



شناسایی و تحلیل ابعاد و مولفه‌های حکمرانی مقصد گردشگری با رویکرد کارآفرینانه با استفاده از ماتریس اهمیت-عملکرد

اسماعیل قادری^۱، بتول کیائی^۲، ابوالحسن فقیهی^۳، سید مجتبی محمدزاده^۴

۲۹

دوره ۱۲، شماره ۱، پیاپی ۲۹

بهار ۱۴۰۳

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۶/۰۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۲/۱۷

صص: ۱۹۳-۱۶۵

شابا چاپی: ۵۵۹۹-۲۳۲۲

رتبه علمی

ب

پژوهش‌های سلامت کوانتی در ایران
JOURNALS.MSRT.IR

DOR: 20.1001.1.23295599.1403.12.1.7.5

چکیده

هدف از انجام این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه‌های حکمرانی مقصد گردشگری از منظر کارآفرینانه است تا بتوان مولفه‌ها و ابعاد اولویت دار را شناسایی نمود. بنابراین مدیران می‌توانند با تمرکز بر آنان و یافتن راه‌های بهبود، ضمن ارتقاء جایگاه مقصدهای گردشگری، امکان رقابت‌پذیری آنها را فراهم نمایند. این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی می‌باشد و از نظر روش‌شناسی در زمره پژوهش‌های آمیخته قرار دارد. در بخش کیفی برای جمع‌آوری داده‌ها، از ابزار مصاحبه استفاده شده که با روش تحلیل مضمون، مورد تحلیل قرار گرفتند. بدین ترتیب، مولفه‌های مدیریت یکپارچه، رویکرد کلان و فرانهادی به گردشگری، ذینفعان، تولی‌گری گردشگری، رابطه متقابل حکمرانی و کارآفرینی، موانع توسعه گردشگری، اکوسیستم گردشگری، فرهنگ گردشگری، کارآفرینی در گردشگری، شاخص‌های حکمرانی و سطوح حکمرانی شناسایی و در سه بعد اصلی عوامل ساختاری-نهادی؛ اکوسیستم گردشگری و حکمرانی در گردشگری دسته‌بندی شدند. در بخش کمی جهت شناسایی ابعاد و مولفه‌های اولویت‌دار، یافته‌های حاصله در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و میان جامعه هدف توزیع شد و پس از گردآوری داده‌های حاصله، با استفاده از ماتریس اهمیت-عملکرد مورد تحلیل قرار گرفت. بر این اساس در حکمرانی مقصد گردشگری با رویکرد کارآفرینانه، مولفه‌های تولی‌گری؛ محیط کسب و کار؛ سطوح حکمرانی و ابعاد اکوسیستم گردشگری، عوامل ساختاری/نهادی و حکمرانی در گردشگری به ترتیب در اولویت بهبود قرار دارند.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی گردشگری، مقصد گردشگری، حکمرانی مقصد گردشگری، رویکرد کارآفرینانه، ماتریس اهمیت عملکرد.

۱. دانشیار گروه جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

keace128@gmail.com

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

۴. دانشیار گروه جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

مقدمه

از دهه ۱۹۹۰، به علت افزایش آگاهی از اهمیت توسعه گردشگری پایدار، محققین به مطالعه حکمرانی در حوزه گردشگری علاقمند شدند. می‌توان گفت توسعه گردشگری پایدار تنها با داشتن حکومتی کارآمد امکانپذیر است که طیف متنوعی از بازیگران در تصمیم‌گیری گردشگری را در برگیرد (وان و کینگ، ۲۰۱۳؛ برامول و لان، ۲۰۱۱). حکمرانی به‌طور مستقیم به مشخصات، مدیریت و تحویل کالا و خدمات عمومی محلی / جهانی از جمله کیفیت گردشگری، بهره‌وری و پایداری و سهم آنها در توسعه مربوط می‌شود، و یک چارچوب ضروری برای همه اقدامات را در جامعه فراهم می‌نماید. می‌توان گفت بسیاری از موفقیت‌ها و شکست‌ها در سیاست گردشگری به حکمرانی مربوط می‌شود (جعفری ۳ همکار، ۲۰۱۶). گردشگری موضوعی جالب برای مطالعه حکمرانی محسوب می‌شود؛ زیرا گردشگری را در کنار بخش‌های عمومی، خصوصی و مدنی قرار می‌دهد. به‌طور سنتی، بخش دولتی یک رویکرد مدیریتی متمرکز "بالا به پایین" دارد. دولت محلی فراهم کردن تسهیلات اصلی گردشگری، ایجاد قوانین عمومی کشوری، آموزش و پرورش، کنترل برنامه‌ریزی، زیرساخت‌ها و مواردی از این قبیل را به عهده دارد. اخیراً، رویکرد جایگزین "پایین به بالا" و غیر متمرکز توصیه شده است، که در آن کسب و کارهای محلی به پذیرش مسئولیت بیشتر برای مدیریت مقصد تشویق می‌شوند (روهانن و دیگران، ۲۰۱۰). ذینفعان گردشگری نیز از زمانی که متوجه نقش شیوه‌های حکمرانی نوآورانه در افزایش رقابت مقصدها شدند، چگونگی انجام کسب و کارشان را مورد بازنگری قرار داده‌اند (جیل و ویلیام، ۲۰۱۱).

آنچه عملاً در مقصدهای مختلف گردشگری ایران مشاهده می‌شود، عدم ارتباط منسجم و نظام‌مند میان ذینفعان گردشگری است و تصمیماتی که توسط نهادهای مرتبط با امر گردشگری اتخاذ می‌شود معمولاً مبتنی بر منافع گروهی خاص از ذینفعان است. بنابراین شاهد رشد نامتوازن،

1. Yim & King
۲. Bramwell & Lane
۳. jafari
4. Ruhanen et al
- ۵ Gill & Willams

گردشگری فراطرفیت^۱ و رشد برخی از بخش‌های صنعت گردشگری در مقصدهای مختلف گردشگری هستیم. با توجه به اهمیت این موضوع در سیاست‌گذاری پایدار گردشگری در مقصدهای کشور، سازمان‌های متولی گردشگری باید با شناسایی منافع کلیه ذینفعان، برنامه‌ها و اقدامات مورد نیاز را انجام دهند که این امر عملاً کمتر رخ می‌دهد و یا عملکرد سازمانهای مقصد به گونه‌ای است که تمایز چندانی بین مقصدهای گردشگری ایجاد نمی‌شود و رقابت‌پذیری آنان و انتفاع کلیه ذینفعان دولتی و خصوصی را به همراه ندارد. حل این معضل نیازمند بررسی موضوع با رویکرد جایگزینی است که بتواند با توجه به زیست‌بوم متنوع گردشگری کشور، توان و ظرفیت بخش خصوصی، جامعه مدنی و کارفرینان حاضر در بخش‌های مختلف این صنعت را بکارگرفته و بطور فعالانه شیوه‌های تولید محصولات و ارائه خدمات این حوزه را بازآفرینی نماید. در مقاله حاضر تلاش می‌شود با معرفی رویکرد کارآفرینانه به عنوان رویکردی جایگزین، که می‌تواند رقابت‌پذیری، توسعه و تحقق حکمرانی در مقصدهای گردشگری را به همراه داشته باشد، ابعاد و مولفه‌های تاثیرگذار را استخراج نماید.

نظر به تمدن کهن ایران، تنوع و گستردگی مقصدها، منابع و جاذبه‌های مختلف گردشگری کشورمان چنین پژوهشی می‌تواند گامی موثر در راستای طراحی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت و تقسیم کار ملی در حوزه مورد بررسی باشد و با تعمیق تفکر و تحقیق در این زمینه بستر مناسب جهت هماهنگی میان دستگاه‌های متولی و پیاده‌سازی حکمرانی مطلوب در مقصدهای گردشگری ایجاد نماید که از محورهای اصلی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت محسوب می‌شود.

اهداف و سوالات پژوهش:

با توجه به جایگاه و اهمیت حکمرانی مقصد گردشگری در توسعه گردشگری و در نظر گرفتن منافع ذینفعان مختلف دولتی، خصوصی و جامعه مدنی و ایجاد روابط کارآمد میان آنان، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مولفه‌های حکمرانی مقصد گردشگری با رویکرد کارآفرینانه، در صدد پاسخگویی به سوالات زیر است:

1. Overtourism

- ابعاد و مولفه‌های حکمرانی مقصد گردشگری با رویکرد کارآفرینانه کدام است و چگونه می‌توان آنها را دسته‌بندی کرد؟
- در بین ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده کدام یک در اولویت بهبود قرار داشته و می‌بایست روی آنان متمرکز شد؟

پیشینه پژوهش:

پژوهش‌های انجام شده در خصوص موضوع پژوهش را می‌توان به پژوهش‌های مرتبط داخلی و خارجی تقسیم کرد که در ابتدا به پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور پرداخته می‌شود. شایان ذکر است در خصوص موضوع پژوهش، در داخل کشور پژوهش‌های مرتبط اندکی انجام شده است.

