۳). همچنین برای بررسی روایی افتراقی مؤلفه‌ها باید از جذر متوسط واریانس استخراج شده برای هر متغیر استفاده نمود. محاسبه جذر متوسط واریانس استخراج شده برای هر متغیر به روش دستی می‌باشد (جدول شماره ۳) و جذر به دست آمده باید از ضریب همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر باشد.

جدول شماره ۳. روایی همگرایی متغیرها (متوسط واریانس استخراج شده) و جذر متوسط واریانس استخراج شده

	AEV	جذر AEV
L	۰/۷۴۸۲۳۱	۰/۸۶۵۰۰۳
PC	۰/۶۱۹۸۷۰	۰/۷۸۷۳۱۸
T	۰/۷۳۹۰۶۷	۰/۸۵۹۶۹۰
R	۰/۵۹۸۴۲۶	۰/۷۷۳۵۷۹
J	۰/۷۷۳۵۶۲	۰/۸۷۹۵۲۳
Re	۰/۶۹۲۳۸۴	۰/۸۳۲۰۹۶
EE	۰/۷۴۱۸۷۵	۰/۸۶۱۳۲۱
ISIM	۰/۶۵۳۴۳۲	۰/۸۰۸۳۵۱
ICB	۰/۷۶۱۴۸۲	۰/۸۷۲۶۲۹

جدول شماره ۳ نشان می‌دهد مقدار متوسط واریانس استخراج شده برای متغیرهای اصلی این تحقیق بین ۱/۰۰۰ و ۰/۵۹۸ است که از مقدار حداقلی ۰/۵ بیشتر است که نشانگر روایی همگرایی مناسب متغیرها است. همچنین در بررسی روایی افتراقی متغیرها که به عنوان روایی تقاطعی متغیرها هم یاد می‌شود، بار عاملی هر گویه (متغیر آشکار) با سازه خود (متغیر پنهان)، بایستی حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی آن گویه بر سازه دیگر باشد. خروجی‌ها در این خصوص نشان داد که بار عاملی هر گویه (متغیر آشکار) با سازه خود (متغیر پنهان)، حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی آن گویه بر سازه دیگر است. نهایتاً جهت بررسی روایی افتراقی، از ماتریس همبستگی متغیرهای پنهان/سازه و جذر متوسط واریانس استخراج شده استفاده می‌شود. در این ماتریس جذر به دست آمده (جدول ۴) جایگزین اعداد قطر ماتریس می‌شود، در این ماتریس باید اعداد جذر بیشتر از همبستگی سازه با سازه باشد.

جدول شماره ۴. ماتریس همبستگی و جذر متوسط واریانس استخراج شده

	L	PC	T	R	J	Re	EE	ISIM	ICB
L	۰/۸۷								
PC	۰/۴۵	۰/۸۶							
T	۰/۵۳	۰/۲۹	۰/۸۱						
R	۰/۴۷	۰/۳۵	۰/۲۳	۰/۸۴					
J	۰/۱۸	۰/۲۷	۰/۳۰	۰/۲۱	۰/۷۵				
Re	-۰/۰۹	۰/۱۵	۰/۱۹	۰/۲۴	۰/۱۸	۰/۷۹			
EE	۰/۲۲	۰/۴۱	-۰/۰۸	۰/۳۶	۰/۲۰	۰/۴۶	۰/۷۴		
ISIM	۰/۱۴	۰/۳۸	۰/۳۱	۰/۳۳	-۰/۰۵	۰/۱۵	۰/۲۴	۰/۸۳	
ICB	۰/۳۷	۰/۵۱	۰/۲۸	۰/۱۷	۰/۳۴	۰/۳۸	۰/۱۱	۰/۲۶	۰/۸۲

همان طور که در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است، مقدار جذر متوسط واریانس استخراج شده برای تمامی سازه‌ها (متغیرهای پنهان) از ضریب همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر است که نشان دهنده روایی افتراقی مناسب سازه‌ها

(متغیرهای پنهان) می‌باشد.

