



## Presenting a Worthy Governance Model for Tourism in Iran's Post-Coronavirus Era

Laaya Jalilian<sup>1✉</sup> | Mohammad Taghi Heydari<sup>2</sup> | Mohsen Ahadanjad Roshti<sup>3</sup> | Naser Rezaei<sup>4</sup>

1. Corresponding author, PhD in Geography and Urban Planning, Department of Geography, Faculty of Social Sciences, Zanjan University, Iran. **Email:** Laayaj402@yahoo.com
2. Assistant Professor of Geography and Urban Planning, Department of Geography, Faculty of Social Sciences, Zanjan University, Iran. **Email:** Mt.heydari@znu.ac.ir
3. Associate Professor of Geography and Urban Planning, Department of Geography, Faculty of Social Sciences, Zanjan University, Iran. **Email:** ahadnejad@znu.ac.ir
4. Associate Professor of Geography and Urban Planning, Cultural Heritage Research Institute, Tehran, Iran. **Email:** hiwa865@gmail.com

| Article Info   | ABSTRACT   |
|--|--|
| <p><b>Article type:</b><br/>Research Article</p> <p><b>Article history:</b><br/>Received<br/>2022/11/27<br/>Received in revised<br/>2023/02/29<br/>Accepted<br/>2023/05/22<br/>Published<br/>2023/05/23<br/>Published online<br/>2025/05/21</p> <p><b>Keywords:</b><br/>cooperation,<br/>training,<br/>investments,<br/>long-term construction<br/>plans,<br/>use specialist forces.</p> | <p>Policy-making in tourism development planning necessitates the adoption of innovative methodologies within the domain of urban governance. In alignment with this framework, it is imperative to implement policies that focus on the processes of "developing a good governance model for tourism in the post-COVID-19 era in Iran." This approach aims to mitigate the challenges posed by the pandemic, which has imposed significant strain on the tourism industry by reducing the evaluation of tourism governance indicators and establishing a foundation for their implementation. The methodology of this research is descriptive-survey with a practical focus, employing both documentary studies and field research. The qualitative component of the study utilized interviews as a tool for data analysis and the examination of relevant tourism indicators. The statistical population comprises experts and stakeholders involved in the tourism sector in Iran, with a sample size of 14 individuals selected through a combination of purposive and snowball sampling techniques. In-depth semi-structured interviews were conducted, and the data were analyzed through a process of open, axial, and selective coding until theoretical saturation was achieved, leading to the categorization of main and sub-categories. The data analysis was informed by the grounded theory methodology. The findings of this research, which identify indicators of effective governance and elucidate the causal conditions for the application of such governance in Iran's tourism industry, provide a foundation for potential outcomes, including the enhancement of the business environment, particularly in the aftermath of the economic downturn experienced due to the COVID-19 pandemic. These outcomes may lead to the creation of competitive advantages through the establishment of conducive platforms, including organizational measures, infrastructure development, technological enhancements, and the implementation of information and communication management strategies, marketing strategies, and oversight mechanisms, all of which are articulated as a comprehensive model.</p> |

**Cite this article:** Jalilian, Laaya., Taghi Heydari, Mohammad., Ahadanjad Roshti, Mohsen., & Rezaei, Naser. (2025). Presenting a Worthy Governance Model for Tourism in Iran's Post-Coronavirus Era. *Journal of Applied Researches in Geographical Sciences*, 25 (77), 428-445. DOI: <http://dx.doi.org/10.61186/jgs.25.77.16>



© The Author(s). Publisher: Kharazmi University

DOI: <http://dx.doi.org/10.61186/jgs.25.77.16>



## Extended Abstract

### Introduction

The tourism industry transcends mere commercial activity; it is a global phenomenon characterized by significant political processes and policymaking that aims to address various challenges within the sector. Nations have come to recognize that the mere presence of architectural, historical, climatic, and cultural attractions is insufficient to draw tourists. Instead, the establishment of good governance is critical. Good governance, in conjunction with tourist attractions, fosters political stability, enhances welfare facilities, and ensures the preservation of these attractions. It serves as the foundation for expanding international cooperation, facilitating constructive interactions with other nations, promoting the country's tourist offerings, encouraging international visitation, and fostering mutual respect for diverse cultures. In the context of Iranian tourism, effective governance involves identifying causal conditions, key actors (intermediaries), and both internal and external intervening factors. The engagement of all stakeholders and inter-sectoral cooperation between public and private entities can significantly influence policymaking and should be integrated into strategic planning. This endeavor necessitates the adoption of contemporary perspectives in global management, promoting participatory dialogue and collaboration among stakeholders. The current research aims to identify the dimensions and indicators of good governance within Iran's tourism sector, highlighting the urgent need for swift and effective transformations in this industry. It emphasizes the role of various actors and the involvement of governmental institutions, private sector stakeholders, and specialized associations in addressing the expectations of all participants. This approach seeks to realize the objectives and implement development plans, thereby offering a viable model for macro-level tourism policymaking in the post-COVID-19 era in Iran. Given these considerations, the primary research questions this article seeks to address are:

What is Iran's current status regarding tourism governance indicators?

What constitutes an appropriate governance model for tourism in the post-COVID-19 era?

### Material and Methods

The method of this research is descriptive-survey and with practical purpose, using documentary studies and field research. We have used the interview tool for the qualitative part (data analysis of the foundation) and studying the appropriate indicators of tourism. The statistical population includes elites and people involved in tourism in the country and the statistical sample includes 14 of these people who were selected by a combination of judgmental and snowball sampling. In-depth semi-structured interviews have been conducted by comparing data in open, central and selective coding until the stage of theoretical saturation and separation of main and sub-categories, and the data theory method of the Strauss and Corbin Foundation (1998) was used to analyse the obtained data.

### Results and Discussion

The results of this research, according to the identification of the indicators of meritorious governance and the introduction of the causal conditions for the use of meritorious governance in Iran's tourism industry, lay the groundwork for the formation of consequences such as; Improving the business environment, especially after the recession crisis of this industry due to the spread of Covid-19, creating a competitive advantage, etc. through providing suitable platforms, including: organizational measures, strengthening and improving infrastructure, technological capabilities, etc.



and using information and communication management strategies, marketing strategies, supervision and monitoring, etc., which are displayed as a model.

## Conclusion

The present research aims to develop a model of effective governance for the future of tourism policymaking in Iran. The outcomes of this study identify key drivers essential for the realization of this model. Among the identified categories influencing the model of good tourism governance are causal categories, strategic categories, environmental categories, intervening factors, and consequential categories. These elements encompass aspects such as justice and equitable distribution, adherence to the rule of law, public acceptability, safety and security, financial indicators, governmental and economic structures, political frameworks and policies, as well as the enhancement of infrastructure, cultural development, marketing strategies, service management, and the promotion of attractions. The primary resources contributing to this model include competitive advantage, human resource empowerment and development, employment, productivity, forward-looking tourism initiatives, national production, and overall welfare, alongside a commitment to quality management.

## ارائه الگوی حکمروایی شایسته گردشگری عصر پساکروناوی ایران

لعیا جلیلیان<sup>۱</sup>، محمدتقی حیدری<sup>۲</sup>، محسن احدنژاد روشتی<sup>۳</sup>، ناصر رضایی<sup>۴</sup>

۱. نویسنده مسئول، دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، گروه جغرافیا، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه زنجان، ایران.

رایانامه: Jalilian@yahoo.com

۲. استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، گروه جغرافیا، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه زنجان، ایران.

رایانامه: Mt.heydari@znu.ac.ir

۳. دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، گروه جغرافیا، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه زنجان، ایران.

رایانامه: ahadnejad@znu.ac.ir

۴. دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، پژوهشکده میراث فرهنگی، تهران، ایران، رایانامه: hiwa865@gmail.com

| اطلاعات مقاله   | چکیده  |
|---|--|
| نوع مقاله:<br>مقاله پژوهشی  | سیاست‌گذاری در برنامه‌ریزی توسعه گردشگری، مستلزم بهره‌گیری از شیوه‌های نوین در عرصه حاکمیتی شهری است. مطابق با این رویکرد، به‌کارگیری سیاست‌گذاری با تمرکز بر فرآیندهای «تدوین الگوی حکمروایی خوب گردشگری در عصر پساکرونا در ایران» الزامی است تا بتواند معضلات ناشی از این بیماری که بر بدنه صنعت گردشگری به‌صورت مضاعف فشار وارد می‌کند را از طریق ارزیابی شاخص‌های حکمروایی شایسته گردشگری تقلیل دهد و زمینه را برای اجرایی شدن آن‌ها فراهم آورد. روش این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و با هدف کاربردی، با استفاده از مطالعات اسنادی و تحقیقات میدانی است. از ابزار مصاحبه برای بخش کیفی (تحلیل داده بنیاد) و تحصیل شاخص‌های حکمروایی شایسته گردشگری بهره برده‌ایم. جامعه آماری شامل نخبگان و دست‌اندرکاران گردشگری کشور و نمونه آماری شامل ۱۴ نفر از این افراد است که با ترکیبی از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شده‌اند. مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته، با مقایسه داده‌ها در کدگذاری باز، محوری و انتخابی تا مرحله اشباع نظری و تفکیک مقولات فرعی و اصلی انجام گرفته است و برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده از روش نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) استفاده شده است. نتایج این پژوهش، با توجه به شناسایی شاخص‌های حکمروایی شایسته و معرفی شرایط علی بهره‌گیری از حکمروایی شایسته در صنعت گردشگری ایران، زمینه را در جهت شکل‌گیری پیامدهایی همچون؛ بهبود فضای کسب‌وکار به‌ویژه پس از بحران رکود این صنعت به دلیل شیوع کووید-۱۹، ایجاد مزیت رقابتی و ... از طریق فراهم کردن بسترهای مناسب من‌جمله: اقدامات سازمانی، تقویت و بهبود زیرساخت‌ها، قابلیت‌های فناوری و ... و بهره‌گیری از راهبردهای مدیریت اطلاعات و ارتباطات، استراتژی‌های بازاریابی، نظارت و پایش و ... فراهم کرد که به‌صورت یک الگو نمایش داده می‌شود. |
| تاریخ دریافت:<br>۱۴۰۱/۰۹/۰۶   |  |
| تاریخ بازنگری:<br>۱۴۰۱/۱۱/۰۹  |  |
| تاریخ پذیرش:<br>۱۴۰۲/۰۴/۰۱  |  |
| تاریخ انتشار:<br>۱۴۰۲/۰۴/۰۲   |  |
| تاریخ انتشار آنلاین:<br>۱۴۰۴/۰۴/۰۱  |  |
| کلیدواژه‌ها:<br>حکمروایی شایسته گردشگری، شاخص‌های حکمروایی شایسته گردشگری، نظریه داده بنیاد |  |

