

مطالعه چالش‌های ستاد خدمات سفر شهر اصفهان در راستای تبدیل شدن به یک سازمان مدیریت مقصد

عباس کیانی بابوکانی

کارشناسی ارشد طراحی شهری، کارشناس پژوهش گروه مطالعات گردشگری شهر، جهاددانشگاهی واحد اصفهان، اصفهان، ایران

شقایق نصیری

دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری، کارشناس پژوهش گروه مطالعات گردشگری شهر، جهاددانشگاهی، واحد اصفهان، اصفهان، ایران

مهری شاه‌زیدی^۱

مرئی پژوهش، گروه مطالعات گردشگری شهر، جهاددانشگاهی، واحد اصفهان، اصفهان، ایران

فصلنامه پژوهش‌های فضا و مکان در شهر، سال هفتم، شماره سوم، پیاپی ۲۸، پاییز ۱۴۰۲، صص ۳۹-۵۲

چکیده

اصفهان به‌عنوان شهری فرهنگی و تاریخی این فرصت را دارد که مسیر رشد و توسعه خود را از سمت صنعت به سمت گردشگری تغییر دهد و به مقصدی گردشگری تبدیل شود. اما توسعه گردشگری نیازمند یک برنامه مورد توافق و مشترک است که میان سهم‌داران متعدد حوزه گردشگری همگرایی ایجاد کند؛ به‌نحوی که، اقدامات هر بخش در راستای تحقق اهداف همه بخش‌ها باشد. شهر اصفهان، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مقصدهای گردشگری ایران، نیازمند یک سازمان مدیریت مقصد است. در این راستا، ستاد خدمات سفر شهر اصفهان یکی از نهادهایی است که می‌تواند بار سنگین این مسئولیت را بر عهده گیرد. این ستاد، در تطابق با ماهیت فرابخشی گردشگری، می‌تواند سهم‌داران حوزه گردشگری را در چهارچوبی رسمی قرار دهد و با عملکردی شبیه به یک سازمان مدیریت مقصد، گردشگری شهر اصفهان را، با در نظر گرفتن الزامات فرهنگی، اقتصادی و محیط‌زیستی، مدیریت کند. در این راستا، این پژوهش با هدف درک چالش‌های تبدیل شدن این ستاد به یک سازمان مدیریت مقصد با رویکردی کیفی انجام شد. روش گردآوری داده در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و روش تحلیل، روش تحلیل مضمون بوده است. نتایج این پژوهش نشان از آن دارد که مواردی نظیر رویکرد پوپولیستی به گردشگری، فعالیت گروهی غیرساختارمند، تقسیم کار معیوب، عدم برون‌سپاری فعالیت‌های اجرایی، نادیده‌گیری مستندسازی و ارزیابی فرایندها و تبلیغات و اطلاع‌رسانی با نفوذ و اثربخشی محدود، تعدادی از موانع ارتقای ستاد خدمات سفر شهر اصفهان به سازمان مدیریت مقصد است.

کلیدواژه‌ها: گردشگری؛ سازمان مدیریت مقصد؛ ستاد خدمات سفر شهر

۱. ایمیل نویسنده مسئول: shahzeydi@accr.ac.ir

بیان مسئله

توسعه گردشگری هم‌راستا با اهداف توسعه جامعه محلی پیش می‌رود.

به همین خاطر، مبحث مدیریت مقصد برای اصفهان، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مقصدهای گردشگری ایران، از اهمیت زیادی برخوردار است. اما شکل‌گیری و فعالیت چنین سازمانی در اصفهان با چالش‌های جدی مواجه است. صنعت گردشگری در ایران، به‌طور اعم، و در اصفهان، به‌طور اخص، در حیطه وظایف و اختیارات نهاد مشخصی قرار نگرفته است. چندین نهاد شامل اداره کل میراث‌فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، شهرداری، اتاق بازرگانی، آموزش و پرورش، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی، ستاد احیای امر به معروف و نهی از منکر و... به‌نحوی در حوزه گردشگری فعال‌اند. مدیریت جزیره‌ای حوزه گردشگری موجب شده است که موانع و چالش‌های این حوزه در حد قابل توجهی بیش از حوزه‌های دیگر باشد.

در چنین شرایطی مدیریت شهرها در زمان‌های پرگردشگر مانند تعطیلات نوروز یکی از معضلات جدی مدیریت شهری است. ایجاد ستاد خدمات سفر شهر در پاسخ به چنین چالشی بود. این ستاد، در تطابق با ماهیت فرابخشی گردشگری، سهم‌داران حوزه گردشگری را در یک چهارچوب رسمی قرار می‌دهد و با عملکردی شبیه به یک سازمان مدیریت مقصد، شهر را در زمان‌های پرگردشگر مدیریت می‌کند. ستاد خدمات سفر شهر اصفهان نیز یکی از شاخه‌های این ستاد است که به‌طور معمول فعالیت‌های اجرایی خود را از ۲۵ اسفندماه آغاز می‌کند و ۱۵ فروردین‌ماه خاتمه می‌دهد. البته بازه فعالیت‌های منوط به برنامه‌ریزی، بیشتر از این بازه بیست‌روزه است.

این ستاد که به استناد پژوهش‌هایی که از سال ۱۳۹۶

سازمان‌های مدیریت مقصد گردشگری (DMO)^۱ نقش مهمی در مدیریت گردشگری ایفا می‌کنند. مبنای شکل‌گیری این سازمان‌ها خصلت میان‌بخشی صنعت گردشگری است. سهم‌داران متعدد حوزه گردشگری در چهارچوبی به نام DMO این فرصت را می‌یابند که برنامه‌ای مشترک و مورد توافق برای توسعه گردشگری تدوین کنند و در همراهی با یکدیگر هدف ترویج و توسعه مقصد را به سرانجام برسانند.

یکی از وظایف اولیه DMOها بازاریابی مقصد است. این سازمان‌ها از طریق کمپین‌های بازاریابی، جاذبه‌ها، خدمات و تجربیات منحصربه‌فرد ارائه‌شده توسط مقصد را برجسته می‌کنند. بهره‌گیری از تبلیغات، روابط عمومی، بازاریابی آنلاین و دیجیتال، شرکت در نمایشگاه‌ها و رویدادها نیز در همین راستا انجام می‌شود. DMOها همچنین در توسعه محصول نیز مشارکت دارند. شناسایی ضعف‌های محصول پیش‌نهادی مقصد و جلب مشارکت سهم‌داران برای توسعه محصولات جدید و نوآورانه بخشی از فعالیت این سازمان‌ها برای توسعه محصول است.

