

Research Paper

Comparative Comparison of the Organizational Structure of Tourism in Iran and Italy and the Pathology of This Structure in Iran

Mina Khazaei Aliabad¹  Manouchehr Jahaniyan^{*2} 

¹ PhD Student, Tourism Management, Faculty of Tourism, University of Science and Culture, Tehran, Iran. (minakhazaei64@stu.usc.ac.ir)

² Associate Professor, Department of Tourism, Faculty of Tourism, University of Science and Culture, Tehran, Iran (jahanian@usc.ac.ir)



© The Author(s)

Publisher: University of Mazandaran



[10.22080/TMHR.2025.28279.1032](https://doi.org/10.22080/TMHR.2025.28279.1032)

Keywords:

Comparative Analysis,
Pathology, Organizational
Structure, Tourism, Iran

Received:

August 22, 2024

Received in revised:

October 2, 2024

Accepted:

October 29, 2024

Available online:

December 15, 2024

Abstract

Context and Purpose: Iran and Italy, as two countries rich in historical, cultural, and natural attractions, are considered important global tourism destinations. However, the tourism industries in these two countries exhibit significant structural and functional differences. This study aims to conduct a comparative analysis of the tourism structures in Iran and Italy and to diagnose the existing challenges within Iran's tourism sector.

Design/methodology/approach: This research employed a mixed-method approach, including expert surveys, to identify 13 key factors hindering tourism development within Iran's organizational tourism structure. The fuzzy cognitive mapping (FCM) technique and FCMapper software were utilized for data analysis. **Findings:** The results indicate that frequent changes in organizational structures and policy-making centers, weaknesses in strategic planning, lack of adherence to a comprehensive development model, and restrictive regulations are the most significant barriers to tourism development in Iran. Due to their higher centrality in the network, these factors exert greater influence. Scenario analysis further reveals a moderate negative impact across all related factors, highlighting the necessity of simultaneous attention to these key issues for effective improvement.

Conclusion: Iran's tourism organizational structure faces serious challenges due to frequent policy changes, inadequate planning, and restrictive regulations, which impede the sustainable development of the industry. In contrast, Italy's tourism structure, characterized by greater stability and coordination, serves as a successful model. To enhance Iran's tourism sector, decentralization of authority, increased local stakeholder participation, establishment of coordinating bodies, intersectoral collaboration, infrastructure development, simplification of regulations, specialist training, and targeted marketing are essential. The concurrent implementation of these strategies will promote sustainable development and enhance competitiveness. **Originality/value:** This study employs fuzzy cognitive mapping to analyze the organizational tourism structures of Iran and Italy comparatively, identifying and diagnosing the key networked barriers to tourism development in Iran. This novel and practical approach provides valuable insights for improving Iran's tourism policy-making and organizational structure.

*Corresponding Author: Manouchehr Jahaniyan

Address: Tehran, University of Science and Culture

Email: jahanian@usc.ac.ir

Tel: 09129347281

Extended Abstract

1. Introduction

The tourism industry is a pillar of global economies, driving employment, revenue generation, and sustainable development. Adorned with rich historical, cultural, and natural attractions, Iran and Italy rank among the world's most sought-after tourist destinations. The organizational structure of a nation's tourism industry serves as the backbone of its tourism management framework, defining the roles, responsibilities, and interactions of various stakeholders involved in the sector. It encompasses both governmental and non-governmental entities, including ministries, tourism boards, destination management organizations, travel agencies, hospitality providers, and transportation companies. An effective organizational structure facilitates efficient coordination, collaboration, and decision-making, ensuring that tourism development aligns with national and local development goals. This study aims to compare the organizational structure of tourism in Iran and Italy and to diagnose the challenges in this field in Iran. By implementing the proposed solutions, Iran can effectively restructure its tourism organizational framework, fostering a more conducive environment for industry growth and unlocking its immense tourism potential.

2. Research Methodology

This research is driven by an applied approach, aiming to utilize and test theoretical concepts in addressing real-world issues related to the primary factors hindering tourism development in Iran and Italy. The objective is to examine the critical and influential criteria within the organizational structure of tourism. In terms of data collection, this research

adopts a descriptive approach, providing a detailed description and interpretation of the criteria associated with an effective tourism organizational structure and the interrelationships between these criteria. Methodologically, this research employs a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative methods in a multi-stage process guided by a predetermined research design. The final outcome emerges from synthesizing various research methods rather than relying on a single approach. Therefore, in the framework of mixed research methodology, the modeling process of this research has been done in four stages. First, based on the results of library studies regarding the theoretical foundations and background of the research, the basic conceptual framework of the sub-sections and criteria necessary to implement the factors affecting the lack of tourism development in the organizational structure of tourism were identified and extracted. The next stage included interviews with experts in this field to identify the main factors and make the desired mapping more specific. In this way, twelve experts were selected through targeted sampling, and the focus group consisted of four industry managers, four university professors, and four tourism activists. Considering the composition of several categories of people in the statistical population of experts, managers, professors, and activists in the field of tourism, a sample size of four to fourteen people was enough. In the second stage of the qualitative modeling process, extraction and analysis of the experts' causal map were considered. After discussing the issue with the experts, the influence of the identified factors was confirmed, and then some minor changes were made in the initial classification of the researchers. Finally, the factors were

categorized into thirteen categories. After identifying the relevant factors, a matrix questionnaire of obstacles and limitations of the organizational structure of tourism was prepared and given to the aforementioned twelve experts. In fuzzy cognitive mapping analysis, only quantitative variables can enter the model. In the third step, after the experts had completed the matrix questionnaire, the mental model of each expert was obtained. Experts' opinions were analyzed after averaging in the software. The fuzzy cognitive mapping method was used to draw the cause-and-effect graph of the research and identify the most influential factors. Based on this, the mental model of each expert was obtained. Then, the causal map of each expert was drawn using FCMapper software. After the mental model of the experts was determined, fuzzy cognitive mapping was drawn by the Ucinet6 software. In the fourth stage, the degree of centrality, influence, and effectiveness of specific factors was studied, and according to them, scenarios to examine the obstacles in the way of the organizational structure of tourism were studied on the simulation model, and their results with the help of FCMapper software.

3. Research Findings

Tourism, a dynamic and growing phenomenon, plays an unparalleled role in societies' economic, social, and cultural development. This industry, by opening a window to different cultures and civilizations, promotes cultural exchanges, creates new job opportunities, and contributes to the prosperity of local businesses. Like a sturdy pillar, the tourism organizational structure at the heart of this dynamic industry carries out critical tasks. This structure comprises a collection of institutions, organizations,

and individuals operating at national, regional, and local levels. By working together, they guide, organize, and promote the tourism industry. In this research, with a cognitive mapping approach to the tourism organizational structure in Iran, a model was presented to identify the most significant obstacles in the tourism organizational structure in Iran, along with the causal and consequential relationships between them and the intensity of these relationships. This information can be used in the planning and policy-making of tourism managers. As observed, the extracted model includes 13 factors. Based on the centrality index, factors such as the constant change and displacement of tourism structures and policy centers, weaknesses in planning and lack of a comprehensive policy-making model, and cumbersome laws and regulations topped the list. As mentioned in the fuzzy cognitive mapping analysis, the constant change and displacement of tourism structures and policy centers have been identified as the most influential factors in the challenges of the tourism organizational structure in Iran. This factor is rooted in the lack of stability and coherence in tourism policies and programs over time.

4. Conclusion

Based on the results of a library study regarding the theoretical foundations and background of the research, the primary conceptual framework of the components affecting the lack of tourism development in the organizational structure of tourism was extracted. To adjust the factors and align them with the purpose of the research, interviews were conducted with experts in the field of tourism, and they were asked to express their opinions regarding the factors. As a result of this

interview, 13 final factors were approved by the experts. The degree of influence and effectiveness of each factor was analyzed using FCMapper software. The ranking of the factors is based on their importance and centrality. The factors of intermittent change and relocation of tourism policy-making structures and centers, weakness in planning, lack of compliance with a comprehensive policy-making model, and cumbersome laws and regulations have the highest degree of centrality, respectively. The results of the second and third scenarios show that, if only attention is paid to the factor of change and periodic relocation of tourism policy-making structures and centers, but no effort is made to address the weakness in planning and the lack of compliance with a comprehensive policy model, all factors change in a negative direction and to an average extent. By using the comparison analysis of policy columns and scenario changes, if only the factors of weakness in planning and the lack of

compliance with a comprehensive policy model are paid attention to and the factors of change and shifting of tourism policy-making structures and centers are ignored, again, all factors will move in a negative direction and in a moderate amount.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work.

Conflict of Interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors of the article consider it necessary to express their gratitude and appreciation for the cooperation of all the professors and dignitaries who helped us in preparing this article.

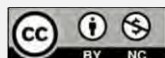
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

پژوهشی

مقایسه تطبیقی ساختار سازمانی گردشگری ایران و ایتالیا و آسیب‌شناسی این ساختار در ایران

مینا خزائی علی‌آباد^۱ ID منوچهر جهانیان^{۲*} ID

^۱ دانشجوی دکتری، مدیریت گردشگری، دانشکده گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران. (minakhazaei64@stu.usc.ac.ir)
^۲ دانشیار، جغرافیا و برنامه‌ریزی گردشگری، دانشکده گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران. (jahanian@usc.ac.ir)

ناشر: دانشگاه مازندران
© نویسندگان[10.22080/TMHR.2025.28279.1032](https://doi.org/10.22080/TMHR.2025.28279.1032)

چکیده

زمینه و هدف: ایران و ایتالیا به‌عنوان دو کشور با جاذبه‌های غنی تاریخی، فرهنگی و طبیعی، از مقاصد مهم گردشگری جهانی محسوب می‌شوند. با این حال، صنعت گردشگری در این دو کشور از نظر ساختاری و عملکردی تفاوت‌های قابل توجهی با یکدیگر دارد. هدف این مطالعه بررسی تطبیقی ساختار گردشگری ایران و ایتالیا و آسیب‌شناسی چالش‌های موجود در ایران است. **روش‌شناسی:** در این پژوهش با استفاده از روش تحقیق آمیخته و نظرسنجی از خبرگان، ۱۳ عامل کلیدی مؤثر بر عدم توسعه گردشگری در ساختار سازمانی گردشگری شناسایی شده است. برای تحلیل داده‌ها، از تکنیک نگاشت‌شناختی فازی و نرم‌افزار FCMapper استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان می‌دهد که تغییر مکرر ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری، ضعف در برنامه‌ریزی و عدم پیروی از یک الگوی جامع، همراه با قوانین محدودکننده، از مهم‌ترین موانع توسعه گردشگری در ایران هستند. این عوامل به دلیل مرکزیت بالاتر در شبکه، تأثیر بیشتری دارند. همچنین، نتایج سناریونویسی حاکی از تغییر منفی متوسط همه عوامل مرتبط است، بنابراین توجه هم‌زمان به هر دو عامل اصلی، برای بهبود، ضروری است. **نتیجه‌گیری و پیشنهادات:** ساختار سازمانی گردشگری ایران به دلیل تغییرات مکرر سیاست‌ها، برنامه‌ریزی ناکافی و قوانین محدودکننده، با چالش‌های جدی روبه‌رو است که مانع توسعه پایدار این صنعت می‌شود. در مقابل، ساختار گردشگری ایتالیا با ثبات و هماهنگی بهتر، نمونه موفق‌تری است. برای بهبود، تفویض اختیار، مشارکت محلی، نهادهای هماهنگ، همکاری بین‌بخشی، توسعه زیرساخت‌ها، ساده‌سازی قوانین، آموزش متخصصان و بازاریابی هدفمند ضروری است. اجرای هم‌زمان این راهکارها، توسعه پایدار و رقابت‌پذیری را افزایش می‌دهد. **نوآوری و اصالت:** این پژوهش با استفاده از تکنیک نگاشت‌شناختی فازی، ساختار سازمانی گردشگری ایران و ایتالیا را به‌صورت تطبیقی تحلیل کرده و عوامل کلیدی موانع توسعه گردشگری ایران را به شکل شبکه‌ای شناسایی و آسیب‌شناسی می‌کند. این رویکرد، دیدی نوین و کاربردی برای بهبود سیاست‌گذاری و ساختار گردشگری کشور فراهم می‌کند.