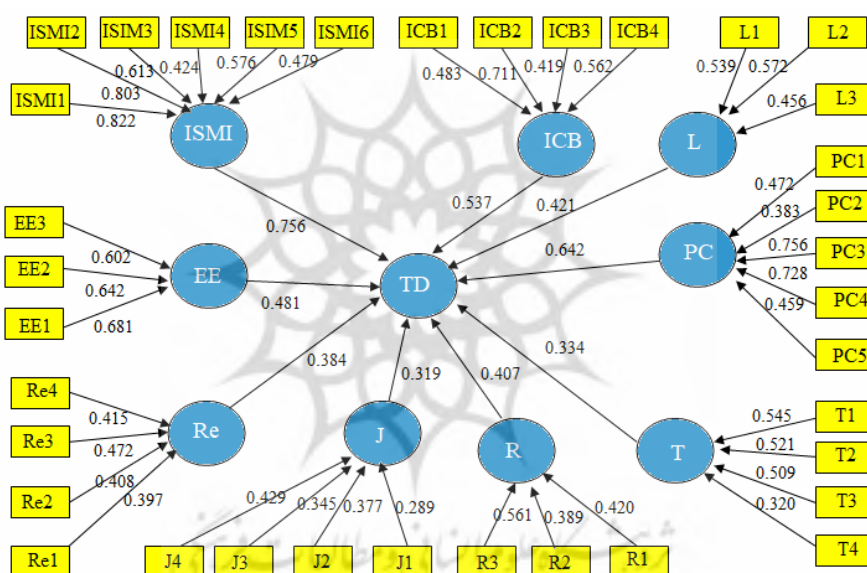
### ب) آزمون مدل ساختاری

مدل ساختاری مدلی است که در آن روابط بین متغیرهای مکنون و وابسته مورد توجه قرار می‌گیرد. یک مدل معادلات ساختاری از چندین مدل اندازه‌گیری و فقط یک مدل ساختاری تشکیل می‌شود؛ در آزمون مدل ساختاری معیارهای زیر را بررسی می‌کنیم:

✓ شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای مکنون درون‌زا؛

✓ ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن.

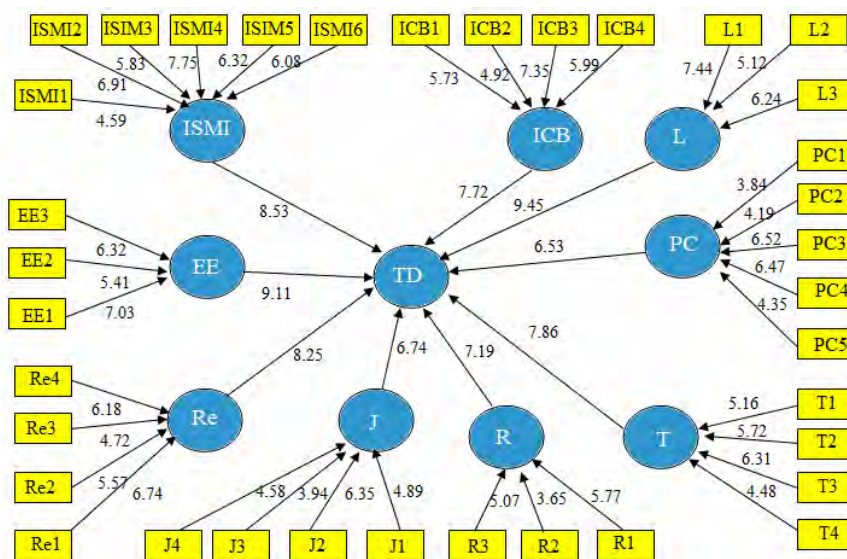
در این بخش از تحقیق ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد (اثرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته). برای محاسبه ضرایب استاندارد مسیر بین متغیرها باید از الگوریتم پی‌ال‌اس استفاده نمود. ضرایب استاندارد شده بین متغیر مستقل و وابسته نشان می‌دهد که متغیر مستقل این میزان درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین می‌کند. شکل شماره ۵ ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۵. اثرگذاری متغیرهای مستقل بر روی متغیرهای وابسته (ضرایب استاندارد شده)