استناد: جلیلیان، لعیا؛ حیدری، محمدتقی؛ محسن، احدنژاد روشتی و رضایی، ناصر (۱۴۰۴). ارائه الگوی حکمروایی شایسته گردشگری عصر پساکروناوی ایران. تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، ۲۵ (۷۷)، ۴۲۸-۴۴۵.

<http://dx.doi.org/10.61186/jgs.25.77.16>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه خوارزمی تهران.

## مقدمه

صنعت گردشگری فراتر از یک صنعت و به مثابه یک پدیده جهانی است و بدون شک توسعه در این صنعت، یک فرآیند و فعالیت سیاسی محسوب می‌شود و سیاست‌گذاری یک موضوع کاملاً هدفمند است که هدف در آن «حل مسائل گردشگری» است. امروزه اکثر کشورها دریافته‌اند که وجود جاذبه‌های فراوان معماری، تاریخی، اقلیمی و فرهنگی به تنهایی برای جذب گردشگران کافی نیست و در این میان لزوم وجود یک حکمروایی خوب حتمی است. حکمروایی خوب در کنار جاذبه‌های گردشگری به وجود آورنده امنیت سیاسی، امکانات رفاهی و تدابیری برای حفظ و حراست از جاذبه‌های گردشگری است. حکمروایی خوب زمینه‌ساز گسترش همکاری‌های بین‌المللی، برقراری تعامل سازنده با دیگر کشورهای جهان، معرفی جاذبه‌های گردشگری کشور، دعوت دوستانه از دیگر کشورها برای ورود به کشور و احترام متقابل به فرهنگ‌ها است. حکمروایی شایسته گردشگری ایران، با طرح شرایط علی، بازیگران (میانجی)، عوامل مداخله‌گر داخلی و بین‌المللی این موضوع را بیان می‌نماید که مشارکت کلیه دست‌اندرکاران و همکاری بین بخشی سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌تواند نقطه عطفی در قلمرو سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌ها محسوب شود (ضیائی و اسدیان اردکانی، ۱۴۰۰: ۱۳). این موضوع باید همگام با نگرش‌های نوین مدیریت جهانی، در مباحث مشارکتی و تعامل هرچه بیشتر فی‌مابین دست‌اندرکاران همراه گردد (ملکی و همکاران ۱۳۹۷: ۱۳).

در شیوه فعلی، تدوین سیاست‌گذاری‌ها با عدم حضور و مشارکت دست‌اندرکاران و خبرگان این صنعت رقم می‌خورد. ماهیت چندبخشی صنعت گردشگری ایران و تکثر سازمان‌ها و نهادهای دولتی در فرآیند تدوین سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی که به‌طور هم‌زمان و موازی مشارکت دارند باعث ایجاد عملکرد جزیره‌ای سازمان‌های متولی در حوزه اجرا و سیاست‌گذاری شده است. موازی کاری و تداخل در مأموریت‌های سازمانی، بخشی‌نگری، سیاست‌بازی و جناح‌گرایی، استفاده از مدیران غیرمتخصص، سلیقه‌گرایی در شیوه‌های سیاست‌گذاری، حاکمیت برنامه‌های توسعه را به‌سوی رکود اقتصادی و بی‌نظمی در این صنعت سوق داده است و ادامه فعالیت برای رسیدن به توسعه صنعت گردشگری با شیوه سیاست‌گذاری فعلی ناممکن به نظر می‌رسد و نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای دست‌اندرکاران صنعت گردشگری ایران و گردشگران ورودی و داخلی باشد و شرایط را برای حضور و مشارکت سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در عرصه بازار گردشگری فراهم نماید (خاتم و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۳). از سوی شیوع ویروس کووید-۱۹ در ماه‌های اخیر تأثیر قابل توجهی بر توسعه اقتصادی در سراسر جهان و به‌تبع آن اقتصاد گردشگری داشته است<sup>۱</sup>. در این خصوص وسعت و سرعت انتشار این ویروس موجب توقف فعالیت‌های اقتصادی و فاصله‌گذاری اجتماعی شده است و از طرف دیگر تعاملات انسانی شرط ایجابی در صنعت گردشگری است و به عبارتی شهر بدون جابه‌جایی و حرکت انسان‌ها از نقطه‌ای به نقطه دیگر قابل تصور نیست. لذا با توجه به ویژگی‌های ویروس کووید-۱۹، مسائل ناشی از این ویروس منجر به سکون صنعت گردشگری شده است و بخش گردشگری بسیار بیشتر از سایر فعالیت‌های اقتصادی آسیب‌دیده است که کشور ایران هم از این قاعده مستثنی نیست و بازار گردشگری به‌صورت گسترده تحت تأثیر شیوع ویروس کرونا قرار گرفته است<sup>۲</sup>. لذا با توجه به عوارض سنگین رکود صنعت گردشگری در اقتصاد کشور، مطالعه چگونگی بازیابی زیر بخش‌های اصلی آن پس از فروکش کردن پاندمی مهم است؛ بنابراین می‌توان اذعان داشت که برای آمادگی، کنترل و ارائه راهکارها جهت برون‌رفت از این شرایط در زمان حاضر و برنامه‌ریزی برای آینده باید آگاهانه و سریع استراتژی‌های مناسب به کار گرفته شود. چرا که یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های موجود در حوزه گردشگری، شناسایی اثرات و شیوه‌های حل بحران‌های اقتصادی و روانی ناشی از مواجهه با کرونا است.

پژوهش حاضر می‌کوشد، ضمن شناسایی ابعاد و شاخص‌های حکمروایی خوب در صنعت گردشگری ایران، با درک ضرورت تغییرات سریع و اثربخش در این صنعت، ضمن پررنگ‌تر نمودن نقش سایر بازیگران، راه را برای مشارکت تمامی نهادهای دولتی، فعالان بخش خصوصی بازار گردشگری و انجمن‌های تخصصی فراهم آورد و در تحقق اهداف و اجرای

<sup>۱</sup>- Shamsuddini, Sanaei Moghaddam, Balaghi, Rezaei, 2017, 48.

<sup>۲</sup>- Tafkari, Worsli, 2019, 97.

برنامه‌های توسعه به انتظارات تمامی ذینفعان پاسخگو باشد و به ارائه یک الگوی خوب در سیاست‌گذاری کلان گردشگری عصر پساکرونا در ایران بپردازد و راهبردهای پیشنهادی متناسب را در راستای اهداف و برنامه‌های سند توسعه ۱۴۰۴ گردشگری اجرائی نموده و توسعه پایدار را در صنعت گردشگری ایران محقق سازد. با توجه به مباحث مذکور و تأکید بر شناسایی شاخص‌ها در قالب الگوی حکمروایی شایسته گردشگری، به‌عنوان مسئله اصلی تحقیق، مهم‌ترین سؤالاتی که این مقاله در پی پاسخگویی بدان‌ها است، به شرح زیر عنوان شده‌اند:

- ایران در حال حاضر از نظر شاخص‌های حکمروایی خوب گردشگری در چه وضعیتی قرار دارد؟

- الگوی حکمروایی شایسته گردشگری در عصر پساکرونا چگونه می‌تواند باشد؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حکمروایی خوب به اداره و تنظیم امور محلی و ملی و رابطه‌ی شهروندان و حکومت‌کنندگان توجه فراوان دارد. براساس تعاریف برنامه سازمان ملل متحد، حکمروایی خوب عبارت است از مدیریت امور عمومی براساس حاکمیت قانون، دستگاه قضایی کارآمد و عادلانه و مشارکت گسترده‌ی مردم در فرایند حکومت‌داری (براری و همکاران، ۱۳۹۸:۳۸). عنوان حکمروایی خوب از اواخر قرن ۱۹ به‌عنوان پاسخی به فساد مدنی در حمایت از کارفرمایان و دستگاه‌های سیاسی به وجود آمد. جنبش‌های ملی با هوشمندی از افزایش ظرفیت حکمروایی و اخلاق مدنی، به‌عنوان پادزهری برای هرج‌ومرج زندگی شهری، پشتیبانی کردند.<sup>۳</sup> یکی از نخستین مطالعاتی که در حوزه مسائل شهری به‌طور مستقیم به این موضوع پرداخته توسط برایان مک لاین در سال ۱۹۷۳ انجام شده است. به عقیده مک لاین تقاضای روزافزون مردم شهرها این است که حکومت شهری باید نسبت به روندهای تغییر در شهر پاسخگوتر، اقداماتش با مسائل شهری و تحول آن‌ها مناسب‌تر<sup>۴</sup>، نسبت به اجتماع مسئول‌تر<sup>۵</sup>، به‌عنوان بخشی از نظام یادگیری اجتماعی بهتر عمل کند و سرانجام نقشی مهم در پیش‌بینی، کشف و استقبال از آینده ایفا کند. به عقیده مک لاین تقاضای این فرآیندها به وجود شبکه ارتباطات میان سازمان‌ها و اجتماع و نظام‌های شهری آن بسیار متکی است. تناسب، پاسخگویی و انطباق‌پذیری حکومت به روابط آن با اجتماع بستگی زیادی دارد تا واقعیت‌ها، ایده‌ها، تقاضاها و پیشنهادها بتواند به درون نهادهای رسمی حکومت انتقال یابد (نوایی، ۱۳۹۸:۱۴).