ناصر امینیان و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهش خود شاخص‌های حکمروایی مطلوب گردشگری را توسعه داده و سه شاخص جدید، امنیت در گردشگری، مدیریت یکپارچه و نگرش به بازار هدف گردشگری به بخش راهبردی شاخص‌های اصلی حکمروایی مطلوب اضافه کرده است. از نظر این محققان در بین شاخص‌های حکمروایی مطلوب گردشگری شاخص نگرش به بازار هدف در اولویت نخست قرار دارد. ناصر امینیان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش دیگری، با ارزیابی اولویت‌های شاخص‌های حکمروایی مطلوب در مدیریت گردشگری شهری، شاخص‌های ۱۰ گانه؛ بازاریابی، مشارکت جمعی، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی، عدالت محوری، قانون-مندی، مسئولیت‌پذیری، امنیت سرمایه‌گذاری، مدیریت یکپارچه در سیاست‌گذاری و شفافیت مالی در کلانشهر تهران را معرفی کرده است. نتایج حاصل حاکی از آن است که از میان ده شاخص در نظر گرفته شده، شاخص بازاریابی، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص حکمروایی مطلوب در گردشگری شهری شناسایی شده است.

علی ارشدی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بهبود شاخص‌های حکمروایی می‌تواند سبب توسعه مناطق روستایی در همه ابعاد به ویژه اقتصاد و گردشگری روستایی گردد. به عبارت دیگر توسعه گردشگری در همه مناطق از جمله مناطق مستعد روستایی در گرو بهبود شاخص‌های حکمروایی می‌باشد.

وکیل حیدری ساربان و همکاران (۱۳۹۵) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که اگر حکمروایی با رویکرد فضایی مورد توجه قرار گیرد می‌تواند زمینه ساز توسعه مناطق، به ویژه توسعه گردشگری روستایی شود. همچنین برای توسعه گردشگری روستایی باید ملزومات آن که همان نظام برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و چندسطحی و نظام اداره مردمی یا حکمروایی خوب با مشارکت وسیع مردم جوامع محلی و سازمان های مردم نهاد فراهم گردد.

نتیجه پژوهش تیمور رضایی و همکاران (۱۳۹۴) حاکی از آن است، شاخص های حکمرانی خوب شهری، با وجود اهمیت بالای آنها، عملکرد پایینی در مدیریت شهر تنکابن داشته است و فاصله زیادی تا محقق شدن شاخص های حکمرانی خوب شهری در شهر تنکابن وجود دارد. در ادامه به نتایج پژوهش های انجام شده در خارج از کشور پرداخته می‌شود.

بیکلرا^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که مطالعاتی که بر حکمرانی گردشگری متمرکز هستند، نقش رو به رشد طراحی سیستم های اجتماعی و گردشگری را به اندازه کافی مورد ارزیابی نکرده اند و بر اهمیت حکمرانی مشارکتی و پیامدهای آن توجه نکرده اند و بر لزوم توجه به این موضوع تاکید می‌کند.

ویلاس ویتانانون (۲۰۱۹)، توسعه مقصدهای ساحلی با محیط و الگوهای تغییرات اقلیم ناسازگار است و باید فرایندها و سیاستهای ظرفیت سازی مناطق ساحلی با ذینفعان مربوطه شهری و گردشگری مورد استفاده قرار گیرد که این امر مستلزم حکمرانی مطلوب است. همچنین شهرنشینی سریع، ریشه اصلی تغییرات زیست محیطی در مقصدهای ساحلی است و باید با پیاده سازی اقداماتی جهت ایجاد هم افزایی بین تحولات منطقه ای و محلی مناطق ساحلی و بین ذینفعان/مقامات محلی و مدیریت مناسب، ایجاد زیرساخت های گردشگری مطلوب، آسیب پذیری مناطق ساحلی را به حداقل رساند.

دستاورد پژوهش سارا نوردین و همکاران (۲۰۱۹) نیز حاکی از آن است که، حکمرانی پدیده-ای تطبیقی است که در طول زمان تغییر می‌کند، اما هیچ الگوی انتقال یکنواختی در طول زمان شناسایی نشده است. با توجه به بروز شرایط مختلف و بحرانهای متنوع، هرگونه شرایطی حکمرانی همگرا با شرایط را می‌طلبد و الگوی مشخصی برای کلیه شرایط وجود ندارد.

تمیز جمال و دیگران (۲۰۱۷)، حکمرانی مطلوب می‌تواند منجر به پدیدار شدن گردشگری خوب شود مانند؛ گردشگری پایدار، گردشگری مسئولانه، گردشگری حامی فقرا. در این راستا عدالت به عنوان یک اصل کلیدی برای حکمرانی خوب و سیاستگذاری در آینده گردشگری محسوب می‌شود. ارزش‌های فرهنگی و توجه به زمینه‌های تاریخی دارای اهمیت بالایی است و لازم است مورد توجه واقع شود.

از سویی دیگر حکومت‌های محلی موظف به ارائه یک شیوه مناسب برای فرهنگ‌سازی در مناطق گردشگری هستند و مهمترین مسئول پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری نسبت به گردشگران و ذینفعان می‌باشد. توجه به نقش ساکنان محلی نیز امری است می‌تواند با استفاده از پیشرفت‌های جدید در فناوری اطلاعات، مانند سیستم عامل‌های مجازی که لایکیک (۲۰۱۸) به آن رسیده است و نوآوری‌های اجتماعی که مسئولیت اجتماعی را به همراه دارد و زنگو و ساردی (۲۰۱۴) در پژوهش خود به لزوم توجه به آن رسیده‌اند، و لازم است در حکمرانی گردشگری مورد توجه واقع شود. به اعتقاد بیکلر (۲۰۱۹) این امر تأییدی است بر اهمیت گنجاندن جنبه‌های عمومی، خصوصی و اجتماع در حکمرانی گردشگری.

نتایج تحقیق امور و هال (۲۰۱۶) حاکی از آن است که مطالعات گردشگری تمایل به محدود کردن مطالعه ابعاد سیاسی حکمرانی گردشگری، و نقش دولت در مواجهه سنتی بین دولت و حکمرانی دارد. بدین ترتیب مکانیسم‌های حکمرانی برای تخصیص قدرت در یک مقصد و تسلط بر ارزش‌ها و منافع خاص، اهمیت ویژه‌ای قائل می‌شوند.

یامرعلی و همکاران (۲۰۱۷) معتقدند یک روش حکمرانی خوب در مقصد گردشگری باید بتواند حقوق کلیه ذینفعان را برآورده نماید. نتایج پژوهش این محققان نشان می‌دهد، حکمرانی خوب مقصد گردشگری باید همکاری و هماهنگی، که سرآغاز ایجاد شبکه‌های همکاری مستمر و خوب است را ایجاد نماید و منجر به ایجاد رقابت بین مقصدهای گردشگری آفریقا و سایر مقاصد بین‌المللی در جهان شود.

رابین نانکو و همکاران (۲۰۱۷) بیان می‌کنند، شناسایی ماهیت همکاری و ارتباطات اجتماعی و نحوه شکل‌گیری آنها توسط نهادهای رسمی و حاکمیت قانون برای محققان گردشگری بسیار

مهم است. بر این اساس اعتماد مشترک و سایر مفاهیم اصلی حکمرانی مانند قدرت و سرمایه اجتماعی فصل مشترک تحقیقات حکمرانی و گردشگری پایدار است.

نتایج پژوهش واسیل اسلام (۲۰۱۷) نشان می‌دهد، شناسایی همکاری‌ها و فرصت‌هایی برای افزایش شیوه‌های حکمرانی گردشگری در زمینه حوزه‌های حفاظت شده با رویکرد مدیریت هماهنگ تطبیقی (ACM) بسیار موثر است. برای حکمرانی گردشگری در مناطق حفاظت شده و حوزه منابع طبیعی، مشارکت فعالانه و همکاری گروه‌های مختلف ذینفعان به همراه مدیریت هماهنگ تطبیقی (ACM) می‌تواند بسیار موثر واقع شود.

ویکن و همکاران (۲۰۱۶) بر اساس نتایج بدست آمده در تحقیق خود بیان می‌کنند، حکومت‌های محلی موظف به ارائه یک شیوه مناسب برای فرهنگ‌سازی در مناطق گردشگری هستند و مهمترین مسئول پاسخگویی و مسئولیت پذیری نسبت به گردشگران و ذینفعان می‌باشد. بنابراین، پاسخگویی اولین گام مدیریت توسعه در مقصدهای گردشگری است و شیوه‌های سیاستگذاری تکراری در مقصدهای گردشگری برای چند نوبت مناسب نمی‌باشد.

نتایج تحقیق یم‌کینگ‌پنی وان و همکاران (۲۰۱۳) نشان می‌دهد، برای بررسی حکمرانی گردشگری مقصدهای مختلف باید به ساختار جامعه و ساختارهای اجرایی، تمرکز و عدم تمرکز مقاصد توجه کرد. بین دو منطقه گردشگری ویژه چین که تحت قانون اساسی یکسان و فرهنگ مشابه هستند، شیوه حکمرانی دارای شباهت‌ها و تفاوت‌هایی است. تفاوت‌های موجود، مبین شکل‌های متمایز روابط قدرت است که در هر یک از شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی منحصر به فرد شکل می‌گیرد.

مندز پیکازو و همکاران (۲۰۱۲)، بین ۱۱ کشور توسعه یافته مطالعه‌ای انجام و رابطه بین حکمرانی، کارآفرینی و رشد اقتصادی، مورد تحلیل قرار گرفته است. حکمرانی تأثیر قابل توجهی بر رشد اقتصادی دارد. همچنین رابطه مثبتی بین حکمرانی و کارآفرینی وجود دارد که عاملی برای رشد اقتصادی است.