شکل شماره ۵ نشان می‌دهد بیشترین اثرگذاری در بین مؤلفه‌های مورد بررسی در راستای تحقق مدیریت سیستمی گردشگری در کلان‌شهر تبریز مربوط به وجود رهبری واحد شایسته و پاسخگو؛ وجود تعامل و اعتماد بین‌نهادی در نهادهای درگیر با امور گردشگری؛ تلاش مدیریت شهری در ایجاد و تقویت انجمن‌ها و نهادهای غیردولتی به‌منظور مشارکت در اداره امور گردشگری؛ تفویض اختیار به مردم و سازمان‌های غیردولتی و شناخت هدفمند مسائل و انعطاف‌پذیری در برنامه‌های توسعه گردشگری به ترتیب با امتیاز ۰/۸۲۲، ۰/۸۰۳، ۰/۷۵۶، ۰/۷۲۸ و ۰/۷۱۱ می‌باشد.

همچنین در مدل پی‌ال‌اس جهت بررسی معنی‌داری روابط بین متغیرها یعنی معنی‌دار بودن اثرگذاری متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته از مقدار آماره به‌دست‌آمده از خروجی مدل استفاده می‌شود. به‌گونه‌ای که مقدار آماره بزرگ‌تر از ۱/۹۶ برای معنی‌داری در سطح ۹۵ درصد و مقدار آماره بزرگ‌تر از ۲/۵۸ برای معنی‌داری در سطح ۹۹ درصد اطمینان مورد قبول می‌باشد (شکل شماره ۶).



شکل شماره ۶. آزمون مدل ساختاری

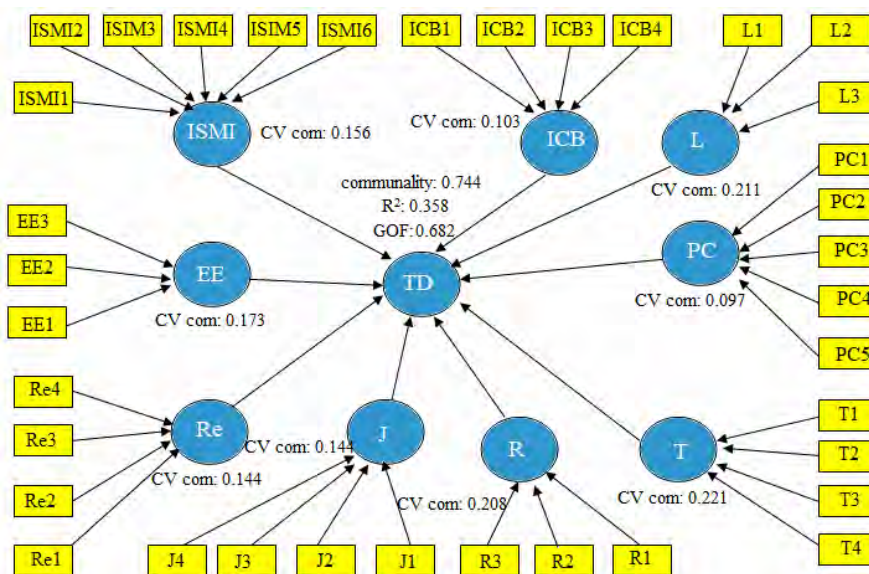
مقدار آماره در مدل تحقیق برای متغیرها نشان می‌دهد همه ۳۶ متغیری که اثرگذاری آن‌ها بر متغیر مدیریت سیستمی گردشگری موردبررسی قرار گرفته، دارای ارزش آماره بالاتری از ۲/۵۸ دارند و در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه متغیرهای موردبررسی معنی‌دار می‌باشد. در جدول شماره ۵ و شکل شماره ۶ که مربوط به نتایج مدل است، آنچه مهم است مقدار آماره متغیرها و درواقع مقدار آماره اثرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته است. روابطی که در آن مقدار آماره به‌دست‌آمده بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، تأیید می‌شوند و روابطی که مقدار آماره آن‌ها کمتر از ۱/۹۶ باشد مورد تأیید واقع نمی‌شوند.