در این میان، حفظ پایداری مقصد یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌های مدیریت مقصد است. جلب مشارکت حداکثری سهم‌داران، حفظ محیط‌زیست، توانمندسازی اجتماع محلی و ارتقای وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن از اهدافی است که رویکرد پایداری برای این نوع از سازمان‌ها تعریف می‌کند. در واقع، اتخاذ این رویکرد به معنای تلاش در راستای ایجاد نوعی از گردشگری مسئولانه است. در این نوع از گردشگری، تمرکز از تقاضا و گردشگر به عرضه و جامعه محلی منتقل می‌شود و برنامه‌ریزی

1. Destination Management Organizations

تا ۱۴۰۲ تحت عنوان «مطالعه کیفیت خدمات ستاد خدمات سفر شهر اصفهان» انجام شده، عملکرد مطلوبی را ارائه کرده است، از سال ۱۴۰۲، برخلاف سال‌های گذشته، خود را به عنوان ستادی دائمی معرفی کرده است. از این رو، این سوال مطرح می‌شود که آیا این امکان وجود دارد که این ستاد به یک سازمان مدیریت مقصد تبدیل شود. در این راستا، این پژوهش در پی آن است که ادراکی معنادار از چالش‌های این ستاد را، در خصوص ایفای نقش به عنوان یک سازمان مدیریت مقصد، در اختیار سهام‌داران حوزه گردشگری قرار دهد و زمینه تصمیم‌گیری را در خصوص توسعه حوزه فعالیت این ستاد فراهم کند.

ادبیات و پیشینه

همکاری مشترک بین بخش خصوصی و دولتی در صنعت گردشگری، هماهنگی بین مؤسسات و ادارات دولتی، بین بخش‌های دولتی و خصوصی و بین شرکت‌های بخش خصوصی عامل اساسی اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌ها و برنامه‌ها محسوب می‌شود (اینسکیپ، ۱۳۹۵: ۴۲۲). گردشگری نیز صنعتی به سرعت در حال توسعه است که به طور فزاینده‌ای در بازار جهانی جز صنعت‌های رقابتی محسوب می‌شود. بنابراین، در هر سطح از گردشگری، سازمانی نیاز است که مسئول مدیریت و بازاریابی برای توسعه و ایجاد ساختار همکاری میان سازمان‌های درگیر در سطوح مختلف گردشگری باشد (نادعلیپور، ۱۳۹۲: ۳). در واقع، در یک مقصد گردشگری وجود نه بخش ضروری است: سازمان (امور مدیریتی و اداری)، بازاریابی، کیفیت تجربه خدمات، اطلاعات و تحقیقات، توسعه منابع انسانی، تأمین مالی و سرمایه خطرپذیر، مدیریت بازدیدکنندگان، نظارت بر منابع، و مدیریت بحران. این اجزا با یکدیگر در ارتباط هستند

و مشخص نیست ابتدا باید به کدام یک پرداخته شود. با این حال، اگر قرار باشد فقط یک جزء را قبل سایر اجزا قرار دهیم، آن سازمان مدیریت مقصد است (فن‌هوو، ۱۳۹۷: ۲۷۶).

سازمان‌های مدیریت مقصد (DMO) سازمان‌هایی‌اند که برای توسعه استراتژی‌های مرتبط با گردشگری برای مقاصد به وجود می‌آیند. این سازمان‌ها برای سیستم گردشگری مقصدی حیاتی تلقی می‌شوند و برخلاف تغییرات عظیمی که صنعت گردشگری متحمل می‌شود، در طول سال‌ها انعطاف‌پذیر بوده و شرایط لازم را برای آمادگی مقصد مدیریت کرده‌اند (گرتزل، ۲۰۲۱: ۵).

نقش سازمان‌های مدیریت مقصد باید هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌ها تحت یک استراتژی منسجم باشد. سازمان مدیریت مقصد در پی کنترل فعالیت شرکا نیست، بلکه گردهم آوردن منابع و مهارت‌ها با حفظ استقلال و بی‌طرفی و با هدف حرکت روبه‌پیشرفت مجموعه است. به همین دلیل، این سازمان‌ها باید سطح بالایی از مهارت را در توسعه و مدیریت شراکت‌ها به دست آورند (سازمان جهانی توریسم، ۱۳۹۰: ۲۰). DMOها با ایفای نقش به عنوان کاتالیزر و تسهیل‌کننده برای تحقق تحولات گردشگری، به عنوان «توسعه‌دهندگان مقصد» برجسته‌تر می‌شوند (گرتزل، ۲۰۲۱: ۵). DMOها اغلب نقشی مرکزی در بازاریابی یک مقصد دارند؛ زیرا با هدف ترویج گردشگری و جذب بازدیدکنندگان، به منطقه‌ای که نمایندگی می‌کنند، ایجاد می‌شوند (جیسون و جرنبرگ، ۲۰۱۴: ۱۷). البته، کارهای DMO فراتر از اطلاع‌رسانی مقاصد گردشگری است و این سازمان باید گام‌های بعدی صنعت گردشگری را نیز برنامه‌ریزی کند (سالم

1. Gretzel
2. Jansson & Jernberg

قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۵).

سازمان مدیریت مقصد با چه چالش‌هایی مواجه است؟

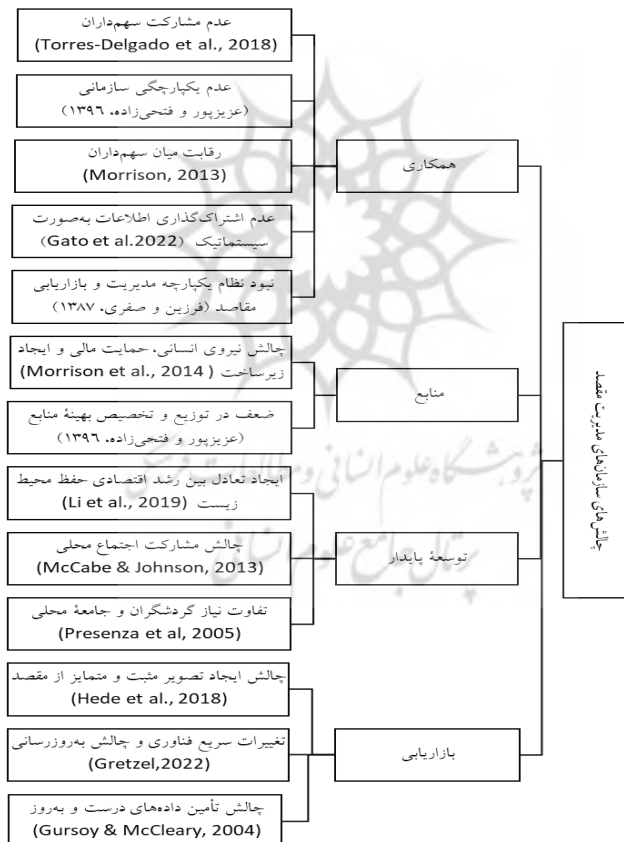
روش پژوهش

این پژوهش در چهارچوب پارادایم تفسیری در پی ایجاد درکی عمیق از چالش‌های ستاد خدمات سفر شهر بود. چالش‌هایی که موجب شده‌اند تاکنون این ستاد به‌عنوان یک سازمان مدیریت مقصد مطرح نشود و چنین آینده‌ای برای آن تصویر نگردد. روش به‌کارگرفته‌شده در این پژوهش تحلیل مضمون بود. در این راستا، طی دو سال متوالی ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲ با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با ۲۰ نفر از اعضای اصلی ستاد