کلیدواژه‌ها:

مقایسه تطبیقی؛

آسیب‌شناسی؛ ساختار

سازمانی؛ گردشگری؛ ایران

تاریخ دریافت:

۱ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ دریافت اصلاحات:

۱۱ مهر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۸ آبان ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۲۵ آذر ۱۴۰۳

* نویسنده مسئول: منوچهر جهانیان
آدرس: تهران، دانشگاه علم و فرهنگ

ایمیل: jahanian@usc.ac.ir
تلفن: ۰۹۱۲۹۳۴۷۲۸۱

۱ مقدمه

امروزه، صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از پویاترین بخش‌های اقتصادی در جهان شناخته می‌شود و نقشی کلیدی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها ایفا می‌کند. با توجه به رشد روزافزون بخش خدمات در اقتصاد، گردشگری به‌عنوان منبع اصلی درآمد، اشتغال‌زایی، توسعه زیرساخت‌ها و تقویت بخش خصوصی شناخته می‌شود. این صنعت می‌تواند از طریق ایجاد فرصت‌های شغلی و افزایش درآمد به کاهش فقر در کشورها و توسعه و پیشرفت اجتماعی کمک کند (Bhargava et al, 2019). براساس تعریف سازمان جهانی گردشگری، گردشگری به فعالیت‌های افرادی اطلاق می‌شود که افراد به منظور تفریح، تجارت یا سایر اهداف، به مکان‌هایی خارج از محیط معمول زندگی خود سفر کرده و کمتر از یک سال متوالی در آنجا اقامت می‌کنند (UNWTO, 2023). گردشگری را می‌توان به‌عنوان یک سیستم نیز بررسی کرد. از این دیدگاه، گردشگری همانند سایر سیستم‌ها از اجزایی تشکیل شده است که برای رسیدن به اهداف مشخص، با یکدیگر در تعامل و ارتباط مستمر هستند. در این صنعت، ورودی‌هایی به سیستم وارد می‌شود و در فرآیند تبدیل قرار می‌گیرند؛ سپس پس از انجام عملیات خاص، به‌صورت خروجی از سیستم خارج می‌شوند. طبیعتاً خروجی این سیستم بسته به نوع ورودی‌ها و فرآیندهای انجام‌شده می‌تواند متفاوت، مطلوب یا نامطلوب باشد. بنابراین، سیستم گردشگری تحت تأثیر تغییرات مختلفی قرار دارد که از تحولات جامعه ناشی می‌شود (Holden, 2016). بنابراین، صنعت گردشگری یکی از بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین صنایع جهان محسوب می‌شود. بسیاری از کشورهایی که به این صنعت وابسته‌اند، گردشگری را به‌عنوان منبع اصلی درآمد، اشتغال‌زایی، رشد بخش خصوصی و توسعه زیرساخت‌ها می‌دانند. این صنعت به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه که سایر اشکال اقتصادی مانند تولید یا صادرات منابع طبیعی به‌صرفه

نیست، اهمیت ویژه‌ای دارد (WTTC, 2024). بسیاری از کشورهای دنیا با درک این اهمیت، توجه ویژه‌ای به صنعت گردشگری دارند و این صنعت چندوجهی هرساله با رشد و توسعه چشمگیری همراه است. به‌طوری‌که می‌توان آن را سومین صنعت سودآور صادراتی در جهان دانست (UNWTO, 2018).

صنعت گردشگری علاوه بر ایجاد درآمد و ارزآوری برای دولت، نقش مهمی در توسعه بخش خصوصی دارد. این صنعت با تنوع‌بخشی به منابع درآمدی، اقتصاد کشورها را از حالت تک‌محصولی خارج کرده و موجب رشد سایر بخش‌های اقتصادی و اشتغال‌زایی می‌شود که به کاهش بیکاری و فقر کمک می‌کند. گردشگری فرصت‌های جدید کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری ایجاد می‌کند و با فراهم کردن زیرساخت‌ها و امکانات مدرن، به مدیریت پایدار زمین و حفظ منابع طبیعی برای نسل‌های آینده کمک می‌کند. همچنین، این صنعت موجب تقویت درک فرهنگی و معرفی صنایع دستی شده و با ایجاد ارزش‌های اقتصادی برای منابع فرهنگی و طبیعی، درآمدی برای حفاظت از محیط زیست فراهم می‌کند. توسعه گردشگری به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم فرصت‌های شغلی در هتل‌ها، رستوران‌ها، آژانس‌های مسافرتی و کسب‌وکارهای کوچک ایجاد می‌کند و محرکی برای رشد تولید صنعتی و خدماتی است. حضور گردشگران، صادرات ملی را تسهیل و بازاریابی محصولات داخلی را تقویت می‌کند. همچنین، گردشگری با بهبود زیرساخت‌ها و خدمات رفاهی، کیفیت زندگی را ارتقا و فقر را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، توجه به محیط زیست و ایجاد محیطی پاک و زیبا برای جذب گردشگران، به بهبود کیفیت محیط زیست کمک می‌کند (Bhargava et al, 2019).

با توجه به نقش و جایگاه بی‌بدیل گردشگری به‌عنوان صنعتی مکمل و حتی جایگزین در نظام اقتصاد جهانی و فعالیتی مهم در مسیر توسعه، کشورهای مختلف برای کسب سهم بیشتری از

گردشگری در ایران وجود داشتند؛ ازجمله سازمان ملی جلب سیاحان، وزارت ارشاد ملی و اداره کل جهانگردی. این تعدد نهادها، منجر به ناهماهنگی و فقدان انسجام در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های گردشگری می‌شد. پس از انقلاب نیز شاهد تغییرات متعددی در ساختار نهادهای متولی گردشگری بوده‌ایم که این موضوع می‌تواند ازجمله عوامل تأثیرگذار بر رکود برنامه‌های سازمان‌دهی شده باشد. به نظر می‌رسد مهم‌ترین اصل برای مدیران و برنامه‌ریزان توسعه گردشگری در ایران، آسیب‌شناسی گردشگری و شناسایی موانع و محدودیت‌ها است. این موانع می‌تواند هزینه سرمایه‌گذاری را افزایش داده و طرح‌ها و پروژه‌های سرمایه‌گذاری را غیر قابل توجیه کند و حتی هزینه‌ها و ارزش محصولات و خدمات گردشگری را به‌ویژه برای مشتریان بازارهای هدف افزایش دهد (Rahimpour & Karbasi Yazdi, 2011).

آسیب‌شناسی سازمانی^۱، فرآیندی مبتنی بر به‌کارگیری مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور شناسایی، تعریف و توصیف وضع موجود در سازمان‌ها و یافتن راهکارهایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها است. این فرآیند، گامی ضروری برای ارتقاء کارایی و نیل به اهداف سازمانی محسوب می‌شود (Joneidi Jafari & Beigi Nia, 2002). آسیب‌شناسی سازمانی سازمانی یک فرآیند پژوهشی در عملکرد سازمان، دپارتمان، گروه و یا کاری برای کشف منبع مشکلات سازمان و بهبود آن است. آسیب‌شناسی فرآیند فهم چگونگی عملکرد کنونی سازمان است و اطلاعات لازم برای برنامه‌ریزی تغییرات در سازمان فراهم می‌کند. آسیب‌شناسی به سازمان کمک می‌کند تا عناصری را که باید بر آن تمرکز شود، شناسایی کرده و شیوه‌هایی را که باید داده‌ها جمع‌آوری و تحلیل شود، تعیین کند و همچنین نشان می‌دهد ارتباطات سازمانی چگونه باید شکل بگیرند تا گام‌هایی مؤثر را برای بهبود نشان دهند (Mirabi & Monfared, 2012). در ساختار سازمانی به دنبال

درآمدهای این صنعت با یکدیگر رقابت می‌کنند. همچنین، توجه روزافزون جهانی به صنعت گردشگری به‌عنوان ابزاری برای تبادل هویت و تعاملات فرهنگی در جهت ایجاد و تحکیم صلح و تفاهم بین ملت‌ها نشان‌دهنده جایگاه این صنعت در برنامه‌های توسعه کشورها است. در سال‌های اخیر، با وجود اینکه در تمام برنامه‌های توسعه‌ای ایران بر لزوم رهاشدن از اقتصاد تک‌محصولی وابسته به صادرات نفت تأکید شده، اما در عمل، موفقیت و پیشرفت ملموسی در این زمینه حاصل نشده است (Rahimpour & Karbasi, 2011).

با توجه به اینکه ایران یکی از کشورهای مهم جهان از نظر تنوع و تعدد جاذبه‌های گردشگری است، به گونه‌ای که برخی منابع، ایران را جزء ۱۰ کشور برتر دنیا می‌دانند (Saghay, 2007). ایران با وجود جاذبه‌های فراوان تاریخی، فرهنگی و طبیعی، جایگاه مناسبی از نظر جذب گردشگر بین‌المللی ندارد (Veisi & Mehmandoust, 2014).

از طرف دیگر جمعیت جوان آن، رو به افزایش است و از این‌رو توجه بیش از پیش به این صنعت می‌تواند زمینه‌ای برای رسیدن به اشتغال کامل، افزایش درآمد ارزی، معرفی تمدن و فرهنگ ایرانی به جهانیان، تعامل گسترده و سازنده با کشورهای دنیا و شکستن مرزهای قومی و اقلیتی فراهم کند. اما متأسفانه، ایران با وجود ظرفیت‌های مناسب و گسترده برای جذب گردشگران خارجی، با محدودیت‌ها و موانع متعددی مواجه است که به‌شدت بر انتخاب مقصد توسط گردشگران بالقوه تأثیر می‌گذارد (Jahaniyan et al, 2014). یکی از دلایل اصلی این محدودیت‌ها، بر سر راه توسعه صنعت گردشگری در ایران، فقدان یک متولی واحد و کارآمد است؛ چراکه کشور ایران چه در دوران قبل از انقلاب و چه بعد از آن، جایگاه ثابتی در مورد نهادهای تصمیم‌گیری گردشگری نداشته است. در دوران قبل از انقلاب، متولیان متعددی برای امور

¹ Organization diagnosis

آسیب‌شناسی شیوه‌ای که سازمان بر طبق آن سازمان‌دهی می‌شود، هستیم. در یک سازمان، هر ساختاری در یک موقعیت مناسب می‌باشد و هیچ ساختاری در تمام موقعیت‌ها مناسب نیست. هیچ‌کدام از ساختارهای سازمانی بی‌مشکل نیستند، اما هرکدام به مشکلات مختلفی منجر می‌شوند. در آسیب‌شناسی یک ساختار آسیب‌شناس، باید در جست‌وجوی تناسب میان اهداف (برون‌دادها) و ساختار ایجادکننده آن (سیستم رسمی) باشد. سپس به این توجه کند که کار چگونه تقسیم‌بندی شده است و چگونه افراد از چارت سازمانی به-درستی یا اشتباه استفاده می‌کنند (Qasemii et al, 2014).