جدول شماره ۵. آزمون مدل ساختاری (ضرایب مسیر میانگین، انحراف معیار، مقادیر تی)

نتایج آزمون	آماره تی	انحراف معیار	ضرایب مسیر
تأیید	۹/۴۵۱۳۳۷	۰/۰۱۴۵۸۱	۰/۹۲۱۳۸۲
تأیید	۶/۵۳۰۹۲۳	۰/۰۲۴۵۹۴	۰/۶۲۸۱۴۶
تأیید	۷/۸۶۳۸۶۱	۰/۰۴۸۱۲۴	۰/۷۳۵۹۰۱
تأیید	۷/۱۹۶۶۳۴	۰/۰۳۸۲۵۷	۰/۶۵۱۸۲۵
تأیید	۶/۷۴۴۳۷۵	۰/۰۲۸۳۶۴	۰/۶۳۴۷۹۲
تأیید	۸/۲۵۸۷۲۱	۰/۰۱۹۲۵۸۳	۰/۷۶۹۴۲۳
تأیید	۹/۱۱۹۵۴۶	۰/۰۲۷۰۴۲۲	۰/۸۵۹۱۱۸
تأیید	۸/۵۳۴۱۸۹	۰/۰۱۶۵۸۳۴	۰/۷۹۶۱۲۷
تأیید	۷/۷۲۰۵۸۴	۰/۳۲۲۸۵۷	۰/۷۱۵۳۳۹

### ج) آزمون کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری

یکی دیگر از آزمون‌های ارزیابی مدل اندازه‌گیری انعکاسی، آزمون بررسی کیفیت آن است که به‌منظور سنجش اعتبار اشتراک استفاده می‌شود. چنانچه مقدار  $1-SSE/SSO$  که درواقع همان  $CV, com$  مربوط به شکل شماره ۷ است، مثبت باشد، کیفیت ابزار اندازه‌گیری مناسب است. این شاخص درواقع توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. شکل شماره ۶ آزمون کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۷. آزمون کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری

با توجه به خروجی الگوریتم PLS که در شکل شماره ۷ و جدول شماره ۶ ارائه شده است و مقادیر مثبتی را نشان می‌دهند، می‌توان گفت که مقادیر محاسبه شده در حد بالایی قابل قبول می‌باشند. در نتیجه مدل اندازه‌گیری از کیفیت خوبی برخوردار بوده و مدل توانایی پیش‌بینی را داراست.

جدول شماره ۶. خروجی آزمون کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری

مؤلفه‌ها	1-SSE/SSO
L	۰/۲۱۱۳۵۲
PC	۰/۰۹۷۴۲۸
T	۰/۲۲۱۴۸۵
R	۰/۲۰۸۱۷۸
J	۰/۱۴۴۵۲۹
Re	۰/۱۴۴۲۸۴
EE	۰/۱۷۳۰۹۳
ISIM	۰/۱۵۶۲۷۷
ICB	۰/۱۰۳۰۶۹

#### د) مدل کلی آزمون ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی

در مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی، شاخصی به نام نیکویی برازش پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این شاخص به‌صورت میانگین  $R^2$  و متوسط مقادیر اشتراکی محاسبه می‌شود:

$$Gof = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. متوسط مقادیر اشتراکی این مدل ۰/۷۷۹ و میانگین  $R^2$  برابر با ۰/۳۵۸ است، نهایتاً شاخص GOF این مدل مقدار ۰/۶۸۲ به‌دست آمده است که از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد.

