



انجمن علمی گردشگری ایران

مدل کیفی عوامل مؤثر در تبدیل شهرهای یادگیرنده به مقصدهای گردشگری یادگیرنده (مطالعه موردی شهر یزد)

مرتضی بذرافشان^۱، حمید ضرغام بروجنی^۲، مهدی کروی^۳

DOI: 10.22034/jtd.2023.388177.2750

چکیده

محیطی که مقصدهای گردشگری در آن قرار دارند هر روز پیچیده‌تر می‌شود. افزایش عدم اطمینان و تغییرات محیطی از پیچیدگی‌هایی هستند که مقصدها باید برای حفظ مزیت رقابتی خود با آن مقابله کنند. نوآوری، انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی و تعریف خلاقانه مجدد از بازار و فرصت‌ها منابع جدیدی برای کسب مزیت رقابتی هستند. این تغییرات عمده بر استفاده مؤثرتر از سرمایه مبتنی بر دانش، مهارت و تجربه‌ی بازیگران کلیدی متمرکز است که در ادبیات با عنوان یادگیرندگی شناخته می‌شوند. مفهوم سازمان یادگیرنده در محیط‌های گوناگونی مانند شهرها (تحت عنوان شهر یادگیرنده) به کار رفته، اما به ندرت در گردشگری به آن توجه شده است. لذا، این پژوهش در پی ارائه الگویی برای توسعه مفهوم مقصد گردشگری یادگیرنده در شهر یزد است. از این رو، با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون و مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان صنعت گردشگری و مدل‌سازی ساختاری تفسیری و کسب نظر ۱۲ نفر خبرگان با استفاده از پرسش‌نامه زوجی، مدل مقصد گردشگری یادگیرنده متشکل از ۱۵ عامل ارائه شد. این مدل از چهار سطح تشکیل شده است که در بالاترین سطح پایداری از نظر برابری و نتیجه یادگیرندگی در مقصد گردشگری قرار گرفتند. در سطح دوم، آینده‌نگری، تفکر سیستمی و توانمندسازی واقع شدند. عوامل سطح سوم مدیریت سازگار، هماهنگی و مشارکت، تبادل فرهنگی، مسئولیت‌پذیری، نوآوری و خلاقیت و هوش محیطی بودند و در سطح چهارم هوش رقابتی، هوش فناوریانه، تحقیق و توسعه و سرمایه فکری و مدیریت دانش واقع شدند. نتایج تحقیق می‌تواند الگویی برای مدیران شهری و گردشگری به منظور توسعه مقصد گردشگری یادگیرنده در نظر گرفته شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۶

واژه‌های کلیدی:

سازمان یادگیرنده، شهر یادگیرنده، مقصد گردشگری یادگیرنده، شهر یزد

مقدمه

و تعریف خلاقانه مجدد از بازار و فرصت‌ها منابع جدیدی برای کسب این مزیت محسوب می‌شوند. این تغییرات عمده بر استفاده مؤثرتر از سرمایه مبتنی بر دانش شرکت‌ها متمرکز است. رقابت در محیطی بسیار نامطمئن و وجود فناوری‌های به شدت متغیر نیازمند این است که سازمان‌ها به دانش، مهارت و تجربه تمامی کارمندان‌شان با به وجود آوردن سازمان یادگیرنده متکی باشند. بر این اساس، بسیاری از آن‌ها تلاش می‌کنند تا فرهنگی یادگیرنده و مبتنی بر دانش را توسعه

برای این‌که سازمان‌ها در عصر ارتباطات، تغییرات سریع فناوری، اقتصاد دانش‌بنیان و نوآوری زنده بمانند باید خودشان را با محیط پرتلاطم و تغییرات پیش‌بینی‌نشده تطبیق دهند (Islam, 2019)؛ اما فن‌های تکراری و بسیار شناخته‌شده برای اهرم قرار دادن منابع فیزیکی و مالی و حفظ مزیت رقابتی آن‌ها کافی نیستند. در عوض، نوآوری، انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت گردشگری، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). bazrafshan2019@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳. استاد، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.



Imani) (Chow & Tsui, 2017)، آژانس‌های مسافرتی (Imani) (Khoshkhou & Nadalipour, 2016) و با رویکردهای مدیریتی و رفتاری مانند رهبری (Shao et al., 2017)، نوآوری (Gomes & Wojahn, 2017) عملکرد سازمانی (Pokharel & Choi, 2015)، ارزش‌آفرینی (Reese, 2020)، انگیزش و مانند آن‌ها بوده است. کاربرد این مفهوم در گردشگری از این حیث قابل بیان است که گردشگری ماهیتی سیستمی، غیرخطی، پیچیده و پویا دارد و با دقت و صحت کافی پیش‌بینی‌پذیر نیست. لذا، باید به‌گونه‌ای انطباقی مدیریت شود. به عبارتی، برای پایداری در صنعت گردشگری، به رویکردهایی نیاز داریم که، علاوه بر همکاری ذی‌نفعان، یادگیری در سطح سازمانی یا مقصد را ترویج دهد. سازمان یادگیرنده هم تحمل و هم تاب‌آوری را برای مقابله با تغییرات داخلی و خارجی دارد. لذا، برای چابکی بیشتر در مقابل محیط در حال تغییر، سازمان‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که یادگیری در آن‌ها نهادینه شده باشد (Bhaskar & Mishra, 2017).

این مقاله بر آن است تا مفهوم سازمان یادگیرنده را که در شهرها تحت عنوان شهر یادگیرنده برای تغییرات راهبردی استفاده می‌شود در مقصدهای گردشگری به‌مثابه سازوکاری برای افزایش رقابت‌پذیری و پایداری به کار برد. این هدف از چند بُعد اهمیت دارد. اول، علی‌رغم این‌که مطالعات مرتبط با سازمان یادگیرنده در شهرها و مناطق زیاد و در سطح سازمان‌های گردشگری و مهمان‌نوازی فراوانی نسبی دارد، به این مفهوم در سطح مقصدهای گردشگری کمتر توجه شده است (Schianetz et al., 2009; Schianetz et al., 2007). اولین بار، شوانتز و همکاران (2007) چهارچوبی برای در نظر گرفتن پتانسیل رویکرد سازمان یادگیرنده در ارتقای پایداری مقصدهای گردشگری پیشنهاد کردند. با این حال، آن‌ها بر این باور بودند که این چهارچوب باید بررسی و بازبینی شود و با محیط‌های گوناگون تطبیق پیدا کند. دوم، این مقاله با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی مطالعه موردی، یعنی شهر یزد که در شبکه شهرهای یادگیرنده یونسکو نیز ثبت شده است، می‌تواند مدلی بومی‌سازی شده و نوآورانه از مقصد گردشگری یادگیرنده ارائه کند.

ادبیات نظری

پژوهش‌های گوناگونی درخصوص سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در ایران انجام شده

دهند. اقتصاد یادگیرنده، مناطق یادگیرنده و شهرهای یادگیرنده از مفاهیم مهمی هستند که در نتیجه تبدیل شدن اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش‌بنیان به وجود آمده‌اند. دانشگاهیان، متخصصان و سازمان‌هایی مانند یونسکو، سازمان توسعه و همکاری اقتصادی و اتحادیه اروپا بر اهمیت این مفاهیم در توسعه اقتصادی تأکید می‌کنند (Hassink & Klaering, 2012). اکثر این مفاهیم از مطالعات پیتر سنگ (2006) درخصوص سازمان یادگیرنده اقتباس شده‌اند. سنگ سازمان یادگیرنده را این‌گونه تعریف می‌کند: «سازمان‌هایی که کارکنان آن‌ها دائماً ظرفیت خودشان را برای ایجاد نتایجی که واقعاً خواستار آن هستند توسعه می‌دهند؛ جایی که در آن الگوهای جدید و گسترده‌ای از تفکر رشد می‌یابد، آرمان‌های جمعی رهایی پیدا می‌کند و افراد پیوسته یاد می‌گیرند که چگونه یاد بگیرند» (Senge, 2006).

در سال‌های اخیر، تمایل به بسط مفهوم سازمان یادگیرنده در شهرها تحت عنوان «شهر یادگیرنده» توسط کسب‌وکارها، فعالان اجتماعی، مدیران شهری و دانشگاهی افزایش پیدا کرده است. نمونه بارز آن تمایل روزافزون شهرها برای عضویت در شبکه شهرهای یادگیرنده یونسکو است. مدیران شهری این مفهوم را ابزاری برای ثبات، رفاه و آگاهی فرهنگی، که باعث توسعه اجتماعی و فردی می‌شود، تلقی می‌کنند (Boshier, 2018). از نظر یونسکو، شهر یادگیرنده «شهری است که منابع خود در هر بخش را برای ترویج یادگیری از سطوح ابتدایی تا عالی، احیای یادگیری در خانواده‌ها و جوامع، تسهیل یادگیری در محیط کار و برای آن، بسط استفاده از فناوری‌های نوین یادگیری، ارتقای کیفیت و تعالی یادگیری و ترویج فرهنگ یادگیری در طول زندگی بسیج می‌کند» (UNESCO, 2015). علاوه بر شهرها، ایجاد و اجرای سازمان‌های یادگیرنده در فرهنگ‌ها، کشورها، صنایع و بخش‌های انتفاعی و غیرانتفاعی نیز در حال افزایش است (Doyle & Johnson, 2019). جهت‌گیری مطالعات سازمان یادگیرنده متوجه فرهنگ‌ها و کشورها (Siddique, 2017)، نهادها و سازمان‌هایی مانند مدارس (Hesbol, 2019)، دانشگاه‌ها (White & Weathersby, 2005)، بیمارستان‌ها (Goula et al., 2021)، صنایع خدماتی مانند اوقات فراغت (Kraleva, 2015)، گردشگری (Jasinskas et al., 2015)، هتل‌داری (Aksu, 2011; Schianetz et al., 2007)، خطوط هوایی (Özdemir, 2005; Fu, 2017)



(یادگیری: گنجی در یادگیری مادام‌العمر) منتشر کردند که تأکیدشان بر اهمیت یادگیری در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی بود (Yang, 2012). شهر یادگیرنده محلی است که بستر همکاری مدیران شهری با شهروندان برای رسیدن به توسعه دموکراتیک و فرصت‌های یادگیری برای عامه مردم در همه سنین را فراهم می‌کند، موانع ساختاری و اجتماعی - فرهنگی موجود را از بین می‌برد و مشارکت فعالانه و پرنشاط را برای یادگیری در محیط‌های رسمی و غیررسمی تسهیل می‌کنند (Boshier, 2018).