گردشگری به‌عنوان پدیده‌ای نوین با خاستگاه غربی دارای ماهیت، ابعاد، ارزش‌ها و معنای خاصی است که در نظام‌ها و ایدئولوژی‌های سیاسی مختلف نگاه‌های متفاوتی به آن شده است. در مجموع، عوامل اساسی مؤثر بر گردشگری در هر کشور را می‌توان به دو بخش «عوامل زمینه‌ای» و «سیاست‌گذاری گردشگری» تقسیم کرد. عوامل زمینه‌ای شامل فرهنگ، اقتصاد، امنیت، امکانات رفاهی و زیربنایی و کیفیت جاذبه‌های گردشگری است که در هر کشور برای توسعه گردشگری شرط لازم است اما کافی نیست و علاوه بر آن‌ها، اراده لازم زمامداران کشور برای توسعه گردشگری که در اسناد و قوانین پایه و فرادستی ملی انعکاس دارد و سپس به‌صورت عملیاتی و جزئی‌تر در قوانین عادی، تفاهم‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها متبلور می‌شود بیان کرد.<sup>۴</sup> دوتو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، به بیان این موضوع می‌پردازد که برای حل مشکلات اجرایی، در شیوه‌های سیاست‌گذاری یکسان در توسعه مقاصد گردشگری، بهره‌گیری از روش‌های تکراری و یکنواخت برای چندین مرتبه مناسب نیست و الزاماً در مقاصد گردشگری؛ حکومت‌ها به‌عنوان مهم‌ترین مسئولین پاسخگو و مسئولیت‌پذیر در مقاصد گردشگری می‌باشند و پاسخگویی اولین شرط سیاست‌های توسعه در مقاصد گردشگری بوده و این امر بر عهده دولت‌های مرکزی است و آن‌ها نقش اساسی در توسعه و اجرایی شدن راهبرد حکمروایی خوب در کشورها دارند. خاتم و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای، یکی از موفقیت‌آمیزترین الگوها در زمینه مدیریت شهری را الگوی حکمروایی شهری می‌دانند که در واقع یک سیستم مدیریت به شکل مشارکتی می‌باشد که سه نهاد جامعه مدنی، بخش خصوصی و دولت در تمامی تصمیم‌گیری‌های

<sup>3</sup> - Badach, J., & Dyminka, M., 2017, 245.

<sup>4</sup> - Bixler, R. P., Lieberknecht, K., Atshan, S., Zutz, C. P., Ritcher, S. M., & Belaire, J. A., 2020, 23.

<sup>5</sup> - Detotto, Claudio; Giannoni, Sauvenur; Goavec, Claire. (2021), 132.

مربوطه مشارکت می‌کنند و بر این نکته اذعان دارند که نظام اداره شهرها در ایران مبتنی بر الگوی حکومت شهری است نه حکمروایی شهری که در آن کنترل و هدایت توسعه شهری در مجموعه سازمان‌ها و نهادهای نظام رسمی و دولتی خلاصه می‌شود و به این نتیجه می‌رسند که شاخص مسئولیت‌پذیری دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر دیگر شاخص‌ها و شاخص پاسخگویی دارای بیشترین میزان اثرپذیری از دیگر شاخص‌ها را دارا می‌باشند. امینیان و همکاران (۱۳۹۹)، با ارزیابی اولویت‌های شاخص‌های حکمروایی خوب در مدیریت گردشگری شهری زمینه را برای اجرایی شدن شاخص‌های ۱۰ گانه: بازاریابی، مشارکت جمعی، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی، عدالت محوری، قانون‌مندی، مسئولیت‌پذیری، امنیت سرمایه‌گذاری، مدیریت یکپارچه در سیاست‌گذاری و شفافیت مالی در کلان‌شهر تهران به این نتیجه رسیدند که از میان ۱۰ شاخص در نظر گرفته شده، شاخص بازاریابی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص حکمروایی خوب در گردشگری شهری، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان مورد شناسایی قرار گرفت. ویسی (۱۳۹۶)، در مقاله‌ای بیان می‌دارد: صنعت گردشگری در ایران بیش از هر چیز متأثر از نهاد سیاست بوده و متناسب با تحولات سیاسی فراز و نشیب‌های زیادی را پشت سر گذاشته است. این مسئله در دوره پس از انقلاب اسلامی ایران، نمود بیشتری داشته است. یکی از مواردی که به‌خوبی می‌تواند میزان اهمیت و جایگاه این صنعت را در ایران پس از انقلاب اسلامی مشخص کند اسناد و قوانین زیربنایی و بالادستی ایران است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مقوله گردشگری کمتر مورد توجه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کلان جمهوری اسلامی ایران بوده است و آنان در این راه با نگاه تقلیل‌گرایانه و کنترل شده تنها بعد کوچکی از گردشگری را با نگرش فرهنگی مورد توجه قرار داده‌اند.

### روش‌شناسی

این پژوهش با رویکرد کیفی به تبیین شرایط علی و شاخص‌های مؤثر در پدیده حکمروایی شایسته صنعت گردشگری ایران در عصر پسا کرونا می‌پردازد. با هدف توسعه‌ای- کاربردی و از نظر روش اجرای تحقیق از روش داده بنیاد استفاده شده است. (نظریه داده بنیاد، یک روش پژوهشی است که هدف اصلی آن به‌جای آزمون نظریه، «نظریه‌سازی» است. به نظر می‌رسد که با توجه به عدم وجود نظریه‌ای منسجم در ادبیات مرتبط به شاخص‌های حکمروایی خوب گردشگری، دیدگاهی استقرایی که نظریه را از روایت‌های تجربی ممکن می‌سازد مناسب‌ترین گزینه است) و برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و پاسخ به سؤال اول پژوهش از شیوه فرآیند کدگذاری‌های باز (که طی آن مفاهیم انتزاعی و مقولات برآمده از مصاحبه‌ها ظهور می‌یابند) و سپس مرحله «کدگذاری محوری» (مقولات اصلی ظهور یافته در جریان تحقیق را حول یک «مقوله محوری» سامان می‌دهد) استفاده می‌شود و سپس از شیوه کدگذاری انتخابی برای رسیدن به الگوی نهایی (پاسخ به سؤال دوم) بهره می‌بریم و برای سهولت در شیوه کدگذاری از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۶</sup> استفاده می‌شود که نیازمند مصاحبه اکتشافی با خبرگان و به دنبال آن مقوله سازی است (به‌طور کلی سؤالات پژوهش، ناظر به کشف وضعیت موجود در تدوین سیاست‌گذاری کلان گردشگری کشور طراحی شده‌اند که البته چنین اکتشافی منجر به ارائه توصیه‌هایی در جهت رسیدن به وضعیت خوب است). منابع اطلاعاتی مورد استفاده در این روش، مبانی نظری، پیشینه تحقیق، مشاهدات، مستندات، مصاحبه‌های عمیق با صاحب‌نظران و مدیران و کارشناسان باتجربه می‌باشد. جامعه آماری مورد بررسی کلیه دست‌اندرکاران حوزه صنعت گردشگری می‌باشد. نمونه آماری مصاحبه شده ۱۴ نفر از صاحب‌نظران علمی دانشگاهی، خبرگان امر سیاست‌گذاری گردشگری ایران در پاییز ۱۴۰۱ بوده است. روش نمونه‌گیری استفاده شده برای مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با افراد مصاحبه‌شونده، روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی بوده است و تا مرحله اشباع نظری در موضوع حکمروایی خوب انجام می‌شود و پس از فرآیند کدگذاری متون مصاحبه‌ها، تعدادی کد باز در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی حاصل می‌شود و سپس مقولات را در قالب مدل داده بنیاد با یکدیگر مرتبط می‌کنیم. با توجه به شناسایی شاخص‌های مورد توافق حکمروایی شایسته گردشگری که بسیاری از صاحب‌نظران و محققان بر آن‌ها اذعان دارند و در این پژوهش نیز در فرآیند مصاحبه‌ها حاصل و در فرآیند تحلیل به کار گرفته شده، می‌توان بر اساس جدول (۱) به آن‌ها اشاره کرد.