## نتیجه گیری

گردشگری در عصر حاضر، به عنوان صنعت بدون دود، جزو سه صنعت درآمدزای جهان (نفت، خودروسازی و گردشگری) محسوب می‌شود. در این راستا، توسعه گردشگری، به ویژه در کشورهای کمتر توسعه یافته، عامل مؤثری در مقابله با فقر است و موجب افزایش درآمد قشرهای مختلف، کاهش بیکاری و رونق اقتصادی و در نتیجه بهبود کیفیت زندگی مردم و افزایش رفاه اجتماعی می‌شود. با توجه به تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این صنعت در ابعاد مختلف جوامع، بنابراین ضروری است که دیدگاه سیستمی در برنامه ریزی توسعه گردشگری مدنظر قرار گیرد. از این رو، در این تحقیق هدف شناسایی پیشران‌های تأثیرگذار بر تحقق پذیری مدیریت سیستمی گردشگری در کلان شهر تبریز با تأکید بر رویکرد حکمروایی خوب می‌باشد. بررسی نظام مدیریتی کلان شهر تبریز در حوزه گردشگری حاکی از آن است که مشکلات عدیده‌ای در راستای مدیریت مناسب این صنعت وجود دارد که از آن جمله می‌توان به عدم یکپارچگی نظام مدیریتی و موازی کاری سازمان‌های دخیل در امور گردشگری، عدم ظرفیت‌سازی مناسب در ابعاد مختلف همچون ضعف آموزش کادرهای تخصصی در مراکز مختلف گردشگری؛ عدم نیازسنجی مناسب ترجیحات گردشگران؛ عدم استفاده از افراد باصلاحیت دانشی و بهره‌گیری از تجربیات موفق ملی و بین‌المللی؛ عدم برنامه‌ریزی مناسب در نحوه توزیع فضایی عناصر تأثیرگذار بر ابعاد و انواع مختلف گردشگری و عدم توجه به بازاریابی و تبلیغات مناسب اشاره کرد. در راستای تحقق مدیریت مناسب حوزه گردشگری کلان شهر تبریز با تأکید بر رویکرد سیستمی و حکمروایی خوب می‌توان گفت که مهم‌ترین پیشران‌های تأثیرگذار عبارت‌اند از ظرفیت‌سازی نهادی، تأکید بر یکپارچگی و هم‌افزایی نهادی، مشارکت و کارایی و اثربخشی. در بین شاخص‌های فرعی نیز از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار می‌توان به تنظیم چارچوب قوانین و مقررات حقوقی مشخصی در ارتباط با گردشگران، تفویض اختیار به مردم و سازمان‌های غیردولتی، رعایت اجرای به موقع پروژه‌های مرتبط با امور گردشگری در سطح شهر، جلوگیری از اعمال سلیقه و روابط به جای ضوابط در سازمان‌های گردشگری شهری، بهره‌گیری مدیریت شهری از افراد متخصص و صاحب نظر و باصلاحیت دانشی در انجام فعالیت‌ها و اقدامات خود در حوزه گردشگری، ایجاد رهبری واحد شایسته و پاسخگو و تعامل و اعتماد بین نهادی در نهادهای درگیر با امور گردشگری، نسبیّت در پیش‌بینی و قطعی ندیدن همه مسائل آتی و بهره‌گیری از رویکرد آینده‌پژوهی اشاره کرد. در پیشینه مطالعاتی تأکید بر قانون‌گذاری (درویشی و همکاران، ۱۳۹۸)، تحقق تعامل و هماهنگی بین عناصر و بخش‌های مدیریتی گردشگری (صابری و همکاران، ۱۳۹۸)، برنامه‌ریزی و مدیریت یکپارچه (لوزانو اویولا و همکاران، ۲۰۱۹)، بهره‌گیری از رویکردهای نوین و دانش‌محوری (کاپرا، ۲۰۱۸)، از عوامل تأثیرگذار بر مدیریت سیستمی در حوزه گردشگری ذکر شده‌اند که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. تحقق مؤلفه‌های موردبررسی در پژوهش می‌تواند به شکل‌گیری رویکرد سیستمی و حکمروایی خوب در کلان شهر تبریز منجر گردد که به تبع آن با کاربست راهکارهای زیر، توسعه گردشگری را فراهم آورد:

- ❖ تأکید بر عدم مداخله مستقیم دولت در ابعاد مختلف گردشگری و تفویض اختیار به سازمان‌های خصوصی و مردمی با ارائه و تنظیم قوانین الزام‌آور (در کلان شهر تبریز همانند سایر شهرهای ایران، ارگان‌های دولتی نقش اصلی را در حوزه گردشگری ایفا می‌کنند).
- ❖ خصوصی‌سازی گردشگری می‌تواند موجبات توسعه این صنعت در کلان شهر تبریز را فراهم نماید، چنانچه در سال‌های اخیر هتل‌هایی در سطح بین‌المللی (همچون هتل کایا با سرمایه‌گذاری خصوصی «علی پولاد») احداث گردیده‌اند.
- ❖ شناخت مناسب از مبدا‌های گردشگران و ترجیحات آن‌ها در راستای آموزش مناسب کارکنان حوزه گردشگری (به ویژه بهره‌گیری از افراد مسلط به زبان این گردشگران).
- ❖ استفاده بهینه از فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای تبلیغات و بازاریابی مناسب در کشورهای مبدأ گردشگری و همچنین ایجاد وب‌سایتی در راستای معرفی عناصر و جاذبه‌های گردشگری علی‌الخصوص گردشگری سلامت.
- ❖ تنظیم قوانین الزام‌آور در راستای حقوق گردشگران داخلی و خارجی به منظور افزایش امنیت ذهنی در گردشگران.