با توجه به اهمیت موضوع، درخصوص مقایسه تطبیقی و آسیب‌شناسی ساختار سازمانی گردشگری در ایران پژوهشی علمی انجام نشده است و اطلاعات محدودی در رابطه با این موضوع وجود دارد. در ادامه به چند مورد از تحقیقات اشاره می‌شود: جهانیان و همکاران (Jahaniyan et al, 2014)، در مطالعه خود عنوان کرده است که ایران نتوانسته در زمینه گردشگری توسعه لازم را داشته باشد که یکی از دلایل اصلی آن سازمان متولی گردشگری در کشور است؛ چراکه کشور ایران چه در دوران قبل از انقلاب و چه بعد از انقلاب جایگاه ثابتی در مورد نهادهای تصمیم‌گیری گردشگری نداشته است و در هر دوره زمانی بسته به اهداف و سیاست‌های حکومتی نهادهای متعددی تشکیل منتزع و ادغام شده‌اند که این خود می‌تواند یکی از عوامل اصلی رکود برنامه‌های سازمانی به‌شمار رود. قاسمی و همکاران (Qasemii et al, 2014) در پژوهشی به آسیب‌شناسی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری براساس مدل وایزبورد پرداختند. در این پژوهش بیان کردند که سازمان از بدو تأسیس با چالش‌های متفاوتی روبه‌روست. سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری یکی از سازمان‌های مهم کشور است. برای ارزیابی درونی یک سازمان یا آسیب‌شناسی آن مدل‌های

گوناگونی وجود دارد؛ ازجمله بهترین روش‌های آسیب‌شناسی استفاده از مدل شش‌بعدی وایزبورد است. ازهمین‌رو این مقاله قصد دارد تا با آسیب‌شناسی سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری برخی از مشکلات سازمانی را با استفاده از مدل وایزبورد و بهره‌گرفتن از روش پرسش‌نامه‌ای و تحلیل دیدگاه کارکنان سازمان بررسی کند. در حوزه هدف با میانگین ۳/۴۵، حوزه ساختار سازمانی با میانگین ۳/۱۹، حوزه رهبری با میانگین ۳/۶۵، حوزه ارتباطات با میانگین ۳/۲۶، حوزه پاداش‌ها با میانگین ۳/۹۴، حوزه مکانیزم‌های مفید با میانگین ۳/۵۷ و بالاخره حوزه نگرش به تغییر با میانگین ۳/۷۵ نشان از آن دارد که مشکل خاصی در سازمان وجود ندارد. آزاد هنری (Azad Honari, 2021)، در مطالعه خود نشان دادند که کشور ایران در بین ۱۴۰ کشور جهان از لحاظ شاخص‌های چهارده‌گانه رقابت‌پذیری دارای رتبه ۸۹ است. اما کشورهایی مانند ترکیه، مالزی و امارات که از شرایط مشابه فرهنگی، دینی و جغرافیایی با ایران برخوردارند، رشد قابل توجهی در این صنعت داشته‌اند. در این پژوهش سه کشور فوق در سیاست‌گذاری و وضعیت زیرساخت‌های گردشگری و اثرات آن‌ها در بهره‌برداری از پتانسیل‌های موجود با ایران مقایسه شده و نتایج تحلیل گردیده است. نتایج حاکی از آن است که به‌طورکلی عدم سیاست‌گذاری صحیح، ضعف زیرساخت‌ها در حوزه حمل‌ونقل، وجود موانع قانونی و فرهنگی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در کاهش تمایل گردشگران برای ورود به ایران است. ویسی و مهماندوست (Veisi & Mehmandoust, 2014)، در پژوهشی با عنوان بررسی موانع توسعه گردشگری بین‌المللی در ایران با تأکید بر گردشگری ورودی به این نتیجه رسیده‌اند که عوامل سیاسی داخلی و خارجی، نهادی و سازمانی، زیربنایی و اقتصادی، تأثیر معناداری در عدم توسعه گردشگری در ایران دارند و عوامل فرهنگی و دینی، امنیتی و جاذبه‌های گردشگری، به منزله موانع توسعه گردشگری ایران تأثیر معناداری ندارند. محرابی و همکاران (Mehrabi et al. 2012)، در پژوهشی دیگر

است. با توجه به هدف مطرح‌شده، پژوهش حاضر در پی پاسخ به سؤالات پژوهشی زیر است:

- چه مؤلفه‌های مؤثری بر عدم توسعه گردشگری در ساختار سازمانی گردشگری ایران وجود دارد؟
- میزان مرکزیت، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مؤلفه‌های مؤثر بر عدم توسعه گردشگری در ساختار سازمانی گردشگری به چه صورت قابل تحلیل است؟

۲ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر دارای جهت‌گیری کاربردی است؛ زیرا در این پژوهش هدف به‌کارگیری و آزمون مفاهیم نظری در خصوص مسائل واقعی مرتبط با مهم‌ترین عوامل عدم توسعه گردشگری در ایران و ایتالیا است تا بتوان معیارهای مهم و تأثیرگذار را در ساختار سازمانی گردشگری بررسی کرد. ضمناً از حیث چگونگی به‌دست‌آوردن داده‌ها یک تحقیق توصیفی است؛ زیرا در این تحقیق به توصیف و تفسیر معیارهای مربوط به یک ساختار سازمانی گردشگری خوب و رابطه آن‌ها با یکدیگر پرداخته شده است. از منظر متدولوژیک این تحقیق براساس روش تحقیق آمیخته (کمی- کیفی) انجام می‌شود؛ زیرا ترکیبی از روش‌های مختلف را طی چند مرحله و براساس یک طرح ازپیش‌تعیین‌شده به کار گرفته و نتیجه نهایی، حاصل ترکیبی از روش‌های تحقیقاتی است نه یک روش خاص. بنابراین در چهارچوب روش‌شناسی پژوهش آمیخته، فرآیند مدل‌سازی این تحقیق طی چهار مرحله انجام شده است. ابتدا براساس نتایج مطالعات کتابخانه‌ای در خصوص مبانی نظری و پیشینه پژوهش، چهارچوب مفهومی اولیه زیربخش‌ها و معیارهای لازم جهت پیاده‌سازی عوامل مؤثر بر عدم توسعه گردشگری در ساختار سازمانی گردشگری شناسایی و استخراج شد. مرحله بعد، شامل مصاحبه با خبرگان این حوزه به منظور شناسایی عمده‌ترین عوامل و اختصاصی‌سازی نگاشت مورد نظر بود. جامعه آماری این تحقیق عبارت بودند از خبرگان حوزه گردشگری که دارای

با عنوان بررسی موانع صنعت گردشگری در جمهوری اسلامی ایران به این نتیجه رسیده‌اند که ضعف امکانات زیربنایی و زیرساختی از مهم‌ترین موانع توسعه گردشگری بوده و پس از آن موانع و مشکلات سیاسی و موانع فرهنگی بیشترین اثر را در عدم توسعه گردشگری داشته‌اند. پرووماروانتو و راماجاندان (2015)، Purwomarwanto & Ramachandran)، در مقاله‌ای به بررسی عملکرد بخش گردشگری در اندونزی، مالزی و سنگاپور با توجه به بحران جهانی اخیر می‌پردازد. این مطالعه نشان می‌دهد که برای سه کشور، گردشگری برای رشد اقتصادی اهمیت دارد. گردشگری نیز تحت تأثیر بحران مالی قرار گرفت. براساس مقایسه، مشخص شد که سنگاپور در مقایسه با دو کشور دیگر بسیار تحت تأثیر قرار گرفته است. ممکن است به نرخ ارز واقعی قوی مرتبط باشد که باعث می‌شود قیمت در مقایسه با دو مورد دیگر رقابتی‌تر شود. این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که گردشگران منطقه‌ای درواقع نقش مهمی در توسعه گردشگری ایفا می‌کنند؛ زیرا بیشترین سهم ورودی گردشگران را در مقایسه با گردشگران خارج از منطقه به خود اختصاص داده‌اند و این تعداد ثابت مانده است. براساس نتایج به‌دست‌آمده، توسعه گردشگری را به‌عنوان یکی از ارکان استراتژیک اقتصادی در نظر می‌گیریم؛ زیرا تأثیر مثبت قابل توجهی بر رشد تولید ناخالص داخلی دارد.

با وجود ارزشمندی این مطالعات، خلأ پژوهشی در زمینه، مقایسه سیستماتیک ساختار سازمانی ایران با کشورهای موفق، آسیب‌شناسی جامع مبتنی بر مدل‌های روزآمد، ارائه راهکارهای عملیاتی تطبیقی به‌وضوح مشاهده می‌شود. بنابراین، این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار است و مطالعات در این زمینه می‌تواند به توسعه گردشگری در ایران کمک کند. ازاین‌رو هدف پژوهش حاضر بررسی و مقایسه تطبیقی ساختار سازمانی گردشگری ایران و ایتالیا و آسیب‌شناسی چالش‌های موجود این حوزه در ایران

تجربیات کاری و مدیریتی مناسب بودند. معیار ورود افراد به جامعه آماری پژوهش، آشنایی کامل با مباحث گردشگری، همچنین داشتن حداقل سه سال سابقه فعالیت در حوزه گردشگری یا تدریس دانشگاهی در زمینه گردشگری بود. به این ترتیب، دوازده نفر از خبرگان و کارشناسان به روش هدفمند انتخاب و گروه کانون شامل چهار نفر نفر از مدیران این صنعت، چهار نفر از اساتید دانشگاه و چهار نفر از فعالان حوزه گردشگری، تشکیل شد. با توجه به ترکیب چند دسته از افراد در جامعه آماری خبرگان، مدیران، اساتید و فعالان حوزه گردشگری حجم نمونه چهار تا چهارده نفر کافی بود (Bhattacharya et al, 2013).

در مرحله دوم فرآیند مدل‌سازی کیفی، استخراج و تحلیل نقشه علی خبرگان مد نظر بود. پس از طرح موضوع و بحث و تبادل نظر با خبرگان، تأثیر عوامل شناسایی شده تأیید شد و سپس برخی تغییرات جزئی در طبقه‌بندی اولیه محققان صورت گرفت و در نهایت دسته‌بندی عوامل در سیزده طبقه حاصل شد (جدول ۲). پس از شناسایی عوامل مربوطه، پرسش‌نامه ماتریسی از موانع و محدودیت‌های ساختار سازمانی گردشگری تهیه و در اختیار دوازده خبره مذکور قرار گرفت. بنابراین، ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، پرسش‌نامه‌ای ماتریسی از ابعاد شناسایی شده به استثنای متغیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بود. در تجزیه و تحلیل به روش نگاشت‌شناختی فازی، فقط متغیرهای کمی امکان ورود به الگو را دارند. در گام سوم، پس از تکمیل پرسش‌نامه ماتریسی توسط خبرگان، مدل ذهنی هر خبره به دست آمد. نظریات خبرگان پس از میانگین‌گیری در نرم‌افزار تجزیه و تحلیل شد. به منظور ترسیم گراف علی و معلولی پژوهش و شناسایی تأثیرگذارترین عوامل، از روش نگاشت-شناختی فازی بهره گرفته شد. روش نگاشت-شناختی فازی اولین بار توسط کاسکو در سال ۱۹۸۶ مطرح شد. این روش خبره‌محور است و روابط علی

و معلولی بین عوامل را با اعدادی در بازه -۱ تا +۱ مشخص می‌کند (Basouli et al, 2019).