جدول (۱). شاخص‌های حکمروایی شایسته گردشگری

| Tatar et al(2021) | Nor et al(2022) | The Chandler Good Government Index (CGGI) (2022) | Natural Resource Governance Institute (NRGI) and Brookings Institution(۲۰۲۱) | World Bank, Development Economics(۲۰۲۱) | سازمان‌ها               |
|-------------------|-----------------|--|--|---|-------------------------|
| ✓                 |                 | ✓  | ✓  | ✓                                       | متغیرها                 |
|                   |                 | ✓  | ✓  | ✓                                       | مسئولیت‌پذیری           |
|                   |                 | ✓  | ✓  | ✓                                       | کارآیی و اثربخشی        |
| ✓                 | ✓               |  | ✓  | ✓                                       | بازاریابی               |
| ✓                 |                 | ✓  |  | ✓                                       | اجماع محوری             |
|                   | ✓               |  | ✓  |   | کنترل فساد              |
| ✓                 |                 | ✓  | ✓  | ✓                                       | مشارکت                  |
| ✓                 | ✓               | ✓  | ✓  | ✓                                       | قانون مداری             |
|                   |                 | ✓  |  |   | نیازسنجی                |
| ✓                 | ✓               | ✓  | ✓  | ✓                                       | توسعه گردشگری           |
| ✓                 | ✓               | ✓  | ✓  | ✓                                       | شفافیت                  |
|                   | ✓               | ✓  |  | ✓                                       | استراتژی                |
|                   |                 | ✓  | ✓  |   | تاب‌آوری                |
| ✓                 |                 | ✓  | ✓  | ✓                                       | اقدامات زیرساختی        |
| ✓                 |                 |  | ✓  | ✓                                       | امنیت                   |
| ✓                 | ✓               | ✓  | ✓  | ✓                                       | فرهنگ‌سازی              |
|                   | ✓               | ✓  | ✓  | ✓                                       | حق اظهارنظر و پاسخ‌گویی |

یکی از موضوعاتی که در انتخاب مصاحبه‌شوندگان مؤثر بوده است، لزوم در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف و متنوع افراد با توجه به جایگاه شغلی و تجربی فرد (دست‌اندرکاران صنعت گردشگری) برای شناسایی زوایای پنهان مسئله بوده است. موضوع دیگر سطح دانش علمی و تجربی و در نهایت اخذ موافقت از مصاحبه‌شوندگان و تمایل آن‌ها برای همکاری با محققین در انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته بود؛ بنابراین در انتخاب مصاحبه‌شوندگان به‌جز چند نفر اول که از سوی محقق بر اساس معیارهای موردنظر انتخاب شدند، سایر دست‌اندرکاران علاوه بر معیارهای خبرگی توسط مصاحبه‌شوندگان نیز انتخاب شده‌اند. همچنین برای کفایت نظری، نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که مقوله‌ها به حد کفایت و اشباع دست یابند جدول (۲).

جدول (۲). اطلاعات افراد مصاحبه‌شونده در پژوهش

| مشخصات شرکت‌کنندگان   | کد |
|---|----|
| هیئت‌علمی دانشگاه، پژوهش، تألیف و تدریس   | J  |
| عضو شورای سیاست‌گذاری راهبردی و مشاور وزیر در امور سیاست‌گذاری‌های کلان- مدیرکل مرکز آمار و برنامه‌ریزی پژوهش‌های فرهنگی و هنری | S  |
| رئیس انجمن علمی گردشگری ایران از سال ۹۸ تا کنون رئیس سابق پژوهشگاه وزارت میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری و نماینده مجلس      | M  |
| عضو هیئت‌علمی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری   | A  |



|    |   |
|----|---|
| AG | عضو هیئت علمی دانشگاه، معاون سابق گردشگری کشور، رئیس سابق مرکز گردشگری علمی و فرهنگی دانشجویان ایران  |
| T  | مدیرکل دفتر مطالعات، آموزش و برنامه‌ریزی گردشگری وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری   |
| B  | عضو شورای فنی پایگاه میراث جهانی بیابان لوت، عضو هیئت ممیزه مشترک دانشگاه‌های هنر کشور، مدیر هسته پژوهشی توسعه روستایی، پایداری، نوآوری و ارزش افزایی                                   |
| S  | عضو هیئت علمی دانشگاه، مدیرعامل شرکت توسعه گردشگری، کارشناس مطالعات اقتصادی (مهندسان مشاور)، مشاور مطالعات گردشگری در طرح‌های مناطق نمونه گردشگری، عضو گروه ناظران طرح‌های جامع گردشگری |
| H  | ریاست دانشگاه، مؤلف و مترجم   |
| K  | هیئت علمی، مؤلف   |
| V  | ریاست دانشکده، مؤلف   |
| N  | سرپرست سابق اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری   |

نظریه بنیادی همانند روش پیمایشی دارای اعتبار و پایایی تحقیق است؛ با این تفاوت که اعتبار و پایایی تحقیق در نظریه بنیادی از راه تحلیل هم‌زمانی اتفاق می‌افتد. بدین معنا که نظریه بنیادی هم‌زمان با جمع‌آوری و نمونه‌گیری نظری از راه مقایسه مستمر و پرسش، به تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز می‌پردازد (روایی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۱۲).

#### محاسبه پایایی بین دو کدگذار

به‌منظور تعیین پایایی کدهای استخراجی، از روش پایایی بین دو کدگذار یا توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شده است. محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر یک از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شده‌اند. روش بازآزمایی برای ارزیابی میزان ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان "مورد توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص شده‌اند. برای محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده توسط محقق در دو فاصله زمانی از رابطه (۱) استفاده شده است.

$$\text{رابطه (۱)} \quad 100 * \frac{\text{دو برابر تعداد مورد توافق}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

در این پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون (کدگذاری مجدد) از بین مصاحبه‌های انجام شده، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۰ روزه کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها در جدول (۳) ارائه شده است. در این جدول تعداد توافقات به‌صورت کدهای جفتی است. به‌عنوان نمونه تعداد توافقات در مصاحبه H، ۷۶ جفت و یا ۳۸ کد است.

جدول (۳). محاسبه تعداد توافقات کدگذاری

| ردیف | مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد مورد توافق | تعداد عدم توافق | (درصد) پایایی بازآزمون |
|------|--------|---------------|------------------|-----------------|------------------------|
| ۱    | J      | ۴۵            | ۳۸               | ۷               | ۷۱                     |
| ۲    | H      | ۳۸            | ۳۰               | ۸               | ۶۹                     |
| ۳    | S      | ۳۲            | ۲۴               | ۸               | ۷۲                     |
|      | ***    | ۱۱۵           | ۹۲               | ۲۱              | ۷۱                     |
|      | مجموع  |               |                  |                 |                        |

یافته‌های جدول (۳) نشان می‌دهد که مجموع کدها در دو فاصله زمانی ده روز برابر ۱۱۵ و تعداد کل موارد توافق گرفته در مجموع سه مصاحبه ۹۲ و مجموع تعداد عدم توافق نیز ۲۱ می‌باشد؛ بنابراین یافته‌های مربوط به پایایی بازآزمون نشان

می‌دهد نتیجه بر اساس این فرمول برابر با ۷۱ درصد است و بنابر نظر کواله (۱۹۹۶) به نقل از خواستار، (۱۴:۱۳۹۲) از آنجا که پایایی بالاتر از ۶۰ درصد قابل قبول است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار است.

### نتایج و بحث

هدف از انجام مطالعه کیفی (روش داده بنیاد) در این پژوهش، شناسایی و تعیین مهم‌ترین شاخص‌ها و ارائه الگوی مفهومی حکمروایی خوب و شایسته در سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌های کلان گردشگری ایران در عصر پساکرونا با بهره بردن از نظرات خبرگان بوده که با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختارمند هدفمند با ۱۴ نفر از خبرگان صنعت گردشگری در رابطه با موضوع پژوهش صورت گرفته است و جهت افزایش اعتبار داده‌ها در این قسمت، تحلیل و ارزیابی مستندات به صورت هم‌زمان انجام شد، به این ترتیب که با شناسایی اصالت مستندات قانونی، اسناد برنامه‌های توسعه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و بهره‌گیری از تجربیات و اقدامات صورت گرفته، شناسایی شده و با روش تلفیق داده‌ها مورد بهره‌برداری قرار گرفت. در این پژوهش در مجموع ۴۳۶ کد توصیفی از مجموع ۱۴ مصاحبه در مرحله کدگذاری باز، ۲۷ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی استخراج شد که به شکل نظام‌مند مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند جدول (۴).