- ❖ ایجاد سازمانی واحد (مسئول) در حوزه گردشگری و الزام به تعامل بین نهادها و زیرمجموعه‌ها.
- ❖ برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت در راستای ایجاد تعادل و هماهنگی بین عناصر و جاذبه‌های گردشگری.

## تقدیر و تشکر

بنا به اظهار نویسنده مسئول، این مقاله که برگرفته از رساله دکتری می‌باشد حامی مالی نداشته است.

## منابع

- ۱) پاپلی یزدی، محمدحسین و سقایی، مهدی (۱۳۸۵) گردشگری ماهیت و مفاهیم، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- ۲) تولایی، سیمین (۱۳۸۶) مروری بر صنعت گردشگری، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه تربیت‌معلم.
- ۳) حکمت‌نیا، حسن (۱۳۹۹) ارزیابی عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری شهر میبد، فصلنامه گردشگری شهری، دوره ۷، شماره ۲، صص ۷۱-۸۴.
- ۴) حیدری چپانه، رحیم (۱۳۹۰) مبانی برنامه‌ریزی صنعت گردشگری، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- ۵) درویشی، کمیل؛ لطفی، حیدر؛ نامی، محمدحسن (۱۳۹۸) مدیریت و برنامه‌ریزی سیستمی گردشگری پایدار در کلان‌شهرهای ایران، نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، سال ۱۱، شماره ۳، صص. ۳۹۵-۳۷۳.
- ۶) زالی، نادر و اسماعیل‌زاده، یعقوب (۱۳۹۴) قابلیت سنجی توسعه گردشگری با رویکرد توسعه پایدار در شهر مرزی ارومیه، جغرافیا و آمایش شهری-منطقه‌ای، دوره ۵، شماره ۱۴، صص. ۱۰۴-۸۹.
- ۷) صابری، امیر؛ توکلی‌نیا، جمیله؛ رضویان، محمدتقی (۱۳۹۸) ارزیابی ظرفیت مدیریت یکپارچه توسعه گردشگری شهرستان کاشان، مطالعات مدیریت گردشگری، سال ۱۴، شماره ۴۵، صص. ۱۰۳-۸۱.
- ۸) ضیائی، محمود و عباسی، دیاکو (۱۳۹۷) چالش‌ها و رویکردهای توسعه گردشگری پایدار: از نظریه تا عمل، برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال ۷، شماره ۲۴، صص. ۳۷-۸.
- ۹) قادری، رضا؛ هادیانی، زهره؛ محمدی، کاوه؛ ابوبکری، طاهره (۱۳۹۰) استراتژی‌های برنامه‌ریزی‌های منطقه‌ای گردشگری با استفاده از تکنیک SWOT (مطالعه موردی: شهرستان پیرانشهر)، برنامه‌ریزی منطقه‌ای، سال ۱، شماره ۳، صص. ۴۳-۲۷.
- ۱۰) کشاورز، مهناز (۱۳۹۸) شناسایی عوامل تأثیرگذار در توسعه گردشگری پایدار شهری با استفاده از روش مدل ساختاری تفسیری (ISM)، مطالعه موردی: شهر خرم‌آباد، فصلنامه گردشگری شهری، دوره ۶، شماره ۱، صص. ۱۳۴-۱۲۱.
- 11) Boulaalam, Oumayma. & Aghoutane, Badraddine. & Driss, El Ouadghiri. & Moumen, Anis. & Laghdaf Cheikh Malinine, Mahamed. (2018) Proposal of a big data System based on the Recommendation and Profiling Techniques for an Intelligent Management of Moroccan Tourism, *Procedia Computer Science*, Vol.134, No.1, pp.346-351.
- 12) Budeanu, Adriana. & Miller, Graham. & Moscardo, Gianna. & Ooi, Can-Seng. (2016) Sustainable tourism, progress, challenges and opportunities: an introduction, *J. Clean. Prod*, Vol. 111, No. 3, pp. 285-294.
- 13) Butler, Richard.W. (1999) Sustainable tourism: a state - of - the - art review. *J. Tour. Geogr. - Int. J. Tour. Space, Place and Environ*, Vol. 1, No. 1, pp. 7-25.
- 14) Chanin, Oraphan. & Khunchumnan, Ploykanok. & Amphansookko, Suwapas. & Thongyai, Kulteera. & Rodneum, Jutamas. & Sriprasert, Piangpis. (2015) Guidelines on Health Tourism Management for Middle Eastern Tourists in Phuket Province, *Procedia Computer Science*, Vol. 65, No. 4, pp. 1146 – 1153.
- 15) Conaghan, Aine. & Hanrahan, James. & McLoughlin, Emmet. (2015) A model for the transition towards the sustainable management of tourism destinations in Ireland, *International Journal for Responsible Tourism*, Vol. 4, No. 2, pp. 103-122.
- 16) Darvishi, Komeil. & Lotfi, Heidar. & Nami, Mohammad Hasan. (2019) Sustainable tourism system management and planning in metropolitan areas of Iran, *New perspectives on human geography*, Vol. 11, No. 3, pp.373-395. [In Persian].
- 17) Doswell, Roger. (2002) *Touris, how effect management make the different*, Butterworth-Heinemann publications, visit website at: <https://www.elsevier.com/books/tourism-how-effective-management-makes-the-difference/doswell/978-0-7506-2272-1>.
- 18) Exceltur. (2017) 2016 URBANTUR. Monitor de Competitividad Turística de los destinos urbanos