رویکرد نگاشت‌شناختی، علاوه بر اینکه روش مفیدی برای حل مسأله است، به تصمیم‌گیرندگان در تحلیل روابط علی پنهان کمک و دستیابی به جواب مطلوب را تسهیل می‌کند (Basouli et al, 2022). بر اساس این، مدل ذهنی هر خبره به دست آمد. سپس نقشه علی هر خبره در نرم‌افزار FCMapper ترسیم شد و برای اطمینان از دقت فرآیند ثبت و استخراج مدل ذهنی خبرگان، نقشه علی ترسیم‌شده به تأیید خبرگان مربوطه رسید. نرم‌افزار FCMapper از جمله نرم‌افزارهایی است که در نقشه‌شناختی فازی به کار گرفته می‌شود. نقشه نگاشت‌شناختی ترکیبی از گره‌هایی است که مهم‌ترین عوامل محیط تصمیم‌گیری را نشان می‌دهند و امکان شناسایی روابط مختلف بین گره‌ها را فراهم می‌کند. این نقشه‌ها مدل‌های ذهنی افراد یا گروه‌ها را نشان می‌دهند و برای درک محیط یا پدیده‌های پیرامونی استفاده می‌شوند. این نقشه‌ها نمایشی از روابط موجود بین عناصر تصمیم‌گیری برای مسائل و دانش ضمنی متخصصان را توصیف می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد که نقشه‌های شناختی در حل مسائل پیچیده و ساختارنیافته و مدیریت داده‌های کیفی کاربرد ویژه‌ای دارند (Basouli et al, 2022). پس از آنکه مدل ذهنی خبرگان تعیین و سپس نقشه نگاشت‌شناختی فازی، توسط نرم‌افزار Ucinet6 ترسیم شد؛ این نرم‌افزار نیز با استفاده از روابط و وزن‌های عوامل، نقشه شناختی فازی را ترسیم می‌کند. در مرحله چهارم میزان مرکزیت، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل مشخص و مطابق با آن‌ها سناریوهایی جهت بررسی موانع موجود بر سر راه ساختار سازمانی گردشگری روی مدل شبیه‌سازی و نتایج آن‌ها به کمک نرم‌افزار FCMapper بررسی شده است. در فرآیند پیمایش با توجه به حفظ محرمانگی هویت پاسخ‌دهندگان اطلاعات شخصی افراد پرسش نشد.

۳ یافته‌ها

مجمع جهانی اقتصاد همه‌ساله گزارشی را تحت عنوان شاخص رقابت‌پذیری مسافرت و گردشگری منتشر می‌کند. با توجه به اینکه گزارش کشور ایران در بین سال‌های ۲۰۲۰-۲۰۲۰ گزارش نشده است، برای تحلیل از گزارش سال ۲۰۱۹ استفاده شد. این گزارش براساس زیرساخت‌های تأثیرگذار در صنعت گردشگری، براساس چهار زیرساخت اصلی که عبارت‌اند از میزان دسترس‌پذیر بودن محیط گردشگری، سیاست‌های گردشگری، زیرساخت‌ها و منابع طبیعی و فرهنگی شاخص رقابت‌پذیری را محاسبه نموده و سپس براساس امتیاز به‌دست‌آمده به هر کشور، رتبه‌ای تعلق می‌گیرد (World Economic Forum, 2019). امتیاز این شاخص بین یک تا ده متغیر است. به این معنا که عدد ده به کشوری تعلق دارد که بیشترین میزان رقابت‌پذیری را در صنعت گردشگری دارد و عدد یک به کشور اختصاص دارد که کمترین میزان رقابت‌پذیری را در این صنعت دارد. تصاحب رتبه نخست شاخص رقابت‌پذیری قیمت توسط کشور ایران است که از نتایج افزایش شدید نرخ ارز در سال ۲۰۱۹ محسوب می‌گردد. بهترین رتبه ایران پس از رقابت‌پذیری در حوزه قیمت، همان‌طور که انتظار هم می‌رفت مربوط به شاخص رقابت‌پذیری در حوزه جاذبه‌های فرهنگی با رتبه ۳۳ بوده است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که توان رقابتی ایران در حوزه منابع خدادادی وضعیت بهتری دارد، اما در حوزه‌های عملکردی به مانند سیاست‌گذاری و یا فراهم کردن زیرساخت‌ها به‌کلی از رقبای عقب مانده است. نکته بسیار قابل تأمل در جدول ۱، رتبه ایران در حوزه امنیت ۷۶ است. به‌طورکلی، قرارگرفتن کشور ایران در این جدول، تنها به دلیل رتبه نخست در حوزه

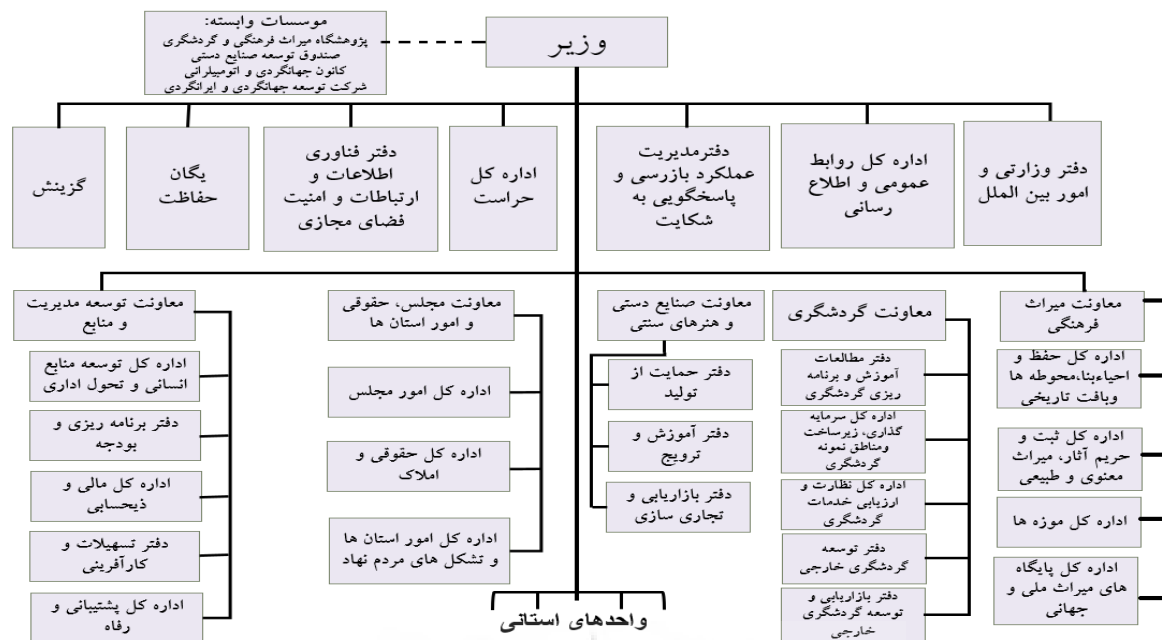
قیمتی بوده، درحالی‌که در دیگر زیرشاخص‌ها، فاصله زیادی با دیگر کشورها داریم. اکثریت کشورها در بعضی از زیرشاخص‌ها توانسته‌اند تا رتبه‌های تکریمی (کمتر از سه) را تصاحب کنند که البته جزء کشورهای موفق در جذب و ارسال گردشگر هستند. بررسی موضوع عدم توسعه گردشگری در ایران، به‌خاطر پیچیدگی و گستردگی آن می‌باشد، لازم است تا هم نگاه به خارج و هم به داخل داشته باشیم. بهترین رتبه کشور ایتالیا، در حوزه منابع فرهنگی با رتبه ۴ و در حوزه منابع طبیعی در رتبه ۷ قرار دارد. از نظر زیرساخت‌های گردشگری در میان کشورهای دنیا رتبه ۱۰ است. براساس گزارش سایت رقابت‌پذیری سفر و گردشگری در سال ۲۰۱۹، ایتالیا جایگاه هشتم رقابت‌پذیری در صنعت گردشگری دنیا را به خود اختصاص داده است و این در حالی است که کشور ایران در رتبه ۸۹ قرار دارد و از این حیث در شرایط قابل قبولی قرار ندارد. همان‌طور که مشاهده می‌شود ایران فقط به‌عنوان یک مقصد گردشگری ارزان در جهان شناخته شده و رتبه اول را در شاخص قیمت‌های رقابتی دارد و در شاخص توسعه پایدار رتبه ۱۰۷ و در شاخص اولویت‌بندی سفر و گردشگری رتبه ۱۱۵ را به خود اختصاص داده است که نشان می‌دهد ایران از جذابیت گردشگری در جهان برخوردار نیست. از مجموع آمار، این نکته قابل استخراج است که کشور ایران در زمینه توسعه پایدار، پیش‌نیازهای لازم و ضروری را مدنظر قرار نداده و برنامه‌ریزی‌های مناسبی را در این زمینه نداشته است؛ درحالی‌که کشور ایتالیا در شاخص‌های توسعه پایدار و شاخص اولویت‌بندی سفر و گردشگری به ترتیب رتبه ۶۴ و ۶۳ را به خود اختصاص داده است. شاخص‌های رقابت‌پذیری ایران و ایتالیا در جدول (۱) نمایش داده شده است.

جدول ۱. عملکرد کشور ایران و ایتالیا در شاخص‌های رقابت‌پذیری

کشور	رتبه جهانی	خط مشی و قانون‌گذاری	پایداری محیطی	امنیت و ایمنی	سلامت و بهداشت	اولویت‌بندی سفر و گردشگری	زیرساخت‌های حمل‌ونقل هوایی	زیرساخت‌های حمل‌ونقل زمینی	زیرساخت گردشگری	ارتباطات	زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات	رقابت‌پذیری قیمتی گردشگری ورودی	منابع انسانی	محیط کسب‌وکار	منابع طبیعی	منابع فرهنگی
ایران	۸۹	۲،۴	۳،۹	۵،۴	۵	۳،۷	۲،۵	۳،۱	۲،۸	۴،۵	۶،۷	۴،۱	۳،۹	۲،۸	۲،۸	۲،۸
رتبه		۱۱۸	۱۰۷	۷۴	۸۹	۱۱۵	۸۶	۷۹	۱۰۸	۷۹	۷۹	۱	۱۰۰	۱۲۱	۹۹	۳۳
ایتالیا	۸	۴،۱	۴،۳	۵،۵	۶،۳	۴،۸	۴،۴	۴،۷	۶	۵،۵	۴،۴	۴،۶	۴	۴	۴،۹	۶،۵
رتبه		۲۹	۶۴	۶۹	۲۵	۶۳	۳۰	۲۳	۱۰	۴۱	۱۲۹	۶۳	۱۱۰	۷	۴	۴

از کسب‌وکارهای گردشگری است. این وزارتخانه شامل پنج معاونت با نام‌های معاونت میراث فرهنگی، معاونت گردشگری، معاونت صنایع دستی و هنرهای سنتی، معاونت امور مجلس، حقوقی و استان‌ها و معاونت توسعه مدیریت و منابع می‌باشد. زیرمجموعه هرکدام از معاونت‌ها از دفاتر تشکیل شده است که به فعالیت‌های مربوط به خود رسیدگی می‌کنند. هریک از شرکت‌ها و مؤسسات وابسته به وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، وظایف خاصی را در زمینه‌های مختلف انجام می‌دهند. واحدهای گردشگری استانی نیز وظیفه مدیریت فعالیت‌های گردشگری را در سطح استانی بر عهده دارند. نمودار سازمانی نهادهای گردشگری ایران در شکل (۱) نمایش داده شده است.

گردشگری در ایران از سال ۱۳۱۴ با تأسیس اداره جلب سیاحان و تصویب قانون به شکل یک ساختار نظامند در قالب صنعت درآمد. این اداره نظر به اهمیت آن در طی سال‌ها تغییر پیدا کرده است تا در سال ۱۳۸۵ به‌عنوان سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی درآمد. درنهایت در سال ۱۳۹۸ سازمان مربوطه به یکی از وزارتخانه‌های ایران تبدیل شد و به‌عنوان متولی اصلی گردشگری به امور گردشگری کشور رسیدگی می‌نمایند. وزارت-خانه مذکور وظیفه، اداره مسائل مربوط به آثار تاریخی و باستانی و نیز مدیریت گردشگری را در کشور بر عهده دارد و مسؤول تدوین سیاست‌های گردشگری، معرفی ایران به‌عنوان یک مقصد گردشگری، تنظیم فعالیت‌های گردشگری و حمایت



شکل ۱. نمودار سازمانی نهادهای گردشگری ایران

این بخش همچنین کمک و مشوق‌هایی را برای توسعه بخش گردشگری ارائه و به متخصصان خارجی گواهی می‌دهد؛ روابط با سازمان‌های بین‌المللی را مدیریت و در توسعه قوانین اتحادیه اروپا مشارکت می‌کند. نقش ENIT بازاریابی و تبلیغ ایتالیا به عنوان یک مقصد گردشگری است. براساس قوانین منتسب به بخش گردشگری در کشور ایتالیا، توسعه و انجام چندین فعالیت کلیدی به مناطق واگذار شده است. از جمله تنظیم مشاغل گردشگری، توسعه فعالیت‌های بازاریابی استراتژیک و مدیریت صندوق‌های ساختاری اتحادیه اروپا.