باوجود اهمیت بسیار زیاد سازمان‌های مدیریت مقصد در توسعه گردشگری، شکل‌گیری و فعالیت این سازمان‌ها با چالش‌های بسیاری همراه است. مطابق بررسی‌های صورت‌گرفته درخصوص پژوهش‌های پیشین، این چالش‌ها در چهاربخش قابل مطالعه است: همکاری، منابع، توسعه پایدار و بازاریابی. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده در نمودار زیر مشاهده می‌شود:

سؤال پژوهش

ستاد خدمات سفر شهر اصفهان برای تبدیل شدن به



نمودار شماره (۱): نقشه پیشینه

خدمات سفر شهر اصفهان و همچنین کارشناسان مطلع مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت و این مصاحبه‌ها از طریق روش تحلیل مضمون تحلیل شد.

یافته‌ها

این داده‌ها را از طریق روش تحلیل مضمون تحلیل کردیم. توضیحات مربوط به کدگذاری انجام شده را در ادامه به اختصار ذکر کرده‌ایم. نکته مهم اینکه به دلیل رعایت اخلاق پژوهش در زمینه حفظ محرمانگی، از ذکر نام مصاحبه‌شوندگان خودداری و نام مصاحبه‌شوندگان را با شماره آورده‌ایم.

رویکرد پوپولیستی به گردشگری

کمیت‌گرایی و بی‌توجهی به کیفیت در سطح کلان موجب شده است که نهادهای فعال در حوزه گردشگری مبنای گزارش عملکرد خود را آمارها و کمیت‌های همراه با سوگیری قرار دهند. نگاهی بر خبرهای حوزه گردشگری در زمان نوروژ با تأکید بر تعداد بلیط فروخته شده، تعداد گردشگر وارد شده، تعداد گردشگر اسکان داده شده در باغ فدک و... به خوبی گویای چنین دیدگاهی است. این تأییدات در حالی اتفاق می‌افتد که هیچ آماری از میزان درآمدزایی گردشگران نوروژی، تجهیز زیرساخت‌های ابنیه تاریخی، خانه‌های تاریخی نجات یافته از تخریب، بودجه اختصاص یافته به مرمت، ایجاد تأسیسات اقامتی جدید مانند هتل و... ارائه نمی‌شود. در کنار این کمیت‌گرایی سوگیرانه، تلاش شده است که اصفهان مقصدی ارزان برای گردشگران باشد. در واقع، چالش‌های اقتصادی کشور موجب شده است که بخش قابل توجهی از ایرانی‌ها از انجام یک سفر بدون دغدغه مالی محروم باشند. در چنین شرایطی مدیریت حاکم بر اصفهان، به دلایلی که ذکر آن در این گزارش نمی‌گنجد، در مسیر جبران سوءمدیریت‌های سطح کلان قرار گرفته است. زمینه‌سازی جذب

گردشگر ارزان به اصفهان موجب شده است که نه تنها درآمد قابل قبولی از جذب گردشگر عاید اصفهان نشود، بلکه تصویر اصفهان برخوردار در ذهن‌های گردشگران تقویت شود. مدیریت شهری اصفهان در پی ایجاد چنین تصویری است، اما واقعیت این است که واکنش‌های منفی شهرهای دیگر به شهر اصفهان، بی‌توجهی به معضلات محیط‌زیستی اصفهان در سطح کلان و کاهش توان دیپلماسی اصفهان در سطح ملی تا حدودی حاصل شکل گرفتن چنین تصویری از اصفهان است.

مقاومت در برابر برون‌سپاری نیز از زیرمجموعه‌های مهم مفهوم رویکرد پوپولیستی به گردشگری است. به نظر می‌رسد مدیریت شهری اصفهان، برون‌سپاری را عاملی در جهت کاهش قدرت و نفوذ خود می‌داند. همچنین، برون‌سپاری می‌تواند زمینه‌ای در جهت کمتر دیده شدن مدیریت شهری و توجه به بخش خصوصی ایجاد کند. به همین دلیل، ترجیح این است که فعالیت‌های این چنینی به‌عنوان شاهدی از عملکرد مثبت در حلقه مدیریت شهری محدود بماند.

دیدگاه کنترل‌گرانه به گردشگر و گردشگری

تعریف قوانین بازدارنده برای گردشگران در همه مقاصد گردشگری مرسوم است. تعریف این قوانین در جهت حفظ جامعه محلی و محیط‌زیست صورت می‌گیرد و اجرای آن نیز بر عهده نیروهای رسمی است. با این حال، تعریف این قوانین به شکلی انجام می‌شود که نقض‌کننده بنیان‌های مفهوم گردشگری نباشد. در واقع، افراد برای جدایی موقت از چهارچوب‌های زندگی روزمره و دستیابی به حس‌هایی در قالب یک گردشگر به سفر می‌روند. به همین دلیل، کنترل‌های سخت‌گیرانه جامعه مقصد می‌تواند از بین برنده اهدافی باشد که گردشگری بر مبنای آن شکل گرفته