- españoles (Monitor of Tourist Competitiveness of Spanish urban destinations). <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2017/05/URBANTUR-2016-240516-documento.pdf>, Accessed date: 13 June 2017.
- 19) Fazenda, Nuno. & Da Silva, Fernando. Nunes. & Costa, Carlos. (2010) Douro Valley Tourism Plan; The plan as part of a sustainable tourist destination development process, *Journal of World Hospitality and Tourism*, Vol. 2, No. 4, pp. 428-440.
  - 20) Ghaderi, Reza. Hadiani, Zohreh. Mohammadi, Kaveh. & Abobakri, Tahereh. (2011) Planning strategies of tourism regions using SWOT technique (Case study: Piranshahr city), *Region planning*, Vol. 1, No. 3, pp.27-43. [In Persian].
  - 21) Hall, Charles. Martin. (2003) Institutional arrangements for ecotourism policy. In D. A. Fennell, & R. K. Dowling (Eds.), *Ecotourism policy and planning*. CABI Publishing.
  - 22) Hawkins, Donald, E. & Shaun, Mann. (2007) The World Bank's role in tourism development, *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 2, pp. 348-363.
  - 23) Hekmatnia, Hasan. (2020) Evaluation of Effective Factors on tourism development of Meybod, *Journal of Urban Tourism*, Vol. 7, No. 2, pp.71-84. [In Persian].
  - 24) Heydari Chianeh, Rahim. (2011) *Fundamentals of Tourism Industry Planning*, First edition, Tehran: Samt publications. [In Persian].
  - 25) Holtz, Carl. & Edwards, Sebastian. (2003) Linking biodiversity and sustainable tourism policy. In D. A. Fennell, & R. K. Dowling (Eds.), *Ecotourism policy and planning*. CABI Publishing.
  - 26) Huybers, Twan. & Bennett, Jeff. (2002) Environmental management and the competitiveness of nature based tourism destinations. In T. Huybers, & J. Bennett (Eds.). *New horizons in environmental economics*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
  - 27) Kapera, Izabela. (2018) Sustainable tourism development efforts by local governments in Poland, *Sustainable Cities and Society*, Vol. 40, No. 3, pp. 581-588.
  - 28) Keshavarz, Mahnaz. (2019) Identifying factors influencing on Sustainable Tourism Development using interpretive structural modeling (ISM) in Khorramabad, *Journal of Urban Tourism*, Vol. 6, No. 1, pp.121-134. [In Persian].
  - 29) Lozano-Oyola, M. & Javier Blancas, F. & González, M. & Caballero, R. (2019) Sustainable tourism tags to reward destination management, *Journal of Environmental Management*, Vol. 250, No. 3, pp. 1-11.
  - 30) Manuel, Alector. & Pinto, Ribeiro. & João, Patricia. & Albino, Silva. & Woosnam, Kyle. M. (2017) Residents' attitudes and the adoption of pro-tourism behaviours: The case of developing island countries, *Tourism Management*, Vol. 61, No. 3, pp. 523-537.
  - 31) Mello, Carmelita. D. & Chang, Ling-Chen. & Pillai, S. K. Bhaskaran. & Kamat, Kaustubh. Zimmermann, F. M. & Weiermair, Klaus. (2016). Comparison of multi-stakeholder perception of tourism sustainability in Goa, *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, Vol. 9, No. 2, pp. 1-13.
  - 32) Oreja-Rodríguez, Juan. Ramón. & Parra-López, Eduardo. & Yanes-Estévez, Vanessa. (2008) The sustainability of island destinations: Tourism area life cycle and teleological perspectives, The case of Tenerife, *Tourism Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 53-65.
  - 33) Papoli Yazdi, Mohammad Hossein. & Saghay, Mahdi. (2006) *Tourism Nature and Concepts*, First edition, Tehran: Samt publications. [In Persian].
  - 34) Saberi, Amir. Tavakkoli Nia, Jamila. & Razavian, Mohammad Taghi. (2019) Evaluation of Integrated Management Capacity for Tourism Development in Kashan, *Tourism Management Studies*, Vol. 14, No. 45, pp. 81-103. [In Persian].
  - 35) Sharpley, Richard. (2009) *Tourism Development and the environment: Beyond Sustainability*, publishing for a sustainable future London.
  - 36) Sofield, Trevor. & Guia, Jaume. & Specht, Jan. (2017) Organic 'folkloric' community driven placemaking and tourism, *Tourism Management*, Vol. 61, No. 2, pp. 1-22.
  - 37) Tang, Ching-Ping. & Tang, Shui-Yan. (2006) Democratization and capacity building for environmental governance: managing land subsidence in Taiwan. *Environment and Planning A*, Vol. 38, No. 6, pp. 1131-1147.
  - 38) Tavallayi, Simin. (2007) *A Review of the Tourism Industry*, First edition, Tehran: Tarbiat Moallem university press. [In Persian].
  - 39) Tremblay, Pascal. (2000) An evolutionary interpretation of the role of collaborative partnerships in