همچنین، استان‌ها و شهرداری‌ها نیز می‌توانند مقررات محلی مربوط به بخش گردشگری را صادر کنند (OECD, 2018). برخلاف رویکرد متمرکز ایران، ساختار سازمانی گردشگری ایتالیا با یک مدل غیرمتمرکز مشخص می‌شود که خودمختاری قابل توجهی به دولت‌های منطقه‌ای و محلی داده شده است. وزارت گردشگری بر استراتژی ملی گردشگری نظارت دارد، در حالی که آژانس‌های گردشگری

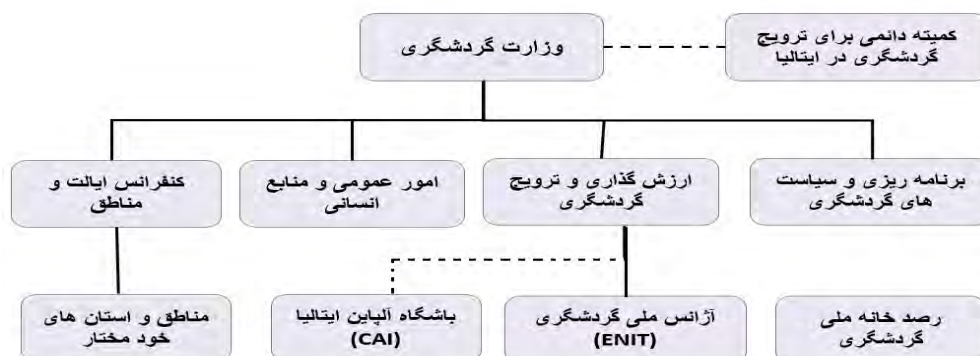
براساس سایت سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱، بدنه گردشگری کشور ایتالیا، وزارت میراث و فعالیت‌های فرهنگی است که رسیدگی به امور آثار تاریخی حفاظت مرمت و ... را بر عهده دارد. از سال ۲۰۱۸ سازمان ملی گردشگری به عنوان متولی اصلی گردشگری به همراه دپارتمان شورای گردشگری وزیران ایتالیا به امور گردشگری این کشور رسیدگی می‌کنند. ساختار سازمانی گردشگری ایتالیا، وزارت میراث فرهنگی و فعالیت‌های فرهنگی، متولی اصلی امور مرتبط با میراث تاریخی، حفاظت و مرمت آثار است. این وزارتخانه همچنین مسئولیت برنامه‌ریزی و توسعه فعالیت‌های مرتبط با گردشگری کشاورزی، گردشگری غذایی، نمایشگاه‌های کشاورزی و سیاست‌های جنگلداری را بر عهده دارد. اداره کل گردشگری زیرمجموعه این وزارتخانه، دستور کار سیاست‌های راهبردی این کشور را از طریق هماهنگی با مناطق و استان‌های خودمختار تنظیم می‌کند و بر آژانس ملی گردشگری ایتالیا^۲ (ENIT) و باشگاه آلبان ایتالیا نظارت می‌کند.

² Italian National Tourism Agency

¹ Organisation for Economic Co-operation and Development

ارتقاء پیشنهادات گردشگری در سطح محلی همکاری می‌کنند. در شکل (۲) نمودار سازمانی گردشگری ایتالیا نمایش داده شده است.

منطقه‌ای مسئول ترویج و مدیریت گردشگری در مناطق مربوطه خود هستند. دولت‌های محلی همچنین نقش مهمی در توسعه گردشگری ایفا می‌کنند و اغلب با ذی‌نفعان بخش خصوصی برای



شکل ۲. نمودار سازمانی نهادهای گردشگری ایتالیا

دولت نقش کمتری در ساختار سازمانی گردشگری ایتالیا دارد. نقش بخش خصوصی در آن پررنگ‌تر است و این بخش نقش اصلی را در ارائه خدمات و فعالیت‌های گردشگری ایفا می‌کند. در این ساختار، وظایف مختلف

گردشگری بین سطوح مختلف دولتی و غیردولتی توزیع شده است. با این حال، دولت همچنان در زمینه‌هایی مانند وضع قوانین و مقررات، ارائه زیرساخت‌ها و ترویج گردشگری فعال است. بخش خصوصی در این صنعت بسیار فعال و قدرتمند است. این بخش شامل طیف وسیعی از شرکت‌ها، از جمله هتل‌ها، رستوران‌ها، آژانس‌های مسافرتی، اپراتورهای تور و شرکت‌های حمل‌ونقل می‌شود. هماهنگی بین سطوح مختلف دولتی و غیردولتی در صنعت گردشگری ایتالیا بهتر از ایران است. این امر به دلیل وجود هماهنگی نهادهای مانند شوراها و کمیته‌های مشترک و همچنین فرهنگ قوی همکاری، بین بخش‌های دولتی و غیردولتی است.

در بررسی اسناد فرادستی ایران، مسأله گردشگری به‌طور کافی مورد توجه قرار نگرفته است؛ درحالی‌که صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از

ساختار سازمانی گردشگری ایران متمرکزتر و سلسله‌مراتبی‌تر از ایتالیا است. در این ساختار، وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی نقش اصلی را در سیاست‌گذاری، نظارت و صدور مجوز برای فعالیت‌های گردشگری ایفا می‌کند. سایر سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی در این حوزه فعالیت می‌کنند؛ اما وظایف آن‌ها عمدتاً اجرایی و تحت نظارت وزارتخانه است. بنابراین، دولت نقش اصلی را در هدایت و کنترل صنعت گردشگری ایران ایفا می‌کند. این نقش در زمینه‌هایی مانند صدور مجوز، نظارت بر فعالیت‌ها، تعیین سیاست‌ها و برنامه‌ها و ارائه حمایت‌های مالی و تسهیلات به فعالان گردشگری مشهود است. بخش خصوصی در صنعت گردشگری ایران، در حال توسعه است. با این حال، این بخش هنوز با چالش‌هایی مانند بروکراسی پیچیده، عدم شفافیت در قوانین و مقررات و کمبود حمایت‌های دولتی روبه‌رو است. هماهنگی بین دستگاه‌های مختلف دولتی و غیردولتی درگیر در صنعت گردشگری ایران ضعیف است. این امر منجر به ناهماهنگی در سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات می‌شود و مانع از کارایی و اثربخشی صنعت گردشگری می‌شود. درحالی‌که

به‌صورت دقیق و روشن صورت گرفته است و این موضوع به‌عنوان هدفی مشخص در برنامه‌ها و اسناد فرادستی ایران در خصوص گردشگری مطرح شده است. با این حال، متولی نهادی برای اجرای این برنامه و تحقق اهداف مشخص‌شده، هنوز مشخص نیست (Veisi, 2017). در برنامه ششم توسعه، اهمیت گردشگری در نگاه سیاست‌گذاران کلان کشور افزایش یافته اما با وجود این، همچنان برای تدوین سیاست‌های حوزه گردشگری نیاز به هماهنگی بین بخش‌های مجری سیاست‌های گردشگری با یکدیگر و با سیاست‌گذاران گردشگری وجود دارد تا اجرای سیاست‌ها با موفقیت همراه شود. به نظر می‌رسد علاوه بر سیاست‌گذاری مناسب، باید در زمینه اجرا و نظارت بر اجرای سیاست‌ها نیز، برنامه‌ریزی مناسبی صورت گیرد. براساس ماده ۱۰۰ برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری موظف به تدوین سند راهبردی گردشگری کشور در سال اول اجرای برنامه بود که این امر با تأخیر چهارساله انجام شد که نشان‌دهنده عدم اجرای درست سیاست اعلامی توسط سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری (وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری) و یا (۲) عدم نظارت صحیح و یا نداشتن منبع قدرت سیاسی مناسب از طرف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به‌عنوان تدوین‌کننده برنامه ششم توسعه برای نظارت بر اجرای سیاست‌گذاری انجام‌شده در بخش گردشگری کشور است (Amini-Komijani et al, 2022).

در برنامه هفتم توسعه کشور، به‌ویژه در مواد ۸۲ و ۸۳، تأکید بر توسعه صنایع دستی، میراث فرهنگی و گردشگری داخلی و جذب گردشگران خارجی دارد. در این برنامه ۷۰ درصد از اقدامات متعلق به حوزه گردشگری، ۳۰ درصد به میراث فرهنگی و صفر درصد به صنایع دستی اختصاص دارد.

اشتغال‌زاترین و پرسودترین صنایع جهانی شناخته شده است. این موضوع ممکن است نشان از عدم توجه کافی به اهمیت صنعت گردشگری و نقش آن در اقتصاد کشور باشد. در برنامه پنج‌ساله توسعه اول، از تقویت و توسعه ایران‌گردی و جهان‌گردی سخن رفته، اما جزئیات مربوط به این عمل، از جمله روش اجرا، نهاد انجام‌دهنده و بودجه مورد نیاز مشخص نشده است. در برنامه دوم توسعه، صحبتی از گردشگری نشده است که این می‌تواند به دو حالت قابل تصور باشد: یا هدف برنامه اول در این زمینه تحقق یافته است و نیازی به برنامه جدید نبوده یا موضوع گردشگری اهمیت کمی دارد که نیاز به توجه مقامات سیاسی و برنامه‌ریزان کلان کشور ندارد. در برنامه سوم توسعه، سه ماده (۱۶۶-۱۶۴) به مسائل گردشگری اختصاص داده شده است، اما مفاد این سیاست‌گذاری کلان برای صنعت گردشگری ایران به‌طور جامع و مهم تعریف نشده است. مهم‌ترین نکته در این برنامه حفظ میراث فرهنگی ایران بوده که در ماده ۱۶۶ به آن تأکید شده است. ذکر خریدوفروش ارز به گردشگران در مبادی ورودی و خروجی کشور در متن برنامه، سیاست‌گذاری جدیدی برای صنعت گردشگری ایران نبود و مبادله ارز پیش از برنامه سوم نیز وجود داشت. تأکید بر حفظ میراث فرهنگی ایران نکته مهمی بود که مورد توجه برنامه سوم در ماده ۱۶۶ قرار گرفته است. حفظ میراث فرهنگی هرچند اقدام مناسبی در راستای حفظ جاذبه‌های گردشگری است، اما لزوماً به معنای توسعه صنعت گردشگری نیست. مانند این است که وجود جاذبه‌های اکوتوریستی زیبای ایران باعث جذب گردشگر بین‌المللی نشده است. روح برنامه سوم درخصوص گردشگری یعنی حفظ میراث فرهنگی ایران در برنامه چهارم نیز ادامه یافته و در برنامه چهارم توسعه نیز، تأکید بر حفظ میراث فرهنگی ایران، ایجاد موزه‌های تخصصی سازمان‌ها و حفظ آثار فرهنگی ایلی و روستایی تمرکز شده است، اما برنامه ملی گردشگری به‌طور جامع و کامل ترسیم نشده است. در برنامه پنجم توسعه، توجه به گردشگری زیارتی در شهرهای مذهبی ایران

براساس نتایج مطالعه کتابخانه‌ای در خصوص مبانی نظری و پیشینه پژوهش، چهارچوب مفهومی اولیه مؤلفه‌های مؤثر بر عدم توسعه گردشگری در ساختار سازمانی گردشگری استخراج شد. به منظور تعدیل عوامل و هم‌راست نمودن آن‌ها با هدف پژوهش، از خبرگان حوزه گردشگری صاحب‌نظر در زمینه گردشگری مصاحبه‌هایی انجام گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا نظرات خود را در رابطه با عوامل اعلام کنند که در نتیجه این مصاحبه، از ۲۰ عامل اولیه استخراج‌شده از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، تعدادی از عوامل حذف، ادغام یا اضافه شدند که در نهایت تعداد ۱۳ عامل نهایی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. این عوامل در جدول (۲) ارائه شده است. مبنای توافق نیز معنادار بودن مفاهیم در حوزه ساختار سازمانی گردشگری بود.