جدول (۴). عناوین، مفاهیم و مقوله‌های ظهور یافته از کدگذاری باز در مصاحبه اول (به عنوان نمونه)

|                  |   |                               |                           |
|------------------|---|-------------------------------|---------------------------|
| Ra <sup>۱</sup>  | مشارکت اگر نباشد نمی‌توان انتظاراتی برای بهبود داشت.  | مشارکت                        | توسعه گردشگری             |
| Ra <sup>۲</sup>  | اطلاع‌رسانی لازمه موفقیت است.   | اطلاع‌رسانی                   | مدیریت اطلاعات و ارتباطات |
| Ra <sup>۳</sup>  | اگر مردم احساس امنیت نکنند، ممکن است پیامدهای خوبی هم نداشته باشد   | احساس امنیت                   | ایمنی و امنیت             |
| Ra <sup>۴</sup>  | حاکمیت قانون باید لحاظ گردد.  | حاکمیت قانون                  | قانون‌مداری و مقبولیت     |
| Ra <sup>۵</sup>  | تبلیغات و بازاریابی مؤثر با هدف رشد اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و گردشگری   | رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی | استراتژی‌های بازاریابی    |
| Ra <sup>۶</sup>  | برنامه‌ریزی یکی از اصول کاری ماست   | برنامه‌ریزی                   | مدیریت و توسعه خدمات      |
| Ra <sup>۷</sup>  | سازمان‌دهی هم یکی از اصول است   | سازمان‌دهی                    |                           |
| Ra <sup>۸</sup>  | ابعاد حکمروایی خوب در عصر پساکرونا می‌تواند شامل ابعاد اقتصادی، اجتماعی و اقتصادی و سیاسی و زیرساختی باشد که باید همه‌شان را در نظر گرفت. | جامع‌نگری                     | حکمرانی خوب               |
| Ra <sup>۹</sup>  | نگرش همه‌جانبه به ابعاد مختلف مسئله می‌تواند تضمین خوبی در خصوص حکمروایی خوب در عصر پساکرونا را داشته باشد                                | نگرش همه‌جانبه                |                           |
| Ra <sup>۱۰</sup> | یکی از چالش‌هایی که در این مدت دیده شد پایین بودن تاب‌آوری جوامع علی‌الخصوص کشور ما در این زمینه  | تاب‌آوری                      | انعطاف‌پذیری              |
| Ra <sup>۱۱</sup> | افزایش همگرایی ملی و انتظام بخشی به ابعاد و مؤلفه‌های مختلف حکمروایی خوب از سوی دولت‌ها و حاکمیت  | وفاق و همگرایی                | حکمرانی خوب               |
| Ra <sup>۱۲</sup> | توجه به چالش‌های اقتصادی و سیاسی موجود  | چالش‌های سیاسی و اقتصادی      | عوامل محیطی               |
| Ra <sup>۱۳</sup> | در صورتی که حاکمیت نتواند به تقویت همگرایی ملی اقدام نماید می‌تواند زمینه‌ساز انواع بحران‌های اقتصادی، سیاسی و ... را سبب شود             | وفاق و همگرایی                | حکمرانی خوب               |
| Ra <sup>۱۴</sup> | از شرایط تضعیف‌کننده حکمروایی خوب هم می‌توان به عدم ارتباط بین مردم و حاکمیت  | ارتباط بین مردم و حاکمیت      | مدیریت اطلاعات و ارتباطات |

|      |   |                         |                           |
|------|---|-------------------------|---------------------------|
| Ra15 | در صورت عدم توجه بهموقع و با وجود بسترهای لازم بحران می‌تواند جامعه را درگیر نماید.   | مدیریت بحران            | گردشگری آینده‌نگر         |
| Ra16 | عدم توجه به خواسته‌های مردم از سوی دولت   | توجه به خواسته‌های مردم | گردشگری آینده‌نگر         |
| Ra17 | تصمیم‌گیری مشارکتی و همگانی   | تصمیم‌گیری مشارکتی      | توسعه گردشگری             |
| Ra18 | ایجاد بسترهای لازم حکمروایی خوب در عصر پسا کرونا                                      | بستر سازی               | فرهنگ‌سازی                |
| Ra19 | نمی‌توان به تصمیم‌گیری دستوری در این خصوص اتکا نمود                                   | تصمیم‌گیری مشارکتی      | توسعه گردشگری             |
| Ra20 | تصمیم‌گیری مشارکتی می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد در این زمینه مطرح شود.                 |                         |                           |
| Ra21 | برای رسیدن به اهداف باید استراتژی‌های مشخصی را اتخاذ نمود                             | استراتژی مشخص           | استراتژی‌های بازاریابی    |
| Ra22 | تغییر در نگرش مدیریت جامعه و اداره کشور   | تغییر در نگرش           | فرهنگ‌سازی                |
| Ra23 | ابعاد زیرساختی می‌تواند زمینه‌های اولیه حکمروایی خوب را در عصر پسا کرونا تقویت نماید. | ابعاد زیرساختی          | تقویت و بهبود زیرساخت‌ها  |
| Ra24 | عدم وجود زیرساخت‌های لازم چقدر باعث تقویت این بیماری شد                               | وجود زیرساخت‌های لازم   |                           |
| Ra25 | شفافیت در ارائه اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری  | شفافیت در ارائه اطلاعات | مدیریت اطلاعات و ارتباطات |

همان‌گونه که بیان شد پس از استخراج مفاهیم، در کدگذاری ثانویه با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و مشترک در قالب مقوله‌ای واحد قرار می‌گیرد؛ بنابراین انبوه داده‌ها (کدها - مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش می‌یابد.

امروزه با توجه به شرایط کرونا و پیشرفت تکنولوژی امکان انجام کارها از راه دور فراهم شده و افراد می‌توانند با استفاده از تکنولوژی‌های روز، از راه دور کارهای خود را انجام دهند. در این راستا حکمروایی خوب بخشی در رقابت‌پذیری گردشگری است که با توجه شرایط کرونا و پیشرفت فناوری روزبه‌روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ شرایط جدید و مشکلات با استفاده از واسطه‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات، افراد را در کنار یکدیگر قرار می‌دهند. این محیط جدید ارتباطی، افراد را با چالش‌ها و مسائل جدیدی مواجه می‌کند که اگر نتوانند به‌خوبی این چالش‌ها را مدیریت کنند، ممکن است باعث ضعیف شدن روح و جسم و عدم برقراری ارتباطات اثربخش شوند؛ بنابراین می‌توان گفت حکمروایی خوب در دنیا، شکل جدیدی هم به خود می‌گیرد. در چنین شرایطی نه تنها ارتباط بین افراد باید صورت می‌گیرد، بلکه جمع‌آوری افراد و گردهمایی‌هایشان نیز از طریق همین گردشگری‌ها صورت می‌گیرد؛ بنابراین نقش اساسی و مسئولیت‌های گردشگران تغییر نمی‌کند. در رقابت‌پذیری گردشگری، افراد نه تنها باید فناوری‌های جدید را درک کنند تا ارتباطات راحت‌تر و همچنین اثربخش‌تری داشته باشند، بلکه باید بدانند که چگونه می‌توان از آن منطبق و بر اساس مقوله‌ها و اصول حکمروایی خوب استفاده کرد. وجود مشارکت و قانون مداری در کنار جامع‌نگری و پاسخگویی، وحدت و در نتیجه افزایش رفاه در بطن یک حکمروایی خوب می‌تواند رقابت‌پذیری گردشگری را به بهترین نحو فراهم سازد.

مدل حکمروایی خوب با توجه به نظرات کارشناسان حوزه گردشگری؛ در سازمان‌هایی متشکل از مجموعه‌ای سیستماتیک از شرایط، زیرساخت‌ها، مقولات که زمینه را برای پرورش و توسعه حکمروایی خوب فراهم می‌سازد ارائه می‌شود. مدل پرورش و توسعه حکمروایی خوب سرمشق و الگوی رفتارهای موفقیت‌آمیز برای رقابت‌پذیری در صنعت گردشگری در زندگی مدرنیته امروزی می‌باشد که جوابگوی نیازهای افراد و سازمان‌ها در بسترهای نوین می‌باشد. مدل پرورش و توسعه حکمروایی خوب فرایندی بوده و روش عمومی آن به این صورت می‌باشد:

- تعیین دقیق ویژگی‌ها و مشخصات؛
- شناسایی زیرساخت‌های موردنیاز با استفاده از منابع گوناگون، مصاحبه با افراد موفق و نمونه در حرفه‌های موردنظر؛
- دسته‌بندی ویژگی‌های موردنیاز پرورش و توسعه حکمروایی خوب به حوزه‌ها، واحدها و اجزای مربوطه.

در جدول (۵) تلاش شده است تا بخشی از مفاهیم مشابه و مشترک که با مقوله واحد جایگزین شود و مقوله‌های اصلی تحقیق را به وجود آورده‌اند به‌عنوان نمونه آورده شود.

جدول (۵). نمونه‌ای از جمع‌آوری مفاهیم و عناوین مشابه جمع‌آوری شده در هر مقوله واحد (کدگذاری ثانویه)