جدول شماره (۱): کدگذاری مصاحبه‌ها

کد فراگیر	کد سازمان‌دهنده	کد پایه
مواجهه ایدئولوژیک با مقوله گردشگری	رویکرد پوپولیستی به گردشگری	تلقی کمیت گردشگران به‌عنوان موفقیت
		تلاش در راستای تحقق سفر ارزان
		ایجاد تصویر اصفهان برخوردار
		مقاومت در برابر برون‌سپاری
	دیدگاه کنترل‌گرانه به گردشگر و گردشگری	واردکردن لباس شخصی‌ها به حیطه امر به معروف و نهی از منکر
		پلمپ کردن کاربری‌های خدمات‌رسان به افراد بی‌حجاب
		الزام گردشگران به صرف و یا خرید غذا از مراکز خاص در ماه رمضان
	درک غیر حرفه‌ای از مفهوم رویداد	بی‌توجهی به سلیقه مخاطب در تعریف برنامه‌های فرهنگی
		برگزاری برنامه‌های بدون درآمد و رایگان
	مواجهه غیر حرفه‌ای با مقوله گردشگری	فعالیت غیرساختارمند گروهی
تلقی سلسله‌مراتب به‌عنوان مانع همکاری		
فعالیت گروهی مبتنی بر همگرایی سیاسی		
فقدان شرح وظایف مدون و مصوب		
تقسیم کار معیوب		همکاری مبتنی بر روابط دوستانه خارج از چهارچوب اداری
		توزیع نامتوازن تعهدات مالی
		توزیع نامتوازن تعهدات مربوط به نیروی انسانی
		توزیع نامتوازن تعهدات اجرایی
		توزیع نامتوازن فعالیت در طول سال
		نظارت نامتوازن بر عملکرد بخش‌ها
عدم فعالیت‌های اجرایی	پاسخگویی نامتوازن به نیازها	
	تعدد مجموعه‌های تصمیم‌گیر در حوزه گردشگری	
	سلسله‌مراتب مخلدوش	
	هزینه بالای جبران خدمت نیروی انسانی	
نادیده‌گیری مستندسازی و ارزیابی فرایندها	دشواری در هماهنگی بین بخش‌ها	
	دشواری نظارت بر عملکرد بخش‌های مختلف	
	از بین رفتن مستندات به‌واسطه تغییرات مدیریتی	
	عدم مستندنگاری تجربه‌ها	
	عدم استفاده از تجربه‌های سال گذشته برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری	
	ضعف اقدامات آینده‌نگرانه	
تبلیغات و اطلاع‌رسانی با نفوذ و اثربخشی محدود	تبلیغات و اطلاع‌رسانی با نفوذ و اثربخشی محدود	اولویت پایین تبلیغات و اطلاع‌رسانی
		احساس بی‌نیازی به تبلیغات
		اطلاع‌رسانی به شیوه سنتی
		بی‌اطلاعی شهروندان از زیرساخت‌ها و تأسیسات گردشگری
		بی‌اطلاعی گردشگران از برنامه‌های دوران نوروز
		ناکامی در تداوم ارتباط با مخاطب
		به‌کارگیری شیوه‌های اطلاع‌رسانی ناکارآمد
		عدم تبلیغ اصفهان در جامعه مبدأ
انفعال مبتنی بر نوستالژی	تبلیغات و اطلاع‌رسانی ناپیوسته و حوزهای	
	عدم برگزاری رویداد در بناهای تاریخی	
	ناکافی بودن زیرساخت‌های تفریحی اصفهان	
	بی‌اقدامی در خصوص ایجاد جاذبه‌های جدید	
	عدم تجهیز زیرساخت بناهای تاریخی	
	عدم بسترسازی برای جذب سرمایه‌گذار	
بی‌توجهی به تبلیغ بناهای تاریخی		

است. براساس مصاحبه‌های انجام‌شده، گردشگران از سخت‌گیری‌های شهر اصفهان درخصوص پوشش ناراضی بوده‌اند. وارد کردن افراد غیرمتخصص به حیطة امر به معروف و نهی از منکر نیز بر این نارضایتی افزوده است. این چالش در حالی ایجاد شده است که به ادعای برخی از مصاحبه‌شوندگان از این سخت‌گیری‌ها در شهرهای دیگر خبری نیست. ایجاد مراکز غذا برای گردشگران در ماه مبارک رمضان نیز از این جمله است. محدود کردن گردشگری که به حکم دین الزامی به روزه‌داری ندارد، به غذا خوردن، در محل‌های خاص نیز مثالی دیگر از کنترل گردشگر است. دو مصاحبه‌شونده درخصوص این موضوع چنین صحبت کرده‌اند:

«بعضاً بر خورده‌های تندرو و سخت‌گیرانه، که شاید در شهرهای دیگر کمتره، در شهر اصفهان بیشتره. در جامعه هتل‌داران این بحث شده که مسافر اومده پنج یا شش روز اصفهان رو به‌عنوان مقصد سفر انتخاب کرده، ولی در میدان نقش جهان یا به برخورد نامناسب، اکثراً لباس شخصی‌ها، در مورد حجاب و مسائل شرعی خیلی سریع اتاق رو کنسل و مقصد سفرشون رو عوض کرده‌اند.»

«ما زیادی در کار مردم دخالت می‌کنیم. مثلاً، به سری سنتر درست کردیم که در آنجا غذا بخورند، ولی کسی داخل این سنترها نمی‌رفت. متولیان در گزارش‌های خود گفتند که خدمات شهری داخل سنترها را مرتب تمیز می‌کرد. اما در اصل این سنترها خوب نبود و کسی به آنجا نمی‌رفت. بعد، از یک‌جایی به بعد خود استاندار مجوز داد. امسال امر به معروف هم ورود پیدا کرد و به سری نیروهای آتش‌به‌اختیار مثلاً وارد باغ گل‌ها شدند و با توجه به اینکه راه‌شان نمی‌دادند، حتی بلیت هم می‌گرفتند، داخل باغ گل‌ها می‌آمدند

و به مردم تذکر می‌دادند، اما این کارها را انجام دهم زیاد خاطره خوبی برای آنها از اصفهان باقی نمی‌ماند. بالاخره سرتاسر ایران مردم سفر می‌کنند و می‌گفتند که این سخت‌گیری که در اصفهان بوده در دیگر شهرها نبوده است.»

درک غیر حرفه‌ای از مفهوم رویداد

در زمان کنونی یکی از مهم‌ترین بخش‌های گردشگری بخش رویداد است. رویدادها به‌عنوان یک عامل نرم‌افزاری نه‌تنها ظرفیت‌های حوزه گردشگری را توسعه می‌دهند، بلکه نقش مهمی در تبلیغ و انتشار عناصر فرهنگی ایفا می‌کنند. به همین دلیل، در سال‌های اخیر بخش قابل توجهی از ادبیات حوزه گردشگری به مباحث مدیریت رویداد پرداخته است. نهادهای متولی گردشگری اصفهان با آگاهی درستی که از روندهای توسعه گردشگری در جهان دارند نیز در پی توسعه رویدادها هستند. با این حال، مفهوم رویداد به‌صورت حرفه‌ای و تخصصی درک نشده است. رویدادهای حوزه گردشگری یا با هدف مستقیم کسب درآمد یا با هدف زمینه‌سازی توسعه گردشگری و کسب درآمد طراحی و اجرا می‌شوند. به همین دلیل، یکی از مهم‌ترین قسمت‌های برگزاری رویداد مبحث بازاریابی است. نکته مهم‌تر اینکه، رویدادهای حوزه گردشگری ماهیتی پیچیده دارند و نیازمند برنامه‌ریزی‌اند.

با توجه به نکات مذکور، آنچه در اصفهان به‌عنوان رویداد گردشگری برگزار می‌شود، رویداد نیست و عنوان برنامه برای آن مناسب‌تر است. غالب این برنامه‌ها آورده مالی ندارند و تنها هزینه‌برند. از سوی دیگر، رای سلیقه مخاطبان، این برنامه‌ها با اهدافی ایدئولوژیک برگزاری می‌شوند و به همین دلیل گردشگران و شهروندان استقبال چندانی از آنها ندارند. افزون بر آن، این برنامه‌ها توانسته‌اند برای خود هویت‌سازی

مؤثری انجام دهند. یکی از مهم‌ترین دلایل این مشکل بی‌توجهی به سلیقه مخاطب و عدم استمرار بوده است. در نتیجه می‌توان این‌گونه ادعا کرد که برنامه‌هایی که به لحاظ هویتی به رسمت شناخته نشده‌اند، نمی‌توانند نقش مؤثری در بازاریابی گردشگری ایفا کنند.