این عوامل عبارت‌اند از: تنوع مراکز تصمیم‌گیری و در نتیجه تداخل سیاست‌ها و تصمیمات، ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، نبود تعاملات مناسب میان مدیران بخش‌ها، ناهماهنگی بین بخش دولتی و خصوصی و تعدد مرکز تصمیم‌گیری، عدم تخصص و ناکارآمدی نیروی انسانی، تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری، مشکلات مربوط به منابع سرمایه‌ای و بودجه‌ای، عدم نظام مدیریتی هدفمند، کمبود و نامناسب بودن زیرساخت‌های گردشگری، عدم توجه به توسعه پایدار، عدم همکاری مناسب با افراد محلی و بخش خصوصی و عدم وجود دیدگاه نظام‌مند.

ماتریس تصمیم‌گیری نهایی حاصل از نظرات خبرگان وارد نرم‌افزار FCMapper می‌شود. این نرم‌افزار، وزن‌ها و روابط علت و معلولی را تعیین می‌کند. ماتریس دیفازی نقشه‌های ذهنی خبرگان در جدول ۳ نشان داده شده است.

در چهارچوب سیاست فعلی گردشگری ایتالیا، برنامه استراتژیک ملی گردشگری ۲۰۲۰-۲۰۱۷ است که بر چهار موضوع استوار است:

۱. فرهنگ و میراث: میراث فرهنگی و طبیعی باید از طریق شیوه‌های مدیریت پایدار و استفاده نوآورانه از دارایی‌ها تقویت شود.

۲. رقابت و اشتغال: رقابت‌پذیری گردشگری باید برای ایجاد ارزش افزوده و افزایش کمی و کیفی اشتغال تقویت شود.

۳. قرارداد گردشگر در مرکز: تجربه گردشگری ایتالیا باید به تقاضاها و انتظارات بازار پاسخ دهد.

۴. یکپارچگی و قابلیت همکاری: سیستم انجمن‌ها و اپراتورهای گردشگری باید به‌طور کامل یکپارچه باشد و همکاری و مشارکت را تشویق کند.

سه اصل استراتژیک بر تمام اهداف و اقدامات این طرح تأثیر می‌گذارد:

۱. پایداری: یک عنصر کلیدی رقابت‌پذیری در گردشگری است که باید منابع طبیعی و مناظر را حفظ کرده و برای حفاظت از آن‌ها سرمایه‌گذاران را جذب کند. یک چشمانداز پایدار برای گردشگری به سمت اشتراک فرصت‌ها، در سراسر کشور و در طول سال و آوردن اشتغال به مقاصد جدید ایجاد شده است.

۲. نوآوری: در رابطه با مقصدهای گردشگری مدل‌های کسب‌وکار، پروفایل‌های حرفه‌ای بازاریابی و کیفیت خدمات و محصولات دیجیتالی‌شدن در خط مقدم نوآوری، مربوط به توزیع اطلاعات، تصمیم‌گیری توسط مسافران و گسترش ابزارهای اطلاعاتی است.

۳. دسترسی: شامل گسترش دسترسی به مناطق کمتر بازدیدشده و دادن فرصتی به همه انواع بازدیدکنندگان برای بهره‌مندی از گردشگری و قدردانی کامل از منحصر بودن مقاصد بازدید شده است (OECD, 2018).

جدول ۲. فهرست عوامل شناسایی شده به همراه منابع آن‌ها

ردیف	موانع ساختار سازمانی گردشگری	منابع
۱	تنوع مراکز تصمیم‌گیری و در نتیجه تداخل سیاست‌ها و تصمیمات	Jalilian et al(2022); Jahaniyan et al(2014); Andreu(2010); Mohseni(2009)
۲	ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری	Azad Honari, (2021); Jalilian et al(2022); Ja- haniyan et al(2014); Mohseni(2009); Ebrahimi (2008)
۳	قوانین و مقررات دست‌وپاگیر	Azad Honari, (2021); Mohseni(2009); Heydari Chianeh (2004)
۴	نبود تعاملات مناسب میان مدیران بخش‌ها	Jahaniyan et al(2014)
۵	ناهماهنگی بین بخش دولتی و خصوصی و تعدد مرکز تصمیم‌گیری	Veisi & Mehmandoust (2014) Jahaniyan et al(2014)
۶	عدم تخصص و ناکارآمدی نیروی انسانی	Jahaniyan et al(2014); Mehrabi et al(2012); Shalbfafian & Pourbarat(2014);
۷	تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری	Jalilian et al(2022)
۸	مشکلات مربوط به منابع سرمایه‌ای و بودجه‌ای	Jalilian et al(2022); Jahaniyan et al(2014)
۹	عدم نظام مدیریتی هدفمند	Jahaniyan et al(2014); Shalbfafian & Pourbarat(2014);
۱۰	کمبود و نامناسب بودن زیرساخت‌های گردشگری	Azad Honari, (2021); Jalilian et al(2022); Shal- bfafian & Pourbarat(2014)
۱۱	عدم توجه به توسعه پایدار	Mohseni(2009); Kazemi(2006)
۱۲	عدم همکاری مناسب با افراد محلی و بخش خصوصی	Mehrabi et al(2012)
۱۳	عدم وجود دیدگاه نظام‌مند	Veisi (2017);Jahaniyan et al(2014)

جدول ۳. ماتریس میزان فاصله بین نقشه علی ادغامی خبرگان مستخرج از نرم‌افزار FCMapper

نقشه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱	۰	۰٫۶۱	۰٫۴۷	۰٫۴۳	۰٫۳۴	۰٫۳۲	۰٫۵۹	۰٫۴۵	۰٫۳۹	۰٫۳۷	۰٫۳۱	۰٫۳۰	۰٫۲۵
۲	۰٫۶۵	۰	۰٫۵۴	۰٫۵۰	۰٫۴۳	۰٫۳۹	۰٫۶۸	۰٫۵۵	۰٫۴۵	۰٫۴۳	۰٫۳۴	۰٫۴۰	۰٫۳۱
۳	۰٫۴۷	۰٫۵۴	۰	۰٫۷۶	۰٫۳۴	۰٫۳۰	۰٫۵۱	۰٫۴۰	۰٫۳۷	۰٫۳۵	۰٫۳۳	۰٫۲۴	۰٫۲۰
۴	۰٫۴۳	۰٫۴۹	۰٫۷۷	۰	۰٫۳۱	۰٫۲۸	۰٫۵۵	۰٫۴۵	۰٫۳۸	۰٫۳۳	۰٫۲۸	۰٫۲۶	۰٫۲۱
۵	۰٫۳۰	۰٫۳۹	۰٫۲۷	۰٫۳۰	۰	۰٫۵۰	۰٫۴۲	۰٫۳۱	۰٫۲۸	۰٫۲۵	۰٫۲۰	۰٫۱۷	۰٫۱۳
۶	۰٫۲۸	۰٫۳۴	۰٫۲۵	۰٫۲۸	۰٫۴۹	۰	۰٫۳۸	۰٫۳۰	۰٫۲۶	۰٫۲۳	۰٫۱۸	۰٫۱۵	۰٫۰۹
۷	۰٫۵۸	۰٫۶۶	۰٫۵۰	۰٫۵۳	۰٫۴۲	۰٫۳۷	۰	۰٫۵۶	۰٫۴۷	۰٫۴۲	۰٫۳۶	۰٫۳۴	۰٫۲۹
۸	۰٫۴۴	۰٫۵۲	۰٫۳۷	۰٫۴۱	۰٫۳۴	۰٫۳۰	۰٫۵۶	۰	۰٫۵۰	۰٫۴۷	۰٫۴۲	۰٫۳۶	۰٫۳۲
۹	۰٫۴۰	۰٫۴۷	۰٫۳۴	۰٫۳۷	۰٫۳۴	۰٫۲۶	۰٫۴۶	۰٫۵۱	۰	۰٫۴۹	۰٫۴۴	۰٫۳۹	۰٫۳۵
۱۰	۰٫۳۶	۰٫۴۲	۰٫۳۰	۰٫۳۳	۰٫۲۶	۰٫۲۱	۰٫۴۲	۰٫۴۷	۰٫۴۹	۰	۰٫۴۷	۰٫۴۳	۰٫۳۹
۱۱	۰٫۳۰	۰٫۲۹	۰٫۲۶	۰٫۲۹	۰٫۲۲	۰٫۱۸	۰٫۳۲	۰٫۳۲	۰٫۳۶	۰٫۴۲	۰	۰٫۶۷	۰٫۵۴
۱۲	۰٫۲۷	۰٫۲۵	۰٫۲۲	۰٫۲۴	۰٫۱۸	۰٫۱۴	۰٫۲۹	۰٫۲۹	۰٫۳۳	۰٫۳۷	۰٫۶۸	۰	۰٫۵۰
۱۳	۰٫۲۳	۰٫۲۱	۰٫۱۸	۰٫۲۱	۰٫۱۴	۰٫۱۰	۰٫۲۴	۰٫۲۴	۰٫۲۹	۰٫۳۴	۰٫۵۴	۰٫۵۰	۰

همچنین، مرکزیت، نشان‌دهندهٔ مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل می‌باشد. از این‌رو، هرچه عاملی درجهٔ مرکزیت بالاتری داشته باشد، در شبکهٔ عوامل دارای اهمیت بیشتری نسبت به سایر عوامل خواهد بود و نیز رتبه‌بندی عوامل براساس میزان اهمیت و مرکزیت عوامل می‌باشد. با توجه به جدول (۴) عوامل زیر به‌ترتیب دارای بیشترین درجهٔ مرکزیت هستند: تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری، ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر.

اعداد این ماتریس میزان تأثیر هر متغیر بر دیگری را براساس جمع‌بندی نظر خبرگان نشان می‌دهد. پس از ادغام نظر خبرگان، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هریک از عوامل در نرم‌افزار FCMapper تجزیه‌و-تحلیل شد. این نتایج در جدول ۲ نشان داده شده است. باید توجه داشت که میزان تأثیرگذاری، بر کل مدل تأثیر می‌گذارد و با جمع‌کردن مقادیر قدر مطلق تمام فلش‌هایی (بردارهایی) که در شکل (۳) از یک متغیر خارج شده‌اند، به دست می‌آید. میزان تأثیرپذیری هر متغیر در مدل با جمع‌کردن مقادیر قدر مطلق تمام فلش‌هایی (بردارهایی) که در شکل به یک متغیر وارد شده‌اند، به دست می‌آید.

جدول ۴. میزان تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و مرکزیت موانع موجود بر سر راه ساختار سازمانی گردشگری ایران

رتبه	مرکزیت	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	عوامل
4	9/54	4/71	4/83	(۱) تنوع مراکز تصمیم‌گیری و در نتیجه تداخل سیاست‌ها و تصمیمات
2	10.86	5/19	5/67	(۲) ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری
3	9/86	4/85	5/01	(۳) قوانین و مقررات دست‌وپاگیر
6	9/39	4/65	4/74	(۴) نبود تعاملات مناسب میان مدیران بخش‌ها
11	7/33	3/81	3/52	(۵) ناهماهنگی بین بخش دولتی و خصوصی و تعدد مرکز تصمیم‌گیری
13	6/58	3/35	3/23	(۶) عدم تخصص و ناکارآمدی نیروی انسانی
1	10/92	5/42	5/50	(۷) تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری
7	9/28	4/47	4/81	(۸) مشکلات مربوط به منابع سرمایه‌ای و بودجه‌ای
5	9/40	4/57	4/83	(۹) عدم نظام مدیریتی هدفمند
8	9/02	4/47	4/55	(۱۰) کمبود و نامناسب بودن زیرساخت‌های گردشگری
9	8/72	4/55	4/17	(۱۱) عدم توجه به توسعه پایدار
10	7/97	4/21	3/76	(۱۲) عدم همکاری مناسب با افراد محلی و بخش خصوصی
12	6/80	3/58	3/22	(۱۳) عدم وجود دیدگاه نظاممند

غیرفعال کردن یا عدم وجود عامل مورد نظر است و عدد یک یعنی وجود عامل مورد نظر بدون هیچ گونه تغییری است. در این پژوهش سناریوها برحسب عواملی که دارای بیشترین میزان مرکزیت هستند، نوشته شدند. پژوهش دارای سه سناریو می‌باشد: در سناریوی اول، اولین سناریو ثابت در نظر گرفته شده تا تغییرات دو سناریوی دیگر را اندازه‌گیری کند. نتیجه سناریوی اول تغییرات منفی را در تمامی عوامل دیگر نشان می‌دهد. سناریوی دوم، وضعیتی شبیه‌سازی شده است که در آن به‌رغم توجه به تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری، کاری برای ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری، انجام نگیرد. بدین صورت که عامل تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری را فعال (یک) و ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی

با توجه به جدول (۴) و ارزیابی نقش عوامل در بهبود وضعیت سایر عوامل، سناریوهایی نگاشته شده است. در سناریوسازی بایستی به این نکته توجه داشت که با چه سناریویی می‌توان به تغییر در موانع رسید که بیشترین میزان تأثیر را در ساختار سازمانی گردشگری ایران داشته باشد. از مزایای سناریونویسی این است که در شرایطی که به هر دلیل نتوان تمامی عوامل را با هم فراهم کنیم، با استفاده از سناریونویسی تأثیرات سایر عوامل را در صورتی یک یا چند عامل حذف شود را بسنجیم. براساس داده‌های به‌دست‌آمده، می‌توان سناریوهایی مبتنی بر بالاترین درجه مرکزیت عوامل و یا بالاترین درجه تأثیرگذاری عوامل نوشت و تجزیه و تحلیل کرد. قبل از تشکیل سناریوها لازم به ذکر است که در قسمت تشکیل سناریوها برای عاملی که براساس آن سناریو تشکیل می‌شود، دو عدد صفر و یک تعریف شده، عدد صفر به معنی

عامل ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری یک و عامل تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری، صفر در نظر گرفته شده است. نتیجه سناریوی سوم تغییرات منفی را در تمامی عوامل دیگر نشان می‌دهد. در جدول ۵ تغییرات و نتایج سناریوها نشان داده شده است.

جامع سیاست‌گذاری غیرفعال (صفر) در نظر گرفته شد. نتیجه آن، تغییرات منفی را در تمامی عوامل دیگر نشان می‌دهد. سناریوی سوم به تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری بدون توجه به ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری بررسی شده است. بدین معنی که

جدول ۵. نتایج شبیه‌سازی سناریوها بر مدل پیشنهادی

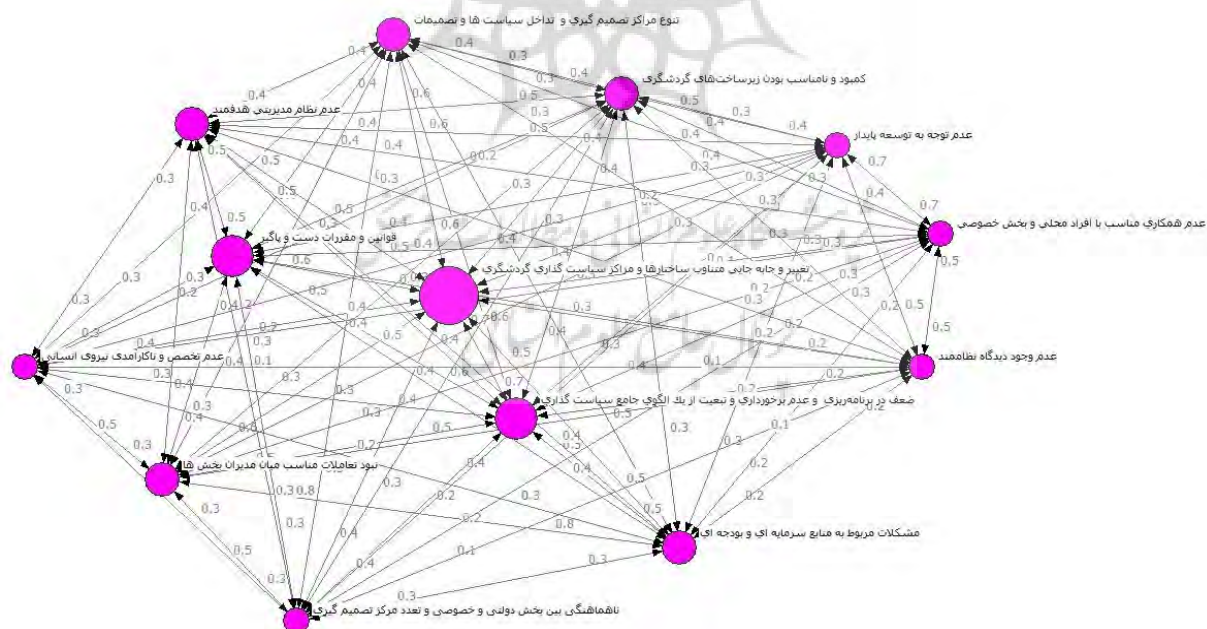
تغییرات سناریو			مقایسه سیاست‌های		نتایج سیاست			سیاست			عامل
۳	۲	۱	دوم و اول	سوم و اول	۳	۲	۱	۳	۲	۱	
۷	۷	۷	-۰/۰۰۲۷	-۰/۰۰۰۳	۰/۹۹۴	۰/۹۹۳	۰/۹۹۷			۱	(۱) تنوع مراکز تصمیم‌گیری و در نتیجه تداخل سیاست‌ها و تصمیمات
۱	۰	۱	۰/۰۰۲۱	-۰/۹۹۸	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۹۹۸	۱	۰	۱	(۲) ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری
۷	۷	۷	-۰/۰۰۲۸	-۰/۰۰۰۳	۰/۹۹۳	۰/۹۹۳	۰/۹۹۶			۱	(۳) قوانین و مقررات دست‌وپاگیر
۷	۷	۷	-۰/۰۰۲۶	-۰/۰۰۰۲	۰/۹۹۴	۰/۹۹	۰/۹۹۶			۱	(۴) نبود تعاملات مناسب میان مدیران بخش‌ها
۷	۷	۷	-۰/۰۰۴۴	-۰/۰۰۰۵	۰/۹۸۷	۰/۹۹	۰/۹۹۲			۱	(۵) ناهماهنگی بین بخش دولتی و خصوصی و تعدد مرکز تصمیم‌گیری
۷	۷	۷	-۰/۰۰۶۰	-۰/۰۰۰۶	۰/۹۸۱	۰/۹۸۱	۰/۹۸۷			۱	(۶) عدم تخصص و ناکارآمدی نیروی انسانی
۰	۱	۱	-۰/۹۹۸۳	۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۹۹۸	۰	۱	۱	(۷) تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری
۷	۷	۷	-۰/۰۰۲۳	-۰/۰۰۰۲	۰/۹۹۵	۰/۹۹۵	۰/۹۹۷			۱	(۸) مشکلات مربوط به منابع سرمایه‌ای و بودجه‌ای
۷	۷	۷	-۰/۰۰۲۴	-۰/۰۰۰۲	۰/۹۹۴	۰/۹۹۴	۰/۹۹۶			۱	(۹) عدم نظام مدیریتی هدفمند
۷	۷	۷	-۰/۰۰۲۳	-۰/۰۰۰۲	۰/۹۹۳	۰/۹۹۳	۰/۹۹۶			۱	(۱۰) کمبود و نامناسب بودن زیرساخت‌های گردشگری
۷	۷	۷	-۰/۰۰۱۸	-۰/۰۰۰۲	۰/۹۹۴	۰/۹۹۴	۰/۹۹۶			۱	(۱۱) عدم توجه به توسعه پایدار
۷	۷	۷	-۰/۰۰۲۳	-۰/۰۰۰۳	۰/۹۹۲	۰/۹۹۲	۰/۹۹۴			۱	(۱۲) عدم همکاری مناسب با افراد محلی و بخش خصوصی
۷	۷	۷	-۰/۰۰۳۶	-۰/۰۰۰۴	۰/۹۸۶	۰/۹۸۵	۰/۹۹۰			۱	(۱۳) عدم وجود دیدگاه نظاممند

اگر میزان تغییرات در رده ۶ تا ۹ باشند، نشان‌دهنده تغییرات منفی و عدد ۱۰ نشان‌دهنده هیچ‌گونه تأثیر

مطابق با خروجی‌های جدول (۵)، اگر تغییرات ما بین عدد یک تا ۵ باشند، تغییرات مثبت می‌باشند؛ ولی

ماتریس ادغامی خبرگان در نرم‌افزار Ucinet6 وارد و گرافی از مدل رسم شد که در شکل (۳) نشان داده شده است. این گراف درواقع موانع ساختار گردشگری ایران را نشان می‌دهد. با توجه به شکل (۳) این نقشه دارای ۱۳ گره و ۱۵۷ کمان است که نشان‌دهنده روابط بین عوامل است. گره‌ها بیان‌گر موانع موجود در ساختار سازمانی گردشگری است و کمان‌ها روابط بین گره‌ها را نشان می‌دهند. در این نقشه تمامی روابطی که بین عوامل وجود دارند، مستقیم و دوطرفه است. با توجه به روابط علی بین عوامل، هر عاملی که نقش مهم‌تری را در ایجاد موانع ساختار سازمانی گردشگری ایران دارد، در مرکز شکل قرار دارد که در این تصویر عوامل تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری، ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری و قوانین و مقررات دست‌وپاگیر در مرکز شکل قرار گرفته‌اند و گراف ارائه‌شده، عوامل را از لحاظ اولویت، طبقه‌بندی کرده است (شکل ۳).

و تغییرنیافتن عوامل می‌باشد. همچنین هرچه عدد کوچک‌تر باشد؛ میزان تغییرات بیشتر خواهد بود. به‌عنوان مثال عدد ۶ نشان‌دهنده تغییرات منفی بیشتری نسبت به ۷ و همچنین ۷ نسبت به ۸ و عدد ۸ در مقایسه با ۹ می‌باشد. نتایج حاصل از سناریوی دوم و سوم نشان می‌دهد، در صورتی که تنها به عامل تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری توجه شود، ولی تلاشی، جهت ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری نشود، همه عوامل در جهت منفی و به میزان متوسط تغییر می‌کنند. با استفاده از تحلیل مقایسه ستون‌های سیاست‌ها و تغییرات سناریو، همچنین اگر تنها به عامل ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری توجه کرده و عامل تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری نادیده گرفته شود، مجدداً تمامی عوامل در جهت منفی و به میزان متوسط حرکت خواهند کرد. پس از شبیه‌سازی سناریوسازی گوناگون روی مدل، داده‌های



شکل ۳. نقشه شناختی فازی موانع موجود بر سر راه ساختار سازمانی گردشگری ایران

۴ بحث و نتیجه‌گیری

گردشگری، پدیده‌ای پویا و رو به رشد، نقشی بی‌بدیل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع ایفا می‌کند. این صنعت، با گشودن دریچه‌ای به سوی فرهنگ‌ها و تمدن‌های مختلف، مبادلات فرهنگی را رونق می‌بخشد، فرصت‌های شغلی جدید ایجاد و به رونق کسب‌وکارهای محلی کمک می‌کند. در قلب این صنعت پویا، ساختار سازمانی گردشگری همچون ستونی استوار، وظایف خطیری را بر عهده دارد. این ساختار، متشکل از مجموعه‌ای از نهادها، سازمان‌ها و افراد است که در سطوح مختلف ملی، منطقه‌ای و محلی فعالیت می‌کنند و با همبستگی و همکاری یکدیگر، به هدایت، نظم‌دهی و ارتقای صنعت گردشگری می‌پردازند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ساختار گردشگری ایران با چالش‌های بنیادینی مواجه است که ریشه در سه عامل کلیدی دارد: نخست، تغییرات مکرر و بی‌ثباتی در نهادهای متولی که منجر به فقدان پیوستگی در سیاست‌گذاری‌ها شده است. دوم، ضعف در برنامه‌ریزی راهبردی و عدم وجود الگوی جامع برای توسعه صنعت گردشگری. سوم، قوانین و مقررات دست‌وپاگیری که مانع از مشارکت مؤثر بخش خصوصی و ذی‌نفعان محلی می‌شود.

مقایسه تطبیقی با ساختار گردشگری ایتالیا به عنوان یکی از موفق‌ترین الگوهای جهانی، درس‌های ارزشمندی در اختیار می‌گذارد. ایتالیا با اتخاذ رویکردی غیرمتمرکز، زمینه مشارکت فعال مناطق و بخش خصوصی را فراهم کرده است. برنامه استراتژیک ۲۰۲۰-۲۰۱۷ این کشور با محوریت چهار رکن اصلی (حفظ میراث فرهنگی، افزایش رقابت‌پذیری، تمرکز بر تجربه گردشگر و تقویت یکپارچگی نهادی) و سه اصل راهبردی (پایداری، نوآوری و دسترسی) توانسته است صنعت گردشگری خود را به صورت نظام‌مند توسعه دهد.

همچنین، پژوهش حاضر با رویکرد نگاشت-شناختی در ساختار سازمانی گردشگری ایران، مدلی

ارائه کرده است که براساس آن مهم‌ترین موانع ساختار سازمانی گردشگری ایران شناسایی شده و رابطه علت و معلولی بین این موانع به همراه شدت این روابط نمایش داده می‌شود. این مدل به منظور تحلیل دقیق‌تر و ارائه راهکارهای بهبود در ساختار سازمانی گردشگری کشور طراحی شده است. این اطلاعات می‌تواند در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های مدیران گردشگری، استفاده شود. همان‌طور که مشاهده شد، مدل استخراج‌شده شامل ۱۳ عامل است. براساس میزان مرکزیت، عوامل تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری، ضعف در برنامه‌ریزی و عدم برخورداری و تبعیت از یک الگوی جامع سیاست‌گذاری، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر در صدر فهرست قرار گرفتند. همان‌طور که در تحلیل نگاشت‌شناختی فازی اشاره شد، تغییر و جابه‌جایی متناوب ساختارها و مراکز سیاست‌گذاری گردشگری به‌عنوان مؤثرترین عامل در چالش‌های ساختار سازمانی گردشگری ایران شناخته شده است. این عامل ریشه در فقدان ثبات و انسجام در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌های گردشگری در طول زمان دارد. از آنجاکه تمامی عوامل استفاده‌شده در الگوی پژوهش برگرفته از نتایج پژوهش‌های پیشین است و در الگوی به‌دست‌آمده نیز همه عوامل بررسی‌شده، دخیل‌اند، می‌توان اذعان کرد که نتایج این بخش از پژوهش حاضر با نتایج تمامی پژوهش‌هایی که در جدول (۱) و بخش پیشینه پژوهش بیان شده، منطبق است. گفتنی است که به دلیل کثرت موارد، در اینجا فقط به برخی از آن‌ها همچون جلیلیان و همکاران (Jalilian et al, 2022)، جهانیان و همکاران (Jahaniyan et al, 2014)، Andreu (۲۰۱۰)، محسنی (Mohseni, 2009)، آزاد هنری (Azad Honari, 2021)، ابراهیمی (Ebrahimi, 2008)، حیدری چپانه (Heydari Chianeh, 2004)، ویسی و مهماندوست (Veisi & Mehmandoust, 2014)، شال بافیان و پوربرات (Shalbafian & Pourbarat, 2014)، محرابی و همکاران (Mehrabi et al, 2012)، ویسی

حامی مالی

این مقاله حاصل تحقیق مستقل بوده و بدون حمایت مالی و سازمانی انجام شده است.

سهم نویسندگان در پژوهش

نویسندگان با توجه به ترتیب مقاله و به همان اندازه در مفهوم‌سازی و نگارش مقاله سهیم بودند. همه نویسندگان محتوای مقاله را تأیید کردند و در مورد تمام جنبه‌های کار توافق داشتند.

تضاد منافع

نویسندگان اظهار می‌کنند که تضاد منافی وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند که از همکاری تمام اساتید و بزرگوارانی که در تهیه این مقاله ما را یاری کردند، تشکر و قدردانی کنند.

(Veisi, 2017) و کاظمی (Kazemi, 2006) اشاره می‌شود.

در راستای اهداف پژوهش حاضر پیشنهاد می‌گردد برای ارتقاء ساختار سازمانی گردشگری، تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر ساختار سازمانی گردشگری و افزایش مشارکت ذی‌نفعان محلی می‌تواند به افزایش انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی و کارایی صنعت گردشگری کمک کند. همچنین، ایجاد نهادهای هماهنگی مانند شوراهای و کمیته‌های مشترک و ارتقاء فرهنگ همکاری بین بخش‌های دولتی و غیردولتی می‌تواند منجر به بهبود هماهنگی در ساختار سازمانی گردشگری شود. توسعه و به-سازی زیرساخت‌ها و خدمات گردشگری، ساده‌سازی قوانین و مقررات، تغییر نگرش‌ها و ایجاد فرهنگ گردشگری، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص، توسعه بازاریابی و تبلیغات در سطح ملی و بین‌المللی از دیگر راهکارهایی است که برای توسعه صنعت گردشگری می‌توان پیشنهاد کرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- Andreu, R., Claver, E., & Quer, D. (2010). Entry of Spanish tourism firms into new businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(1), 7-23.
<https://doi.org/10.1108/0959611011013444>
- Amini-Komijani, H., Farahani, A., Goodarzi, & Ghorbani, L. (2022). Policy of the tourism industry in the development documents of the Islamic Republic of Iran with emphasis on sports tourism. *Applied Research in Sport Management*, 42(11), 1-12. [In Persian]
<https://doi.org/10.30473/arsm.2022.8534>
- Azad Honari, N. (2021). Structural analysis of Iran's tourism industry based on a comparative study with Turkey, UAE, and Malaysia. In *Proceedings of the 5th International Congress on Agricultural Development, Natural Resources, Environment, and Tourism of Iran* (Tabriz, Iran). [In Persian]
<https://civilica.com/doc/1276372>
- Basouli, M., Imani, K. M. H., & Mirghafouri, S. H. (2019). Investigating the Factors Affecting the Development of Cultural Tourism Entrepreneurship Using Fuzzy Cognitive Mapping; Case Study: Yazd city. *Journal of Studies on Iranian Islamic City*, 9(35), 79-89. [In Persian]
- Basouli, M., Derakhsh, S., Pahlevanian, A., & Hekmat, V. (2022). Examining message characteristics in the media for destination marketing using fuzzy cognitive mapping (with emphasis on television media). *Tourism and Development*, 11(2), 63-78. [In Persian]
<https://doi.org/10.22034/JTD.2020.235786.2059>
- Bhattacharya, S., Chandrasekhar Iyer, K., & Momaya, K. (2013). Enablers of growth in Indian construction companies: a comparative study of polar cases. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 428-453.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-Feb-2012-0556>
- Bhargava, R. N., Rajaram, V., & Tholson, K. Tiede, Lynn. (2019). *Ecology and Environment: Published by the energy and resources institute, India.*
<https://doi.org/10.1201/9780429058226>
- Ebrahimi, M. (2008). Structural barriers to tourism development in Iran (Master's thesis). University of Tehran, Faculty of Law and Political Science, Tehran, Iran. [In Persian]
- Heydari Chianeh, R. (2004). Evaluation of the tourism industry in Iran (Doctoral dissertation, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Tabriz). [In Persian]

Holden, A. (2016). Environment and tourism. Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781315767659>

Jahaniyan, M., Gholami Bahador, & Khalili, S. (2014). An analysis of the organizational structure of the tourism authority in Iran. *New Perspectives in Human Geography Quarterly*, 7(1), 125. [In Persian]

<https://civilica.com/doc/1794122>

Jalilian, L., Heydari, M. T., & Ahadnejad Roshti, M. (2022). The role of government in tourism development with emphasis on economic policies. *Urban Economics*, 7(1), 19–38. [In Persian]

<https://doi.org/10.22108/ue.2023.137102.1252>

Joneidi Jafari, M., & Beigi Nia, A. R. (2002). Human resources pathology with the aim of improvement and development (Case study: Bank Mellat). *Management and Human Resources in the Oil Industry*, (4). [In Persian]

Kazemi, M. (2006). Tourism, environment, and challenges of sustainable tourism development for developing countries. *Iranian Journal of Management Sciences*, 1(3), 89–118.

Mirabi, V. R., & Monfared, J. H. (2012). Organizational diagnosis on the basis of customer's aspects: Case study of an Iranian company. *African Journal of Business Management*, 6(31), 9126. [In Persian]

<https://doi.org/10.5897/AJBM10.1305>

Mehrabi, J., Khalili Shourini, S., & Khalafi, A. (2012). Barriers to the development of the tourism industry in the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 4(9), 1–10. [In Persian]

Mohseni, R.A. (2009). Sustainable tourism in Iran: Functions, challenges, and solutions. *Geographical Space Quarterly*, 9(28), 149–171. [In Persian]

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *OECD tourism trends and policies 2018*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/tour-2018-en>

Purwomarwanto, Y. L., & Ramachandran, J. (2015). Performance of tourism sector with regard to the global crisis—a comparative study between Indonesia, Malaysia and Singapore. *The Journal of Developing Areas*, 325–339.

<https://doi.org/10.1353/jda.2015.0149>

Qasemii, M., Amin Bidokhti, A. A., & Shalikar, S. (2014). Organizational pathology of the Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism Organization based on the WiseBoard model: A case study of Garmsar and Semnan counties. In *Proceedings of the First National Conference on*

- Tourism: Income and Opportunity, Hamedan, 654-669. [In Persian]
<https://civilica.com/doc/304539>
- Rahimpour, A., & Karbasi Yazdi, A. (2011). Prioritizing factors affecting the development of the tourism industry in the Islamic Republic of Iran using the REMBRANDT method. *Tourism and Development Quarterly*, 1-16. [In Persian]
- Saghayi, M. (2007). Feasibility study of eco-tourism development in Iran. In *Geography Conference: Tourism and Sustainable Development*, Tehran: Islamic Azad University, Shahr-e Rey Branch. [In Persian]
- Shalbafian, A. A., & Pourbarat, H. R. (2014). Barriers to tourism development in Iran: Challenges and solutions. In *Proceedings of the First International Scientific Strategic Conference on Tourism Development in the Islamic Republic of Iran: Challenges and Prospects* (pp. 654-669). Mashhad. [In Persian]
- Veisi, H., & Mehmandoust, K. (2014). Examining barriers to the development of international tourism industry in Iran with emphasis on inbound tourism. *International Quarterly of Geopolitics*, 11(37), 194-197. [In Persian]
- Veisi, H. (2017). Examining tourism industry policy-making in the upstream laws of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Studies of Public Policy*, 7(25), 93-112. [In Persian]
- UNWTO. (2018). *Tourism Highlights 2017, 2018 Edition*. WTO. Madrid, Spain. www.unwto.org.
- United Nations World Tourism Organization. (2023). *International tourism highlights 2023 edition*. UNWTO. <https://www.unwto.org/international-tourism-highlights-2023>
- World Economic Forum (2019), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*; World Economic Forum.
- World Travel & Tourism Council. (2024). *Economic impact report 2024*. WTTC. <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>