- sustainable tourism, In B. Bramwell, & B. Lane (Eds.), Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability. Clevedon: Channel View.
- 40) UNDP (1997) Good Governance and Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document New York.
- 41) UNWTO (2018) UN Tourism Highlights: 2018 Edition. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419876>, Accessed date: 31 July 2019.
- 42) Vila, Mar. & Costa, Gerard. & Rovira, Xari. (2010) The creation and use of scorecards in tourism planning: a Spanish example, Tourism Management, Vol. 31, No. 2, pp. 232-239.
- 43) Weaver, David. (2006) Sustainable Tourism. Routledge, London.
- 44) World Tourism Organization (2103) Sustainable Tourism for Development. Guidebook.
- 45) Zali, Nader. & Ismaelzahah, Yaghoob. (2015) Assessment the Capacity of Tourism Development Using Sustainable Development Approach in the Border City of Urmia, Geography and Territorial Spatial Arrangement, Vol. 5, No. 14, pp.89-104. [In Persian].
- 46) Zhang, XueMing. (2012) Research on the development strategies of rural tourism in Suzhou based on SWOT analysis, Energy Procedia, Vol. 16, No. 2, pp. 1295-1299.
- 47) Ziaee, Mahmood. & Abbasi, Diako. (2018) Sustainable Tourism Development Approaches and Challenges: Concepts and Practices, Tourism Planning and Development, Vol. 7, No. 24, pp.8-37. [In Persian].