فعالیت گروهی غیرساختارمند

بر مبنای مصاحبه‌های انجام‌شده، تمامی مصاحبه‌شوندگان درک مثبتی از همکاری میان اعضای ستاد خدمات سفر شهر داشته‌اند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص می‌گوید:

«همگرایی بین مدیران مشهود بود و مدیران خیلی هم‌نظر بودند و استقبال از مسافران برای آنها مهم بود. کارها خیلی براساس پروکرسی اداری انجام نمی‌شد، خیلی از کارها با تلفن حل می‌شد.»

این ادعا گرچه نشان‌دهنده فعالیت گروهی موفق است، اما با یک فعالیت موفق گروهی فاصله زیادی دارد. واقعیت این است که ستاد خدمات سفر شهر اصفهان ساختار سازمانی مشخصی به همراه شرح وظایف مدون و مصوب و همچنین سیستم نظارتی ندارد. این شرایط موجب شده که همکاری‌های مبتنی بر ساختار، که حائز چهارچوب‌های مبتنی بر سلسله‌مراتب سازمانی است، نتیجه‌بخش و مورد پذیرش نباشد. به همین خاطر فعالیت‌های گروهی غیرساختارمند که براساس روابط دوستانه و همگرایی‌های سیاسی شکل گرفته از سوی اعضای ستاد پذیرش بیشتری دارد و نتیجه‌بخش‌تر است.

تقسیم کار معیوب

ستاد خدمات سفر شهر اصفهان از همکاری نهادهای متعددی که در حوزه تصمیم‌گیری فعال‌اند شکل گرفته است. باین‌حال، تقسیم‌کار شکل گرفته در میان این نهادها با مشکلاتی مواجه است. بر مبنای

مصاحبه‌های انجام‌شده محور اصلی فعالیت‌های ستاد نهاد شهرداری است و سایر نهادها در حد رفع تکلیف ایفای نقش می‌کنند. بخش قابل‌توجهی از فعالیت‌های اجرایی ستاد بر عهده شهرداری است و تأمین نیروی انسانی برای انجام وظایف اجرایی را شهرداری انجام می‌دهد. در نتیجه بخش قابل‌توجهی از تأمین مالی ستاد نیز بر عهده شهرداری است. این وضعیت در شرایطی اتفاق می‌افتد که سایر نهادهای درگیر نقشی حداقلی بر عهده می‌گیرند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص چنین می‌گوید:

«از لحاظ ساختاری و شرح وظایف مشکلات زیاد است. در سطح استان، اداره میراث فرهنگی و اداره ارشاد به مباحث ستاد ورود جدی ندارند و به صورت رفع تکلیف است. در شهر اصفهان هم اهم کارها بر دوش شهرداری اصفهان افتاده است. ما صرفاً وظیفه گزارش دادن به نهاد بالادستی را داریم و آنها خیلی با ما همکاری خاصی ندارند و صرف هماهنگی می‌کنند، در اصل خود را کنار می‌کشند. امسال مسئول کمیته فرهنگ، که اداره ارشاد بود، تازه شش فروردین اولین جلسه فرهنگی خود را گذاشت، درحالی‌که باید سه ماه قبل این کار را می‌کرد؛ تازه آنجا یک سری صورت‌جلساتی نوشته شد که فضا سازی شهر باید متناسب با عفاف و حجاب باشد. میراث هم همین‌طور است و صرف اینکه در مراکز تاریخی خود را باز کند هیچ اقدام جدید و خلاقانه‌ای انجام نمی‌دهد، مثل خیلی کارها بار کارهای اجرایی بر دوش شهرداری می‌افتد و شهرداری هم به هر دلیل ملزم شده هزینه‌های کلان انجام دهد تا میزان رضایت گردشگر و شهروندان اصفهانی بالا باشد.»

افزون بر مواردی که ذکر کردیم، انجام هماهنگی با نهادهای خارج از شهرداری نیز یکی از موارد

چالش برانگیز ستاد است. به عبارت صریح‌تر، هماهنگی میان کمیته‌های مربوط به شهرداری، بسیار آسان‌تر از هماهنگی با کمیته‌های نهادهای دیگر است. بخش مهمی از این چالش ناشی از تعدد حوزه‌های تصمیم‌گیر گردشگری است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص چنین مثالی زده است:

«تبلیغات میراث فرهنگی و آموزش و پرورش بدون هماهنگی با کمیته اطلاع‌رسانی ستاد بود. هر اتفاقی در شهر می‌افتد بایستی ذیل ستاد سفر باشد و شهردار مدیر تمام واحدهاست. در واقع نیروی انتظامی، اورژانس، میراث فرهنگی، آموزش و پرورش و... همه زیر نظر شهرداری می‌آید. ناهماهنگی در زمینه اطلاع‌رسانی چون نمود بیرونی دارد خیلی بد است. مثلاً، کمیته اطلاع‌رسانی اپلیکیشن «اصفهان من» را تبلیغ می‌کند و آن طرف اداره کل میراث فرهنگی در چهلستون «مسافریاب» یا یک اپلیکیشن دیگر را. یا اینکه در اپلیکیشن اصفهان مراکز آموزش و پرورش مکالمند شده است، اما دوستان آموزش و پرورش هم برای خود QRهایی را طراحی کرده بودند و اطلاع‌رسانی می‌کردند. این دوگانگی ایجاد می‌کند و نقطه تهدید است و باید در مورد آن فکر شود.»

به‌طور کلی، می‌توان چنین ادعا کرد که سلسله‌مراتب نهادهای مرتبط با گردشگری در اصفهان مخدوش است. انتظار می‌رود که اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی مسئولیت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و شهرداری مسئولیت اجرا را بر عهده داشته باشد، ولی در واقعیت چنین نیست.

عدم برون‌سپاری فعالیت‌های اجرایی

یکی از انتقادهای وارد بر ستاد خدمات سفر شهر اصفهان عدم برون‌سپاری فعالیت‌های اجرایی ستاد است. عدم برون‌سپاری موجب شده است که توان

سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ستاد صرف امور اجرایی شود. به گمان اغلب مصاحبه‌شوندگان بهتر است که ستاد به سمت ساختاری مدیریتی حرکت کند و بخش‌های اجرایی را به بخش خصوصی بسپارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه می‌گوید:

«یکی از مشکلات ستاد سفر اینه که بخش خصوصی رو در کارهامون تحویل نمی‌گیریم و جایی که مجبور می‌شیم سراغ بخش خصوصی می‌ریم، مثلاً، امسال برای اولین بار خدمات باغ فدک رو به بخش خصوصی دادیم و خیلی از لحاظ کمی و کیفی تفاوت داشتیم. ما امسال حدود ۷۰۰ نفر نیروی کاری مستقیم در شهرداری داشتیم، اما این عدد بیشتره. دست‌کم حدود ۲۰۰۰ نفر داشتند کار می‌کردند که این عدد نسبت به آوردی که به شهر اصفهان می‌آوردند، خیلی عدد بالاییه.»