| مفهوم سازنده  | مقوله                                    |
|---|--|
| تعامل/ تنوع دیدگاه/ مشارکت / ایجاد توافق/ تصمیم‌گیری مشارکتی/ همیاری مردم/ پوشش ملی و عمومی/ کمک به مردم/ توسعه اقتصادی/ کاهش فقر/ مشارکت گردشگران/ اولویت‌دهی/ کارهای عام‌المنفعه/ همکاری دولت‌ها / توسعه محصولات گردشگری/ تبلور سرمایه اجتماعی/ همکاری گروهی / وابستگی / مشارکت اجتماعی/ همراهی مردم و دولت/ مشارکت بومی/ ارتقا کسب‌وکار/ مشارکت اقشار محروم/ حمایت/ انسجام/ اجماع همگانی/ ارتقا بهداشت/ الگوی توسعه پایدار/ مشارکت مدنی/ همکاری/ برنامه‌ریزی/ توسعه پایدار/ عمل‌گرایی/ اولویت‌دهی به گردشگری/ مشارکت و نظارت مردمی | توسعه گردشگری (مصاحبه ۱-۱۴)              |
| تعامل قوا/ اعمال نظرات سازمان‌ها/ نگرش همه‌جانبه/ اجماع‌نگری/ وفاق/ همگرایی/ کارایی و اثربخشی/ مسئولیت‌پذیری/ پاسخ‌گویی همگانی/ پیوستگی/ انسجام/ سهمین شدن در قدرت / بحث و بررسی/ اهدملی و یکپارچگی/ مدیریت اقتضایی/ پیامدها/ همبستگی اجتماعی/ جوابگو بودن/ حکمروایی/ کاهش رکود   | حکمروایی خوب (مصاحبه ۱-۱۴)               |
| رقابت‌پذیری قیمت‌ها / شناسایی رقبا  | مزیت رقابتی (مصاحبه ۳-۱۳)                |
| حقوق مساوی/ سهمین شدن در منافع/ برخورداری از فرصت‌های برابر/ برابری / رعایت عدالت / چارچوب‌های عادلانه / فرصت‌دهی مناسب/ تخصیص عادلانه منافع  | عدالت و توزیع برابر (مصاحبه ۵-۱۳)        |
| قوانین/ حمایت از حقوق افراد/ اجرای قانون/ نظام قضایی مستقل/ فسادناپذیری / حاکمیت قانون/ تبعیت از قوانین / های قانونی/ پایبندی به قانون/ پایبندی به قانون/ تقدم قانون/ قانون و ضمانت اجرای آن/ پیوستگی اجرا/ چارچوب چارچوب دولتی/ معرفی قوانین جدید/ ناکارآمدی قوانین/ قوانین کارآمد/ چارچوب‌های منسجم/ تکیه به قانون  | قانون‌مداری و مقبولیت (مصاحبه ۱-۱۴)      |
| نظام‌های تصمیم‌گیری/ مشارکت بخش‌های خصوصی و انجمن‌ها/ تدوین سیاست‌ها/ سیاست‌گذاری‌های کلان/ سیاست زدگی/ اولویت‌دهی به گردشگری/ اولویت‌های سیاسی/ تشکل‌های خصوصی/ برنامه‌های راهبردی- عملیاتی/ اهداف کلان/ سیاست‌گذاری بهینه/ تغییرات در ساختارها / مطالبه‌گری / تدوین سیاست/ تغییر در سیاست‌گذاری‌ها/ تدوین سند ملی/ مطالعات تطبیقی/ برنامه‌ریزی  | سیاست‌ها و خط مشی گذاری‌ها (مصاحبه ۲-۱۴) |

با توجه به موضوع اصلی مصاحبه و موضوع مورد مطالعه، پدیده یا مقوله محوری این پژوهش حکمروایی خوب است. رد پای این مقوله در سراسر داده‌ها قابل مشاهده است و در تمامی مصاحبه‌ها تقریباً به آن اشاره شده است و نقش محوری ایفا می‌کند. به بیان بهتر می‌تواند سایر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. شرایط علی مقوله‌هایی هستند که بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد، شرایط علی در داده‌ها اغلب با واژگانی نظیر وقتی، درحالی‌که از آن‌جا که به سبب و به علت بیان می‌شود. حتی زمانی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد محقق می‌تواند با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی رویدادها و وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده مورد نظرند، شرایط علی را بیابد. در این پژوهش شش مقوله شامل: عدالت، قانون‌مداری، دولت و ساختار اقتصادی، ایمنی و امنیت، سیاست و خط مشی گذاری، شاخص‌های مالی، عواملی هستند که از زیرساخت‌ها و ملزومات توسعه و پرورش حکمروایی خوب می‌باشند و در شرایط علی کدبندی محوری شده‌اند. حکمروایی خوب چه در زمینه‌های فردی و چه در زمینه‌های حرفه‌ای شرایطی را فراهم می‌آورد تا بتواند شرایط عادلانه‌تر و بهتری برای افراد ایجاد کند و زمینه پیشرفت آنان را فراهم آورد؛ بنابراین می‌توان گفت حکمروایی خوب مقوله اصلی این پژوهش است که به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شده است. به‌عبارت‌دیگر جهت توسعه و پرورش حکمروایی خوب باید به عملکرد و مهارت‌های مختلف این مقوله توجه ویژه داشت. این مهارت‌ها و قابلیت‌ها نقش محوری در توسعه‌ای پدیده در جوامع و دنیا دارند.

مدیریت اطلاعات و ارتباطات، استراتژی‌های بازاریابی، نظارت و پایش، استانداردهای گردشگری، مدیریت و توسعه خدمات و جاذبه‌ها و منابع اصلی، شش مقوله اصلی این پژوهش است که به‌عنوان راهبردهای اصلی توسعه حکمروایی خوب انتخاب

شده‌اند. به عبارت دیگر جهت توسعه حکمروایی خوب، باید به این وظایف توجه ویژه داشت زیرا انتخاب اصول راهبردی مناسب می‌تواند افراد را در زمینه توسعه‌ای مهم همراهی کند.

انعطاف‌پذیری، توانمندسازی و توسعه منابع انسانی، نوآوری، سه مقوله‌ای هستند که به‌عنوان مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر می‌گذارند شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که شرایط علی را تسهیل می‌کنند یا بر اثر این شرایط تداخل ایجاد کرده و مانع آن می‌شود. به عبارت دیگر شرایط مداخله‌گر خود به‌تنهایی منجر به یک حکمروایی خوب نمی‌شود اما می‌تواند بر اثر شرایط علی بر آن اثرگذار باشند. ساختار سازمانی (و جود سازمان‌ها) که با توجه به شرایط علی پیش‌بینی و تعبیه شده باشد، می‌تواند زمینه پیاده‌سازی حکمروایی خوب را فراهم سازد؛ اما اگر ساختار سازمانی به‌درستی ترسیم نشده باشد می‌تواند دست و پاگیر باشد و سد راهی برای توسعه و پرورش حکمروایی خوب باشد. انعطاف‌پذیری، توانمندسازی و توسعه منابع انسانی، نوآوری از مقوله‌های مداخله‌گر/ میانجی می‌باشند که توانمندسازی و انعطاف‌پذیری باعث می‌شود تا رفتار و اصول در هر سازمانی به‌درستی و متناسب با شرایط روز جامعه باشد و افراد درک و دید درستی از فعالیت دیگر هم‌تایان و توسعه و پیشرفت در کار را داشته باشند. این موارد خود می‌توانند به‌نوعی نوآوری را تقویت کنند؛ اما اگر این موارد به‌درستی صورت نگیرد فعالیت جوامع را با اختلال مواجه می‌سازد زیرا موجب مقاومت‌ها و سوءبرداشت‌ها در کار می‌شود.

شرایط بستر/ محیطی مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر سلسله شرایط خاص که در آن استراتژی‌ها و کنش‌های متقابل برای اداره کردن، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. تمیز شرایط بستر از شرایط علی مشکل است زیرا یک سری از عوامل می‌توانند در دو نقش باشند؛ قابلیت‌های فناوری، تقویت و بهبود زیرساخت‌ها، فرهنگ‌سازی، ابزار و اقدامات سازمانی، عوامل محیطی، به‌عنوان مقوله‌های زمینه‌ای، حکمروایی خوب را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.

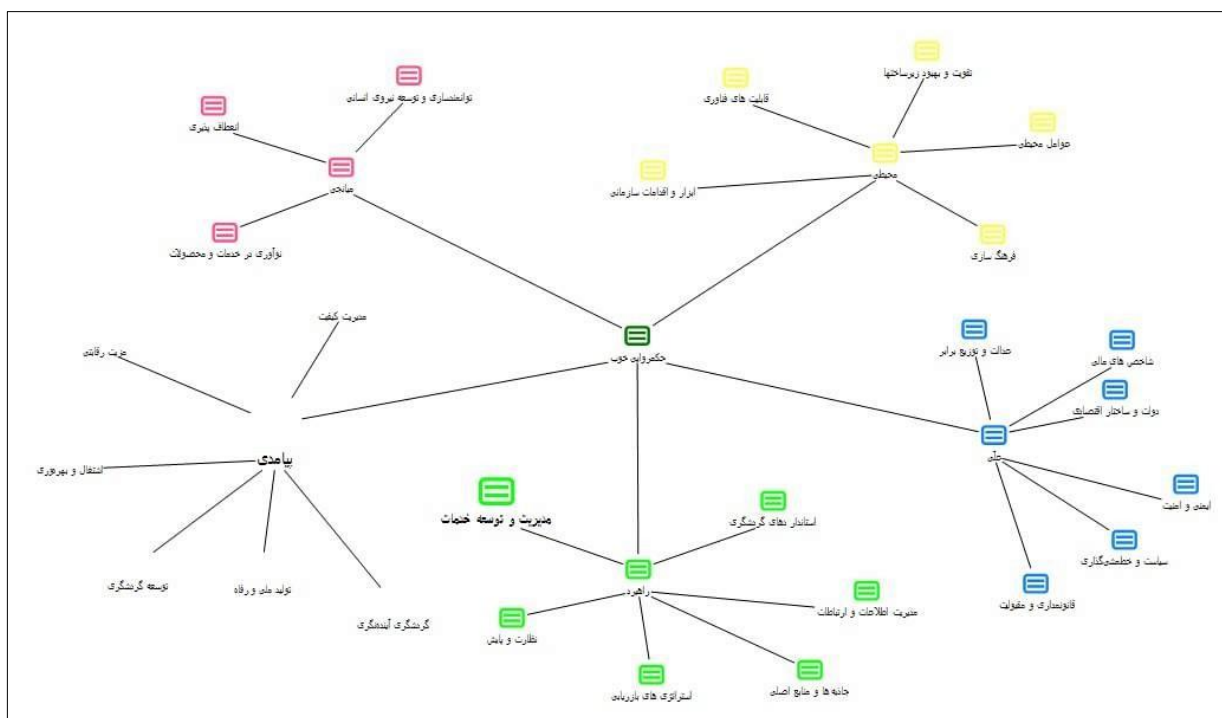
پیامدها، خروجی حاصل از استخدام و به‌کارگیری راهبردهای مناسب در توسعه و پرورش حکمروایی خوب است. در این پژوهش مقوله‌های: توسعه گردشگری، مزیت رقابتی، اشتغال و بهره‌وری، گردشگری آینده‌نگر، تولید ملی و رفاه، مدیریت کیفیت، از پیامدهای به‌کارگیری راهبردهای مناسب توسعه حکمروایی خوب است.

جدول (۶). نتایج مستخرج از مصاحبه‌ها بر اساس تفکیک مقولات فرعی و اصلی

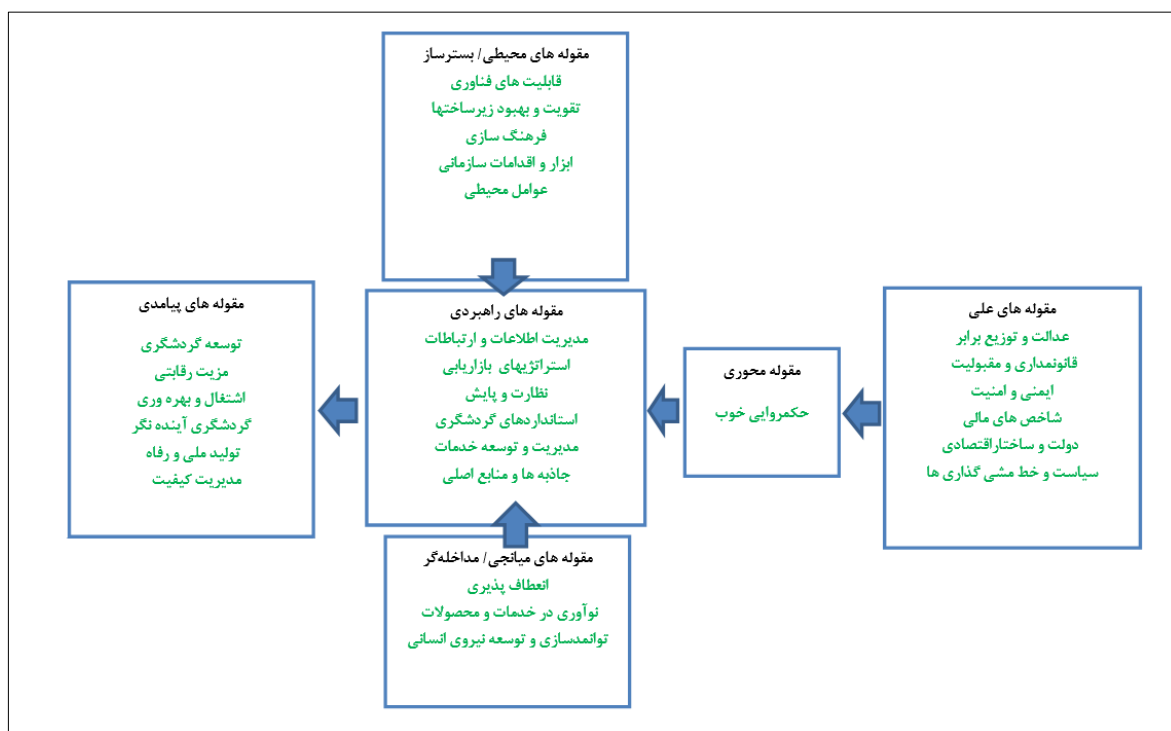
| ردیف | مقوله‌های فرعی                             | مقوله‌های اصلی     |
|------|--|--------------------|
| ۱    | قابلیت‌های فناوری تقویت و بهبود زیرساخت‌ها | مقوله‌های بستر ساز |
| ۲    | فرهنگ‌سازی                                 |                    |
| ۳    | ابزار و اقدامات سازمانی                    |                    |
| ۴    | عوامل محیطی                                |                    |
| ۵    | تقویت و بهبود زیرساخت‌ها                   |                    |
| ۶    | سیاست و خط مشی گذاری‌ها                    | مقوله‌های علی      |
| ۷    | عدالت و توزیع برابر                        |                    |
| ۸    | قانون‌مداری و مقبولیت                      |                    |
| ۹    | ایمنی و امنیت                              | مقوله محوری        |
| ۱۰   | شاخص‌های مالی                              |                    |
| ۱۱   | دولت و ساختار اقتصادی                      |                    |
| ۱۲   | حکمروایی خوب                               |                    |

|                              |                                  |    |
|------------------------------|----------------------------------|----|
|                              | مدیریت اطلاعات و ارتباطات        | ۱۳ |
| مقوله‌های راهبردی            | استراتژی‌های بازاریابی           | ۱۴ |
|                              | نظارت و پایش                     | ۱۵ |
|                              | استانداردهای گردشگری             | ۱۶ |
|                              | مدیریت و توسعه خدمات             | ۱۷ |
|                              | جاذبه‌ها و منابع اصلی            | ۱۸ |
|                              | توسعه گردشگری                    | ۱۹ |
| مقوله‌های پیامدی             | مزیت رقابتی                      | ۲۰ |
|                              | اشتغال و بهره‌وری                | ۲۱ |
|                              | گردشگری آینده‌نگر                | ۲۲ |
|                              | تولید ملی و رفاه                 | ۲۳ |
|                              | مدیریت کیفیت                     | ۲۴ |
|                              | انعطاف‌پذیری                     | ۲۵ |
|                              | نوآوری در خدمات و محصولات        | ۲۶ |
| مقوله‌های میانجی / مداخله‌گر | توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی | ۲۷ |

در الگوی به‌دست‌آمده از یافته‌ها در این پژوهش، پدیده اصلی در مرکز مدل قرار داشته و شرایط علی، عوامل زمینه‌ای داخلی و خارجی و بازیگران (عوامل میانجی) و راهبردها و مکانیسم‌های اجرایی که در محیط صنعت گردشگری ایران و عوامل مدیریتی و سیاست‌های حاکمیتی در مسئولان نظام سیاست‌گذاری و مدیران وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران آورده شده است تا شرایط را برای بهره‌گیری از الگوی حکمروایی شایسته گردشگری ایران فراهم شود. پس از ارائه ۶ دسته مقوله علی، محوری، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر (میانجی)، راهبردها و پیامدها و کدگذاری انتخابی که به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط پیدا کرده است، تعداد ۲۷ مقوله اصلی شناسایی شده که در شکل (۱) به‌صورت نمودار برآمده از نرم‌افزار MAXQDA و همچنین الگوی پژوهش ارائه گردیده است.



شکل (۱). الگوی نهایی پژوهش برآمده از نرم افزار MAXQDA



شکل (۲). توسعه و اعتبارسنجی مدلی جهت تبیین رقابت پذیری گردشگری با ارائه الگوی حکمروایی خوب (مطالعه موردی: عصر پسا کرونا در ایران)

## نتیجه‌گیری

در عصر حاضر گردشگری به‌عنوان یکی از صنایع سودآور در سراسر جهان محسوب می‌شود که ارزش‌افزوده اقتصادی و درآمد قابل‌توجهی را برای کشورهای مختلف به‌ویژه کشورهای درحال توسعه که دارای ضعف‌های اساسی در دیگر صنایع و اقتصاد جهانی هستند، به ارمغان می‌آورد. با توجه به اهمیت صنعت گردشگری، به‌خصوص مزیت‌های اقتصادی آن، مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری در دنیای امروز ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا برای شکوفایی آن نیازمند رویکردهای نوین مدیریتی در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ایران هستیم که یکی از آن‌ها در راستای تحقق الگوی سیستمی و یکپارچه در نظام مدیریتی، حکمروایی شایسته است. نتایج این پژوهش، با توجه به شناسایی شاخص‌های حکمروایی شایسته و معرفی شرایط علی بهره‌گیری از حکمروایی شایسته در صنعت گردشگری ایران، با تغییر در نقش دولتمردان از حالت سیاست‌گذاران انحصاری به نقشی متعامل و ناظر در صنعت گردشگری با مشارکت همه دست‌اندرکاران بخش خصوصی، دانشگاهی در قالب انجام فعالیت‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاری در این صنعت نهایت بهره‌برداری را نمود و شرایط را در جهت شکل‌گیری پیامدهایی همچون؛ بهبود فضای کسب‌وکار به‌ویژه پس از بحران رکود این صنعت به دلیل شیوع کووید-۱۹، ایجاد مزیت رقابتی، گردشگری آینده‌نگر، تولید و رفاه ملی و مدیریت کیفیت و نوآوری در محصولات و خدمات گردشگری از طریق فراهم کردن بسترهای مناسب من‌جمله: اقدامات سازمانی، تقویت و بهبود زیرساخت‌ها، قابلیت‌های فناوری، فرهنگ‌سازی، انعطاف‌پذیری در سیاست‌ها و خط مشی‌گذاری‌ها و برقراری ایمنی و امنیت و عدالت و توزیع برابر و بهره‌گیری از راهبردهای مدیریت اطلاعات و ارتباطات، استراتژی‌های بازاریابی، نظارت و پایش، استانداردهای گردشگری، مدیریت و توسعه خدمات و جاذبه‌ها و منابع اصلی فراهم کرد. در حقیقت، در این راهبرد مدیریتی، دولت با ایجاد تغییرات در شیوه تدوین قوانین، سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌های توسعه در قوه مقننه (مجلس شورای اسلامی) و مجریه (هیئت دولت)، راهکارهای قانونمند را برای انتقال تمام و یا بخشی از قدرت اجرایی بخش دولتی گردشگری به انجمن‌های علمی-تخصصی گردشگری (سمن‌ها) و فعالان بازار گردشگری را مهیا می‌کند. وزارت گردشگری بر اساس شاخص‌های حکمروایی شایسته در راهبردهای مدیریتی کلان خود تغییرات ایجاد نموده و با لحاظ نمودن نگرش رقابتی در مقاصد گردشگری، راه را برای حضور و مشارکت همه دست‌اندرکاران فراهم می‌کند. محورهای زیر نیز به‌عنوان پیشنهادات اجرایی ارائه می‌گردد.

- توسعه زیرساخت‌های اداری در وزارت میراث فرهنگی و گردشگری به جهت اجرای بهینه دولت الکترونیک و گسترش توسعه‌ای زیرساخت‌ها در کل کشور با برقراری عدالت (استخدامی، رویه‌ای و توزیعی) در بخش دولتی
- توجه به بازار هدف و توجه به نگرش گردشگران داخلی و بین‌المللی و دست‌اندرکاران برگزاری تورهای گردشگری، توسعه نگرش‌های بازارمحور و سیاست‌گذاری در جهت جذب و تشویق سرمایه‌گذاران داخلی و بین‌المللی.
- یکپارچگی در سیاست‌گذاری مشترک مدیران شهری و مدیران وزارت گردشگری در راستای اهداف حکمروایی شایسته گردشگری
- شفافیت در امور مالی و آگاه کردن مردم از مباحث مالی هزینه شده در بخش گردشگری و ایجاد ارتباط بین منابع مالی و اقتصادی با جاذبه‌های گردشگری
- قرار دادن کلیه دست‌اندرکاران در جریان تصویب طرح‌های توسعه گردشگری به‌ویژه طرح‌های بلندمدت توسعه و کسب نظرات دست‌اندرکاران در تمامی مراحل برای برنامه‌ریزی و نظارت بهتر و مستمر در راستای توسعه عدالت محوری و شاخص‌های مشارکتی.



## منابع

- براری، احسان؛ شریف‌زاده، فتاح؛ کاظمیان، غلامرضا و قربانی زاده، وجه اله. (۱۳۹۸). فرآیندها و راهکارهای استقرار حکمروایی خوب شهری در کلان‌شهرهای کشور مورد مطالعه: مشهد. مدیریت شهری و روستایی. (۵۶). ۳۵-۵۴.
- پورجابری، محمدمرتضی. (۱۳۹۲). تحلیل نقش گردشگری بر کیفیت زندگی شهروندان با تأکید بر شاخص‌های ذهنی مورد مطالعه: شهر قشم. فصلنامه گردشگری شهری. (۱۱). ۳۵-۴۵.
- پیلهوری، نازنین. (۱۳۹۴). ارائه الگوی جهت ارزیابی حکمرانی خوب شهری. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۴). ۲۷-۴۸.
- خاتم، سعید؛ احمدی، سید عباس و خاتم، مهناز. (۱۴۰۱). بررسی وضعیت حکمروایی خوب شهری در کلان‌شهر تهران. پژوهش‌های جغرافیایی سیاسی.
- خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. روش‌شناسی علوم انسانی. شماره (۵۸). ۱۶۱-۱۷۴.
- رضایی، تیمور. (۱۳۹۴). اولویت‌بندی و ارزیابی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در شهرهای مقصد گردشگری (نمونه موردی: شهرهای ساحل منتخب استان مازندران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه مازندران.
- ساسان پور، علی و آزابخت، محمد. (۱۳۹۳). روش آینده‌پژوهی در حکمروایی خوب شهری، ششمین کنفرانس ملی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری با تأکید بر مؤلفه‌های شهر اسلامی.
- شاکری، حمید. (۱۳۹۳). تبیین مفهوم حکمرانی خوب شهری: شاخص‌ها، مدل‌ها و اهداف آن، کنفرانس ملی معماری و منظر شهری پایدار، موسسه بین‌المللی مطالعات معماری و شهرسازی مهرآزشهر.
- ضیائی، محمود، اسدیان اردکانی، فائزه. (۱۴۰۰). چهارچوبی برای سطح‌بندی متغیرهای حکمروایی خوب در توسعه پایدار مقصدهای گردشگری، (۴۰). ۱-۲۶.
- محمدپور زرنندی، حسین و امینیان، ناصر. (۱۳۹۴). ارزیابی قابلیت‌های بازآفرینی پیاده راه‌های گردشگری از منظر توسعه پایدار شهری (مطالعه موردی: خیابان ۱۵ خرداد تهران). فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری. (۱۱). ۱-۲۲.
- ملکی، سعید، آروین، محمود و بذرافکن، شهرام، (۱۳۹۷). «بررسی نقش الگوی حکمروایی خوب شهری در تحقق شهر تاب آور (مطالعه موردی: شهر اهواز)، دانش شهرسازی، دوره ۲، شماره (۴)، صص ۱-۱۸.
- وزارت فرهنگ، هنر و گردشگری مالزی (۲۰۲۰).
- ویسی، هادی. (۱۳۹۶). بررسی سیاست‌گذاری صنعت گردشگری در قوانین بالادستی جمهوری اسلامی ایران. (۲۵). ۹۳-۱۱۲.
- Badach, J, & Dyminka, M., (2017). Concept of Good Urban Governance and Its Application in Sustainable Urban Planning, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 245, 082017. Doi: 10.1088/1757-899X/245/8/082017.
- Bixler, R. P., Lieberknecht, K., Atshan, S., Zutz, C. P., Ritcher, S. M., & Belaire, J. A., (2020). Reframing Urban Governance for Resilience implementation: The role of network closure and other insights from a network approach. *Cities*, 103, doi: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102726>.
- De La Fabian, R., (2020). Resilience and Sovereignty in the Context of Contemporary Biopolitics, *Critical Times*, 3(3), 327-357.
- Detotto, Claudio; Giannoni, Sauvenur; Goavec, Claire.(2021). Does good governance attract tourists? *Tourism Management*, Volume 82, 56.
- Gerardus B. (2021). *Good Governance A Complete Guide-2020 Edition Paperback*. (Gerardus. 2021). Book: Chapter.
- Nurmatov, Ruslan; Fernandez, Xose Luis; Coto Millan, Pedro Pablo.(2020). The Change of the Spanish tourist model: From the sun and sand to the security and sand, Volume 27, Issue 8, 36.
- Rezaeii Kuchi, Mahmoud.(2019). Investigating the Role of Citizen Participation in Increasing Success of Urban Management Case: Shiraz Metropolis. *Journal of Urban Research and Planning*, 10(38). 51-62.

- Roostaii, Shahrivar; Pourmohammadi, Mohammad Reza; Ghanbari, Hakimeh.(2017). Investigating the Structural Role of Good Urban Governance in Creating Smart Cities(Case Study: Tabriz Municipality). *Urban Planning and Research Quarterly*, 8(31).
- Sajjad, M., Chan, J. C. L., & Chopra, S. S., (2021). Rethinking disaster resilience in high-density cities: Towards an Urban resilience knowledge system. *Sustainable Cities and Society*, 69, 102850, doi:<https://doi.org/10.1016/j.SCS.2021.102850>
- Sajjadi, Jila; Yarmoradi, Kiumars; Kanuni, Reza; Heidari, Morteza (2017). The Role of Good Governance in Improving the Quality of the Urban Environment from the Perspective of Residents. *Journal of Urban Ecology Research*. Spring and Summer.
- Shamsuddini, Ali; Sanaei Moghaddam, Soroush; Balaghi, Rasool; Rezaei, Meysam.(2017). Measuring Citizens Satisfaction with Municipal Performance and Evaluating Individual, Social Factors Affecting it (Case Study: Dehdasht City). *Journal of Urban Research and Planning*.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tafkari, A., & Warsi, H. R., (2019). Investigating the growth pattern of cities around the metropolis of Tehran with emphasis on government policies on urban land; Case Study: Damavand City, *Geography and Planning*, 24(73),95-120.
- Therrian, M.-C., Usher, S., & Matyas, D., (2020). Enabling strategies and impeding factors to urban resilience implementation: A scoping review. *Journal of contingencies and Crisis Management*,28(1), 83-102. Doi: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12283>
- Vikas J, Jitendra W& Mohan K.(2021). *Remaking Civic Society: Democracy, Good Governance and Elections in India-Hardcover-26*(Vikas. Jitendra & Mohan.2021) Book:3-5 authors.
- Yimer, Ali.)2016). Challenge and Prospect of Ethiopian Tourism Policy, *Global Journal of Management and Business Research*. Volume 16
- Zali, Nader; Mehdi, Ali; Toorani, Hani; Mahdian Behnamiri, Masoumeh. (2013).An Analysis of the Urban Management Performance of Mahabad City from the Perspective of Citizen Participation and Satisfaction. *Journal of Urban Ecology Research*. Autumn & Winter 2013, Volume 4, Number 2(Consecutive).
- Ziyari, Karamatollah; Nilpay, Vahid; Hosseini, Ali(2013). Measuring Citizen Participation in Urban Management Based on Good Urban Governance (Case Study: Yasuj City) *Housing and Rural Environment*. No.141, Spring.