در برخی مناطق، مدیران شهری از شهر یادگیرنده به‌منزله ابزاری برای ترویج ثبات اجتماعی (چین)، رفاه (کره جنوبی)، آگاهی فرهنگی (ژاپن) یا آرام کردن شهروندان ناراضی از دست نیافتن به مزایای جهانی شدن (بریتانیا، ایرلند) استفاده می‌کنند. شهرهای یادگیرنده همچنین ممکن است به دلیل نیاز به کاهش تنش بین جوامع و توسعه همکاری بین آن‌ها به وجود آیند (کره جنوبی). در برخی مناطق، شهر یادگیرنده بر توسعه جوامع و در برخی دیگر بر توسعه فردی تمرکز دارد (Boshier, 2018).

برخی از پژوهشگران مانند لامتراکول و همکاران (2022) اعتقاد دارند که ویژگی‌های گوناگون وضعیت اجتماعی و اقتصادی ارتباط چشمگیری با فعالیت‌های افزایش‌دهنده یادگیرنده دارد. بنابراین، توسعه شهر یادگیرنده برای پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع شهروندان و درعین‌حال کمک به چندین هدف اجتماعی با پتانسیل زیاد برای توسعه شهری پایدار توصیه می‌شود (Lamtrakul et al., 2022).

یوسفی و همکاران (2019) مؤلفه‌های شهر یادگیرنده را در پنج بُعد ارائه کردند و اعتقاد داشتند که مهم‌ترین مؤلفه‌های شهر یادگیرنده عبارت هستند از گسترش آموزش رسمی، استفاده از مربیان آموزش‌دیده، حمایت از آموزش گروه‌های محروم، تشویق یادگیری مداوم در خانواده و جامعه و یادگیری از طریق رسانه‌ها و فرهنگ‌ها. یوسفی و همکاران (2020) همچنین به بررسی ارتباط شهر یادگیرنده و سطح مشارکت شهروندان در شهر پرداختند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که شهر یادگیرنده در سه بُعد بستر، فضا و دامنه یادگیری دسته‌بندی می‌شود. آن‌ها ارتباط این مؤلفه‌ها با زمینه‌های مشارکت شهروندی (اجتماعی، اقتصادی و علمی) را بررسی کردند و دریافتند که رابطه معناداری بین این مؤلفه‌ها وجود دارد. از دیدگاه سرائی و حج‌فروش (2020) شاخص‌های شهر یادگیرنده

است. بررسی در تارنمای پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) نشان می‌دهد که کلیدواژه «سازمان یادگیرنده» به ترتیب بیشترین فراوانی را در پژوهش‌های رشته‌های مدیریت، علوم تربیتی، علوم انسانی و مهندسی صنایع و موضوعات مدیریتی، آموزش و پرورش و تحقیقات تربیتی، روان‌شناسی تربیتی و فناوری اطلاعات داشته است. همچنین، این اصطلاح با کلیدواژه‌های فرهنگ سازمانی (جامعه‌شناسی)، توانمندسازی، مدیریت بحران و مدیریت دانش استفاده شده است. عمده پژوهش‌ها در مقطع کارشناسی ارشد و بالاترین میزان انتشار مربوط به ۱۳۹۶ بوده است. در رشته‌ها و موضوعات مورد بررسی، تمرکز پژوهشگران بر عوامل، ویژگی‌ها یا ضرورت ایجاد سازمان یادگیرنده (برای مثال، در آموزش و پرورش، دانشگاه، بیمارستان و صداوسیما)، سازمان یادگیرنده به‌منزله متغیر مستقل و تأثیر آن در متغیرهای مستقل (مانند عملکرد سازمانی، رضایت شغلی، بهره‌وری، کارآفرینی و خلاقیت) یا سازمان یادگیرنده به‌منزله متغیر وابسته و تأثیرگذاری عواملی مانند هوش سازمانی، مدیریت دانش و سبک‌های رهبری در آن بوده است.

شهر یادگیرنده

مفهوم مدرن شهر یادگیرنده از اقدامات سازمان توسعه و همکاری اقتصادی درخصوص یادگیری مادام‌العمر به وجود آمده و سپس در دو جریان شهرهای یادگیرنده و شهرهای آموزشی^۱ توسعه یافته است (Kearns, 2015). یانگ (2012) منشأ شهر یادگیرنده را به مفهوم یادگیری مادام‌العمر متصل می‌کند و رویکردهایی را برای ایجاد جامعه یادگیرنده، شهر یادگیرنده و منطقه یادگیرنده بیان می‌کند. او مفهوم شهرهای آموزشی را که در اوایل دهه ۱۹۷۰ بیان شد ریشه شهر یادگیرنده تلقی می‌کند. شهر آموزشی به‌منزله راهبردی برای توسعه عملکرد اقتصادی، توسعه اقتصادی پایدار و سطح زندگی بهتر شهروندان مطرح شد. بنابراین، طرح‌های گوناگون یا محوریت شهر آموزشی در شهرهای گوناگون و در کنگره‌های متعدد مطرح شد تا این‌که سازمان توسعه و همکاری اقتصادی در ۱۹۹۳ گزارشی را درخصوص هفت شهر یادگیرنده منتشر کرد. این گزارش نقطه عطفی در شکل‌گیری مفهوم شهر یادگیرنده تلقی می‌شود. در ۱۹۹۶، یونسکو و سازمان توسعه و همکاری اقتصادی گزارشی با عنوان

1. OECD
2. Educating cities



شاخص‌های دانشی، اجتماعی - حقوقی و اقتصادی هستند که طبق یافته‌های تحقیق آن‌ها در شهر یزد به‌طورکلی در وضعیت مطلوبی نیست. رابطه بین متغیر تحصیلات با شاخص دانشی و اقتصادی معنی‌دار و مثبت است و رابطه بین متغیر تحصیلات و شاخص اجتماعی - حقوقی معنی‌دار و منفی است.

در ایران، شهرهای بهبهان، کاشان، شیراز، اراک، مشهد، یزد، شهر جدید هشتگرد، تهران، اصفهان و بندر خمیر عضو شبکه شهرهای یادگیرنده یونسکو هستند (UNESCO, 2023). هرکدام از این شهرها برای پیوستن به شبکه شهرهای یادگیرنده یونسکو اقدامات گوناگونی از جمله تدوین برنامه راهبردی و پروژه‌های اجرایی منبعت از آن، چشم‌اندازسازی، تعیین بودجه سالانه برای اجرای طرح‌های پیشنهادی از جمله سنجش میزان یادگیری در خانواده‌ها و جوامع و محل کار و سنجش میزان استفاده از فناوری‌های یادگیرنده انجام داده‌اند.

مقصد گردشگری یادگیرنده

شوانتز و همکاران (2007) اعتقاد دارند که سازمان یادگیرنده، وقتی در منطقه‌ای خاص به کار می‌رود، به مفهومی بسیار پیچیده تبدیل خواهد شد که در یک عبارت نمی‌توان آن را تعریف کرد. آن‌ها این اصطلاح را در دو قسمت تعریف کردند: اول، این اصطلاح به مناطقی اشاره دارد که دارای بدنه دانش^۱ (کسب‌شده در مؤسسات تحقیقاتی و کتابخانه‌ها، مراکز آموزش عالی) هستند و به‌واسطه آن می‌توانند خلاقیت خود را افزایش دهند. دوم، این مفهوم به مناطقی اشاره داد که از این بدنه دانش برای دستیابی به عملکردی بهتر از طریق یادگیری جامع و فعال استفاده می‌کنند. این دو توصیف به اهمیت تعریف بدنه‌های دانش، مناطقی که در آن‌ها یادگیری اتفاق می‌افتد و مناطقی که در آن‌ها دانش به کار برده می‌شود، اشاره دارد (Schianetz et al., 2007). گیبسون (2006) چهارچوب مقصدهای یادگیرنده را در سه طرح مکانی، پروژه‌ای و افراد و با دو عامل فرهنگی و اجتماعی مطرح کرد. به اعتقاد وی، مقصدهای یادگیرنده مکان‌هایی هستند که ابعاد گوناگون توسعه گردشگری را در نظر می‌گیرند و برای ارتباط دادن آن‌ها به هم تلاش می‌کنند (Gibson, 2006). متعاقباً شوانتز و همکاران (2007) رویکردی از مقصد یادگیرنده را براساس مشارکت تمامی مؤلفه‌ها و زیرساخت‌های آن با هدف جمع‌آوری، نشر و به‌کارگیری دانش پیشنهاد کردند.

آن‌ها بر اهمیت ایجاد چهارچوب مقصد گردشگری یادگیرنده برای تسهیل اجرای اصول سازمان یادگیرنده در مقصدهای گردشگری و پیشبرد توسعه گردشگری پایدار با بیان هشت عامل اهداف و چشم‌انداز مشترک، سیستم اطلاعاتی، یادگیری مداوم و تحقیقات مشارکتی، همکاری، تشریک مساعی، تبادل فرهنگی، برنامه‌ریزی مشارکتی و تصمیم‌گیری و مدیریت سازگار مورد تأکید کردند.

بسیاری اعتقاد دارند، هرچند گردشگری صنعتی است که از اطلاعات استفاده می‌کند، دیر به سرخ مدیریت دانش آمده است. بنابراین، با توجه به تغییرات مداوم محصولات گردشگری در مقصدها، مدیران باید نیازهای دانشی را دائماً بررسی کنند (Sadd et al., 2017). مقصدهای گردشگری می‌توانند با تطبیق و در نظر گرفتن ابعاد گوناگون مدیریت دانش به مزیت رقابتی و پایداری دست پیدا کنند (Cooper & Sheldon, 2010; Imani Khoshkhou & Nadalipour, 2016). بنابراین، مقصدها باید زیرساختی «نرم» داشته باشند تا آن‌ها را قادر سازد از طریق دانش، خلاقیت و شبکه‌های مناسب برای همکاری به نهادهایی یادگیرنده تبدیل شوند (Sadd et al., 2017).

با وجود این که مفاهیم تفکر سیستمی، سازمان یادگیرنده، شهر یادگیرنده و مناطق یادگیرنده برای درک نیاز به یادگیری سازمانی حیاتی هستند، به‌تنهایی راهنمای خوبی برای اجرا نیستند. چهارچوب کاربردی شامل مجموعه‌ای از ابزارها و رویه‌های اثربخش است که می‌تواند شکاف بین چشم‌انداز و واقعیت را پُر کند. این موضوع در بحث مقاصد گردشگری اهمیت ویژه‌ای دارد؛ چراکه این مناطق ویژگی‌های منحصر به فردی دارند. اول این که مقصدهای گردشگری اغلب به‌صورت پویا توسعه می‌یابند. در طول چرخه حیات مقصد گردشگری، آمیخته ذی‌نفعان دائماً تغییر می‌کنند. برای مقصد گردشگری یادگیرنده، بدین معنی است که جای همکاری‌های سنتی و ساختارهای شبکه‌ای قدیم را باید شبکه‌های تجاری‌تر یا هدفمندتر و قانونمندتر بگیرند. دوم، با توجه به فصلی بودن گردشگری و حضور انبوهی از گردشگران در دوره‌هایی خاص و کوتاه‌مدت، مقصدها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که انعطاف بیشتری از سازمان‌های یادگیرنده صنعتی داشته باشند.

روش‌شناسی و تحلیل داده‌ها

در این بخش، روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌ترتیب با هدف شناسایی عوامل

1. Body of Knowledge



نوشته و تحلیل شد. روش‌های قالب مضامین، ماتریس مضامین و شبکه مضامین انواع تحلیل مضمون هستند که در این پژوهش از روش شبکه مضامین آترید - استیرلینگ (2001) استفاده شد (Attride-Stirling, 2001). در مرحله اول شبکه مضامین، کدها از متن مصاحبه‌ها استخراج شد (جدول ۱). سپس، پایین‌ترین سطح قضایای پدیده از متن استخراج شد (مضمون پایه) و، با دسته‌بندی و تلیخیص آن‌ها، اصول مجردتر و انتزاعی‌تر (۱۵ مضمون سازمان‌دهنده) به دست آمد (جدول ۲). این مضامین استعاره‌های اساسی در نظر گرفته می‌شوند و مضمون حاکم بر کل متن (مضمون فراگیر) را که همان مقصد گردشگری یادگیرنده است نشان می‌دهند (Abedi Jafari et al., 2012).

خبرگان این بخش از مدیران کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، اعضای هیئت علمی دانشگاه، اعضای هیئت مدیره تشکل‌های گردشگری و مدیران سازمان گردشگری شهرداری‌ها انتخاب شدند. از معیارهای خبرگی آن‌ها، تخصص و کلیدی بودن جایگاه شغلی، شهرت، درک نظری موضوع (انجام کارهای اجرایی یا پژوهشی با موضوعات مرتبط و مشابه) و علاقه به مشارکت در انجام تحقیق بود. نوع نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری گلوله‌برفی بود. معیار توقف فرایند مصاحبه و گردآوری و تحلیل داده‌ها حصول «کفایت نظری» است. به این معنا که ادامه مصاحبه با خبرگان باعث شناسایی مضمون پایه یا مضمون سازمان‌دهنده جدیدی نشود. در این پژوهش، پس از مصاحبه نهم، تعداد مضمون پایه جدید به صفر و در مصاحبه دهم و یازدهم مضمون جدیدی شناسایی شد که باعث شد محقق مصاحبه را همچنان ادامه دهد. متعاقباً تعداد مضامین پایه جدید در مصاحبه‌های دوازدهم تا چهاردهم مجدداً به صفر رسید که می‌توان ادعا کرد اشباع نظری اتفاق افتاده است و نیازی به مصاحبه با خبرگان دیگری نیست. لذا، تعداد حجم نمونه ۱۴ نفر براساس حصول کفایت نظری به دست آمده است.

بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی خبرگان بخش اول پژوهش نشان می‌دهد که ۳۱ درصد افراد زن و ۶۹ درصد مرد بودند. به لحاظ سنی، اکثریت افراد در گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار داشتند. به لحاظ تحصیلات، ۱۳ درصد افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۵۶ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بودند و، به لحاظ سابقه کار اکثریت افراد، ۴۲ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کار داشتند.

مقصد گردشگری یادگیرنده و سطح بندی و تعیین روابط بین آن‌ها جداگانه و با ارائه تحلیل‌های مربوطه آورده شده‌اند.

مطالعه موردی

از بین شهرهای ایرانی ثبت‌شده در شبکه شهرهای یادگیرنده یونسکو، شهر یزد به‌منزله مطالعه موردی این پژوهش انتخاب شد. شهر یزد، پس از ثبت جهانی یونسکو در ۱۳۹۶، در ۱۳۹۸ نیز به شبکه شهرهای یادگیرنده یونسکو پیوست. همگام با تبدیل شهر یزد به شهر یادگیرنده، برنامه‌هایی راهبردی تدوین شده است. در این برنامه، چشم‌انداز، هدف‌های کلان، راهبردها و برنامه‌های اجرایی تدوین شده است. برای مثال، عبارت زیر به منزله تعریفی برای یکی از چشم‌اندازهای شهر یادگیرنده یزد ارائه شده است.

«یزد شهری پیشرو در کشور در زمینه توانمندسازی جوانان و افزایش شایستگی‌های آنان با تکیه بر روش‌های نوین آموزشی و استفاده از ابزارها و پژوهش‌های به‌روز» (Yazd Municipality's Creativity and New Urban Technologies Center, 2018).

دلیل انتخاب شهر یزد به‌منزله مطالعه موردی این پژوهش، علاوه بر یادگیرنده بودن، ثبت جهانی یونسکو و قرار گرفتن در مسیر کلاسیک و مثلث طلایی گردشگری ایران (یزد، اصفهان و شیراز) است. شهر یزد در جایگاه شهر یادگیرنده و مقصد گردشگری می‌تواند الگوی خوبی برای دستیابی به مدل مقصد گردشگری یادگیرنده باشد.

پژوهش حاضر از دو بخش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری تفسیری تشکیل شده است که در ادامه هرکدام جداگانه توضیح داده شده‌اند.

تحلیل مضمون

در روش تحلیل مضمون، داده‌ها با استفاده از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صنعت گردشگری گردآوری شد. هدف از انجام این بخش پژوهش، که شناسایی عوامل شکل‌دهنده سازمان‌دهنده مقصد گردشگری یادگیرنده بود، با خبرگان تحقیق در میان گذاشته شد و سپس سؤالات اصلی بیان شد و، با توجه به ماهیت نیمه‌ساختاریافته آن، سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌های خبرگان مطرح شد. در انتها، از ایشان خواسته شد، اگر مطلبی مغفول مانده است، نظرهای خود را بیان کنند. در ادامه، متن مصاحبه‌ها



جدول ۱: بخشی از کدهای باز استخراج شده از متن مصاحبه‌ها

ردیف	متن	کد
۱	مثال «سربازان مغول روی اسب می‌خوابیدند و در لحظه تصمیم می‌گرفتند» را در نظر بگیرید. به نظر می‌رسد در گردشگری شرایط به همین منوال است، به ویژه این که برخی پدیده‌ها (کرونا و جنگ روسیه) بی‌ثباتی را تأیید و تشدید می‌کند. لذا، می‌طلبید رویکردمان در توسعه مقصدها اقتضایی باشد.	رویکرد اقتضایی
۲	ما برنامه توسعه پنج‌ساله داریم و اخیراً سمینار آسیب‌شناسی و اصلاح رویه‌ها برگزار کردیم تا خودمان را به اهداف برسانیم.	آسیب‌شناسی و اصلاح رویه‌ها
۳	در اسناد بالادستی شهرها مانند سند آمایش و سند توسعه، باید به بحث گردشگری پرداخته شود و وظایف دستگاه‌های متولی به تفکیک مشخص شود.	چشم‌انداز مشترک
۴	کار خدمات کار گروهی است و غیر از این شدنی نیست.	کار گروهی
۵	احترام متقابلی که ذی‌نفعان گردشگری برای یکدیگر باید قائل باشند گاهی ناشی از ملاحظات دینی و مذهبی است و در مواقعی دولت‌ها دستورالعمل برای این اصول اخلاقی تدوین می‌کنند. به نظر من، برای همه مقصدها باید این گونه اصول اخلاقی تدوین شود.	کدهای اخلاق
۶	معمولاً در شهرهایی که زیرساخت‌های گردشگری وجود دارد، مردم محلی نیز، با بهره‌گیری از آن‌ها، کیفیت بالاتری از زندگی را تجربه می‌کنند.	رفاه و کیفیت زندگی
۷	توجه به اصول پایداری از چنین مقصدهایی یکی از ارکان اساسی است. دیدیم که در برخی هتل‌ها از انرژی خورشیدی برای تأمین برق استفاده می‌شود.	مدیریت زیست‌محیطی
۸	مثلث طلایی گردشگری ایران بین شهرهای اصفهان، شیراز و یزد نمونه مناسبی است از همکاری بین مقصدهایی که از دیرباز در جذب گردشگران به ویژه بین‌المللی رقیب یکدیگر بوده‌اند.	رقابت همکارانه
۹	مقایسه مقصدهای ایران با سایر کشورها در اینترنت و شبکه‌های اجتماعی نشان می‌دهد که نیاز داریم محتواهای بیشتر و جذاب‌تری را تولید و منتشر کنیم.	تولید محتوا
۱۰	چند مورد رویداد استارت‌آپی برگزار شد، تکرار این گونه رویدادها باعث می‌شود طرح‌های ابتکاری بیشتری داشته باشیم.	طرح‌های نوآورانه
۱۱	مثلاً، در گردشگری، فصل شلوغ و خلوت داریم و حتی با بحران‌هایی مثل کرونا مواجه می‌شویم که همه معادلات و برآوردها را از بین می‌برد. ما باید برای فواصل گوناگون و رویدادهای پیش‌بینی نشده برنامه‌ریزی کنیم.	پیش‌بینی رویدادهای غیر مترقبه
۱۲	اعضای تشکل‌های گردشگری بخش خصوصی، که گاهی تحصیلات مرتبط دارند، در بسیاری از موارد بازوی اجرایی نهاد دولتی برای اجرای سیاست‌های آن‌ها محسوب می‌شوند.	مدیریت استعداد
۱۳	شهرداری‌ها می‌توانند، از طریق امکاناتی که در اختیار دارند، ستاد آموزش شهروندی را در حوزه گردشگری فعال کنند و نکات آموزشی مرتبط را برای ذی‌نفعان فراهم کنند.	یادگیری مداوم
۱۴	در هنگام تصمیم‌گیری، شورای مدیران سعی می‌کند همه جوانب موضوع را در نظر بگیرد و تک‌بعدی به مسائل نگاه نکند.	درک پیچیدگی محیط پویا
۱۵	کمبود و آماده نبودن نیروی انسانی از مشکلات ما هستند، به ویژه در مواقع شلوغی. مدیریت این امور در این مواقع اهمیت دارد تا مهمانان احساس کمبود نکنند. در ماه‌های منتهی به فصل شلوغ، برگزاری دوره‌های آموزشی توانمندسازی بسیار مفید خواهد بود.	توسعه خرد فردی

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۲: بخشی از جداول استخراج مضامین پایه و سازمان دهنده از کدهای باز

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۱	رویکرد اقتضایی	مدیریت سازگار
۲	آسیب شناسی و اصلاح رویه‌ها	برنامه‌ریزی مشارکتی
۳	چشم‌انداز مشترک	آینده‌نگری
۴	کار گروهی	هماهنگی و مشارکت
۵	کدهای اخلاق	تبادل فرهنگی
۶	رفاه و کیفیت زندگی	پایداری
۷	مدیریت زیست محیطی	مسئولیت‌پذیری
۸	رقابت همکارانه	هوش رقابتی
۹	تولید محتوا	هوش فناوریانه
۱۰	طرح‌های نوآورانه	نوآوری و خلاقیت
۱۱	پیش‌بینی رویدادهای غیر مترقبه	هوش محیطی
۱۲	یادگیری مداوم	تحقیق و توسعه
۱۳	درک پیچیدگی محیط پویا	تفکر سیستمی
۱۴	توسعه خرد فردی	توانمندسازی
۱۵	مدیریت استعداد	سرمايه فکری و مدیریت دانش

منبع: یافته‌های پژوهش

مدل‌سازی ساختاری تفسیری

یادگیرنده را مشخص کنند. سؤالات پرسش‌نامه زوجی، ۱۵ عامل به‌دست‌آمده در مرحله تحلیل مضمون هستند. تعداد ۱۷ نفر از خبرگان پرسش‌نامه مقایسه زوجی را تکمیل کردند که ۱۲ پرسش‌نامه کامل مبنای این پژوهش قرار گرفت. از این ۱۲ نفر پاسخ‌دهنده، ۸ نفر مدرک دکتری و ۴ نفر مدرک کارشناسی ارشد داشتند، ۳ نفر زن و ۹ نفر مرد بودند. سپس، از دیدگاه‌های خبرگان مد گرفته شد و در قالب جدول نهایی به‌صورت جدول ۳ ارائه شد. گزینشی است استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری روشی مناسب‌تر است که در این پژوهش از این روش استفاده شده است. همچنین، تعداد افراد نمونه در این روش اهمیت چندانی ندارد و حتی می‌توان، با تشکیل پنل خبرگان و با اجماع، پرسش‌نامه را تکمیل کرد (Habibi & Afridi, 2022).

در بخش دوم، به‌منظور تعیین سطوح و برقراری ارتباط بین عناصر مدل از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. این روش فرایند یادگیری تعاملی است که به سامان‌دهی عناصر گوناگون و مرتبط در الگویی مشخص می‌پردازد و با تشخیص روابط درونی متغیرها به بیان تأثیر هر متغیر در متغیرهای دیگر می‌پردازد. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، با ارائه فضاوتی از تصمیم‌گروهی در خصوص ارتباط متغیرها، جنبه تفسیری پیدا می‌کند (Sanghi, & Vij, 2015). بر این اساس، با استفاده از پرسش‌نامه زوجی از خبرگان خواسته شد تا با به‌کارگیری نمادهای O و X, A, V (به ترتیب به معنی تأثیر متغیر i بر j ، تأثیر متغیر j بر i ، رابطه دوطرفه بین متغیرها و بدون رابطه) ارتباط میان عوامل مقصد گردشگری



در مرحله بعد، با استفاده از ماتریس خودتعاملی ساختاری، ماتریس دستیابی^۱ طراحی شد. در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری با استفاده از قانون جایگذاری به یک ماتریس ۰-۱ تبدیل شده است (Jain & Raj, 2016). در ادامه، مجموعه‌های دست‌یافتنی و مجموعه دست‌نیافتنی و مجموعه مشترک برای هر هدف با استفاده از ماتریس دستیابی اولیه محاسبه می‌شود. مجموعه دست‌یافتنی مجموعه اهدافی است که هدف مذکور (هدفی که سطح آن محاسبه می‌شود) در آن‌ها تأثیر می‌گذارد. مجموعه دست‌نیافتنی

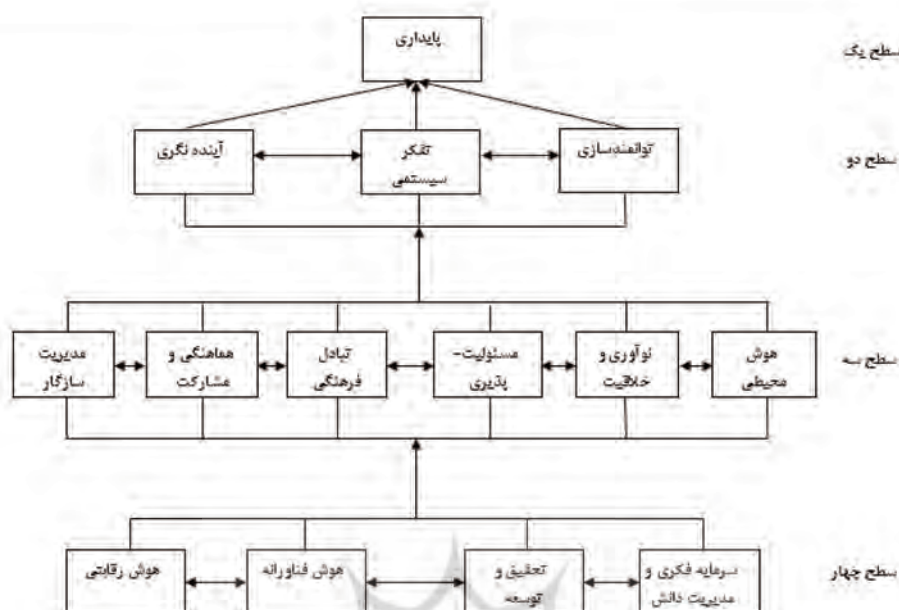
مجموعه اهدافی است که در هدف مذکور تأثیر می‌گذارد. مجموعه مشترک نیز اشتراک دو مجموعه فوق است. هدفی در بالاترین سطح قرار می‌گیرد که مجموعه مشترک و دست‌یافتنی آن یکسان باشد. سپس، این هدف از فهرست حذف می‌شود و روند ادامه می‌یابد، به گونه‌ای که سطح هر هدف خاص تعیین می‌شود (Sharma et al., 2012). با استفاده از سطح‌بندی به دست‌آمده، روابط میان عوامل پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه شد. بنا بر یافته‌های تحقیق، عوامل مقصد گردشگری یادگیرنده در چهار سطح طبقه‌بندی شدند.

جدول ۳: ماتریس خود تعاملی ساختاری مقصد گردشگری یادگیرنده

J \ I	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15
V1	-	A	V	V	X	V	A	A	A	X	A	X	X	X	A
V2		-	O	X	A	V	X	A	A	X	A	A	X	X	A
V3			-	O	O	V	A	A	A	X	A	X	X	X	A
V4				-	O	V	X	A	A	X	A	V	X	X	A
V5					-	V	O	A	A	V	X	A	O	X	A
V6						-	A	A	A	A	A	A	A	X	A
V7							-	A	A	V	A	A	X	X	A
V8								-	A	X	X	X	X	X	X
V9									-	X	X	X	X	X	X
V10										-	A	A	X	X	A
V11											-	X	A	A	A
V12												-	X	V	X
V13													-	X	X
V14														-	A
V15															-

جدول ۴: سطح بندی عوامل مقصد گردشگری یادگیرنده

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه مقدم	مجموعه دستیابی	عوامل
۳	۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۰، ۵، ۱	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴	۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۰، ۶، ۵، ۴، ۳، ۱	مدیریت سازگار
۳	۱۴، ۱۳، ۱۰، ۷، ۴، ۲	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵، ۴، ۲ ۱۵، ۱۴	۱۴، ۱۳، ۱۰، ۷، ۶، ۴، ۲، ۱	برنامه ریزی مشارکتی
۲	۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۰، ۱	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۹، ۸، ۷، ۳، ۱	۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۰، ۶، ۱	آینده نگری
۳	۱۴، ۱۳، ۱۰، ۷، ۴، ۲	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۴، ۲، ۱	۱۴، ۱۱، ۱۰، ۷، ۶، ۴، ۲	هماهنگی و مشارکت
۳	۱۴، ۱۱، ۵، ۱	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۹، ۸، ۵، ۱	۱۴، ۱۱، ۱۰، ۶، ۵، ۲، ۱	تبادل فرهنگی
۱	۱۴، ۶	۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	۱۴، ۶	پایداری
۳	۱۴، ۱۳، ۷، ۴، ۲	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۹، ۸، ۷، ۴، ۲	۱۴، ۱۳، ۱۰، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱	مسئولیت پذیری
۴	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۰، ۸	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸	۱۳، ۱۰، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴	هوش رقابتی
۴	۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹ ۱۵، ۱۴	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱	هوش فناوریانه
۳	۹، ۸، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۴، ۱۳، ۱۰	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴، ۱۳	۱۳، ۱۰، ۹، ۸، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۴	نوآوری و خلاقیت
۳	۱۲، ۱۱، ۹، ۸، ۵	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۹، ۸، ۵	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۲، ۱۱	هوش محیطی
۴	۱۲، ۱۱، ۹، ۸، ۳، ۱ ۱۵، ۱۳	۱۵، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۹، ۸، ۴، ۳، ۱	۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	تحقیق و توسعه
۲	۹، ۸، ۷، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۰	۱۳، ۱۲، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱	تفکر سیستمی
۲	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۴، ۱۳، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸	۱۲، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴، ۱۳	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۴، ۱۳، ۱۱	توانمندسازی
۴	۱۵، ۱۳، ۱۲، ۹، ۸	۱۵، ۱۳، ۱۲، ۹، ۸	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱	سرمايه فكري و مدیریت دانش



شکل ۱: مدل مقصد گردشگری یادگیرنده (منبع: یافته‌های پژوهش)

کمتر است. لذا، توافق به دست آمده معنی دار است. همچنین، ضریب به دست آمده ۰/۸۵۷ است که، با توجه به نزدیک بودن به عدد ۱، توافق بسیار خوب را نشان می‌دهد (Bowen & Bowen, 2008).

نتیجه گیری

در این پژوهش، بر اهمیت ارائه چهارچوبی برای شهرها به منزله مقصد گردشگری تأکید شده است. تلاش بر این بود، با در نظر گرفتن مفهوم شهر یادگیرنده از یک طرف و سازمان یادگیرنده از طرف دیگر، مدلی برای مقصد گردشگری یادگیرنده ارائه شود. علی‌رغم فراوانی مطالعات انجام شده در زمینه سازمان یادگیرنده در حوزه‌های گوناگون مانند شهرها، دانشگاه‌ها و بیمارستان‌ها، مطالعات معدودی در زمینه سازمان یادگیرنده در مقصد انجام شده است. یکی از اصلی‌ترین این مطالعات را شوانتز و همکاران (2007) و شوانتز و همکاران (2009) انجام داده‌اند. آن‌ها در مدل پیشنهادی برای مقصد گردشگری یادگیرنده به بیان هشت عامل اهداف و چشم‌انداز مشترک، سیستم اطلاعاتی، یادگیری مداوم و تحقیقات مشارکتی، همکاری، تشریک مساعی، تبادل فرهنگی، برنامه‌ریزی مشارکتی و تصمیم‌گیری و مدیریت سازگار برای کاهش پیچیدگی به کارگیری مفهوم سازمان یادگیرنده در مقصد

روایی و پایایی

در خصوص روایی در این پژوهش، پس از بررسی ادبیات نظری مربوطه، در همه مراحل تحلیل مضمون و برای تأیید کدگذاری از اعضای درون یا افراد بیرون گروه، که به موضوع و روش تحلیل مضمون آشنا باشند، استفاده شد. همچنین، از نظرهای گروهی از خبرگان که دانش کافی درباره ابعاد و جنبه‌های گوناگون موضوع پژوهش را دارند، استفاده شد. در این پژوهش، مضامین با ۵ نفر از استادان گردشگری در میان گذاشته و از نظرهای آن‌ها برای تقویت نتایج تحقیق استفاده شد. به کارگیری تطابق همگونی به مفهوم جمع‌آوری داده‌های گوناگون یا بهره‌گیری از منابع گوناگون برای مطالعه پدیده‌ای خاص است. در این پژوهش، محقق از تطابق همگونی در داده‌ها (استفاده از خبرگان آگاه و متخصص)، تطابق همگونی در روش‌شناسی (ترکیبی از روش‌های تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری تفسیری) و تطابق همگونی در پژوهشگران (بهره‌برداری از چند پژوهشگر) استفاده کرده است. برای محاسبه پایایی از روش ضریب کاپای کوهن^۱ استفاده شد. این ضریب نوعی معیار ارزیابی اعتبار تحلیل کیفی است که برای محاسبه توافق بین دو کدگذار در تحلیل کیفی استفاده می‌شود. نتایج نشان داد مقدار Sig از ۰/۰۵

1. Cohen's kappa coefficient



می‌شد، بسیاری از مقصدها و سازمان‌ها مدیریت و بازاریابی راهبردی خود را به سمت طراحی مجدد فعالیت‌های عملیاتی خود با هدف بهره‌مند شدن از تغییرات پارادایم فناوریانه سوق داده‌اند (Buhalis, 2019). عامل بعدی تحقیق و توسعه است که به منزله یکی از ارکان اصلی سازمان یادگیرنده در ادبیات و مدل‌های گوناگونی که پژوهشگرانی مانند واتکینز و اُنیل (2013) و مارسیک (2013) ارائه کرده‌اند بر آن تأکید شده است. این مفهوم به یادگیری مداوم و ارائه بازخورد، ترغیب افراد به پرسیدن و چرایی پدیده‌ها، ایجاد اعتماد در بیان نظرها و آموزش توأم با احترام اشاره دارد (Marsick, 2013; Watkins & O'Neil, 2013). مارسیک (2013) نیز با تأکید بر این مفهوم در سازمان یادگیرنده بیان می‌دارد که افراد مهارت‌های استدلال سازنده را برای بیان دیدگاه‌هایشان و ظرفیت شنیدن و بررسی دیدگاه‌های دیگران به دست می‌آورند. فرهنگ با استفاده از پرسش، ارائه بازخورد و آزمایش از آن حمایت می‌کند.

سرمایه فکری به دارایی‌های ناملموس مقصد اشاره دارد. این دارایی‌های ناملموس افراد، ساختارها و سرمایه مشتری را در برمی‌گیرد. مدیریت دانش تلفیق دانش داخلی و خارجی با هدف مقابله با تغییرات درون و بیرون سازمانی، حل مشکلات فعلی و نوآوری است. بنابراین، برای دستیابی به این اهداف، سازمان‌ها (مقصد) باید محیطی یادگیرنده داشته باشند تا بتوانند نیروی انسانی خود را پیشینه کنند. پیشینه‌سازی منابع انسانی یعنی فراهم آوردن محیطی پرچالش برای کارکنان، تغییر الگوهای ادراکی و معرفتی، تغییر عادت‌های فکری، فراهم آوردن محیطی متفاوت در تولید و درک شایستگی‌های آن (Chinowsky & Carrillo, 2007). در سطح سوم، مدل مقصد گردشگری یادگیرنده، مدیریت سازگار، هماهنگی و مشارکت، تبادل فرهنگی، مسئولیت‌پذیری و نوآوری و خلاقیت قرار دارند. مدیریت سازگار، به منزله یکی از مفاهیم پایه مقصد گردشگری یادگیرنده، فرایندی ساختاریافته و تکراری برای اتخاذ تصمیم‌های قوی در مواجهه با عدم قطعیت یا بحران‌ها و با هدف کاهش عدم اطمینان است. نظرهای خیرگان تحقیق نشان می‌دهد این مضمون، که از تجربه صنعت گردشگری در مواجهه با بحران اخیر (شیوع ویروس کرونا) نشئت گرفته است، ابزاری است که نه تنها برای تغییر سیستم، بلکه برای یادگیری در خصوص سیستم نیز استفاده می‌شود. بنابراین، از آنجایی که مدیریت سازگار مبتنی بر فرایند یادگیری است، نتایج مدیریت بلندمدت

گردشگری پرداختند و در بخشی از نتیجه‌گیری خود به این موضوع اشاره کردند که مدل آن‌ها نیازمند بررسی بیشتر و در نظر گرفتن محیط‌های فرهنگی گوناگون است. بنابراین، تحقیق حاضر، از حیث در نظر گرفتن ساختار فرهنگی ایران و شهر یزد به منزله مطالعه موردی، نتایج بومی‌سازی شده و نوآورانه ارائه می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مقصد گردشگری یادگیرنده در یزد چهار سطح دارد که از تلفیق ۱۵ مفهوم سازمان‌دهنده پیشنهاد شده است. عوامل سطح چهارم مدل مقصد گردشگری یادگیرنده عبارت هستند از هوش رقابتی، هوش فناوریانه، تحقیق و توسعه و سرمایه فکری و مدیریت دانش که هر یک به تفکیک در ادامه توضیح داده شده‌اند. هوش رقابتی به جمع‌آوری داده و تحلیل رقیب در بازار رقابتی اشاره دارد. هوش رقابتی در سال‌های اخیر مفهوم مدیریتی مهمی شده است و به بخشی از فرهنگ سازمانی شرکت‌های پیشرو تبدیل شده است. سازمان‌ها با استفاده از هوش رقابتی می‌توانند اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کنند و نتایج را با ذخیره کردن در اختیار متقاضیان قرار دهند (Dehghan et al., 2016). مقصدهای گردشگری با در نظر گرفتن این مفهوم می‌توانند کیفیت اطلاعات خود را بالاتر ببرند، در تصمیم‌گیری سریع‌تر تصمیم بگیرند، فرایندهای سازمانی خود را به گونه‌ای نظام‌مند ارتقا دهند، اثربخشی را افزایش و هزینه را کاهش دهند، آگاهی سازمان را افزایش دهند و بهتر و سریع‌تر فرصت‌ها و تهدیدهای خود را شناسایی کنند. پژوهشگران گوناگونی از جمله کوئینترو و سالگوئرو (2016) و کوسیگلو و همکاران (2019) به اهمیت هوش رقابتی اشاره کرده‌اند (Köseoglu et al., 2019; Quintero & Salguero, 2016). پیشنهاد می‌شود مدیران مقصد با ارائه راهکارهای گوناگون از جمله برگزاری دوره‌های آموزشی، شرکت در نمایشگاه‌های ملی و بین‌المللی گردشگری، تهیه زیرساخت‌های فناوریانه و تحلیل کلان‌داده‌ها تلاش کنند هوش رقابتی کسب‌وکارهای گردشگری افزایش پیدا کند.

هوش فناوریانه به تأثیرات گسترده فناوری در گردشگری به ویژه با افزایش تعداد کاربران اینترنت در جهان و توسعه مفاهیمی مانند حقیقت مجازی، واقعیت افزوده، اینترنت اشیا و هوش مصنوعی اشاره دارد. تأثیر فناوری و هوش فناوریانه در گردشگری را می‌توان به این عبارت بوهالیس (2019) ارجاع داد که فناوری صنعت گردشگری را متحول می‌کند و راهبرد و رقابت‌پذیری مقصدها را تعیین می‌کند. همان‌طور که پیش‌بینی



سناریو است. اهمیت برنامه‌ریزی مشارکتی در توسعه مقصدهای گردشگری در پژوهش‌هایی مانند پژوهش ناپائول و همکاران (2009)، مک‌کمب و همکاران (2017)، شارما و همکاران (2012) و جمالی و همکاران (2009) نیز بررسی و مورد تأکید قرار گرفته است (Sharma et al., 2012; Jamali et al., 2009; McComb et al., 2017; Naipaul et al., 2009).

مفاهیمی مانند همکاری، تعاون، مشارکت در دو دهه اخیر به شدت توسعه یافته و بررسی شده‌اند و تحقیقات بسیاری در خصوص آن‌ها انجام شده است تا به موجب آن‌ها بر مشکلاتی که به دلیل ماهیت چندبخشی و پراکنده گردشگری به وجود آمده فائق آیند. ایجاد ماهیتی متحد و داشتن اهداف مشترک باعث ترغیب همکاری می‌شود؛ چراکه ذی‌نفعان بدین وسیله به مزایای بالقوه کار کردن با یکدیگر پی می‌برند. همکاری و مشارکت برای حفظ و افزایش رقابت‌پذیری و پایداری مقصدهای گردشگری و مسیرهایی که برای اجرای این اهداف در ادبیات مربوط به کرات توضیح داده شده‌اند به کار می‌رود. مشارکت در گردشگری از نظر آستین (2010) به مشارکت بین بخش خصوصی و دولتی، مشارکت بین بخش‌های مشابه صنعت، مشارکت بین بخش‌های گوناگون صنعت (ادغام عمودی) و همکاری بین صنایع گوناگون در گردشگری تقسیم می‌شود. در مقصد یادگیرنده، مشارکت عمدتاً به نوع اول اشاره دارد که متمرکز بر مشارکت ذی‌نفعان کلیدی است. بر اهمیت همکاری و مشارکت در توسعه مقصدها در پژوهش‌هایی مانند باجیو (2011) و جمال و گتز (1995) و فتحی و همکاران (2017) تأکید شده است.

در خصوص تبادل فرهنگی، وجود اصطلاحاتی همچون اعتقادات، فرهنگ و معنویت در سازمان یادگیرنده و مناطق یادگیرنده بسیار تأثیرگذار است؛ چرا که پایه‌ای را برای پذیرش دوطرفه جهان‌بینی‌ها و سیستم‌های اعتقادی گوناگون فراهم می‌آورد. شناخت این تفاوت‌ها نه تنها باعث ارتقای افراد و جامعه می‌شود، بلکه برای تفسیر مدل‌های ذهنی و الگوهای رفتاری حاصل از آن نیز ضروری است. در مقصدهای گردشگری، حفظ تنوع فرهنگی در اولویت است؛ زیرا ممکن است گردشگری تأثیری منفی در فرهنگ‌ها و سنت‌های محلی که قسمتی از جاذبه مقصد هستند داشته باشد. از این رو، هدف مقصد گردشگری یادگیرنده هم‌راستا کردن اعتقادات مختلف

را در قالب حکمروایی مطلوب نیز بهبود می‌بخشد. در مدل شوانتز و همکاران (2007)، مدیریت سازگار عامل مرکزی مقصد گردشگری یادگیرنده است. این عامل برای آزمون فرضیه‌های رفتار پیچیده و سیستم‌های پویا طراحی شده است. مدیریت سازگار در سراسر جهان اساساً برای آزمون سیستم‌های سیاسی و اکولوژیکی به کار می‌رود. در مقصد گردشگری یادگیرنده، تدوین راهبرد و خط‌مشی باید بر پایه آزمون و تعدیل مداوم باشد. برای مثال، با ایجاد و ارزیابی پروژه‌ها و طرح‌های آزمایشی کوچک‌مقیاس، اطلاعات جدید دائماً جمع‌آوری و تغییرات سیستمی مشاهده می‌شوند و این کار موجب سازش‌پذیری و انطباق سریع و به موقع می‌شود. در سطح مقصد گردشگری، بر مدیریت انطباقی یا سازگار در پژوهش‌هایی مانند پژوهش هارتمن (2020) و هارتمن (2018) تأکید شده است (Hartman, 2018, 2020).

مشارکت دادن مردم در برنامه‌ریزی (گردشگری) شهری یکی از نیازهای اساسی برنامه‌ریزی است. برای این‌که فرایند برنامه‌ریزی و برایندهای آن در راستای منافع عمومی قرار گیرد و مطابق با اصول دموکراسی باشد، باید همه گروه‌های ذی‌نفع از فرایند مربوطه و تصمیم‌گیری‌هایی که گرفته می‌شود آگاه باشند. این رویکردها از اوایل دهه ۱۹۶۰ در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته به شکل‌گیری رهیافت برنامه‌ریزی مشارکتی منجر شده است (Taghaddosi & Sharifzadegan, 2021). ضرورت مشارکت محلی در تصمیم‌گیری و رفع مشکلات و چالش‌های دستیابی به آن در مقصدهای گردشگری به خوبی مشخص شده است. به اعتقاد شوانتز و همکاران (2007)، سه مقوله اصلی که مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی گردشگری را تحت تأثیر قرار می‌دهند عبارت هستند از معرفی نماینده‌ای از تمام گروه‌های ذی‌نفع وابسته، شدت مشارکت و درجه‌ای که به موجب آن اتفاق آرا بین ذی‌نفعان شکل می‌گیرد. به‌طور خاص، تفاوت قدرت گروه‌های ذی‌نفع و افراد گوناگون تعیین‌کننده میزان تعاملات است و فرایند تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هدف رویکرد مقصد گردشگری یادگیرنده کاهش این عدم تناسب‌ها در قدرت و تسهیل برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی با پرورش درک و شناخت از وابستگی‌های پیچیده از طریق مدل‌های شبیه‌سازی به‌منزله ابزارهایی برای آزمون خط‌مشی و تحلیل



فرصت‌های محیطی و انجام واکنش‌های مناسب در شرایط گوناگون را داشته باشند.

در سطح دوم، عوامل آینده‌نگری، تفکر سیستمی و توانمندسازی قرار دارند. آینده‌نگری از مهم‌ترین اصول مدیریت راهبردی و از وظایف کلیدی مدیران قلمداد می‌شود. در نظر گرفتن پیچیدگی‌های سازمانی، تعدد و تنوع وظایف، تغییرات فناوری و محیط متغیر جهانی می‌طلبد که مدیران با برنامه‌ریزی به آینده‌نگری به سازمان‌هایشان بپردازند. در گردشگری، بر این موضوع نیز با مفاهیم آینده‌نگری و آینده‌پژوهی تأکید شده است. رویکردهایی که تفکر درباره آینده بلندمدت را تشویق می‌کنند، این که مقصدهای گردشگری موفق چشم‌انداز، مأموریت و خط‌مشی دارند، بیانگر اهمیت این موضوع در مقصدهای گردشگری یادگیرنده هستند. این مفهوم در مقاله شوانتز و همکاران (2007) و شوانتز و همکاران (2009) با عنوان «چشم‌انداز مشترک برای مقصد گردشگری» بیان شده است (Schianetz et al., 2009; Schianetz et al., 2007).

عامل بعدی تفکر سیستمی است. سنگ (1990) با تأکید خاص بر اهمیت تفکر سیستمی اعتقاد دارد که تفکر سیستمی هسته‌ی اصل پنجم است که از طریق آن سازمان به یک کل تبدیل خواهد شد. او بیان می‌کند سازمانی که تفکر سیستمی نداشته باشد تصمیم‌های کوتاه‌فکرانه می‌گیرد و راه‌حل‌های موقتی ارائه می‌دهد که قاعدتاً باعث حل شدن مشکلات نمی‌شوند. تفکر سیستمی به افراد کمک می‌کند به خودشان و دنیا نگاه جدیدی داشته باشند. ماهیت سازمان یادگیرنده تغییر ذهن است. ما فکر می‌کنیم با یکدیگر در ارتباط هستیم و مستقل از همدیگر نیستیم، اعتقاد داریم که اقدامات ما مشکل‌آفرین هستند و نه عوامل خارجی. در مقصد گردشگری یادگیرنده، افراد دائماً راه ایجاد واقعیت و چگونگی تغییر آن را پیدا می‌کنند.

نقش مهم مدیریت عالی ایجاد محیطی است که در آن کارمندان می‌توانند پتانسیل‌هایشان را با توجه به اهداف سازمان به کار گیرند. رهبران باید دیدگاه خودشان را نه در جایگاه کنترل‌کنندگان منابع یا واسطه‌های قدرت، بلکه در مقام افراد منعطفی که نقش‌های متعددی همچون مربی، ارائه‌کننده اطلاعات، معلم، تصمیم‌گیرنده، تسهیلگر، حامی یا شنونده دارند و وسعت دهند. این موضوع به توانمندسازی نیروی انسانی در سطوح گوناگون سازمان و مقصد اشاره دارد. تأکید بر مؤلفه توانمندسازی، که معمولاً از مسیر آموزش نیروی انسانی می‌گذارد، در یکی از چشم‌اندازهای

نیست، بلکه تأیید، تقویت و حفظ تنوع فرهنگی است که به جهان‌بینی مرتجع‌تر و کامل‌تر منجر می‌شود (Schianetz et al., 2007).

مسئولیت‌پذیری به پاسخ‌گویی سازمان‌های گوناگون بخش دولتی و خصوصی، نهادهای مدنی و حکومتی در خصوص سیاست‌ها و اقداماتشان اشاره دارد. این موضوع می‌تواند زمینه‌ساز اجرای برنامه‌ها و حل مشکلات باشد. مسئولیت‌پذیری در توسعه گردشگری با شفافیت همراه است. به این مفهوم در مطالعات ضیائی و اسدیان اردکانی (2021)، امینیان و همکاران (2017)، پارکی و همکاران (2020) و شمعی و یوسفی بادی (2017) و بیماونت و درج (2010) و سایر مطالعات حوزه حکمرانی خوب در گردشگری اشاره شده است. نوآوری و خلاقیت در گردشگری از این حیث اهمیت ویژه‌ای دارد که گردشگری یکی از صنایع خلاق جهان است. در محیط رقابتی، مقصدهای گردشگری باید فعالیت‌های خود به‌ویژه محصولات و خدمات خود را نوآورانه ارائه کنند (Hjalager, 2010). خلاقیت اساساً ویژگی فردی محسوب می‌شود که با هوش ارتباط دارد و نشان‌دهنده نبوغ است. با وجود این، یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که خلاقیت تاحدی فرایندی اجتماعی است؛ چراکه جمع از فرد خلاق‌تر است و اعضای مقصد گردشگری با مشارکت دانش گسترده و تعاملاتشان می‌توانند به خلاقیت‌های بیشتری برسند. به‌رحال، بین خلاقیت و نوآوری ارتباط بسیاری وجود دارد، هرچند با هم تفاوت دارند. خلاقیت همان‌طور که گفته شد به معنی داشتن ایده‌های جدید است و فرایندی متشکل از مشاهده نیاز، تجزیه و تحلیل آن، جمع‌آوری و بررسی داده‌ها، طراحی راه‌حل‌های ممکن و ارزیابی آن‌ها از نظر معایب و مزایا است و به آزمون و تأیید نیاز دارد. اما نوآوری فرایندی مهندسی است که از طریق آن ایده‌های جدید به محصولات یا خدمات یا راه‌هایی برای توزیع آن‌ها تبدیل می‌شوند، به‌طوری‌که می‌توان آن‌ها را اجرا کرد و به‌منظور ارضای نیازها یا حل مشکلات عرضه کرد. نوآوری و خلاقیت بر سرمایه انسانی متکی هستند و مجموعه‌ای از دانش و توانایی‌های افراد هستند که امکان تغییر در مقصد را فراهم می‌آورند (Baggio, 2011).

تحلیل محیط داخلی و خارجی کسب‌وکار (هوش محیطی) به‌منظور تدوین راهبردهای مناسب سازمان از الزامات بقا در بازار رقابتی است. بر این اساس، کارکنان سازمان‌ها و به‌صورت کلی‌تر مقصدهای گردشگری باید توانایی درک رفتار رقبای، شناسایی تهدیدها و



شهر یادگیرنده یزد نیز دیده می‌شود و در پژوهش‌های داخلی مانند فتحی و همکاران (2017) نیز به آن اشاره شده است.

در نهایت، در بالاترین سطح، عامل پایداری قرار دارد. پایداری از عوامل مهم مقصد گردشگری یادگیرنده است که بر استفاده‌کارا از منابع طبیعی و حفاظت از محیط زیست و پایداری اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی تأکید دارند. برای نیل به این موضوع در وهله اول باید ساختار حکمروایی خوب در گردشگری وجود داشته باشد و متعاقباً باید این آگاهی به بخش اداری، سازمانی (کسب‌وکارهای گردشگری) و عامه مردم انتقال یابد. از مهم‌ترین آثار تبدیل شهرهای یادگیرنده به مقصدهای گردشگری یادگیرنده، گردشگری برای کیفیت زندگی شهروندان و رفاه جامعه محلی است. این موضوع در سطح سازمانی با عنوان اثربخشی و کارایی مطرح می‌شود که در مطالعات ضیائی و اسدیان اردکانی (2021)، امینیان و همکاران (2017)، پارکی و همکاران (2020) و شماعتی و یوسفی بابادی (2017) با محوریت حکمروایی و گردشگری نیز بر آن تأکید شده است و در سطح مقصد با عنوان پایداری مطرح می‌شود که در مطالعات شواتنز و همکاران (2007) و (2009) نیز از ارکان اصلی بوده است.

منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است

امینیان، ناصر، سیدنقوی، میرعلی، جهانیان، منوچهر و امامی، سیدمحسن (۱۳۹۶). وضعیت ارزیابی شاخص‌های حکمروایی مطلوب در توسعه گردشگری شهری (مورد مطالعه: شهر تهران). فصلنامه علمی - پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۵، ۱۲۷-۱۳۹.

پارکی، معصومه، شیخی، داوود و زند، فرهاد (۱۴۰۰). بررسی جایگاه حکمروایی خوب در توسعه گردشگری روستایی پایدار (مورد پژوهی: شهرستان سرخه). فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، ۱۱(۴۳)، ۶۴-۷۸.

تقدسی، رعنا و شریف‌زادگان، محمدحسین (۱۳۹۹). واکاوی جایگاه برنامه‌ریزی توسعه شهری مشارکتی و چالش‌های فراروی آن در اندیشه نهادگرا. فصلنامه دانش شهرسازی، ۴(۴)، ۳۷-۶۲.

حبیبی، آرش و آفریدی، صنم (۱۴۰۱). تصمیم‌گیری چندشاخصه (قطعی و فازی). تهران: انتشارات نارون.

دهقان، نبی‌الله، بذرافشان، مرتضی و رشیدی، محمدرضا (۱۳۹۴). نگرش هوش رقابتی مدیران و مزیت رقابتی (مورد مطالعه: صنعت هتلداری شهر شیراز). دوفصلنامه علمی - پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۷(۱۳)، ۲۱-۲۵.

سرائی، محمدحسین و حج‌فروش، شهاب‌الدین (۱۴۰۰). فرایینی شاخص‌های شهر یادگیرنده در نواحی شهر یزد. نشریه علمی کاوش‌های جغرافیایی مناطق بیابانی، ۹(۱)، ۸۷-۱۰۴.

شماعتی، علی و یوسفی بابادی، سعید (۱۳۹۶). تحلیل نقش حکمروایی خوب شهری بر درآمدهای پایدار گردشگری (مورد مطالعه: شهر مسجد سلیمان). فصلنامه علمی - پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۶، ۶۳-۷۹.

ضیائی، محمود و اسدیان اردکانی، فائزه (۱۴۰۰). چهارچوبی برای سطح‌بندی متغیرهای حکمروایی خوب در توسعه پایدار مقصدهای گردشگری (نمونه پژوهش: شهرستان میبد). فصلنامه علمی برنامه‌ریزی فضایی، ۱۱(۱)، ۱-۲۶.

عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۵(۱۰)، ۱۵۱-۱۹۸. <https://sid.ir/paper/129816/fa>

فتحی، محمدرضا، ملکی، محمدحسن و علوی، سیداحمد (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در کسب‌وکارهای صنعت توریستی استان قم. فصلنامه جغرافیای فضای گردشگری، ۶(۲۴)، ۱۹-۳۵.

مرکز خلاقیت و فناوری‌های نوین شهری شهرداری یزد (۱۳۹۸). ثبت شهر یادگیرنده یزد با محوریت حفظ سرمایه اجتماعی و حقوق جوانان یزد. گزارش شرکت مهندسی مشاور کلک سلامتی فرجاد.



- Baggio, R. (2011). Collaboration and cooperation in a tourism destination: a network science approach. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 183-189. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.531118>
- Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of sustainable tourism*, 18(1), 7-28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (2017). Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593-609. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2016-0026>
- Boshier, R. (2018). Learning cities: fake news or the real deal? *International Journal of Lifelong Education*, 37(4), 419-434. <https://doi.org/10.1080/02601370.2018.1491900>
- Bowen, W. M., & Bowen, C. C. (2008). Content analysis, Handbook of Research Methods in Public Administration. https://engagedscholarship.csuohio.edu/urban_facpub/722
- Buhalis, D. (2019). Technology in tourism—from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267-272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
- Chinowsky, P., & Carrillo, P. (2007). Knowledge management to learning organization connection. *Journal of Management in Engineering*, 23(3), 122-130. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2007\)23:3\(122\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:3(122))
- Chow, C. K. W., & Tsui, W. H. K. (2017). Organizational learning, operating costs and
- یوسفی، محمد، شیعه، اسماعیل، خطیبی، محمدرضا و سعیدی رضوانی، نوید (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شهر یادگیرنده با تأکید بر یادگیری مادام‌العمر. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۷۱(۱۸)، ۱۰۵-۱۲۷.
- یوسفی، محمد، شیعه، اسماعیل، خطیبی، محمدرضا و سعیدی رضوانی، نوید (۱۳۹۹). بررسی ارتباط شهر یادگیرنده و سطح مشارکت شهروندان در شهر قزوین. فصلنامه راهبرد اجتماعی - فرهنگی، ۹(۳۵)، ۱۰۳-۱۴۰.
- Abedi Jafari, H., Taslimi, H., Faghghi, A., & Sheykhzadeh, M. (2012). Theme analysis and theme network: a simple and efficient way to explain the patterns of qualitative data. *Strategic Management Thoughts Journal*, 5(2), 151-198. <https://doi.org/10.30497/SMT.2011.163> [In Persian]
- Aksu, A. A., & Özdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations: five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 422-441. <https://doi.org/10.1108/02686900510592098>
- Aminian, N., Seyed Naghavi, M. A., Jahanian, M., & Emami, S. M. (2017). The Evaluation Status Of Desirable Governance Indicators in the Development of Urban Tourism (Case Study: Tehran). *Journal of Economics and Urban Management*, 5(18), 127-139. [In Persian]
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Austin, J. E. (2010). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. John Wiley & Sons.

منابع

- and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Goula, A., Stamouli, M. A., Latsou, D., Gkioka, V., & Kyriakidou, N. (2021). Learning organizational culture in Greek public hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1867. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041867>
- Habibi, A., & Afridi, S. (2022). *Multi-Indicator Decision-Making (Definite and Fuzzy)*. Tehran: Narrvan Publications. [In Persian]
- Hartman, S. (2018). Resilient tourism destinations? Governance implications of bringing theories of resilience and adaptive capacity to tourism practice. In *Destination Resilience* (pp. 66-76), Routledge.
- Hartman, S. (2020). Adaptive tourism areas in times of change. *Annals of Tourism Research*, 87, 102987. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102987>
- Hassink, R., & Klaerding, C. (2012). The end of the learning region as we knew it; towards learning in space. *Regional Studies*, 46(8), 1055-1066. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.705823>
- Hesbol, K. A. (2019). Principal Self-Efficacy and Learning Organizations: Influencing School Improvement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 14(1), 33-51.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Imani Khoshkhoo, M. H., & Nadalipour, Z. (2016). Tourism SMEs and organizational learning in a competitive environment. *The airline consolidation policy in the Chinese airline industry. Journal of Air Transport Management*, 63, 108-118. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.06.018>
- Cooper, C., & Sheldon, P. (2010). Knowledge management in tourism: From databases to learning destinations. *Tourism research: A*, 20(20), 215-227. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-933-5.ch269>
- Dehghan, N. A., Bazrafshan, M., & Rashidi, M. R. (2016). Competitive Intelligence Attitudes and Competitive Advantage (Case Study of Shiraz). *Business Management Researches Journal*, 7(13), 21-25. [20.1001.1.2645386.1394.7.13.2.8](https://doi.org/10.1001.1.2645386.1394.7.13.2.8) [In Persian]
- Doyle, A. M., & Johnson, K. R. (2019). A Revisit of the Learning Organisation: Is It Time? *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(03), 1950030. <https://doi.org/10.1142/S0219649219500308>
- Fathi, M. R., Maleki, M. H., & Alavi, S. A. (2017). Identification and Prioritizing of Effective Factors in the Creation of learning Organizations in tourism Industry Businesses of Qom. *Quarterly Journal of Geography of Tourism Space*, 6(24), 19-35. [In Persian]
- Fu, H. W. (2017). Organizational learning and organization innovation in the tourist hotels—an empirical study. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(9), 6347-6356.
- Gibson, L. (2006). Learning destinations: The complexity of tourism development (Doctoral dissertation, Fakulteten för samhälls-och livsvetenskaper).
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small



- Kraleva, N. (2011). Learning organizations: Prerequisite for successful tourism organizations. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 77-82. <http://hdl.handle.net/10419/49233>
- Lamtrakul, P., Chayphong, S., & Lo, A. Y. W. (2022). Exploring the Contribution of Social and Economic Status Factors (SES) to the Development of Learning Cities (LC). *Sustainability*, 14(19), 12685. <https://doi.org/10.3390/su141912685>
- Marsick, V. J. (2013). The dimensions of a learning organization questionnaire (DLOQ) introduction to the special issue examining DLOQ use over a decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127-132. <https://doi.org/10.1177/1523422313475984>
- McComb, E. J., Boyd, S., & Boluk, K. (2017). Stakeholder collaboration: A means to the success of rural tourism destinations? A critical evaluation of the existence of stakeholder collaboration within the Mourne, Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*, 17(3), 286-297. <https://doi.org/10.1177/1467358415583738>
- Naipaul, S., Wang, Y., & Okumus, F. (2009). Regional destination marketing: A collaborative approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 462-481. <https://doi.org/10.1080/10548400903162998>
- Pazoki, M., Sheikhi, D., & Zand, F. (2020). The Study of Good Governance in Sustainable Rural Tourism Development (Case Study: Sorkheh Township). *Journal of Regional Planning*, 11(433), 64-78. [In Persian]
- Pokharel, M. P., & Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management Research Review*, 38(2), 126-137. <https://doi.org/10.1108/TLR-07-2015-0043>
- Islam, T. (2019). Motivation to transfer training in learning organizations. *Journal of Management Development*, 38(4), 273-287. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2018-0098>
- Jain, V., & Raj, T. (2016). Modeling and analysis of FMS performance variables by ISM, SEM and GTMA approach. *International Journal of Production Economics*, 171, 84-96. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.024>
- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Jamali, D., Sidani, Y., & Zouein, C. (2009). The learning organization: tracking progress in a developing country. *The Learning Organization*, 16(2), 103-12. <https://doi.org/10.1108/09696470910939198>
- Jasinskis, E., Štreimikienė, D., Simanavičius, B., & Švagždienė, A. (2015). Influence of employees evaluation on organisational learning at leisure & sports clubs. *Economics and Management*. <http://hdl.handle.net/11025/17625>
- Kearns, P. (2015). Learning cities on the move. *Australian Journal of Adult Learning*, 55(1), 153-168.
- Köseoglu, M. A., Morvillo, A., Altin, M., De Martino, M., & Okumus, F. (2019). Competitive intelligence in hospitality and tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 239-242. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0224>

- destination: A case study of the Ningaloo Coast. *International Journal of Tourism Research*, 11(6), 567-581. <https://doi.org/10.1002/jtr.729>
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Broadway Business.
- Shamaei, A., & Yousef Babadi, S. (2017). Analysis of the Role of good Urban Governance on sustainable Tourism Revenues (Case Study: The City of Masjid Suleiman). *Scientific Journal of Urban Economics and Management*, 6(4), 79-63. [In Persian]
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54(7), 902-919. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.01.005>
- Sharma, U., Loreman, T., & Forlin, C. (2012). Measuring teacher efficacy to implement inclusive practices. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 12(1), 12-21. <https://doi.org/10.1111/j.1471-3802.2011.01200.x>
- Siddique, C. M. (2017). National culture and the learning organization: A reflective study of the learning organization concept in a non-Western country. *Management Research Review*, 40(2), 142-164. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2015-0091>
- Taghaddosi, R., & Sharifzadegan, M. H. (2021). Investigating the status of participatory urban development planning and its challenges in the institutionalist school of thought. *Urban Planning Knowledge*, 4(4), 37-62. <https://doi.org/10.22124/upk.2020.16334.1457> [In Persian]
148. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0033>
- Quintero, J. A. J., & Salguero, G. C. (2016). Competitive Intelligence in the Tourism Sector, with special focus on Southern Europe. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 136-144. <https://doi.org/10.18089/tms.2016.12114>
- Reese, S. (2020). Learning organizations and value creation. *The Learning Organization*, 27(4), 379-382. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-255>
- Sadd, D., Fyall, A., & Wardrop, K. (2017). Evaluative event frameworks: A learning destination perspective. *International Journal of Tourism Research*, 19(3), 339-348. <https://doi.org/10.1002/jtr.2116>
- Sanghi, S., & Vij, A. K. (2015). Modeling Emotionally Intelligent Behaviour at Workplace-An Interpretive Structural Modeling Technique. *Pacific Business Review International*, 8(3), 57-65. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1677036>
- Saraei, M. H., & Hajforoush, S. (2020). Review of the Indicators of a Learning City: A Case Study of the Areas in Yazd Cit. *The Journal of Geographical Research on Desert Areas*, 9(1), 87-104. [In Persian]
- Schianetz, K., Kavanagh, L., & Lockington, D. (2007). The learning tourism destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management*, 28(6), 1485-1496. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.01.012>
- Schianetz, K., Jones, T., Kavanagh, L., Walker, P. A., Lockington, D., & Wood, D. (2009). The practicalities of a learning tourism



- Yazd Municipality's Creativity and New Urban Technologies Center (2018). Yazd Learning City Registration with the Focus on Preserving Social Capital and the Rights of Yazd's Youth. Report of Farjad Kelk Health Consulting Engineers. [In Persian]
- Yoosefi, M., Shi'e, E., Khatibi, M. R., & Saeedi Rezvani, N. (2019). Identifying and Prioritizing the Components of Learning City with an Emphasis on the Lifelong Learning. *Journal of Educational Innovation*, 71(18), 105-127. [In Persian]
- Yoosefi, M., Shi'e, E., Khatibi, M. R., & Saeedi Rezvani, N. (2020). The Relationship between Learning City and Citizens' Level of Participation in Qazvin. *Journal of Cultural-Social Strategy*, 9(35), 103-140. [In Persian]
- Ziae, M., & Asadian Ardakani, F. (2021). A Framework for Leveling Good Governance Factors in the Sustainable Development of Tourism Destinations (Case Study: Maybod City). *Spatial Planning Journal*, 11(1), 1-26. [In Persian]
- UNESCO (2015). UNESCO Global Network of Learning Cities. <https://www.uil.unesco.org/en/learning-cities>
- UNESCO (2023). Members of the UNESCO Global Network of Learning Cities. <https://www.uil.unesco.org/en/learning-cities>
- Watkins, K. E., & O'Neil, J. (2013). The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ): A Nontechnical Manual. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422313475854>
- White, J., & Weathersby, R. (2005). Can universities become true learning organizations? *The Learning Organization*, 12(3), 292-298.
- Yang, J. (2012). An overview of building learning cities as a strategy for promoting lifelong learning. *Journal of Adult and Continuing Education*, 18(2), 97-113. <https://doi.org/10.1108/09696470510592539>