«تجربه ناموفق چابک نبودن ستاد و تعداد زیاد نیروی انسانی است و باید در سال‌های آینده بر روی این موضوع کار شود. یک بخش‌هایی در ستاد می‌تواند ادغام شود. برون‌سپاری می‌تواند ستاد را کوچک‌تر و چابک‌تر کند. همین موجب می‌شود که بتواند وظایف جدید برای خود تعریف کند.»

با این حال، مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که برون‌سپاری می‌تواند دشواری را در هماهنگی و نظارت بر عملکرد بخش‌های مختلف افزایش دهد و نیاز است که برای انجام برون‌سپاری مطالعاتی صورت گیرد.

نادیده‌گیری مستندسازی و ارزیابی فرایندها

تحقق برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در گرو مستندسازی است. در یک مستندسازی اصولی، فرایندهای انجام‌شده در ابعاد و وجوه متفاوت توصیف می‌شوند. توصیف دقیق این فرایندها زمینه‌ساز ارزیابی، بازنگری،

و بازاریابی برای اصفهان احساس نیاز نمی‌کنند. علاوه بر این، شیوه تبلیغات و اطلاع‌رسانی بر مبنای نیازهای روز و همچنین مخاطبان تحولی نیافته است و همچنان از شیوه‌های سنتی بهره گرفته می‌شود.

یکی از دلایل این امر، عدم اقدام در خصوص بازاریابی در مبدأ است. بازاریابی در مقصد به شیوه‌های به‌روز تبلیغات نیاز دارد و در صورت موفقیت به جذب گردشگرانی منجر می‌شود که برنامه‌ریزی مشخصی برای سفر دارند. اما عدم بازاریابی در مبدأ موجب می‌شود گردشگرانی جذب اصفهان شوند که تبلیغات سنتی در خصوص آنها تأثیر بیشتری دارد. علاوه بر این، حرکت به سمت تبلیغات و بازاریابی به برنامه‌ریزی طولانی‌مدت نیازمند است و در چهارچوب فعالیت کوتاه‌مدت ستاد نمی‌گنجد. اگرچه در سال‌های اخیر حوزه ارتباطات و روابط بین‌الملل شهرداری اصفهان تلاش‌هایی مانند طراحی اپلیکیشن «اصفهان من» و رادیوی اینترنتی را در کارنامه خود دارد، ولی به گمان برخی از مصاحبه‌شوندگان این موارد نیز از اثربخشی و نفوذ قابل قبولی برخوردار نبوده‌اند.

انفعال مبتنی بر نوستالژی

در خصوص جایگاه اصفهان در میان مقاصد گردشگری ایران صحبت‌های بسیاری است و تردیدی وجود ندارد که آنچه اصفهان را به یکی از مقصدهای ممتاز گردشگری تبدیل کرده، داشته‌های فرهنگی و طبیعی آن است. موقعیت استراتژیک اصفهان به‌عنوان یک شهر امن، که از مرزهای پرتنش کشور فاصله قابل توجهی دارد، و همچنین جغرافیای طبیعی آن از مهم‌ترین دلایل نقش‌آفرینی این شهر به‌عنوان شهری کلیدی و حتی پایتخت بوده است. در واقع، معماری، موسیقی، ادبیات، نقاشی و صنایع‌دستی اصفهان وام‌دار چنین شرایطی است. می‌شود ادعا کرد به آنچه

تعریف فرایندهای جدید و در نهایت عملکرد مؤثرتر خواهد بود. اما به ادعای مصاحبه‌شوندگان مستندسازی دقیقی از عملکرد ستاد انجام نمی‌گیرد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص می‌گوید:

«یک نقصی که در سیستم‌های اداری است، هر مسئولی که تغییر می‌کند تمام سوابق و مستندسازی‌های قبلی یا از بین می‌رود و یا به‌صورت مدون وجود ندارد. در کل کشور مستندسازی و تهیه گزارش‌هاستی است و هیچ برنامه‌ریزی‌ای در مورد اینکه گزارش‌های کاربردی داشته باشیم و مستندسازی داشته باشیم تا روبه‌جلو برویم وجود ندارد.»

تبلیغات و اطلاع‌رسانی با نفوذ و اثربخشی محدود

دغدغه تبلیغات و اطلاع‌رسانی، دغدغه تمامی مصاحبه‌شوندگان بود. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که نهادهای متولی گردشگری، به‌طور اعم، و ستاد، به‌طور اخص، عملکرد قابل قبولی در این زمینه ندارد. البته، این موضوع به معنای نارضایتی از عملکرد کمیته تبلیغات و اطلاع‌رسانی نیست. به‌طور کلی، تبلیغات و اطلاع‌رسانی در خصوص جاذبه‌ها، تأسیسات و پتانسیل‌های گردشگری اصفهان اثربخشی و نفوذ قابل قبولی ندارد. عدم اطلاع‌رسانی شهروندان و گردشگران از جاذبه‌ها و تأسیسات، ناکامی در تداوم ارتباط با مخاطب، عدم تبلیغ اصفهان در جامعه مبدأ موجب چنین گمانه‌ای در خصوص تبلیغات و اطلاع‌رسانی شده است.

به نظر می‌رسد، بخشی از مسئله نفوذ و اثربخشی محدود، در اولویت پایین این موضوع برای نهادهای حوزه گردشگری ریشه داشته باشد. به گمان برخی از مصاحبه‌شوندگان تصویر شهرت و محبوبیت اصفهان در ذهن مدیران مرتبط با حوزه گردشگری، تصویری اغراق‌شده است و به همین دلیل، این مدیران به تبلیغات

موجود است اکتفا شده و تلاشی در راستای آفرینش از داشته‌های خود صورت نگرفته است. حتی بناهای تاریخی ما همچنان به درستی معرفی نشده‌اند.