پترو برتیلی (۲۰۱۱)، معتقد است میان حکمرانی صریح (یعنی چارچوب قانونی، نقش‌های نهادی، منافع ذینفعان و غیره) و حکمرانی ضمنی (روابط چندگانه وابسته به یکدیگر، ارتباطات،

اعتماد، توافق و ...) تمایز قائل وجود دارد. حکمرانی ضمنی، دلیل موفقیت یا شکست سیاست‌ها و اقدامات جمعی هستند. حکمرانی ضمنی بر شکل‌گیری گروه‌های مورد علاقه، روال‌های رسمی و در نهایت بر بسیاری از عناصر توسعه‌یافته در حکمرانی صریح تاثیر می‌گذارد.

باری ای فریدمن و همکاران (۲۰۱۱)، به این نتیجه رسیدند که بین اثربخشی حکمرانی کشورها و سطح کارآفرینی آنها رابطه منفی وجود دارد، اما به منظور افزایش کارآفرینی متغیرهای مداخله‌کننده، که بر پایه این رابطه است باید شناسایی شود. بر این اساس رابطه بین حکمرانی و کارآفرینی پیچیده است و برخلاف انتظارات، اثربخشی درک شده دولت به طور معنی داری با کارآفرینی در سطح ملی رابطه منفی دارد.

ساجیکو ودوروود (۲۰۰۷) بیان می‌کند، مدیریت موثر انسان، طبیعت، اقتصاد و منابع مالی برای عدالت و توسعه پایدار توسط انسان انجام می‌شود و حکمرانی خوب امری حیاتی برای توسعه پایدار محسوب می‌شود. در این راستا نقش قانون در نهادهای عمومی در ترویج پاسخگویی در همه سطوح است و حکمرانی خوب نقش بسیار مهمی در توسعه پایدار دارد.

در یک دسته‌بندی کلی می‌توان پژوهش‌های انجام شده در زمینه مورد مطالعه را به ۴ دسته اصلی تقسیم کرد؛ بررسی مهمترین و مؤثرترین شاخص‌های حکمرانی گردشگری، ساختار جامعه‌شناختی و تشکیلاتی حکمرانی گردشگری، همکاری و مشارکت فعالانه کلیه ذینفعان و دستاوردهای حکمرانی گردشگری. با توجه به رویکرد پژوهش حاضر که بررسی حکمرانی گردشگری از نگاه کارآفرینانه است می‌توان گفت نتایج حاصله پیوندی میان دسته دوم و سوم ایجاد می‌کند تا بتواند تأثیر رویکرد کارآفرینانه را در حکمرانی گردشگری مورد بررسی قرار دهند.

با توجه به مطالعات صورت گرفته، پژوهش پیش رو قصد دارد پیوندی اثربخش بین ساختار تشکیلاتی حکمرانی و دستاوردهای حکمرانی گردشگری (که مقصود ارتقاء فعالیت‌های کارآفرینانه در این زمینه می‌باشد) در مقصدهای گردشگری ایجاد نماید و همانطور که در جدول فوق قابل ملاحظه است، پژوهش مشابهی در داخل و خارج از کشور انجام نشده است.

مبانی نظری پژوهش:

با افزایش اهمیت گردشگری از نظر توسعه و سناریوسازی جهانی، حکمرانی به موضوعی مهم تبدیل شده است که بسیاری از موفقیت‌ها و شکست‌ها در سیاست‌های گردشگری را می‌توان به حکمرانی نسبت داد (فسنمایر و ایکسیانگ، ۲۰۱۷). در تعاریف جدید حکمرانی به نقش سایر بازیگران اصلی در گردشگری توجه شده است. هماهنگی و همکاری بازیگران مختلف برای مدیریت مقاصد گردشگری ضروری است اما به دلیل ساختار بهم‌پیوسته گردشگری بازیگران قدرتمند، گروه‌هایی ظهور کرده‌اند که بر توسعه گردشگری مسلط می‌شوند (بیکلر، ۲۰۱۹). حکمرانی گردشگری همواره با دو دسته از چالش‌ها مواجه است. از یک سو نیازمند مشارکت فعالان و ذینفعان در سیاست گردشگری استراتژیک و عملیاتی است و از سوی دیگر به اثربخشی / کارایی و کیفیت سیاست‌ها نیازمند است (فایوس سولا^۲ و دیگران، ۲۰۱۹).

مقصد گردشگری مجموعه‌ای از محصولات و خدمات گردشگری است و عواملی از قبیل جاذبه‌های برجسته، بناهای موجود، خدمات قابل ارائه، شرایط مناسب موجود در محیط، آب و هوا و فرهنگ از جمله جاذبه‌های اصلی در مقصدهای گردشگری را در برمی‌گیرد (قادری و همکار، ۱۳۹۲). همچنین مقصد گردشگری را می‌توان به عنوان خوشه‌ای از ذینفعان مرتبط در یک شبکه اجتماعی در نظر گرفت. چنین شبکه‌ای از تعاملات ذینفعان، می‌تواند نیازهای بازدیدکننده و تجربه ایجاد شده را که توسط مسافران استفاده می‌شود، تجمیع نماید. تعامل این ذینفعان، پیچیده، پویا و تحت تاثیر شوک‌های خارجی است (لئون و جس، ۲۰۱۸).

بطور کلی می‌توان گفت حکمرانی مقصد گردشگری موضوعی است که با توجه به نگاه کلان و جامع می‌تواند ضمن شناسایی و تامین منافع مختلف کلیه ذینفعان، شبکه‌ای از روابط چندگانه را بین آنان بوجود آورد. اگر بواسطه حکمرانی گردشگری، منافع حاصل از آن به طور عادلانه توزیع شود، این مفهوم فراگیر شده و برای توسعه پایدار حایز اهمیت شده است (سیاکوا و دیگران، ۲۰۱۹). این مفهوم می‌تواند به صورت توصیفی، ابزاری یا تجویزی-هنجاری (یا

1 Fesenmaier & Xiang

2 Fayos-Solà

3 Leon & Jess

4.Siakwah & et.al.

هر دو) بکارگرفته شود. اگر به عنوان یک مفهوم توصیفی درک شود، یک دیدگاه کل‌نگر در راستای هماهنگی اقدامات جمعی در مقصد گردشگری است که حوزه‌هایی مانند مدیریت استراتژیک، بازاریابی و برنامه‌ریزی / سیاستگذاری را شامل می‌شود. حکمرانی مقصد غالباً به بررسی ساختارهای هماهنگی و فرایندهایی می‌پردازد که بین منافع خصوصی و عمومی، تعادل ایجاد می‌کند. اگر "حکمرانی مقصد" به شکلی ابزاری درک شود، "مقصدها به عنوان یک تشکیلات، می‌توانند مدیریت و یا بازاریابی شوند". اگر "حکمرانی مقصد" به صورت هنجاری درک شود، از مدیران و بازاریابان مقصد می‌خواهد که به طور صریح، ماهیت مبهم مقاصد گردشگری را برای حصول اطمینان و در جهت هماهنگی مسئولانه، پاسخگویی، پایداری، کارآمد و مؤثر بررسی نمایند (ولگر و دیگران، ۲۰۱۷).

از سویی دیگر کارآفرینی موضوعی است که در گردشگری کمتر به آن توجه شده است و مطالعات اندک انجام شده در این حوزه غالباً بر مفاهیم و چارچوب‌های اصلی در حوزه مهم متمرکز بوده است. محققان گردشگری بیشتر به بررسی کسب و کارهای کوچک علاقه داشته‌اند که این امر می‌تواند به دلیل ماهیت گسترده این شرکت‌ها در صنعت باشد و به موضوعاتی مانند سیاست‌های دولت در حمایت از توسعه مشاغل کوچک، نقش شرکت‌ها در اشتغال‌زایی و توسعه اقتصادی منطقه‌ای و تأثیرات آن‌ها بر اقتصادهای در حال توسعه اختصاص داشته است (جعفری و همکار، ۲۰۱۶). بنابراین، در راستای جستجوی همیشگی برای یافتن راه‌های پایدار در تحریک سیستم گردشگری، کارآفرینی یک استراتژی مناسب برای دستیابی به یک صنعت گردشگری پایدار محسوب می‌شود، تا جایی که برخی از محققان به نقش اکوسیستم کارآفرینی در گردشگری پرداخته و معتقدند رویکردهای کارآفرینانه و پویایی کارآفرینی در دیدگاه‌های قبلی گردشگری مغفول مانده است (بیکلرا و دیگران، ۲۰۲۰).

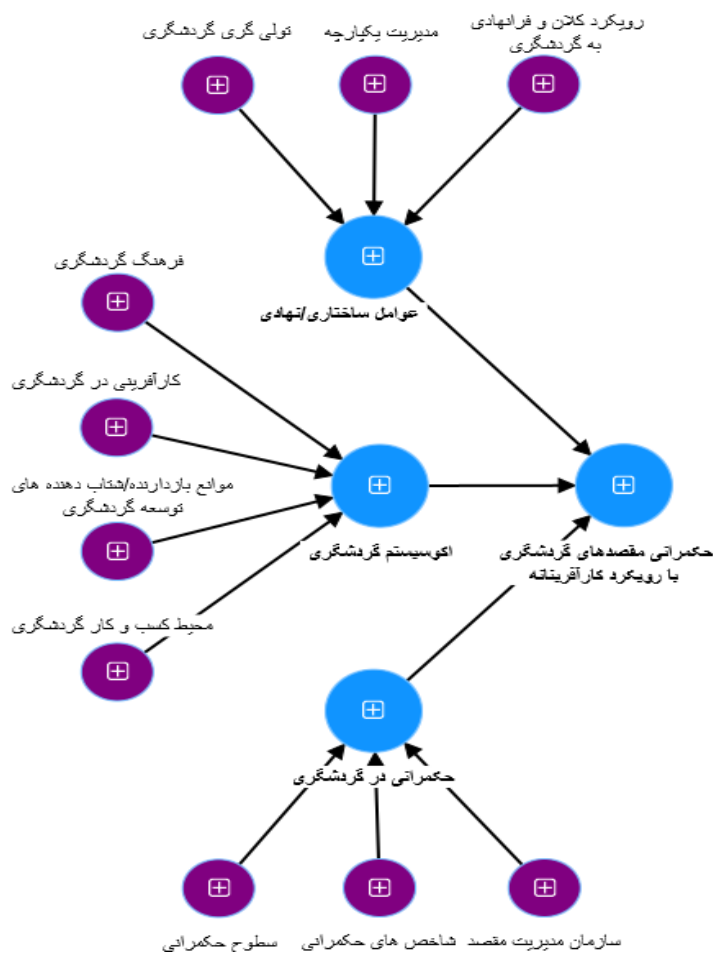
مدل مفهومی این پژوهش برگرفته از مدل سه‌شاخگی است. در این مدل مفاهیم، رویدادها و پدیده‌های سازمانی را می‌توان در قالب سه دسته عوامل ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای مورد بررسی و تحلیل قرار داد. ارتباط هر کدام از این شاخه‌ها به گونه‌ای است که می‌توان رویدادهای سازمانی و مدیریتی را بهتر شناخت. شاخه زمینه‌ای یا محیطی شامل عواملی است که سازنده

1. Volgger

2. Bichlera et.al.

محیط سازمان بوده و خارج از محیط سازمان و کنترل آن هستند و عوامل برون سازمانی را تشکیل می‌دهند و با آن رابطه متقابل دارند. این عوامل زمینه‌ساز عوامل ساختاری و رفتاری هستند. شاخه ساختاری متشکل از اجزا و عوامل فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که چارچوب و قالب مادی سازمان را تشکیل داده و بطور مستمر با یکدیگر ارتباط دارند. منابع فیزیکی، مالی، فنی و تخصصی و اطلاعاتی به شکل خاصی در کل سازمان در جریان هستند. شاخه محتوایی یا رفتاری شامل عوامل و روابط انسانی در سازمان است که ارتباط غیررسمی و الگوهای رفتاری و الگوهای وابسته به یکدیگر را شکل می‌دهد. این عوامل منجر به پویایی سازمان می‌شوند و عواملی که بطور مستقیم بر منابع انسانی تاثیر می‌گذارند را شامل می‌شود (رجبی پور میبیدی و همکاران، ۱۳۹۹).

در مدل مفهومی این پژوهش عوامل زمینه‌ای معادل اکوسیستم گردشگری، عوامل ساختاری معادل عوامل ساختاری-نهادی در نظر گرفته شده که با توجه به مفاهیم عوامل مدل سه شاخگی با مفاهیم بکار رفته در مدل پژوهش کاملاً مطابقت دارد همچنین بجای عوامل رفتاری، سطوح حکمرانی در نظر گرفته شده که به لحاظ ماهیت موضوع یکسان است با این تفاوت که در مدل سه شاخگی الگوی رفتاری و عوامل تاثیرگذار در منابع انسانی در سطح سازمان در نظر گرفته شده ولی در مدل مفهومی پژوهش، الگوی رفتار در کلیه سطوح از خرد تا کلان و عوامل تاثیرگذار در سازمان‌های مرتبط با موضوع پژوهش، یکسان در نظر گرفته شده است که در شکل شماره ۱ به نمایش درآمده است.



نمودار شماره ۱: نمودار ابعاد و مولفه های حکمرانی مقصد گردشگری با رویکرد کارآفرینانه

ماخذ: نویسندگان

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی است و به لحاظ روش‌شناسی در زمره تحقیقات آمیخته قرار دارد. در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تعدادی از خبرگان انجام گرفت. روش نمونه‌گیری در این بخش، انتخاب هدفمند از میان صاحب‌نظران و خبرگان

صنعت گردشگری است و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و روش گلوله برفی، مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافتند. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون برای تحلیل کیفی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استفاده گردید و با بهره‌گیری از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، مصاحبه‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند.

در بخش کمی نیز، یافته‌های حاصله در قالب پرسشنامه‌ای بین جامعه هدف به روش الکترونیک توزیع شدند، و ۱۶۲ پرسشنامه جمع‌آوری که با استفاده از نرم‌افزار PLS، ماتریس اهمیت-عملکرد ترسیم و مورد تحلیل قرار گرفت. ضمن آن‌که برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی و برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. همچنین ماتریس اهمیت-عملکرد مولفه‌ها برای تعیین مولفه‌هایی که در اولویت بهبود قرار دارند استفاده شد.

جامعه آماری بخش‌های کمی و کیفی این مطالعه، مدیران و مسئولین سازمان‌های متولی گردشگری در شهر تهران، صاحبان کسب‌وکارهای مرتبط گردشگری، دست‌اندرکاران و فعالان این صنعت و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها هستند.

یافته‌های پژوهش

بخش کیفی:

در بخش کیفی این پژوهش با ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان در حوزه‌های مرتبط اعم از اساتید دانشگاه، خبرگان، مدیران و کارشناسان وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران، فعالان صنعت در حوزه‌های مختلف کسب و کارهای گردشگری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته‌ای انجام شد که پس از پیاده‌سازی با استفاده از روش تحلیل مضمون، کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی بر روی این مصاحبه‌ها صورت گرفت. بدین ترتیب ۱۰ مولفه شناسایی و در سه بعد دسته‌بندی شدند که در نمودار شماره ۱ منعکس شده است. در جدول شماره ۱ کدگذاری‌های انجام شده به نمایش درآمده است.

جدول شماره ۱: کدگذاری داده‌های پژوهش

مضمون	کدهای انتخابی	کد های محوری	کدگذاری	کدهای انتخابی	کد های محوری	کدگذاری	
عوامل ساختاری انبساطی	تولیدی گری	ورود تشکلهای و سمنهای قدرتمند در تصمیم سازی	A3	مدیریت	هماهنگی بین دستگاه ها	A1	
		ماهیت دولتی بخشهای گردشگری	A4	یکپارچه	مدیریت موازی	A2	
		نگاه سیاسی در انتصابات گردشگری	A2		عدم هماهنگی درون شهرداری	A1	
		مفهوم سازی درست گردشگری	A5		سیاستگذاری گردشگری در سطح کلان	A3	
		مشارکتهای بین المللی	A1		ماهیت اقتصادی گردشگری	A4	
		خصوصی سازی	A2	رویکرد کلان و	ثبات مولفه های کلان (اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، سیاسی)	A4	
		ایجاد بستر مناسب برای گردشگران داخلی	A3	فرآیندهای به گردشگری	تغییر رویکرد نسبت به گردشگری در تمام سطوح	A5	
		استفاده از ظرفیتهای ساختاری موجود	A2		تغییر رویکرد نسبت به گردشگری در سطوح بالای نظام	A5	
		نقش مردم و بخش خصوصی در گردشگری	A2		تغییر رویکرد دولت و مجلس به گردشگری	A5	
		پالایش قوانین و مقررات	A6		ماهیت بین سازمانی محصولات و خدمات گردشگری	A1	
		دیپلماسی گردشگری	A6		ارتباطات فرابخشی	A1	
		سیاستگذاری مشارکتی	A3		ساختار کارآمد وزارتخانه	A3	
		نوسه گردشگری جزیره‌ها، اسلیمی نوسه کشور	A5		تقسیم کار نهادی	A2	
		آموزش بخش خصوصی	A2	تولیدی گری	تعامل میان بخشهای مختلف	A1	
		داشتن برنامه مدیریت بحران	A2		تعامل بین بازیگران	A1	
		متولی رسمی (وزارت گردشگری)	A2		اسناد بالادستی جامع و کامل	A3	
		برنامه‌ریزی رویدادها	A3		شایسته‌گماری در بخشهای مختلف	A2	
		رویکرد راهبردی و بلندمدت	A3		برنامه محور بودن	A2	
اکوسیستم گردشگری	فرهنگ گردشگری	فرهنگ رفتار با گردشگر	B7	موانع توسعه گردشگری	(عدم) انگیزه برای فعالیتهای گردشگری	B1	
		فرهنگ سازی	B7		نظارت بر اجرای قوانین	B2	
	کارآفرینی در گردشگری	شیره‌های نوآورانه گردشگری	B5	محیط کسب و کار گردشگری	نقش بخش خصوصی در توسعه کارآفرینی	نقش بخش خصوصی در توسعه کارآفرینی	B3
		نقش بخش خصوصی در توسعه کارآفرینی	B3		نقش سمن‌ها در توسعه کارآفرینی	نقش سمن‌ها در توسعه کارآفرینی	B3
		کارآفرینی ابزار رفیع موانع توسعه گردشگری	B5		آموزش در بخشهای مختلف	آموزش در بخشهای مختلف	B4
		رابطه متقابل حکمرانی و کارآفرینی	B5		پشتیبان‌های کسب و کار	پشتیبان‌های کسب و کار	B4
		ایجاد بستر کارآفرینی	B5		رویکرد دولتها بستر ساز رشد گردشگری	رویکرد دولتها بستر ساز رشد گردشگری	B8
					تغییر رویکرد جامعه مذهبی ایران	تغییر رویکرد جامعه مذهبی ایران	B8
					جنبه اقتصادی گردشگری	جنبه اقتصادی گردشگری	B6
					سیستم توسعه مردم محور	سیستم توسعه مردم محور	B6
حکمرانی مقصد گردشگری	سازمان مدیریت مقصد	گردشگری تخصصی برای شهرها	C4	شاخصهای حکمرانی	شاخصهای حکمرانی	C1	
		امکان اجرای انواع گردشگری دیرخیز شهرها	C4	سطوح	سطوح حکمرانی	C2	
		سیاست شهر گردشگر	C6	حکمرانی	طراحی سیستم چند سطحی	C2	
		اسناد کلان بالادستی گردشگری شهرها	C6		معرفی حرفه ای جاذبه های شهر ها	C3	
		تکوین راهبردها و برنامه های توسعه مقصد	C6		ایجاد جاذبه های مصنوعی و دست ساز	C4	
		زیرساختهای شهری	C3		حفاظت از جاذبه ها و بافت تاریخی شهرها	C5	
		تفاوت شهر تهران با سایر مقصدها	C3		تبدیل جاذبه به منابع گردشگری	C4	
		نظارت بر عملکرد بخش خصوصی	C5		جاذبه های مورفولوژیک شهرها	C3	
		ایده پردازی های توسط بخش خصوصی در شهرها	C4	سازمان مدیریت مقصد	متولی قدرتمند شهری	C5	
		استفاده از متخصصان در بخشهای مختلف دولتی و خصوصی	C7		شهرداری و شورای شهرمتولی گردشگری شهری	C5	

	استفاده از ظرفیتهای جامعه محلی در مقصدها	C7	مسئولیت قانونی شهرداری در گردشگری شهرها	C5
	برندسازی	C6	عدم انگیزه شهرداری برای ورود به گردشگری	C5
	کارآفرینی ابزار مدیریت مقصد	C7	ایجاد زیرساخت برای اجرای شبانه	C4

ماخذ: نگارندگان مقاله (مستخرج از نتایج تحلیل مصاحبه‌های پژوهش)

در ادامه به تشریح هر کدام از این شاخص‌های اصلی می‌پردازیم.

۱- **بعد عوامل ساختاری / نهادی در گردشگری:** این بعد متشکل از مولفه‌های تولی‌گری، رویکرد کلان و فرانهادی به گردشگری و مدیریت یکپارچه است. تولی‌گری کارآمد گردشگری موضوعی است که در بسیاری از مصاحبه‌ها مورد تاکید قرار گرفته و از نظر خبرگان دارای اهمیت بسیاری است در حالیکه عملاً گردشگری در کشور از متولی مناسب برخوردار نمی‌باشد. بر اساس یافته‌های پژوهش، تولی‌گری گردشگری می‌تواند از دو جنبه درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نقش‌آفرینی نماید. به لحاظ درون‌سازمانی لزوم بازطراحی ساختار سازمانی وزارتخانه پس از ارتقاء سازمانی از سطح سازمان به وزارتخانه، طراحی و ابلاغ اسناد بالادستی جامع و کامل به ذینفعان، اتخاذ رویکرد راهبردی و بلندمدت، برنامه محوربودن، داشتن برنامه مدیریت بحران، استفاده از ظرفیت‌های ساختاری موجود و اجتناب از نگاه سیاسی در انتصابات گردشگری و مفهوم‌سازی درست گردشگری می‌تواند منجر به ایفای نقش مناسب این وزارتخانه در حکمرانی گردشگری شود. به لحاظ برون‌سازمانی نیز، ایجاد ارتباط میان بخش‌ها و ذینفعان مختلف، تقسیم کار نهادی و سیاستگذاری مشارکتی از مهمترین مواردی است که می‌تواند با تبیین و شفافیت نقش‌ها و وظایف هر یک از سازمان‌ها و بخش‌های مرتبط، منجر به تسهیل و ایجاد روابط کارآمد بین اجزای مختلف حکمرانی شود. از سویی دیگر خصوصی‌سازی فعالیت‌ها ضمن کاهش دغدغه‌های وزارتخانه امکان انجام فعالیت‌ها به شیوه‌ای اثربخش و کارآفرینانه را فراهم می‌آورد. هرچند که ایجاد دیپلماسی گردشگری و پالایش قوانین و مقررات نیز از مواردی است که می‌تواند جزو اولویت‌های وزارت میراث فرهنگی و گردشگری قرار گیرد. از سویی دیگر نقش‌آفرینی مردم و بخش خصوصی در گردشگری و در نظر گرفتن اولویت‌ها و منافع آنان در سیاستگذاری‌ها بسیار مهم است. ضمن آن‌که بخش خصوصی توان ارائه خدمات حرفه‌ای را بدلیل عدم گذراندن آموزش‌های تخصصی ندارد و لازم است با توانمند کردن پرسنل ارائه دهنده

خدمات و یا تولیدکنندگان محصولات گردشگری، امکان ارائه خدمات تخصصی و حرفه‌ای به گردشگران را فراهم کند.

شایسته است، رویکردی کلان و فرانهادی از سوی کلیه ارکان نظام نسبت به موضوع گردشگری اتخاذ شود زیرا با توجه به ماهیت فرانهادی این موضوع ذینفعان مختلفی بطور مستقیم یا غیرمستقیم در این امر دخیل هستند که باید با یکدیگر هم‌جهت شوند تا امکان پرداختن به حکمرانی گردشگری، در بالاترین شکل فراهم شود. از این رو باید گردشگری در سیاستگذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های کلان کشور جزء اولویت‌های اصلی توسعه قرار گیرد. با توجه به ماهیت اقتصادی گردشگری که خود بهترین وسیله برای دور زدن تحریم‌هاست و جایگزین مناسبی برای صنعت نفت محسوب می‌شود لازم است توسط دولتمردان مورد توجه خاص قرار گیرد. بدین ترتیب باید تغییر رویکرد نسبت به گردشگری در تمام سطوح کشور و در سطوح بالای نظام رخ دهد تا جایگاه مناسب خود را پیدا کند و این امر مستلزم ثبات مولفه‌های کلان (اقتصادی، سیاسی و اجتماعی) است.

مولفه دیگری در کدگذاری‌های پژوهش به نام مدیریت یکپارچه است که علت پرداختن به این موضوع را می‌توان در مدیریت چندگانه دستگاه‌های متولی دانست. لزوم هماهنگی بین دستگاه‌ها از مدیریت موازی بین دستگاه‌های متولی جلوگیری می‌کند. از سویی دیگر لازم است هماهنگی و مدیریت یکپارچه در درون هر دستگاه نیز حاکم شود تا از خنثی‌سازی فعالیت‌ها بصورت درون نهادی جلوگیری شود.

۲- اکوسیستم گردشگری: این بعد از چهار مولفه فرهنگ گردشگری، کارآفرینی در گردشگری، موانع / بازدارنده‌های توسعه گردشگری و محیط کسب و کار و تشکیل شده است.

گردشگری در اکوسیستمی شکل می‌گیرد که می‌تواند ضمن در نظر گرفتن تمام بخش‌های فعال، امکانات، ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل آنان، فضای فعالیت کسب و کارهای مرتبط را بهبود داده و با تسهیل امور، امکان فعالیت مناسب آنان را فراهم نماید. بدین ترتیب لازم است پشتیبانی‌های مناسب از فعالین این صنعت و کسب و کارهای مرتبط صورت گیرد و دولت با تسهیلگری و کنارکشیدن از برخی فعالیت‌ها، امکان انجام آن توسط بخش خصوصی و نهادهای مدنی را فراهم نماید و با ایجاد فضای رقابتی لازم و استفاده از ظرفیت‌های محلی در مقصدها، محیط

کسب و کار را برای فعالیت و توسعه گردشگری فراهم نماید. زیرا بخش خصوصی نقش بی بدیلی در توسعه کارآفرینی به عنوان پیشران اصلی در کسب و کارهای گردشگری به عهده دارد و می‌تواند با جریان‌سازی، بخش دولتی را نیز به حرکت وادار کند. با این وجود موفقیت این اکوسیستم مستلزم آموزش فعالان در بخش‌های مختلف خصوصاً دانش تخصصی مدیران در کسب و کارهای گردشگری است. با توجه به جنبه اقتصادی گردشگری این صنعت می‌تواند بستری جهت احیاء و توسعه فعالیت کسب و کارهای کوچک فراهم نماید و جامعه محلی را از منافع بی‌شمار اقتصادی خود مانند ایجاد اشتغال، رونق تولید و فعالیت کسب و کارهای وابسته و ... در مقصدهای گردشگری منتفع نماید. فضای کسب و کار گردشگری به شدت وابسته به رویکرد دولت‌ها در مواجهه با گردشگری است و چنانچه دولت‌ها با ایجاد بستر کارآفرینی زمینه لازم برای حمایت از کسب و کارهای نوپا را ایجاد نموده و پشتیبانی‌های لازم جهت پایداری این کسب و کارها و ورود به مراحل توسعه این کسب و کارها را فراهم نمایند می‌توان شاهد توسعه گردشگری بود. تغییر رویکرد جامعه مذهبی ایران به امر گردشگری نیز بسیار مهم است زیرا عموماً نگاه جامعه مذهبی کشور به گردشگری متفاوت بوده و بدلیل عدم تبیین و مفهوم‌سازی دقیق، این نگاه تغییری نکرده است.

مقوله تاثیرگذار دیگر در اکوسیستم گردشگری، موضوع فرهنگ گردشگری است و از مهمترین ابعاد آن، ایجاد زمینه فرهنگ‌سازی است و باید از دو زاویه تغییر رویکرد مدیران به گردشگری و توجه به موضوع به عنوان عاملی اثرگذار در زندگی فردی و جمعی ایرانیان مد نظر قرار گیرد. از سویی دیگر فرهنگ رفتار با گردشگران نیز باید در بین جامعه محلی و میزبان نهادینه شود تا بتوانند در مواجهه با انواع گردشگران داخلی و خارجی رفتار متناسب را بروز دهند تا زمینه بازگشت مجدد آنان را فراهم نمایند. این امر مستلزم ایجاد انعطاف در جوامع میزبان نسبت به گردشگری می‌باشد. همچنین لازم است گردشگران به فرهنگ جامعه میزبان نیز پایبند باشند و با رفتار و اعمال خود زمینه خدشه‌دار شدن فرهنگ جامعه میزبان را فراهم نکنند تا ارتباط بین گردشگر و جامعه میزبان، به رابطه‌ای تعاملی و پایدار تبدیل شود و هر دو از این تعامل هدفمند بهره‌مند شوند.

موضوع مهم دیگر در این بعد، ضرورت کارآفرینی جهت توسعه گردشگری است. استفاده از شیوه‌های نوآورانه در مراحل معرفی، جذب، رزواسیون، اقامت، پرداخت‌ها، بلاک‌چین، ربات‌ها و ... که عموماً وابسته به فناوری‌های جدید است پویایی و توسعه را در این صنعت به همراه دارد. در این میان بیشترین موارد شکل‌گیری و پیاده‌سازی ایده‌های خلاقانه و نوآورانه در بستر کسب و کارهای کوچک و متوسط قابل انجام است که غالباً توسط بخش خصوصی اداره می‌شوند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، می‌توان گفت حکمرانی و کارآفرینی رابطه متقابلی با هم دارند و می‌توانند به شدت یکدیگر را تقویت نمایند و یا منجر به کاهش تاثیرات یکدیگر و توسعه یا رکود گردشگری در مقصدهای مختلف شوند.

۳- سطوح حکمرانی مقصد گردشگری: بر اساس یافته‌های این پژوهش حکمرانی در گردشگری متشکل از سه مولفه سطوح حکمرانی، شاخص‌های حکمرانی در گردشگری و سازمان مدیریت مقصد است. حکمرانی در مقصدهای گردشگری مستلزم جاری شدن آن در سطوح ملی، منطقه‌ای یا استانی و مقصد یا محلی است. سطح اول؛ اولین و مهمترین سطح، سطح حاکمیتی نظام است که مسئولیت سیاستگذاری و برنامه‌ریزی در سطح کلان را به عهده دارد که چهارچوب اصلی توسعه در اینجا شکل می‌گیرد و به لحاظ سیاسی دربرگیرنده مجموعه رهبری، مجمع تشخیص مصلحت نظام و شورای نگهبان است که سیاست‌های کلان توسعه کشور در این سطح تصویب و ابلاغ می‌شود. علاوه بر سطوح حاکمیتی و سیاستگذار عالی نظام، دولت، مجلس و وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی نیز در این سطح قرار می‌گیرد. سطح دوم؛ در برگیرنده سطح استان‌ها و مناطق است و استانداران، مدیران کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان‌ها را نیز شامل می‌شود. سطح سوم؛ این سطح به مقصدهای گردشگری اختصاص دارد و شهرداران، دهیاران، کلیه فعالان صنعت، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و متولیان در هر مقصد گردشگری را شامل می‌شود.

همچنین بر اساس نظر خبرگان، شاخص‌های حکمرانی مقصد با شاخص‌های شناسایی شده در ادبیات موضوع تطابق دارد، که عبارتند از: شفافیت، اجماع‌گرایی، مشارکت، قانون محوری، عدالت، مشروعیت و کارایی و اثربخشی.

موضوع مهم دیگر در این بعد، وجود سازمان مدیریت مقصد توانمند است. لذا تدوین اسناد کلان بالادستی گردشگری کشور و تدوین سند بالادستی، راهبردها و برنامه‌های توسعه برای هر مقصد بسیار مهم است. با توجه به زیرساخت‌های توسعه هر مقصد، استفاده از دانش متخصصان و انتقال تجربه در بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی می‌تواند زمینه مدیریت بهتر و ایده-پردازی‌های جدید را در کسب و کارهای مختلف گردشگری فراهم نماید که این امر می‌تواند منجر به ایجاد برند مناسب برای هر مقصد و رقابت‌پذیری آنها شود و غالباً توسط بخش خصوصی قابل پیاده‌سازی است. با سپردن فعالیت‌ها به بخش خصوصی می‌توان شاهد بروز فعالیت‌های کارآفرینانه در مقصدهای گردشگری باشیم.

تحلیل بخش کمی

در بخش کمی این پژوهش، یافته‌های حاصل از بخش کیفی در قالب پرسشنامه‌ای بین جامعه هدف که متشکل از مدیران و مسئولین اداره کل وزارت میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران و شهرداری تهران، دست اندرکاران و فعالان گردشگری، اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها هستند به صورت الکترونیکی توزیع و پس از جمع‌آوری ۱۶۲ پرسشنامه با نرم‌افزار PLS SMART مورد تحلیل قرار گرفت تا یافته‌های حاصله از ماتریس اهمیت-عملکرد استخراج شوند و بتوان ماتریس هر کدام از سازه‌ها را برای تبیین حکمرانی مقصدهای گردشگری با رویکرد کارآفرینانه نمایش داد. اثرات کل شاخص‌ها، اهمیت و میانگین شاخص‌ها، عملکرد آنها را تعیین و با یکدیگر مقایسه می‌کند. نتایج حاصله، امکان شناسایی تعیین‌کننده‌هایی با اهمیت نسبتاً بالا و عملکرد نسبتاً پایین را فراهم می‌کنند تا مدیران بر سازه‌هایی متمرکز شوند که اهمیتی بالا اما عملکردی ضعیف دارند.

همانطور که در جدول شماره ۱ مشخص است، از حیث اثرات کل در عوامل ساختاری/ نهادی؛ تولی‌گری، رویکرد کلان و مدیریت یکپارچه به ترتیب بیشترین اهمیت را دارند و از نظر عملکرد، تولی‌گری دارای بالاترین عملکرد می‌باشد. در این بعد به ترتیب، تولی‌گری، رویکرد کلان و فرانهادی به گردشگری و مدیریت یکپارچه در اولویت بهبود قرار دارند.

- 1 Construct Total Effects
2 Construct Performances

از حیث اثرات کل در اکوسیستم گردشگری؛ محیط کسب‌وکار، کارآفرینی و موانع بازدارنده به ترتیب بیشترین اهمیت را دارند و از نظر عملکرد نیز محیط کسب‌وکار و کارآفرینی دارای بالاترین عملکرد هستند. در بعد اکوسیستم گردشگری به ترتیب، محیط کسب‌وکار، کارآفرینی، موانع بازدارنده و فرهنگ گردشگری در اولویت بهبود قرار دارند.

در بعد حکمرانی در گردشگری سطوح حکمرانی، سازمان مدیریت مقصد و شاخص‌های حکمرانی به ترتیب بیشترین اهمیت را دارند و از نظر عملکرد نیز شاخص حکمرانی دارای بالاترین عملکرد است. بدین ترتیب در این بعد به ترتیب سطوح حکمرانی، سازمان مدیریت مقصد و شاخص‌های حکمرانی در اولویت بهبود هستند. وضعیت هر یک از شاخص‌ها بر اساس مولفه و ابعاد مدل به شرح زیر است:

جدول شماره ۲: ماتریس IPO (اهمیت- عملکرد) حکمرانی مقصدهای گردشگری با رویکرد کارآفرینانه

ابعاد مدل	مولفه‌ها	حکمرانی مقصدهای گردشگری با رویکرد کارآفرینانه	
		اثرات شاخص‌ها/اهمیت	میانگین شاخص‌ها/عملکرد
عوامل ساختاری نهادی	تولی‌گری گردشگری	0.167	80.925
	رویکرد کلان و فرانهادی به گردشگری	0.122	79.293
	مدیریت یکپارچه	0.086	75.040
حکمرانی در گردشگری	سازمان مدیریت مقصد	0.056	55.839
	سطوح حکمرانی	0.058	53.819
	شاخص‌های حکمرانی	0.053	58.350
اکوسیستم گردشگری	فرهنگ گردشگری	0.074	79.748
	محیط کسب و کار گردشگری	0.163	82.043
	موانع / بازدارنده توسعه گردشگری	0.097	79.271
	کارآفرینی در گردشگری	0.131	81.331

در مدل کلی نیز تولی‌گری گردشگری و محیط کسب‌وکار گردشگری به ترتیب بالاترین اهمیت را دارند و محیط کسب‌وکار و کارآفرینی در گردشگری دارای بالاترین عملکرد می‌باشند. مدل کلی، اهمیت و عملکرد پایین حکمرانی در گردشگری را نمایش می‌دهد. ابعاد آن نیز دارای

اهمیت و عملکرد پایینی هستند. اکوسیستم گردشگری و عوامل ساختاری/ نهادی به همراه ابعاد آنها در اولویت بهبود مدیریتی هستند.

بر این اساس برای حکمرانی مقصدهای گردشگری با رویکرد کارآفرینانه به ترتیب، اکوسیستم گردشگری، عوامل ساختاری/ نهادی و حکمرانی در گردشگری دارای بالاترین اهمیت هستند. از نظر عملکرد نیز اکوسیستم گردشگری دارای بالاترین عملکرد است. همانطور که در جدول ماتریس اهمیت عملکرد دیده می‌شود برای حکمرانی مقصدهای گردشگری با رویکرد کارآفرینانه به ترتیب، اکوسیستم گردشگری، عوامل ساختاری/ نهادی و حکمرانی در گردشگری در اولویت بهبود هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

اکثریت مطالعات انجام شده پیرامون موضوع پژوهش، تاکید دارند که نمی‌توان یک رویکرد را برای تمام مقصدها بکار برد. بعلاوه، مطالعاتی که در خصوص حکمرانی گردشگری انجام شده، به نقش رو به رشد طراحی سیستم‌های اجتماعی و گردشگری و یا اهمیت حکمرانی مشارکتی و پیامدهای آن توجه چندانی نکرده‌اند که مطالعات کارآفرینی در گردشگری در این زمره قرار دارد.

یافته‌های پژوهش در خصوص شاخص‌های حکمرانی در گردشگری موکد شاخص‌هایی است که در تحقیقات انجام شده توسط امینیان (۱۳۹۶)، جعفری و همکار (۲۰۱۶) و استوارت (۲۰۰۶) پیرامون موضوع مطرح شده است. این شاخص‌ها عبارتند از شاخص‌های مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، مشارکت، کارایی، اثربخشی/ انسجام، قانون‌مداری، شفافیت، اجماع محوری و عدالت.

بر اساس نتایج کدگذاری‌های انجام شده حکمرانی مقصد گردشگری منظومه‌ای چند محوری است و از سه بعد اصلی و ۱۰ مولفه تشکیل شده است. این ابعاد عبارتند از: عوامل ساختاری/ نهادی، اکوسیستم گردشگری، حکمرانی در گردشگری و کارآفرینی در گردشگری که همراه با مولفه‌ها و اجزای وابسته، می‌توانند منجر به حکمرانی مقصد گردشگری با رویکردی مبتنی بر کارآفرینی شوند.

نتایج کدگذاری عوامل ساختاری/ نهادی نشان می‌دهد که عوامل رویکرد کلان و فرانهادی، مدیریت یکپارچه و تولی‌گری از مهمترین عوامل تاثیرگذار در این بعد هستند و می‌تواند با تقسیم کار نهادی درست میان دستگاه‌ها و تعیین نقش و جایگاه هر کدام از آنان در توسعه گردشگری نقش‌آفرینی نماید. لذا وجود برنامه‌های کلان و جامع که بتواند منافع کلیه ذینفعان را مد نظر دهد و به کلیه دستگاه‌ها ابلاغ نماید از یک سو و از سویی دیگر استفاده از ظرفیت‌های موجود در وزارتخانه و احیاء آنها جهت هماهنگ‌سازی دستگاه‌ها در سطوح بالا، بسیار مهم به نظر می‌رسد. شایان ذکر است یافته‌های پژوهش حاضر در این زمینه با یافته‌های سیاکوا و دیگران (۲۰۱۹) و نوردین و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

بعلاوه در بعد اکوسیستم گردشگری، مولفه‌های کارآفرینی در گردشگری، محیط کسب و کار گردشگری، فرهنگ گردشگری و موانع یا بازدارنده‌های توسعه گردشگری از اجزای اصلی اکوسیستم گردشگری هستند که می‌تواند در حکمرانی مقصد گردشگری نقش‌آفرینی نمایند. بر اساس یافته‌های حاصله، حکمرانی و کارآفرینی رابطه متقابل با هم دارند و یکدیگر را تقویت می‌کنند یعنی از یک سو حکمرانی بستر بروز کارآفرینی را در کسب و کارهای گردشگری فراهم می‌کند و از سوی دیگر انجام فعالیت‌های مبتنی بر کارآفرینی منجر به تقویت حکمرانی در مقصدهای گردشگری می‌شود که می‌تواند تقویت مشارکت ساکنان محلی و کسب و کارهای گردشگری و بخش خصوصی را در مقصدها به همراه داشته باشد. این امر زمانی میسر می‌شود که اکوسیستم حکمرانی مقصد گردشگری جنبه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی و اداری، قانونی، را دربرگیرد و با ایجاد بستر بروز خلاقیت و انجام کارآفرینی، وجود پشتیبان‌های کسب و کار و ایفای نقش مناسب بخش خصوصی در توسعه کارآفرینی را تسهیل نماید تا جنبه‌های مختلف حمایتی از کسب و کارهای فعال در این صنعت را فراهم نماید که این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های بیکلرا و دیگران (۲۰۲۰)، جعفری و همکار (۲۰۱۶) و بیکلرا (۲۰۱۹)، نجفی کانی و همکاران (۱۳۹۴)، مندز پیکازو و همکاران (۲۰۱۲) و باصولی و همکاران (۱۳۹۸) تطابق دارد. از سویی دیگر محیط کسب و کار پویا و محرک کارآفرینی در صنعت گردشگری با مدیریت نهادهای مختلف و جامعه مدنی ارتباط نزدیک دارد و نیازمند مدیریت یکپارچه جهت هماهنگی بین آنان است. شایان ذکر است یافته‌های این بعد در خصوص تولی‌گری، برقراری ارتباط میان

دستگاه‌های متولی و تدوین اسناد بالادستی با یافته‌های پژوهش‌های افتخاری و همکاران (۱۳۹۳)، باصولی و همکاران (۱۳۹۸) هم‌خوانی دارد.

کدگذاری‌های انجام شده در بعد حکمرانی گردشگری دربرگیرنده سه مولفه سازمان مقصد گردشگری، سطوح حکمرانی و شاخص‌های گردشگری است. همچنین سطوح حکمرانی گردشگری مرکب است از سه سطح عالی نظام، سطح استان و مقصد گردشگری. بعبارت دیگر می‌توان گفت پیاده‌سازی نظام حکمرانی مستلزم طراحی سیستمی منسجم و چند سطحی است که مکانیزم‌ها از بالا به پایین و نیازها و خواسته‌ها از پایین به بالا اعمال شود و یکپارچگی را در کل سیستم گردشگری کشور به ارمغان آورد. آنچه از حکمرانی گردشگری در مقصدهای مختلف وجود دارد، اغلب این موضوع هنجاری، از بالا به پایین است که در این میان سازمان مدیریت مقصد بیشترین سهم را در ایجاد فرصت‌های مشارکتی برای انتفاع کلیه ذینفعان و دست‌اندرکاران گردشگری اعم از دولتی، خصوصی و جامعه مدنی و پیاده‌سازی استراتژی‌های حکمرانی در مقصدهای مختلف با رویکردهای نوآرمحور دارد. این بخش از یافته‌های پژوهش با یافته بیکلر (۲۰۱۹) مبنی بر تمایز میان بخش عمومی، خصوصی و اجتماعی مطابقت دارد.

همچنین، مسئولیت طراحی ساختارهای مشارکتی جهت اجرای مطمئن آن بسیار مهم است زیرا ساکنان محلی به عنوان بازیگران مهم، می‌توانند ترتیبات حاکم بر گردشگری را بهبود بخشند که این مهم با یافته‌های ویلاس ویتانانون (۲۰۱۹)، یامرعلی و همکاران (۲۰۱۷)، واسیل اسلام (۲۰۱۷) و زنکو و ساردی (۲۰۱۴) یکسان است. این امر نیازمند بازآفرینی فرایندهای تصمیم‌گیری، بهبود و استفاده از ابزارهای کارآفرینانه و مبتنی بر فناوری‌های جدید در قسمت‌های مختلف است تا ضمن ارائه محصولات و خدمات جدید امکان رقابت‌پذیری و ایجاد برند مناسب برای مقصد را افزایش دهد. ضمن آنکه اتخاذ رویکرد کارآفرینی و تشویق به نوآوری می‌تواند بهترین راهکار جهت افزایش بستر مشارکت جامعه محلی و کسب و کارهای فعال در حوزه گردشگری در جهت تحقق حکمرانی گردشگری باشد زیرا زمینه استفاده از پتانسیل‌های بالقوه در مقصد را فراهم می‌نماید و با منتفع کردن ساکنان محلی می‌توان از مقاومت آنان کاست. همچنین راهی موثر در جهت ایجاد تحرک در صنعت گردشگری و نوآوری مداوم محسوب می‌شود.

در مدل کلی پژوهش براساس یافته‌های ماتریس اهمیت-عملکرد، مولفه‌های تولی‌گری گردشگری و محیط کسب‌وکار گردشگری به ترتیب بالاترین اهمیت را دارند و محیط کسب‌وکار و کارآفرینی در گردشگری دارای بالاترین عملکرد می‌باشند که اهمیت و عملکرد پایین حکمرانی در گردشگری را نمایش می‌دهد. ابعاد آن نیز دارای اهمیت و عملکرد پایینی هستند. در حکمرانی مقصدهای گردشگری با رویکرد کارآفرینانه به ترتیب، ابعاد اکوسیستم گردشگری، عوامل ساختاری/نهادی و حکمرانی در گردشگری دارای بالاترین اهمیت هستند. از نظر عملکرد نیز اکوسیستم گردشگری دارای بالاترین عملکرد است. بنابراین در حکمرانی مقصدهای گردشگری با رویکرد کارآفرینانه به ترتیب، ابعاد اکوسیستم گردشگری، عوامل ساختاری/نهادی و حکمرانی در گردشگری در اولویت بهبود قراردارند و مدیران باید توجه ویژه به آنها داشته باشند تا بتوانند حکمرانی مطلوبی را در مقصدهای گردشگری پیاده‌سازی نمایند و با ایجاد بسترهای کارآفرینانه از دستاوردهای متعالی حکمرانی در مقصدهای گردشگری منتفع شوند.

بر این اساس، برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود موضوعات زیر مد نظر مدیران و پژوهشگران قرار گیرد:

- بررسی ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه و زمینه مشارکت بیشتر ساکنان محلی و ارائه ایده‌های نوآورانه و مبتنی بر فناوری‌های جدید در راستای پیشرفت‌های مطلوب در طراحی مقاصد.
- تمرکز بر چگونگی توانمندسازی مدیران و رهبران مقصد جهت ایفای نقش تعیین کننده در مقصدها از طریق تعامل با بخش‌های عمومی، جوامع محلی و کسب و کارهای فعال در این صنعت.
- بررسی تقویت روحیه کارآفرینی و شرایط لازم برای ساختارهای سازمانی، فرهنگ و رهبری برای فعال کردن کارآفرینی شرکتی در شرکت‌های بزرگ.
- بررسی موضوع آموزش کارآفرینی، مفاهیم و اصول مرتبط با کارآفرینی در مشاغل فعال در این صنعت و کاربردهای مرتبط با ایجاد و مدیریت سرمایه‌گذاری‌های جدید.

- طراحی ساختار نهادی مناسب جهت برقراری ارتباط اثربخش بین بخش‌های مختلف در راستای کاهش چالش‌های پیش روی تصمیم‌گیرندگان و کلیه سطوح ذینفعان فعال در حکمرانی گردشگری.
- توجه به ابعاد اکوسیستم گردشگری، عوامل ساختاری/نهادی و حکمرانی در گردشگری و مولفه‌های تولی‌گری گردشگری و محیط کسب و کار جهت قرار گرفتن در اولویت بهبود و ارتقاء.

فهرست منابع

- امینیان، ناصر؛ سیدنقوی، میرعلی؛ جهانیان، منوچهر؛ امامی، سیدمحسن (۱۳۹۶). وضعیت ارزیابی شاخص‌های حکمروایی مطلوب در توسعه گردشگری شهری (مورد مطالعه: شهر تهران). اقتصاد و مدیریت شهری، ۵(۱۸)، ۱۲۷-۱۳۹.
- باصولی، مهدی؛ هاشمی، سیدسعید؛ ایمانی خوشخو، محمدحسین؛ میرغفوری، سید حبیب‌الله (۱۳۹۸). طراحی مدل توسعه کارآفرینی گردشگری فرهنگی با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (مورد مطالعه: شهر یزد). گردشگری و توسعه، ۸(۲)، ۸۳-۱۰۴.
- پیلهور، نازنین (۱۳۹۴). ارائه الگویی جهت ارزیابی حکمرانی خوب شهری، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵(۴)، ۲۷-۴۸.
- رجبی پور میدی، علیرضا؛ آندرواز، لیلا؛ معدومی، سید سینا؛ قاسمی همدانی، ایمان؛ کناری‌زاده، ایمان (۱۳۹۹). واکاوی مدیریت کیفیت نرم در مدل سه شاخگی با استفاده از روش پدیدارنگاری، توسعه تکنولوژی صنعتی، ۱۰(۳۹)، ۴-۲۹.
- رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا؛ پورطاهری، مهدی؛ فضلی، نفیسه (۱۳۹۳). تحلیل عوامل موثر در توسعه کارآفرینی در گردشگری روستایی. برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۳(۸)، ۸۷-۱۰۷.
- قادری، اسماعیل؛ مطهر، سیده مهسا (۱۳۹۲). بررسی عامل کششی انگیزاننده گردشگران در انتخاب مقصد، مقایسه مقاصد داخلی و خارجی (مطالعه موردی شهر تهران)، اقتصاد و مدیریت شهری، ۱(۲)، ۲۹-۱۵.
- نجفی کانی، علی اکبر؛ حسام، مهدی؛ آشور، حدیثه (۱۳۹۴). سنجش وضعیت توسعه کارآفرینی در مناطق روستایی، مورد: دهستان استرآباد جنوبی شهرستان گرگان. اقتصاد فضا و توسعه روستایی، ۴(۱۱)، ۳۷-۵۶.

Baggio Rodolfo, Scott Noel & Cooper Chris.(2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach, TOURISM REVIEW , Emerald Group Publishing Limited . 65 (4). 51-60.

Bichlera, Bernhard Fabian; Kallmuenzerb, Andreas; Petersa, Mike. (2020). Entrepreneurial ecosystems in hospitality: The relevance of entrepreneurs' quality of life, Journal of Hospitality and Tourism Management, 152-161.

- Bichler, Bernhard Fabian.(2019). Designing tourism governance: The role of local residents, *Journal of Destination Marketing & Management*, 64-76
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100389>.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4/5).411-671.
- Dredge, D., & Jamal, T. (2013). Mobilities on the Gold Coast, Australia: Implications for destination governance and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(4), PP 557–579. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.776064>.
- Dredge, D., & Whitford, M. (2011). Event tourism governance and the public sphere. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5). 479–499.
- Fayos-Solà Eduardo & Cooper Chris(2019). *The Future of Tourism Innovation and Sustainability*, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature,ch15.285-297
- Fesenmaier, D. R., & Xiang, Z. (2017). Introduction to tourism design and design science in tourism. In D. R. Fesenmaier, & Z. Xiang (Eds.). *Design science in tourism* ,3–16.
- Gill, A. M., & Williams, P. W. (2011) rethinking resort growth: Understanding evolving governance strategies in Whistler, British Columbia. *Journal of Sustainable Tourism*,19(4/5), pp. 629-648.
- Jafari, J.Honggen, X. (2016). *Encyclopedia of Tourism*, Springer International Publishing Switzerland, ISBN 978-3-319-01384-8 (eBook).
- Jamal Tazim, Camargo Blanca A. (2017). Tourism governance and policy: Whither justice?, *Tourism Management Perspectives*,25 ,pp205-208.

- Lalicic, L. (2018). Open innovation platforms in tourism: How do stakeholders engage and reach consensus? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (6). 2517–2536. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0233>.
- Laws Eric, Richins Harold, Agrusa Jerome, Scott Noel.(2011). *TOURIST DESTINATION GOVERNANCE Practice, Theory and Issues*, Printed and bound in the UK by MPG Books Group. ISBN-13: 978 1 84593 794 2.
- Leon .M & Jess .P(2018).Governmentality and surf tourism destination governance, *JOURNAL OF SUSTAINABLE TOURISM* .Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group, 1-19, <http://DOI: 10.1080/09669582.2018.1513008>
- Mach ,Leon a, Winner, b C, M. Klemond d, C. Rojas c. (2020). Protected area entry fees and governance quality, *Tourism Management*, 77. 65-88.
- Mendez-Picazo.M.T, Galindo-Martı.M-A n, Ribeiro-Soriano.d.(2012). Governance, entrepreneurship and economic growth, *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(9–10), 865–877.
- Nordin Sara, Volgger Michael, , Gill Alison, Pechlaner Harald .(2019). Destination governance transitions in skiing destinations: A perspective on Resortisation, *Tourism Management Perspectives* 31(2019) 24-37, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.003>.
- Pechlaner Harald, Kozak Metin and Volgger Michael.(2014). Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations?, *TOURISM REVIEW*, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 69 (1). 1-9.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., Tkaczynski, A. (2010) Governance: a review and synthesis of the literature, *tourism review*, 65(4). 4-16.

- Siakwah a, Pius, Musavengane b, Regis & Leonardc, Llewellyn.(2019). Tourism Governance and Attainment of the Sustainable Development Goals in Africa, *Tourism Planning & Development*, 2-30, <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1600160>.
- Volgger, Pechlaner, Pichler (2017). The practice of destination governance: A comparative analysis of key dimensions and underlying concepts, *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3(1). 18-24
- Zenko, Z., & Sardi, V. (2014). Systemic thinking for socially responsible innovations in social tourism for people with disabilities. *Kybernetes*, 43(3/4), 652–666. <https://doi.org/10.1108/K-09-2013-0211>.
- Zhang, H., & Zhu, M. (2014) Tourism destination governance: A review and research agenda, *International journal of e-Education, e-Business, e-Management and e Learning*, 4(2), pp125-128.