بخش قابل توجهی از شهروندان و گردشگران به غیر از میدان نقش جهان، پل‌های تاریخی، منارجنبان، چهل ستون و کلیسا شناختی از دیگر آثار تاریخی اصفهان ندارند؛ چراکه این بناهای تاریخی به واسطه عدم برگزاری رویداد و فقدان زیرساخت مناسب جذابیتهای برای گردشگران ندارند. در نتیجه بسیاری این بناها را «مشتی خشت و آجر» تلقی می‌کنند. همین چالش موجب شده است که بر تعدادی انگشت‌شمار از بناهای تاریخی مانند عالی قاپو فشار زیادی وارد شود. بی‌اقدامی در خصوص ایجاد جاذبه‌های جدید نیز بر این فشار افزوده است. این وضعیت به واسطه بی‌توجهی به جذب سرمایه‌گذار تشدید شده است. جذب سرمایه‌گذار به ساختارهای نهادی مشوق و تسهیل‌گر سرمایه‌گذاری نیاز دارد و در حال حاضر نهادهای متولی سرمایه‌گذاری در حوزه گردشگری نتوانسته‌اند عملکرد قابل قبولی در این زمینه داشته باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

اصفهان در مقاطعی از سال، مانند تعطیلات نوروز و تعطیلات سایر اعیاد و مناسبت‌ها، یکی از مقاصد اصلی گردشگران داخلی است. مطابق آمار کمیته اسکان ستاد خدمات سفر شهر اصفهان، امسال در تعطیلات نوروز حدود ۸۴۰ هزار نفر به آنجا مسافرت کردند. واقعیت این است که در هیچ زمانی از سال چنین حجمی از مسافر وارد اصفهان نمی‌شود. به عبارت شفاف‌تر، گردشگری اصفهان مبتنی بر برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های مشخصی نیست و عامل تعیین‌کننده، در حضور گردشگر در اصفهان، تعطیلات است. تعطیلات نیز در ایران شکل سردرگم‌کننده و

مغشوشی دارد. تقویم رسمی ایران شمسی است، ولی تعطیلات، به غیر از تعطیلات نوروز، مبتنی بر تقویم قمری است. این موضوع موجب شده است که زمان تعطیلات، در سال‌های مختلف، متفاوت باشد.

به گمان اغلب مصاحبه‌شوندگان بخش مهمی از این ناکامی حاصل نبود یک مدیریت یکپارچه در حوزه گردشگری است. گردشگری در شهر اصفهان متولیان بسیاری دارد. تعدد متولیان حوزه گردشگری موجب تداخل‌های اداری و قانونی بسیار شده است. اگر سهم‌داران بخش خصوصی و اجتماع محلی نیز به معادله افزوده شوند، تصویر در جامانده گردشگری اصفهان واضح‌تر خواهد شد. در این میان، اختلافات میان شهرداری و اداره کل میراث فرهنگی همراهی بخش‌های مرتبط با گردشگری را با مشکلات متنابهی همراه کرده است. در چنین شرایطی، یکی از نهادهایی که بیشترین انطباق را با یک سازمان مدیریت مقصد دارد ستاد خدمات سفر شهر اصفهان است. این ستاد به‌عنوان یک نهاد فرابخشی، سهم‌داران بخش عمومی و دولتی را در یک ساختار رسمی قرار می‌دهد.

مطابق نظر سنجی‌های انجام‌شده، تجربه چندین سئال ستاد خدمات سفر موجب شده است که عملکرد ستاد در وظایف روتینی که برای آن تعریف شده قابل قبول و مطلوب باشد. در چنین شرایطی و با توجه به عملکرد موفق ستاد به نظر می‌رسد که می‌توان برای این ستاد مسئولیت‌های جدی‌تری را در حیطه گردشگری تعریف کرد. اما ورود به این حیطه به ارزیابی و بازنگری چهارچوب‌ها و فرایندهای موجود نیاز دارد. در ادامه، مواردی را ذکر خواهیم کرد که، در این راستا، برای ستاد راهگشاست.

ستاد خدمات سفر شهر اصفهان از زمان شکل‌گیری تاکنون به‌صورت موقت و برحسب زمان‌های پیک

حضور گردشگر در اصفهان مشغول به فعالیت بوده است. نکته‌ای که اغلب مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید داشته‌اند، نقش محوری شهرداری در این ستاد است. به عبارت دقیق‌تر، شهرداری به‌عنوان محور اصلی این ستاد مسئولیت تأمین مالی، تأمین نیروی انسانی و نیز پیشبرد فعالیت‌های اجرایی این ستاد را بر عهده دارد. در واقع، سایر ارگان‌ها مانند استانداری، اداره کل میراث فرهنگی گردشگری و صنایع دستی، ستاد احیای امر به معروف و نهی از منکر، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی و... در حوزه‌های تأمین منابع مالی، منابع انسانی و اجرا نقش قابل توجهی ندارند و صرفاً به هماهنگی اکتفا می‌کنند.

مواردی که عنوان کردیم، دلالت بر دو موضوع مهم دارند: ۱) ساختار تعریف‌شده و تقسیم وظایف این ستاد برای تبدیل شدن به سازمان مدیریت مقصد مناسب نیست و تشکیل چنین سازمانی بر مبنای ساختار از پیش موجود ستاد خدمات سفر شهر نیازمند برنامه‌ریزی مجدد و تقسیم متعادل وظایف و منافع است. ۲) بخش خصوصی و اجتماع محلی در ساختار موجود ستاد نماینده‌ای ندارند، در صورتی که توسعه پایدار گردشگری بدون در نظر گرفتن این دو بخش امری ناممکن است. علاوه بر مورد ذکر شده، شرح وظایف و حدود مسئولیت‌های کمیته‌ها با یکدیگر تفاوت دارند و تخصیص منابع و نیروی انسانی به‌شکلی متوازن انجام نشده است. همچنین، فرایندهای اداری ستاد، بیش از آنکه مبتنی بر فرایندهای رسمی و از پیش تعیین شده باشد، مبتنی بر روابط غیررسمی و دوستانه میان دبیران کمیته‌هاست. از این رو، نیاز است که ساختار مدونی برای ستاد دائمی خدمات سفر شهر ایجاد شود و موارد زیر مد نظر قرار گیرد:

■ تدوین چشم‌انداز، اهداف (کوتاه‌مدت، میان‌مدت،

بلندمدت) و سیاست‌ها؛

■ تدوین چارت سازمانی ستاد؛

■ تدوین و تصویب شرح وظایف کمیته‌ها؛

■ تدوین نحوه بودجه‌بندی کمیته‌ها؛

■ تعیین و تصویب تعهدات مالی، تعهدات اجرایی و تعهدات مربوط به حوزه تأمین نیروی انسانی ارگان‌های دخیل در ستاد (شهرداری، استانداری، اداره کل میراث فرهنگی گردشگری و صنایع دستی، ستاد احیای امر به معروف و نهی از منکر، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی و...)

■ تدوین و تصویب فرایندهای برون‌سپاری؛

■ تدوین فرایندهای هماهنگ‌سازی؛

■ تدوین چهارچوب سلسله‌مراتبی؛

■ هوشمندسازی ابزارهای نظارتی؛

■ هوشمندسازی ابزارهای هماهنگی.

تدوین این ساختار برای ستاد خدمات سفر شهر و تمرین آن برای یک یا دو سال، تصویر دقیق‌تری از امکان‌پذیری تبدیل این ستاد به یک سازمان مدیریت مقصد ارائه خواهد کرد.

افزون بر اصلاح ساختار، یکی از مهم‌ترین دلایل پیشرفت یک سازمان یا نهاد مستندسازی است. مستندسازی بسط ارزشیابی اقدامات گذشته را فراهم می‌کند و مانع از تکرار اشتباهات گذشته می‌شود. علاوه بر این، مستندسازی این امکان را فراهم می‌کند که تصویری کلی از عملکرد سازمان شکل گیرد و جایگاه سازمان در نقاط مختلف زمانی مشخص شود. از سوی دیگر، برنامه‌ریزی برای آینده نیز درگرو مستندسازی تخصصی و کارآمد است. باین‌حال، به ادعای مصاحبه‌شوندگان، تاکنون مستندسازی دقیقی از اقدامات ستاد انجام نگرفته است. فقدان مستندسازی موجب شده است که بخشی از انرژی ستاد صرف

شناسایی مجدد امور شود و به این دلیل از سرعت و کارآمدی آن تا اندازه‌ای کاسته شود. از این رو، یکی از مهم‌ترین اقدامات پیش‌روی ستاد، مبادرت به مستندسازی است. مستندسازی در محورهای زیر صورت می‌گیرد:

■ مستندسازی فرایندهای اجرایی؛

■ مستندسازی فرایندهای نظارتی؛

■ مستندسازی فرایندهای ارزیابی؛

■ مستندسازی فرایندهای برون‌سپاری؛

■ مستندسازی هزینه-درآمد شهرداری از قبال گردشگری.

در صورت مستندسازی امور، طراحی ساختار دائمی و مستقل تحت عنوان سازمان مدیریت مقصد و پیش‌بینی کمیت و کیفیت نیروی انسانی نیز مؤثرتر انجام خواهد شد.

در نهایت، مدل گردشگری شهر اصفهان از نوع گردشگری انبوه است. با این تفاوت که درآمد قابل توجهی برای شهر به‌همراه ندارد. این نوع از گردشگری پیامدهای محیط‌زیستی مهمی برای شهر اصفهان به‌همراه دارد؛ چراکه اصفهان شهری کم‌آب است و پایداری محیط‌زیست اصفهان در گرو برنامه‌ریزی دوراندیشانه درخصوص تعیین مسیر توسعه اصفهان است. گرچه بر مبنای اسناد فرادست، مسیر توسعه اصفهان کاهش اقتصاد وابسته به صنعت و کشاورزی و توسعه اقتصاد گردشگری است، اما توسعه گردشگری نیز باید در چهارچوب محدودیت‌های محیط‌زیستی اصفهان برنامه‌ریزی شود؛ زیرا گردشگری نیز جزء صنایع آب‌بر به‌شمار می‌رود. از این رو، تبدیل شدن ستاد خدمات سفر شهر اصفهان به سازمان مدیریت مقصد، به فاصله گرفتن از رویکردهای غیر محیط‌زیستی و غیر برنامه‌ریزی نیازمند شده است.

منابع

1. اینسکیپ، ادوارد (۱۳۹۵)، برنامه‌ریزی گردشگری: رویکردی یکپارچه و پایدار به برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ترجمه محمود حسن‌پور و سعید داغستانی، تهران: انتشارات مهکامه.
2. سازمان جهانی توریسم، «مدیریت مقصد توریسم»، سیدعلی دلبری و محمدهادی رجبی، تهران: انتشارات مهکامه، ۱۳۹۱.
3. سالم قهفرخی، امین، علیخواه، ساهره، رضایی، سیدرضا و رستمی، محسن (۱۳۹۵)، «ایجاد سازمان‌های مدیریت مقصد گردشگری با استفاده از ذهن آگاه»، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت.
4. عزیزپور، فرهاد و فتحی‌زاده، فرح (۱۳۹۶)، «موانع و چالش‌های تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری در کلان‌شهر مشهد»، نشریه گردشگری شهری، ۴(۲)، ۶۷-۶۰.
5. فرزین، محمدرضا و صفری، سارا (۱۳۸۸)، «شناخت نظام مدیریت مقصد گردشگری (DMS) و چالش‌های توسعه آن در ایران»، جغرافیا و توسعه، ۷(پیاپی ۱۶)، ۹۳-۱۱۸.
6. فن‌هو، نوربرت (۱۳۹۷)، اقتصاد مقاصد گردشگری: با نگاهی به آمارهای گردشگری ایران، ترجمه افسانه شفیعی و مهرداد کجوثیان، تهران: انتشارات مهکامه.
7. نادعلیپور، زهرا (۱۳۹۲)، «ارزیابی کیفیت مدیریت مقصد گردشگری از دیدگاه مزیت رقابتی، مطالعه موردی: منطقه چابهار»، گردشگری و اوقات فراغت، ۱(۱)، ۱-۱۷.
8. Gato, M., Dias, Á., Pereira, Leandro. Lopes da Costa, R. & Gonçalves, R. (2022). Marketing Communication and Creative Tourism: An Analysis of the Local Destination Management Organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 1-23
9. Gretzel, U. (2021). The Smart DMO: A new step in the digital transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3002, 1-12
10. Gursoy, D., & McCleary, K. W. (2004). An In-

The role of destination management organizations.
Journal of Sustainable Tourism, 26(9), 1601–1620.

Integrative Model of Tourists' Information Search Behavior: The Case of a Destination. *Journal of Travel Research*, 42(3), 244–250.

11. Hede, A.-M., Garma, R., & Sotiriadis, M. (2018). Destination brand experience: Definition, conceptualization and future avenues for research. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 286–289.

12. Jansson, M. Jernberg, H. (2014). *Destination Management Organizations and Their Effect on Japanese Tourism to Norrbotten County*. Bachelor thesis of Department of Business Administration University of Gothenburg.

13. Li, X., Wu, B., Huang, J., & Zhang, J. (2019). Achieving sustainable tourism through stakeholder involvement: Evidence from marine protected areas in China. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(10), 1077–1096.

14. Morrison, A. M. (2013). Marketing Challenges for the Future of Tourism. *Journal of Travel Research*, 52(5), 509–521.

15. McCabe, V. S., & Johnson, L. A. (2013). Exploitation vs. Participation: Evaluating the Effectiveness of Local Resident Involvement in a Tourism Destination. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(3), 439–457.

16. Morrison, A., Anderson, D., & Bowman, W. (2014). Destination competitive positioning: A framework for stimulating tourism destination competitiveness. *Journal of Travel Research*, 53(6), 659–672.

17. Presenza, A., Sheehan, L. & Ritchie, J.R., B (2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science*, 2005(3), 1–16

18. Torres-Delgado, A., Porras-Bueno, N., & Moreno-Gil, S. (2018). Tourism governance networks: