

موانع و چالش‌های تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری در کلان‌شهر مشهد

فرهاد عزیزپور - استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه خوارزمی تهران
فرح فتحی‌زاده* - کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی گردشگری، دانشگاه خوارزمی تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۱/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۲۴

چکیده

در یک مقصد گردشگری، ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان مختلف با وابستگی‌های متقابل وجود دارند که گاهی با یکدیگر همکاری نمی‌کنند و اغلب دیدگاه‌هایشان در مورد توسعه بسیار متفاوت است. البته این تفاوت نگاه‌ها هنگامی که نقد سیاست‌ها را به دنبال داشته باشد، زمینه توسعه مقصد گردشگری را فراهم می‌کند، اما در اغلب موارد موانع و چالش‌هایی را برای آن به وجود می‌آورد. از این رو، نقش مدیریت مقصد گردشگری در راستای همکاری بین سازمان‌های متولی گردشگری برای ایجاد بسترهای لازم به منظور توسعه پایدار گردشگری برجسته می‌شود. در نتیجه، پژوهش حاضر با بررسی چالش‌ها و واکاوی موانع تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری مشهد این موضوع را از منظر همکاری سازمانی بررسی کرده است. در این مطالعه، از روش کیفی و برای جمع‌آوری داده‌ها از تکنیک مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. جامعه هدف تمام مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌های متولی گردشگری مشهد در سال ۱۳۹۴ هستند که از بین آن‌ها ۱۵ نفر در پژوهش مشارکت داشتند. براساس نتایج، اصلی‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عدم همکاری بین سازمان‌های متولی گردشگری در مشهد، عدم مدیریت یکپارچه در گردشگری، ضعف نگرش سیستمی، ضعف ساختار حقوقی، ضعف نظام برنامه‌ریزی و ضعف نظام سیاستگذاری است که چالش‌هایی از جمله عدم شفافیت در وظایف قانونی دستگاهی، برخورد سلیقه‌ای، کمبود منابع، نبود نیروی انسانی متخصص، همکاری غیررسمی و مقطعی، ضعف تقسیم کار، ضعف در توزیع و تخصیص بهینه منابع و عدم توانمندی مدیران را به دنبال داشته است.

واژه‌های کلیدی: کلان‌شهر مشهد، مدیریت یکپارچه، مقصد گردشگری، همکاری سازمانی.

مقدمه

گردشگری، تجارتی پیچیده و متشکل از بخش‌های گوناگون است. از زمانی که بازدیدکنندگان وارد مقصد می‌شوند تا زمانی که مقصد را ترک کنند، کیفیت تجربه آن‌ها از خدمات و تجارب بسیاری تأثیر می‌پذیرد که شامل گستره‌ای از خدمات بخش عمومی و خصوصی، تعاملات جامعه، محیط و میهمان‌نوازی می‌شود. ایجاد ارزش برای یک مقصد به همکاری سازمان‌های متعددی که به‌عنوان یک واحد با هم کار می‌کنند، بستگی دارد. مدیریت مقصد اتحادی از همه این بخش‌های مختلف را ایجاد می‌کند تا برای هدفی مشترک که همان کارایی و یکپارچگی مقصد در زمان حال و آینده است؛ تلاش کنند (WTO، ۲۰۰۷: ۲). برنامه‌ریزی و توسعه صنعت گردشگری در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی، مستلزم در نظر داشتن ملاحظات و چالش‌های ویژه‌ای است که در قالب همکاری‌های بین‌سازمانی فی‌مابین سازمان‌های مرتبط و متولی این صنعت وجود دارد (Jamal and Getz، ۱۹۹۵: ۱۸۶). براین‌اساس، توسعه صنعت گردشگری ایجاد می‌کند همه سازمان‌های متولی و مسئول این صنعت، علاوه بر تمایل همکاری فی‌مابین که معمولاً بیانیۀ همه آن‌هاست، به‌صورت عملی و اجرایی نیز با هم همکاری همه‌جانبه داشته باشند (Selin and Beason، ۱۹۹۱: ۶۴۱). فرایند همکاری نیازمند همدردی متقابل است و موارد مبتنی بر مناسبات و روابط، همراه با روش‌های نوین ارتباطی بی‌شک بر روحیۀ همکاری تأثیر می‌گذارند. شناسایی و تأکید بر وابستگی متقابل بین کنشگران و مؤسسات آن‌ها به ایجاد روحیۀ همکاری کمک می‌کند. در واقع، وابستگی نقش اساسی در یک اقدام مشارکتی دارد (Beritelli، ۲۰۱۱: ۲۷).

استیویس و بردا^۱ (۲۰۱۴: ۱۹۰) در بررسی اهمیت حکمروایی تعاملی در مقصد گردشگری اوپورتو بر این نکته تأکید داشتند که مجموعه‌ذی‌نفعان برای حفظ، بهبود و توسعه پایدار گردشگری ناگزیر به همکاری و مشارکت با یکدیگر هستند. سارا نوردین و بوسونسون^۲ (۲۰۰۷: ۵۳) نیز پیچیدگی مقصد، اثر متقابل سازمان‌های عمومی و خصوصی و وابستگی متقابل منابع را به‌عنوان سه بعد برای مطالعه مدیریت مقصد انتخاب کرده، اذعان می‌نمایند که روابط بین بخش عمومی و خصوصی بر اساس اعتماد، ریسک‌پذیری مشترک، ساختار غیررسمی و وفاق عام تأثیر مثبتی بر توسعه یک مقصد گردشگری دارد. پادورین^۳ (۲۰۱۰: ۱۹۷) در این زمینه عقیده دارد که موفقیت یک مقصد گردشگری مرهون ارتباط بین‌سازمانی، جاذبه‌ها و عوامل حیاتی آن است؛ بنابراین، مقصدها برای بقا باید به‌طور جامع از طریق نوع جدیدی از همکاری؛ مدیریت، حکمروایی و هماهنگ شوند.

در کشورهای مختلف از جمله ایران - به‌عنوان یکی از پنج کشور بالقوه در زمینۀ جذب گردشگر خارجی - ضعف توجه به مؤلفۀ همکاری سازمانی مبتنی بر حکمروایی، یکی از چالش‌های اساسی توسعه پایدار گردشگری است؛ به‌طوری‌که علی‌رغم ظرفیت‌ها، این فعالیت سهم ناچیزی در درآمد ملی دارد. در این زمینه، حسن‌پور (۱۳۹۲: ۲) عقیده دارد مهم‌ترین عامل عدم کارایی و اثربخشی مثبت گردشگری در تحقق اهداف، مسئله نهادی و هماهنگی است.

تعدد نهادهای تصمیم‌گیری و سیاستگذاری در مدیریت گردشگری مشکلاتی را به‌وجود آورده است. مطالعات نشان می‌دهد در توسعه همکاری‌های بین‌سازمانی در صنعت گردشگری رهبری، عضویت، سازوکار ارتباطی محیطی، راهبرد، هدف و مقصود، وظایف، ساختارها و دستگاه‌ها از عوامل بسیار مهمی است که باید در نظر گرفته شود (یحیی تبار و دیگران، ۱۳۹۲: ۸). در این راستا، عدم نظارت کافی و کمبود تسهیلات لازم در زمینۀ نگهداری و حفاظت از اماکن باستانی و تاریخی و عدم همکاری و هماهنگی سازمان‌های دولتی دخیل در بهبود وضعیت گردشگری مانند استانداری‌ها، فرمانداری‌ها، شهرداری‌ها، راه و ترابری، نیروی انتظامی، سازمان‌های تبلیغاتی، هواپیمایی، گمرکات و... (صمدیان و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۱۵) سبب شده است صنعت گردشگری ایران رونق چندانی نداشته نباشد.

۱. STEVC and BREDA

۲. Nordin and Svensson

۳. Padurean

یکی از مقصدهای مهم گردشگری ایران، کلان‌شهر مشهد است که به واسطه وجود حرم حضرت علی بن موسی الرضا (ع) سالانه پذیرای بسیاری از زائران و گردشگران داخلی و خارجی است. گستردگی امور مرتبط با گردشگری در مشهد به اندازه‌ای است که در حال حاضر سازمان‌های متعددی متولی امور گردشگری هستند. این ویژگی متأثر از ساختار مدیریت شهری است. اولین و مهم‌ترین مشکل مدیریت کلان‌شهر مشهد در راستای دستیابی به پایداری شهری، بخشی‌نگری و نبود نگرش سیستمی میان سطوح مختلف برنامه‌ریزی است (صابری فر و شیدائی، ۱۳۹۲: ۱). این مسئله (عدم هماهنگی بین سازمانی) سبب شده است کلان‌شهر مشهد با وجود ظرفیت‌های توسعه گردشگری، جایگاه مناسبی نداشته باشد.

در میان سازمان‌ها و مدیریت‌های مرتبط با گردشگری مشهد، سازمان‌های مختلفی به‌طور مستقیم درگیر مدیریت گردشگری هستند؛ از جمله آستان قدس رضوی به‌دلیل مدیریت و بهره‌برداری از منافع اقتصادی و فرهنگی از مجموعه حرم مطهر به‌عنوان جاذبه اصلی گردشگری مذهبی شهر؛ سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان خراسان رضوی به‌دلیل جایگاه سازمانی کشوری خود در برنامه‌ریزی و هدایت، نظارت و... بر گردشگری استان؛ استانداری به‌عنوان نهادی که نقش تصدی‌گری و حاکمیتی دارد و شهرداری مشهد به‌دلیل داشتن نقش مدیریتی و ارائه خدمات به زائران در زمینه مطالعه مدیریت مقصد گردشگری مشهد. برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهند تداخل‌های مأموریتی در بین این سازمان‌ها در مدیریت گردشگری به‌وجود آمده است. قاسمی عقیده دارد تعدد مراکز مدیریتی و عدم تعامل و مشارکت سازمانی دستگاه‌های متولی گردشگری شهر مشهد با یکدیگر ضمن آنکه به موازی‌کاری، هدررفت سرمایه، نیروی انسانی، خلأهای فعالیتی و... منجر شده است، زمینه ضعف ارائه خدمات و سامانه گردشگری شهر و منطقه را نیز به‌دنبال داشته است (قاسمی، ۱۳۸۹: ۱۱). مؤمنی و دیگران (۱۳۸۷: ۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان «ساختار و کارکرد گردشگری مذهبی- فرهنگی و ضرورت مدیریت یکپارچه در کلان‌شهر مشهد» به این نتیجه رسیده‌اند که مشهد افزون بر بهره‌مندی از آثار مثبت اجتماعی-اقتصادی گردشگری مذهبی-فرهنگی، گرفتار ناپایداری‌های مختلف زیست‌محیطی، اجتماعی و فرهنگی از جمله اسکان رسمی شده است. بیشتر این ناپایداری‌ها از جمعیت فزاینده و گسستگی مدیریت شهری یعنی عدم مدیریت یکپارچه آستان قدس رضوی با سایر دستگاه‌های دولتی و غیردولتی که بخشی از مدیریت گردشگری شهر و منطقه را به عهده دارند، سرچشمه می‌گیرد. مافی و سقایی (۱۳۸۸: ۲۷) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که تنها سازمان با عملکرد مثبت در زمینه مدیریت گردشگری، شهرداری مشهد است، اما سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و سازمان آستان قدس رضوی در مدیریت گردشگری کلان‌شهر مشهد ضعیف عمل کرده‌اند و با چالش‌ها و تهدیدهای برون‌سیستمی بسیاری روبه‌رو هستند.

براین اساس، مدیریت مقصد گردشگری در راستای همکاری بین سازمان‌های مرتبط با گردشگری در راستای توسعه و ایجاد بسترهای لازم به‌منظور توسعه پایدار گردشگری برجسته می‌شود. در نتیجه، پرداختن به این موضوع و بررسی چالش‌ها و موانع موجود در تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری در این کلان‌شهر به دو دلیل اهمیت و ضرورت دارد: ۱. اهمیت شناختی؛ از آنجاکه در حوزه مدیریت گردشگری و موانع پیش رو در مشهد کاری انجام نگرفته است، انجام‌دادن این تحقیق دانش و شناخت ما را در این حوزه افزایش می‌دهد. ۲. از بعد کارکردی؛ سازمان‌ها و نهادهای متولی، مسئولان و سیاستگذاران اجرایی کشور برای حوزه‌های مرتبط می‌توانند از نتایج این تحقیق استفاده کنند. بی‌شک، مطالعه نحوه همکاری و تعامل این سازمان‌ها برای دستیابی به مدیریت یکپارچه گردشگری در افزایش رضایتمندی گردشگران از تجربه گردشگری در ابعاد مذهبی، تفریحی و اداری آن مؤثر است. با توجه به نکات یادشده، پژوهش حاضر چالش‌های عدم تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری در کلان‌شهر مشهد را از منظر همکاری بین سازمان‌های مرتبط با گردشگری و به‌طور ویژه سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، شهرداری و آستان قدس رضوی و استانداری بررسی کرده است؛ موضوعی که در تحقیقات حاضر مغفول مانده است.

مبانی نظری

مطالعات همکاری در سطوح مختلف (برای مثال، بین نهادها/ ادارات کل، بین شرکت‌ها/ مؤسسات و در اجتماعات محلی) شش رویکرد/ نظریه را شناسایی کرده‌اند (Beritelli, ۲۰۱۱: ۲۴):

۱. **نظریه بازی^۱**: شاید مهم‌ترین نظریه‌ای که به‌طور ویژه اصول روحیه همکاری را در خود دارد، نظریه بازی‌ها باشد. هدف اصلی آن یافتن راهبرد بهینه برای بازیکنان است؛ یعنی منفعت گروهی به همکاری منجر می‌شود. در این وضعیت، دو کنشگر وجود دارد که هر کدام دو راه پیش رو دارند: همکاری یا ترک همکاری. در این مسابقه، اگر هر دو همکاری کنند، هر دو یک امتیاز مثبت کسب می‌کنند. اگر هر دو ترک همکاری کنند، هر دو یک امتیاز منفی می‌گیرند. اگر یکی همکاری و دیگری ترک همکاری کند، کسی که همکاری کرده است دو امتیاز منفی و طرف مقابل دو امتیاز مثبت کسب می‌کند (Beritelli, ۲۰۱۱: ۶۱۰). نظریه بازی اولین رویکردی بود که به ساخت یک نظریه همکاری کمک کرد.

۲. **نظریه انتخاب عقلانی^۲**: هدف اصلی این نظریه، انتخاب و تصمیم عاقلانه برای کسب حداکثر سود و مزایاست؛ به‌عبارت دیگر، کنشگر کنشی را انتخاب می‌کند که حداکثر فایده را نصیب او سازد (کلمن، ۱۳۷۸: ۳۲). در واقع، اعتماد متقابل موجب همکاری دوطرفه می‌شود. رفتار عقلانی، اعتماد، همکاری، ترک همکاری و منفعت شخصی از مؤلفه‌های اساسی این نظریه است.

۳. **تحلیل نهادی^۳**: نظریه یادشده بر این مسئله تأکید دارد که بازهای مشارکتی در یک بستر سازمانی با ضوابط، قوانین و هنجارهای مختلف اتفاق می‌افتد (Beritelli, ۲۰۱۱: ۶۱۱)

۴. **تئوری وابستگی به منابع^۴**: یکی از عمده‌ترین دلایل شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی که در راستای دیدگاه نظریه وابستگی منابع قرار دارد، ایجاد مزیت رقابتی از منابع مکمل است. سازمان‌ها به‌واسطه مشارکت با یکدیگر به منابع دسترسی پیدا می‌کنند که تکمیل‌کننده ظرفیت و توانمندی اولیه آن‌هاست (زارعی و زارعی، ۱۳۸۶: ۵۱). به‌طور کلی، نظریه وابستگی منابع برای مشخص کردن عدم تعادل در همکاری، بر این امر دلالت دارد که سازمان‌ها منابع مختلفی در اختیار دارند که مبنای قدرت‌اند؛ بنابراین، به‌دلیل موهبت‌های مختلف ناشی از شرایط متفاوتشان به یکدیگر وابسته‌اند (Pfeffer and Salancik, ۲۰۰۳: ۱۱).

۵. **اقتصاد هزینه معامله^۵**: محور تأکید و توجه این تئوری عبارت است از چگونگی سازمان‌دهی فعالیت‌های بین سازمان‌ها به‌گونه‌ای که مجموع هزینه‌های تولید و مبادله به حداقل برسد (Lee and Cavusgil, ۲۰۰۶: ۸۷۱). به استناد دیدگاه تئوری اقتصاد هزینه مبادله، به‌منظور ایجاد کارایی و کاهش هزینه‌ها سازمان‌ها ناگزیر از ایجاد برخی ارتباطات با یکدیگر هستند.

۶. **تئوری مبادله اجتماعی^۶**: هدف اصلی نظریه مبادله تبیین کنش‌های افراد در قالب گروه‌های اجتماعی و در نتیجه تبیین گروه‌های اجتماعی است (اسکیدمور، ۱۳۷۲: ۸۹). نظریه مبادله اجتماعی بر ویژگی‌های اجتماعی بازی‌های مشارکتی مانند اقدام متقابل پیش‌بینی‌شده، سود مورد انتظار در شهرت و نفوذ، نوع دوستی و درک سودمندی و درجه تأثیر و همین‌طور پاداش مستقیم تأکید می‌کند (Blau and Alba, ۱۹۸۲: ۳۶۹).

به‌طور خلاصه، رفتار همکاری در صورتی ارزشمند است که یک نتیجه مبتنی بر یک راهبرد وجود داشته باشد (نظریه)

۱. Game theory

۲. Rational Choice Theory

۳. Institutional Analysis

۴. Resource Dependence Theory

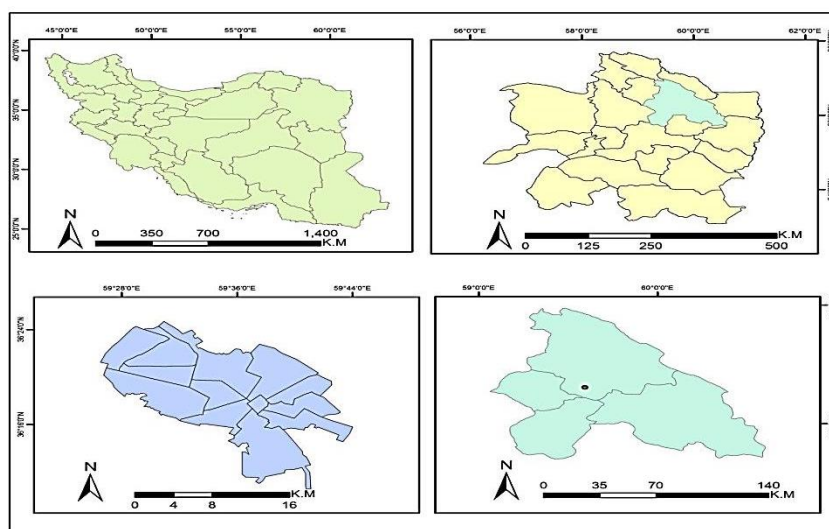
۵. Transaction cost Economics

۶. Social Exchange Theory

بازی) که مزایا را به حداکثر می‌رساند (نظریه انتخاب عقلانی). کنشگران باید این موضوع را مدنظر قرار دهند که بازهای مشارکتی در یک بستر سازمانی با ضوابط، قوانین و هنجارهای مختلف اتفاق می‌افتد (تحلیل نهادی) و فراوانی منابع مختلف، توزیع متفاوت قدرت را به دنبال دارد (تئوری وابستگی منابع). همچنین، اگر هزینه‌های متحمل‌شده در کل فرایند به حداقل برسد، رفتار مشارکتی آسان است (نظریه هزینه مبادله). درنهایت، رفتار مشارکتی در یک بافت اجتماعی رخ می‌دهد؛ جایی که کنشگران برای کسب شهرت و پاداش تلاش می‌کنند (نظریه مبادله اجتماعی) (Beritelli, ۲۰۱۱: ۲۳).

محدوده مورد مطالعه

مشهد کلان‌شهری در شمال شرقی ایران و مرکز استان خراسان رضوی است. این شهر در حوزه رودخانه کشف‌رود و در دشت مشهد بین کوه‌های هزارمسجد و بینالود گسترده شده است (شکل ۱). بیشینه ارتفاع مشهد ۱۱۵۰ متر و کمینه آن ۹۵۰ متر است. مشهد با ۳۲۸ کیلومتر مربع مساحت، دومین شهر پهناور ایران بعد از تهران است. براساس اطلاعات سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۰، این شهر حدود ۳ میلیون نفر جمعیت داشته است. مشهد به واسطه وجود حرم علی‌بن موسی‌الرضا، هشتمین امام مذهب شیعه، سالانه پذیرای بیش از ۲۷ میلیون زائر از داخل و دو میلیون زائر از خارج از کشور است. مشهد دارای ۱۳ منطقه شهرداری است. اقتصاد این شهر متکی به گردشگری مذهبی براساس جایگاه معنوی حرم امام رضا است. همچنین، وجود مراکز تجاری بزرگ و امکانات پزشکی شایان توجه، موجب رونق گردشگری تفریحی و گردشگری سلامت در این شهر شده است. این شهر در سال ۱۳۸۸ به‌طور رسمی به‌عنوان «پایتخت معنوی ایران» و در سال ۲۰۱۷ به‌عنوان «پایتخت فرهنگ اسلامی» برگزیده شده است (آمارنامه شهر مشهد، ۱۳۹۴: ۴۴-۴۵).



شکل ۱. موقعیت فضایی محدوده مورد مطالعه

روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش کیفی است. دلیل کاربرد پژوهش کیفی این است که درباره موضوع حاضر اطلاعات موجود بسیار محدود بود و با توجه به تعدد و تنوع سازمان‌های متولی گردشگری در مشهد، مطالعه تمامی آن‌ها برای دستیابی به اهداف غیرممکن و غیرعملی بود. در نتیجه، پژوهش حاضر ابتدا بر سه سازمان مهم (استان قدس رضوی، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و شهرداری مشهد) که به‌طور مستقیم با مدیریت گردشگری در مشهد مرتبط هستند متمرکز شد. با وجود این، هنگام انجام دادن مصاحبه، با اشاره مصاحبه‌شوندگان به نقش حاکمیتی استانداری به‌ویژه از منظر جایگاهی که این نهاد در مدیریت استان ایفا می‌کند و به‌ویژه در مشهد متولی کارگروه زیارت و گردشگری است، تصمیم

گرفته شد این سازمان نیز به جامعه هدف اضافه شود. همچنین، با توجه به اینکه پژوهشکده گردشگری جهاد دانشگاهی مشهد یک قطب علمی و مرکز پژوهشی تخصصی در مطالعات گردشگری است و پاسخگوی نیازهای پژوهشی سازمان‌های اجرایی سیاستگذار در حوزه گردشگری مشهد است، سعی شد با پژوهشگران این مرکز نیز به‌عنوان افراد مطلع و آگاه که به مسائل و مشکلات گردشگری شهر مشهد آشنایی دارند مصاحبه‌هایی صورت پذیرد.

برای جمع‌آوری داده‌ها از فن مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. به‌این ترتیب، پرسش‌های محوری محدودی از قبل مشخص بود، اما پرسش‌های ضمنی زیادی در حین مصاحبه و برای روشن‌تر شدن فرایندهای ذهنی مشارکت‌کنندگان در مواجهه با موقعیت‌های بیرونی مطرح می‌شد. منطق و قدرت انتخاب مصاحبه‌کنندگان براین اساس بود که نمونه‌های انتخاب‌شده بیشترین میزان اطلاعات را از موضوع پژوهش داشته باشند. در نتیجه، مصاحبه‌شونده‌ها با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد گلوله برفی انتخاب شدند. هر مصاحبه، خود راهنمایی برای انتخاب مورد بعدی بود. برای موارد بعدی، مشارکت‌کننده‌ای جست‌وجو شد که تجربه قبلی وی از موضوع پژوهش، تجربه‌ای متفاوت از مورد پیشین باشد. تعداد مشارکت‌کنندگان در حین مصاحبه و بر مبنای قاعده اشباع نظرها مشخص شد. طبق این قاعده که حالتی پویا دارد، پژوهشگر وقتی مصاحبه را به اتمام می‌رساند که احساس کند مطالب مصاحبه‌ها به حالت تکرار رسیده است و مطلب نویی گفته نمی‌شود و در نتیجه به دانش او درباره یک پدیده اضافه نمی‌شود (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۹۰: ۱۴۰). با هدف دستیابی به بیشترین اطلاعات، در نتیجه، ملاک نمونه‌گیری حداکثر تنوع، دسترسی‌پذیری و غنی‌بودن نمونه‌ها قرار داده شد. پایان نمونه‌گیری زمانی بود که به تکرار رسیدیم و نمونه‌های بعدی حاوی اطلاعات جدیدی نبودند. در این پژوهش نیز پس از مصاحبه با ۱۵ نفر از افراد خبره و آگاه، این اطمینان برای محققان حاصل شد که داده‌ها به حالت اشباع و اطمینان رسیده‌اند. بعد از انجام دادن هر مصاحبه، فرایند پیاده‌سازی، کدگذاری و تحلیل اولیه انجام گرفت تا راهنمایی برای پرسش‌های بعدی در دفعات بعدی مصاحبه با مشارکت‌کننده‌های بعدی باشد. پس از تحلیل اولیه روی مصاحبه‌ها، ظرف کمتر از دو هفته، صورت‌بندی اولیه‌ای از اظهارات مشارکت‌کنندگان انجام گرفت و برای ارزیابی در اختیار برخی از آن‌ها قرار گرفت تا در صورت لزوم آن را تصحیح یا درستی آن را تأیید کنند. برای اطمینان از صحت فرایند تحقیق، با چند نفر از استادان و کارشناسان متخصص و آگاه در این زمینه نیز مشورت شد تا همواره تجزیه و تحلیل‌های انجام‌گرفته را بررسی کنند. پس از جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل آن‌ها صورت گرفت. به این منظور، ابتدا مصاحبه‌های ضبط‌شده، پیاده‌سازی و تایپ شدند. سپس واحدهای معنایی تعیین و استخراج شدند (کدگذاری باز). این واحدهای معنایی به مقوله انتزاعی تبدیل شدند. در ادامه، مضامین اصلی تعیین شدند (کدگذاری گزینشی) و در نهایت مدل تحلیلی ارائه شد.

بحث و یافته‌ها

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، مضامین اصلی به دو دسته یعنی چالش‌ها و عوامل مؤثر بر عدم مدیریت یکپارچه در مقصد گردشگری تقسیم شدند (جدول ۱). سپس این عوامل تبیین شدند و در قالب یک مدل تحلیلی گزارش و نحوه ارتباط بین مضامین تشریح شد.

جدول ۱. چالش‌ها و عوامل مؤثر بر عدم تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری در کلان‌شهر مشهد

عوامل	چالش‌ها
-------	---------

• عدم مدیریت یکپارچه؛	• شفافیت وظایف قانونی دستگاهی؛
• ضعف نگرش سیستمی؛	• برخورد سلیقه‌ای؛
• ضعف ساختار حقوقی؛	• کمبود منابع؛
• ضعف برنامه‌ریزی؛	• نبود نیروی انسانی کارآمد و متخصص؛
• ضعف نظام سیاستگذاری.	• همکاری غیررسمی و مقطعی؛
	• ضعف تقسیم کار؛
	• ضعف در توزیع و تخصیص بهینه منابع؛
	• عدم توانمندی مدیران

منبع: یافته‌های تحقیق

عدم مدیریت یکپارچه

از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، «عدم مدیریت یکپارچه در گردشگری» مهم‌ترین عاملی است که مانع همکاری بین سازمان‌های متولی گردشگری می‌شود. در این راستا، مشارکت‌کننده‌ای که تحصیلات دکتری گردشگری دارد، عدم تعهد سازمان‌ها به یکدیگر را ناشی از نبود یک مدیریت واحد می‌داند. وی در این زمینه معتقد است:

«... به نظر من ارتباط بین سازمانی، خیلی شلوغ و هرج و مرج است و به اصطلاح از هم گسیخته و نامنسجم است. هر سازمانی بخشی کار می‌کند. مگر اینکه در ایام ویژه مثلاً ایام عید که فرمانداری می‌گه بیاییم بشینیم باید چکار کنیم. بیشتر، بخشی‌نگری، سلیق شخصی و اخلاق‌های اداری مدیران بر این سازمان‌ها حاکمه...»

مشارکت‌کننده دیگری که کارشناس سازمان میراث فرهنگی و گردشگری است، با بیان اینکه هر سازمانی در بحث گردشگری کاملاً مستقل و جداگانه عمل می‌کند بر مشکل بخشی‌نگری در مدیریت مقصد تأکید دارد:

«... ما کار خودمون رو انجام می‌دیم و بقیه دستگاه‌ها هم کار خودشون و موقعی دعوا می‌شه که این سازمان‌ها میان تو کار گروه...»

یکی از کارشناسان شهرداری نیز معتقد است نبود مدیریت یکپارچه به اعمال سلیقه فردی در نظام مدیریت گردشگری منجر می‌شود:

«... یکی از دلایل عدم همکاری سازمان‌ها بخش‌بخش کردن یک سازمان و فردپرد کردن یک سازمان؛ یعنی تفرقه است. چندبخشی بودن یعنی عدم همکاری و خودبه‌خود اعمال سلیقه. بیشترین همون ساختار نظام مدیریتی کشور است...»

مرور مصاحبه مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد نبود مدیریت یکپارچه موجب می‌شود تا برخی سازمان‌ها نگاه انحصاری به این قضیه داشته باشند. عضو کارگروه گردشگری سازمان میراث نیز معتقد است:

«... در حکم امام، آستان قدس هیچ مشارکتی را با سازمان‌های دیگر نمی‌پذیرد. آستان قدس خودش را تولیت می‌داند. خودش را درواقع مسئولی می‌داند که تمام و کمال مسئولیت زیارت را به عهده دارد و لذا تعریفی هم که خودش از ارائه خدمات می‌کند توی محدوده خودش...»

کارشناس باسابقه سازمان میراث در این زمینه بیان می‌کند:

«... آستان قدس یک نهاد حاکمیتی. تا به حال، هیچ ارگان و سازمان و نهاد دولتی به دلیل نوع برخورد آستان قدس جرئت بازرسی، حسابرسی و انتقاد از مدیریت‌های آستان قدس را به خودش راه نداده، بازرسی ندارند، نه مجلس بهشون نظارت داره، نه دخل و خرجش را ارزیابی می‌کنن و نه تا همین اواخر مالیات می‌دادن...»

با این تفاسیر می‌توان گفت در یک مقصد گردشگری ذی‌نفعان متعدد با پیوندها و وابستگی‌های متقابل وجود دارند که اگر با هم همکاری نداشته باشند، هریک دیدگاه‌های خودش را اعمال کنند و وفاق جمعی را در نظر نگیرند، بی‌شک

نمی‌توانند به نحو مطلوبی بر مقصد نظارت کنند.

ضعف نگرش سیستمی

مشارکت‌کنندگان یکی از عوامل مؤثر در عدم همکاری سازمانی را «ضعف نگرش سیستمی در نظام مدیریت گردشگری» عنوان کرده‌اند. هر سازمان بدون اینکه مقتضیات بخش‌های دیگر را رعایت کند در چارچوب منافع و نیازهای بخش خود، به تصمیم‌ها و اقداماتی دست می‌زند که در عمل به تقابل‌های دستگاهی دامن می‌زند. عضو هیئت‌علمی دانشگاه فردوسی و عضو کارگروه گردشگری سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، توزیع نامناسب منافع حاصل از گردشگری را با نبود یک تفکر سیستمی در گردشگری مرتبط می‌داند:

«... اگر قرار است این سازمان‌ها سر جای خودشون باشند، بیایند و براساس نگرش سیستمی عناصر تشکیل‌دهنده سیستم را از هم تفکیک کنند و به هر سازمانی مسئولیت خاصی بدهند تا منافع گردشگری برای همگان باشد، نه اینکه خدمات به یک بخش و منافعش برای بخش دیگر باشد و براساس سهمی که درواقع در ارائه خدمات و مدیریت مقصد دارند بتوانند سودش را هم ببرند...»

یکی از کارشناسان حوزه گردشگری در شهرداری مشهد، روابط ضعیف و کمرنگ بین سازمان‌ها را ناشی از ضعف تفکر سیستمی و بخشی‌نگری و سلیقه‌ای عمل کردن می‌داند:

«... همه سازمان‌ها جزیره‌ای کار می‌کنند. همه منافع گروهی سازمان خود را در نظر می‌گیرند. این به ماهیت گردشگری لطمه می‌زند. اگر به این سبک و سیاق پیش ببریم آینده خوبی را برای گردشگری شهر مشهد نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم...»

ضعف ساختار حقوقی

نبود الزامات قانونی و یک سند چشم‌انداز واحد از جمله چالش‌هایی هستند که مشارکت‌کنندگان آن را به ضعف ساختار حقوقی نسبت می‌دهند. یکی از مشارکت‌کنندگان با تحصیلات پژوهشگری علوم اجتماعی و سابقه کار ۱۰ ساله بیان می‌کند:

«... دلیل عدم همکاری اینه که یک سند و چشم‌انداز واحد و روشن برای استان و کشور وجود نداره و هرکدوم به صورت جزیره‌ای عمل میکنن؛ به طوری که حتی گاهی اوقات حرکت‌های خوبه همدیگرو هم خنثی می‌کنن...»

مصاحبه‌کننده‌ای دیگر با تحصیلات دکتری در رشته مدیریت راهبردی معتقد است:

«... محدودیت‌های ارتباطات سازمانی همان محدودیت‌های عمومی حاکم در سازمان‌ها و نهادهای کشوری است که برخی از این محدودیت‌ها با کمبود منابع مالی مرتبط است، برخی به ضعف برنامه‌ریزی و در نتیجه نیروی انسانی متخصص در حوزه مورد بررسی و برخی به ابهام در قواعد سازمانی...»

تعامل یا شبکه‌سازی بین سازمانی به بهبود کارایی آن‌ها کمک می‌کند، اما همان‌طور که ملاحظه می‌شود، «ضعف ساختار حقوقی» مانعی برای تعامل رسمی بین سازمان‌هاست که مشارکت‌کنندگان علت آن را نبود یک سند بالادستی برای همکاری بین سازمانی می‌دانند. در همین ارتباط، کارشناس سازمان میراث با ۱۵ سال سابقه معتقد است:

«... تعاملات بر محور غیررسمی است. اگر یک سند بالادستی محکمی وجود داشته باشه که همه دستگاه‌ها مکلف به تبعیت از آن باشند، این میشه یک چارچوب رسمی.»

ضعف نظام برنامه‌ریزی

مشارکت‌کنندگان «ضعف برنامه‌ریزی» را عامل کلیدی دیگری بر سر راه همکاری بین سازمانی بیان کردند. در این راستا، یکی از مصاحبه‌شوندگان در استانداری - که پژوهشگر گردشگری در این سازمان و دارای تحصیلات کارشناسی ارشد در رشته پژوهشگری علوم اجتماعی است - با اشاره به نقش نیروی انسانی متخصص، به جایگاه و اهمیت تشکیل کمیته‌های مشورتی برای برقراری ارتباط با سایر دستگاه‌ها تأکید دارد:

«... کمیته‌های فکری و کمیته‌های مشورتی که متأسفانه با اسم اتاق فکرها لوٹ شد باید شکل بگیرد. استانداری نباید تپل بشه، استانداری باید ترکه باشه، ولی مشاورهای زیادی داشته باشه. آدمای توانمند، متعهد و متخصص برای تعامل با سایر دستگاه‌ها و ادارات انتخاب کنند.»

یکی از مصاحبه‌شوندگان دیگر نیز که دارای تحصیلات دکتری در رشته مدیریت راهبردی با بیش از ۳۰ سال سابقه کار در آستان قدس است، به ضعف برنامه‌ریزی در این زمینه اشاره می‌کند و سلايق شخصی مدیران را در عدم همکاری دخیل می‌داند:

«... نحوه همکاری آستان قدس و شهرداری و سازمان میراث یا مؤسسات دیگر مرتبط با گردشگری بخشی‌نگری، سلايق شخصی و اخلاقی‌های اداری مدیران است، وگرنه مانعی برای همکاری وجود نداره...»

برنامه‌ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظایف آن‌ها ارتباطی تنگاتنگ دارد، اما ملاحظه می‌شود که نداشتن برنامه و هدف مشخص و به عبارتی بی‌برنامگی موجب شده است سازمان‌های متولی گردشگری در مشهد نتوانند تعامل خوبی با هم برقرار کنند. پیامد این بی‌برنامگی، کیفیت پایین خدمات ارائه‌شده برای گردشگر و زائر، نارضایتی گردشگر و عدم تحقق مدیریت مطلوب این مقصد گردشگری مهم است.

ضعف نظام سیاستگذاری

یکی از عوامل تأثیرگذار بر عدم همکاری بین سازمانی در حوزه حکمروایی مقصد «ضعف نظام سیاستگذاری» در این حوزه است. یکی از مدیران برنامه‌ریزی و مدیریت گردشگری، مشکل را به محدودیت‌های قانونی ربط می‌دهد:

«... خالاً قانونی نداریم. درواقع دستورالعمل‌ها و نفی‌کننده‌های قانونی متعدد داریم. آن‌ها باید به‌روزرسانی شوند و به دستگاه‌ها اطلاع‌رسانی شوند...»

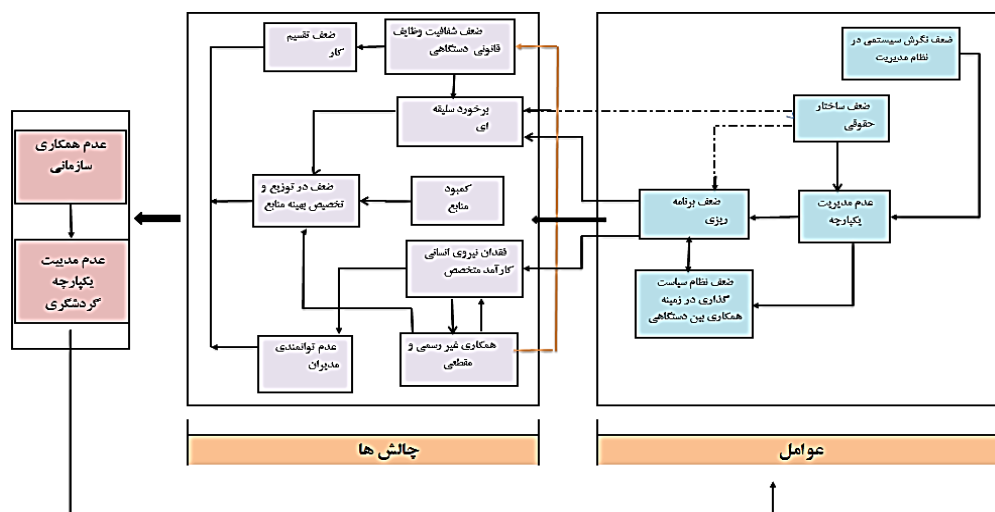
در این زمینه، مصاحبه‌شونده دیگری که مدرک دکتری در رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دارد، بیان می‌کند:

«... در وضع موجود سازمان‌های مرتبط با گردشگری شهر مشهد هرکدام ورودی‌های خاص خودشان را برای توسعه گردشگری و جذب گردشگر دارند که اکثراً قوانین و مقرراتشان با هم در تناقض است...»

همان‌طور که ملاحظه می‌شود (شکل ۲)، عوامل متعددی بر عدم همکاری در مقصد گردشگری کلان‌شهر مشهد تأثیرگذارند. با مرور مصاحبه‌های انجام‌گرفته می‌توان گفت مهم‌ترین عامل، ضعف نگرش سیستمی در نظام مدیریت مقصد گردشگری کلان‌شهر مشهد است که نبود تفکر سیستمی به‌نوعی با عدم مدیریت یکپارچه گردشگری در ارتباط است. فقدان یک نظام هماهنگ و مدیریت یکپارچه منطبق با اسناد فرادست که متاثر از ضعف ساختار حقوقی است و نیز نبود سند چشم‌انداز واحد و روشن، نظام برنامه‌ریزی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ضعف برنامه‌ریزی با ضعف سیاستگذاری ارتباط دوسویه دارد. مجموعه این عوامل چالش‌هایی را در زمینه همکاری بین سازمان‌ها به‌وجود آورده‌اند.

ضعف ساختار حقوقی به‌نوعی موجب برخورد سلیقه‌ای در مدیریت گردشگری می‌شود. ضعف برنامه‌ریزی، چالش کمبود منابع و نبود نیروی متخصص کارآمد را به‌دنبال دارد که این مسئله با همکاری غیررسمی و مقطعی ارتباط متقابل دارد و توانمندی و مهارت مدیران را در برقراری ارتباط با دیگر سازمان‌ها با مشکل مواجه می‌سازد. همچنین، عدم شفافیت وظایف

قانونی دستگاهی چالش دیگری است که با ضعف تقسیم کار مرتبط می‌شود و سبب می‌شود برخی سازمان‌ها وظایف بیشتری در قبال گردشگری به عهده گیرند و برخی دیگر سود بیشتری را از آن خود کنند. برآیند این چالش‌ها موجب عدم همکاری سازمانی می‌شوند. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، این عدم همکاری موجب مدیریت پاره‌پاره در مقصد گردشگری کلان‌شهر مشهد شده است و تا زمانی که وضعیت نظام مدیریت گردشگری به همین صورت باشد این شرایط ادامه خواهد داشت.



شکل ۲. مدل تحلیلی عدم تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری در کلان‌شهر مشهد

منبع: یافته‌های تحقیق

نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های تحقیق، مهم‌ترین چالش‌هایی که مانع همکاری بین سازمان‌های متولی گردشگری در مشهد می‌شود عبارت‌اند از شفافیت وظایف قانونی دستگاهی؛ برخورد سلیقه‌ای؛ کمبود منابع؛ نبود نیروی انسانی کارآمد و متخصص؛ همکاری غیررسمی و مقطعی؛ ضعف تقسیم کار؛ ضعف در توزیع و تخصیص بهینه منابع و عدم توانمندی مدیران. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، نبود این عوامل یعنی ضعف در توزیع و تخصیص منابع و ضعف تقسیم کار موانع اصلی تحقق مدیریت یکپارچه در مشهد به‌شمار می‌روند.

عمده‌ترین عوامل تأثیرگذار بر بروز این چالش‌ها بین سازمان‌های متولی گردشگری در مشهد، ضعف نگرش سیستمی در نظام مدیریت گردشگری، ضعف ساختار حقوقی، ضعف برنامه‌ریزی، عدم مدیریت یکپارچه در گردشگری و ضعف نظام سیاستگذاری در زمینه همکاری بین سازمانی است. پیامد این عدم همکاری بین دستگاه‌ها، سرگردانی و نارضایتی گردشگر؛ کاهش میزان ماندگاری گردشگر؛ کاهش وفاداری به مقصد (تکرار سفر)؛ بی‌اعتمادی بین کنشگران و عدم مشارکت در برنامه‌های توسعه گردشگری مقصد است.

برای اطمینان از تطابق و همچنین اعتبارسنجی یافته‌های تحقیق حاضر، در این بخش تشابه یافته‌های این پژوهش با تحقیق‌های قبلی و نظریات موجود مطرح و توضیح داده می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاضر همسویی زیادی با تحقیق پاستراس^۱ (۲۰۱۱: ۲۱۵) در مورد حکمروایی مقصد گردشگری دارد که موانع تحقق توسعه گردشگری آن را چالش‌ها و ضعف‌های داخلی و خارجی دستگاه‌های دولتی می‌داند. مافی و سقایی (۱۳۸۸: ۲۷) نیز در مطالعه خود به‌خوبی به این مسئله اشاره می‌کنند که سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و آستان

۱. Pastras

قدس رضوی در مدیریت گردشگری کلان‌شهر مشهد ضعیف عمل کرده‌اند و با چالش‌ها و تهدیدهای برون‌سیستمی بسیاری روبه‌رو بوده‌اند. همچنین، این موانع در پژوهش قاسمی (۱۳۸۹: ۱۰) کاملاً مطرح شده است و از نظر وی نیز تعدد مراکز مدیریتی و عدم تعامل و مشارکت سازمانی سازمان‌های متولی گردشگری مشهد با یکدیگر موجب موازی‌کاری، هدررفت سرمایه و نیروی انسانی، خلأهای فعالیتی و در نتیجه ضعف ارائه خدمات در بخش گردشگری مشهد شده است. با توجه به این مسئله، یکپارچگی مدیریت گردشگری و مشارکت در حل مسائل و مشکلات گردشگری شهری ضروری است. با توجه به یافته‌های این تحقیق، ساختار حقوقی عامل مؤثر دیگری است که بر عدم مدیریت یکپارچه گردشگری اثر می‌گذارد و به‌نوعی موجب چالش برخورد سلیقه‌ای در مدیریت گردشگری می‌شود. استیوس و بردا (۲۰۱۴: ۱۹۰) نیز در بررسی مفهوم حکمروایی در مقصد گردشگری اوپورتو به این نتیجه رسیده‌اند که مجموعه ذی‌نفعان برای حفظ، نگهداری، بهبود و توسعه پایدار گردشگری ناگزیر به همکاری و مشارکت با یکدیگرند. براین اساس، برخورد سلیقه‌ای و مدیریت بخشی در بین سازمان‌ها و به عبارتی عدم مشارکت آن‌ها با یکدیگر مانع جدی بر سر راه تحقق مطلوب مدیریت مقصد در کلان‌شهر مشهد است. ضعف برنامه‌ریزی موجب بروز چالش کمبود منابع و نبود نیروی متخصص کارآمد می‌شود. براساس پژوهش بریتلی (۲۰۱۱: ۵)، مؤلفه‌های سلسله‌مراتب، نفوذ، دانش و مهارت در میزان همکاری در یک مقصد گردشگری اهمیت فراوانی دارند. همچنین، عدم شفافیت وظایف قانونی دستگاهی که با ضعف تقسیم کار مرتبط است، موجب شده است برخی سازمان‌ها وظایف بیشتری در قبال گردشگری به عهده گیرند و برخی دیگر سود بیشتری را از آن خود کنند. برنامه‌ریزی گردشگری پایدار محقق نمی‌شود مگر اینکه نهادها در رفتارشان تجدیدنظر کنند (برای مثال، فرایند سیاست عمومی) و همکاری نزدیک با ذی‌نفعان این صنعت (برای مثال، عوامل غیررسمی) داشته باشند (Alipour et al., ۲۰۱۱: ۳۲). در نتیجه، وجود یک سازمان فرابخشی و هماهنگ‌کننده برای نظارت بیشتر بر عملکرد سازمان‌ها و تدوین یک سند چشم‌انداز واحد که در آن وظایف هریک از سازمان‌ها به‌خوبی مشخص شده باشد، سبب می‌شود تا تمام سازمان‌ها به یک نسبت در سود و زیان آثار گردشگری سهیم باشند. تطابق یافته‌های تحقیق حاضر با پیشینه تجربی در جدول ۲ به‌طور خلاصه بیان می‌شود.

جدول ۲. پیشینه‌های تجربی تأییدکننده یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق حاضر	پیشینه تجربی تأییدکننده
ضعف نظام سیاستگذاری در زمینه همکاری بین سازمانی	علیپور و دیگران (سال ۲۰۱۱): تحقق برنامه‌ریزی گردشگری در گرو تجدید نظر سازمان‌ها در رفتارشان.
ضعف برنامه‌ریزی	پاستراس (سال ۲۰۱۱): موانع تحقق توسعه گردشگری آتن چالش‌ها و ضعف‌های داخلی و خارجی دستگاه‌های دولتی.
ضعف نگرش سیستمی	مافی و سقایی (سال ۱۳۸۸): چالش‌ها و تهدیدهای برون‌سیستمی در مدیریت گردشگری شهر مشهد.
عدم مدیریت یکپارچه در گردشگری	قاسمی (سال ۱۳۸۹): تعدد مراکز مدیریتی در گردشگری، عامل موازی‌کاری، هدررفت سرمایه و ضعف ارائه خدمات به گردشگران و پراکندگی سامانه گردشگری شهر مشهد.
برخورد سلیقه‌ای	استیوس (سال ۲۰۱۴): بررسی حکمروایی تعاملی در سایت میراث جهانی یونسکو: مجموعه ذی‌نفعان برای حفظ، بهبود و توسعه پایدار گردشگری ناگزیر به همکاری و مشارکت با یکدیگر.
نبود نیروی انسانی کارآمد و متخصص	بریتلی (سال ۲۰۱۱): بررسی سطح همکاری بین کنشگران شاخص در مقصد گردشگری آلپ، مؤلفه‌های همکاری در سازمان‌ها شامل سلسله‌مراتب، نفوذ، دانش و مهارت.

منبع: یافته‌های تحقیق

از نگاهی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر نظریه‌های زیر همخوانی دارد:

نظریه وابستگی منابع که در آن نیاز به منابع، به تعامل سازمان با محیط و در نتیجه مشارکت، اتحاد و ایجاد مزیت رقابتی منجر می‌شود و ارتباطات و تعاملات سازمانی را بهبود می‌بخشد؛ نظریه اقتصاد هزینه مبادله که در آن احساس مالکیت، تمایل به حفظ شبکه و اعتماد متقابل مانع از رفتار فرصت طلبانه و در نتیجه افزایش مشارکت و اتحاد بین سازمان‌ها می‌شود؛ نظریه تحلیل نهادی که در آن انتقال ارزش‌های ذی‌نفعان به همکاری منجر می‌شود؛ نظریه انتخاب عقلانی که در آن اعتماد متقابل موجب همکاری می‌شود و نظریه بازی که در آن منفعت گروهی به همکاری منجر می‌شود. با توجه اینکه یافته‌های تحقیق حاضر نیز نشان می‌دهد عمده‌ترین موانع عدم همکاری و تعامل بین سازمان‌های متولی گردشگری در شهر مشهد شفافیت وظایف قانونی دستگاهی؛ برخورد سلیقه‌ای؛ کمبود منابع؛ نبود نیروی انسانی کارآمد متخصص؛ همکاری غیررسمی و مقطعی؛ ضعف تقسیم کار؛ ضعف در توزیع و تخصیص بهینه منابع و عدم توانمندی مدیران است، می‌توان گفت تلاش‌های همکاری بین سازمانی در شهر مشهد از آنجاکه بر ساختاری تعاملی بنا نشده‌اند، به همکاری و مشارکت بین سازمان‌ها در راستای دستیابی به هدف یا اهداف مشترک توجه نمی‌کنند. همان‌طور که در نظریه وابستگی منابع نیز اشاره شده است، نیاز به منابع به تعامل سازمان با محیط و در نتیجه مشارکت، اتحاد و ایجاد مزیت رقابتی منجر می‌شود و ارتباطات و تعاملات سازمانی را بهبود می‌بخشد. همچنین، احساس مالکیت، تمایل به حفظ شبکه و اعتماد متقابل، مانع از رفتار فرصت طلبانه و در نتیجه افزایش مشارکت و اتحاد بین سازمان‌ها می‌شود (نظریه اقتصاد هزینه مبادله). به علاوه در نظریه تحلیل نهادی، همکاری متکی بر انتقال ارزش‌های ذی‌نفعان است و مبتنی بر نظریه انتخاب عقلانی و نظریه بازی به ترتیب اعتماد متقابل و منفعت گروهی، منجر به همکاری می‌شود. البته از آنجاکه تلاش‌های همکاری بین سازمانی در مشهد بر ساختار تعاملی، اعتماد متقابل و منفعت گروهی بنا نشده‌اند، به همکاری و مشارکت بین سازمان‌ها در راستای دستیابی به هدف یا اهداف مشترک توجه نمی‌شود. یافته‌های تحقیق حاضر با اصول نظریه‌های مرتبط با مسئله پژوهش در جدول ۳ به طور خلاصه مقایسه می‌شود.

جدول ۳. مقایسه یافته‌ها با پیشینه نظری

نظریه تأییدکننده	عامل مؤثر	نتیجه	یافته‌های تحقیق حاضر
نظریه بازی	منفعت گروهی	همکاری	بی‌توجهی به منافع سازمان‌های دیگر و برخورد سلیقه‌ای
انتخاب عقلانی	- انتخاب عقلانی برای کسب حداکثر سود و مزایا؛ اعتماد متقابل؛ - منفعت شخصی	- همکاری - عدم همکاری	برخورد سلیقه‌ای
تحلیل نهادی	فشارهای نهادی و قوانین و هنجارهای سازمان	حمایت از سازمان‌ها	ضعف ساختار حقوقی
هزینه مبادله	افزایش کارایی، کاهش هزینه‌های تولید	سرمایه‌گذاری مشترک / سازمان شبکه‌ای / ارتباطات بین سازمانی	ضعف در توزیع و تخصیص بهینه منابع
وابستگی منابع	اتحاد سازمان‌ها برای تأمین منابع مورد نیاز؛ ایجاد مزیت رقابتی از منابع مکمل	تعامل / وابستگی بین سازمان‌ها	کمبود منابع

منبع: یافته‌های تحقیق

در مجموع، در نظام مدیریت گردشگری، ساختار برنامه‌ریزی بخشی پاسخگو نیست، بلکه برنامه‌ریزی یکپارچه مبتنی بر نقش‌پذیری جامعه محلی و تمام ذی‌نفعان و ذی‌نفعان است که بستر مناسبی را برای تحقق مدیریت یکپارچه گردشگری فراهم می‌سازد. اگر کنشگران نظام مدیریت در بستری دموکراتیک و شبکه‌ای با یکدیگر روابط افقی داشته باشند، ضمن رقابت می‌توانند برای تحقق اهداف مشترک با یکدیگر همکاری کنند. این همکاری موجب هم‌افزایی بیشتر بین نهادهای ذی‌نفع و ذی‌نفع می‌شود و مدیریت یکپارچه مقصد را امکان‌پذیر می‌سازد؛ بنابراین، یافته‌های این تحقیق به دانش ما

درمورد همکاری بین سازمان‌ها کمک می‌کند تا به راهکارها و پیشنهادهای سودمندی در زمینه مدیریت یکپارچه در مقصد گردشگری کلان‌شهر مشهد دست یابیم. همچنین، می‌توان با تحقیقات بیشتر و متمرکز شدن بر هریک از یافته‌های این تحقیق، دلایل عدم همکاری بین سازمان‌ها، قوانین و مقررات حاکم بر سازمان‌ها را بازنگری کرد.

با توجه به انتخاب مشهد به‌عنوان پایتخت فرهنگی جهان اسلام در سال ۱۳۹۶ (سال ۲۰۱۷) فرصتی مطلوب و مغتنم برای توسعه گردشگری بین‌المللی در این شهر فراهم آمده است. در نتیجه، محققان باید بیشتر بر موانع و مشکلات حوزه‌های تعامل در بحث همکاری سازمانی متمرکز شوند و راه‌حلهایی را برای رفع موانع قانونی و یکپارچه کردن مدیریت گردشگری با استفاده از ظرفیت‌های بخش عمومی، خصوصی و جامعه مدنی پیشنهاد دهند. همچنین، بسترسازی برای نهادینه کردن نظام مدیریت یکپارچه گردشگری، اصلاح نظام سیاست‌گذاری توسعه گردشگری و آموزش و ترویج فرهنگ همکاری سازمانی بین بخش‌ها و نهادهای توسعه گردشگری از دیگر پیشنهادهایی است که مدیران و مسئولان شهری باید سرلوحه کارهای خود قرار دهند تا مدیریت مطلوب این مقصد گردشگری مهم محقق شود.

منابع

- اسکیدمور، ویلیام، ۱۳۷۲، **تفکر نظری در جامعه‌شناسی**، ترجمه علی محمد حاضری، احمد رجب‌زاده، سعید معیدفر، محمد مقدس و علی هاشمی گیلانی، چاپ اول، انتشارات سفیر، تهران.
- حسن‌پور، محمود، ۱۳۹۲، **نگاهی به جایگاه صنعت گردشگری در ساختار اداری ایران و مقایسه آن با برخی از کشورهای پیشرو**، مجله نامه اتاق بازرگانی، سال هشتادوپنجم، شماره ۸۰، صص ۵۳-۵۷.
- دانایی‌فرد، حسن و سیدحسین کاظمی، ۱۳۹۰، **پژوهش‌های تفسیری در سازمان: استراتژی‌های پدیدارشناسی و پدیدارنگاری**، چاپ اول، انتشارات دانشگاه امام صادق، تهران.
- زارعی، بهروز و عظیم زارعی، ۱۳۸۶، **پارادیم‌های تئوریک تبیین‌کننده شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی**، مجله پارادیم‌های تئوریک تبیین‌کننده شکل‌گیری ارتباطات بین سازمانی، مجله دانش مدیریت، دوره بیستم، شماره ۷۸، صص ۴۵-۶۲.
- صابری‌فر، رستم و هادی شیدائی، ۱۳۹۲، **آشکارسازی موانع فراروی مدیریت شهری در راستای دستیابی به پایداری شهری (مورد مطالعه: کلانشهر مشهد)**، اولین همایش ملی جغرافیا، شهرسازی و توسعه پایدار، تهران، انجمن محیط‌زیست کومش، دانشگاه صنعت هوایی، http://www.civilica.com/Paper-GUPSD۰۱-GUPSD۰۱_۰۴۷۹.html.
- صمدیان، ابوالفضل، حسینی، سیدحسن، و میرگانه نگینه رثوف، آوا، ۱۳۸۸، **نقش آموزش بر توسعه زیرساخت‌ها در صنعت توریسم ایران**، فصلنامه علمی پژوهشی جغرافیای انسانی، سال اول، شماره ۴، صص ۱۰۶-۱۱۸.
- قاسمی، محمد، ۱۳۸۹، **چند پارچگی مدیریت سازمان‌های مرتبط با گردشگری مذهبی-فرهنگی کلان‌شهر مشهد**، دومین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، ۲۹ و ۳۰ اردیبهشت‌ماه ۱۳۸۹، مشهد.
- کلمن، جیمز، ۱۳۷۸، **بنیادهای نظریه اجتماعی**، ترجمه منوچهر صبوری کاشانی، چاپ سوم، نشر نی، تهران.
- مافی، عزت‌الله و مهدی سقایی، ۱۳۸۸، **کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری، مطالعه موردی کلان‌شهر مشهد**، مجله جغرافیا و توسعه، دوره هفتم، شماره ۱۴، صص ۲۷-۵۰.
- معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری مشهد، ۱۳۹۴، **آمارنامه ۱۳۹۳ شهر مشهد**، چاپ اول، ناشر: معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری مشهد با نظارت مدیریت آمار، تحلیل و ارزیابی، مشهد.
- مؤمنی، محمد، صرافی، مظفر و محمد قاسمی‌خوزانی، ۱۳۸۷، **ساختار و کارکرد گردشگری مذهبی فرهنگی و ضرورت مدیریت یکپارچه در کلان‌شهر مشهد**، فصلنامه جغرافیا و توسعه، دوره ششم، شماره ۱۱، صص ۱۳-۳۸.

۱۲. یحیی تبار، فاطمه، طاهری، عصمت‌السادات و بهرام آقاچانی، ۱۳۹۲، **ارائه مدلی از همکاری‌های بین سازمانی میان سازمان‌های مرتبط با صنعت گردشگری در استان مازندران**، همایش ملی دانشگاه کارآفرین؛ صنعت دانش‌محور، ۲۵ و ۲۶ اردیبهشت ۱۳۹۰، دانشگاه مازندران.

۱۳. Alipour, H., Vaziri, R. K. & Ligay, E., ۲۰۱۱, **Governance as catalyst to sustainable tourism development: evidence from north Cyprus**, Journal of Sustainable Development, Vol. ۴, No. ۵, PP. ۳۲-۴۹.
۱۴. Beritelli, P., ۲۰۱۱, **Cooperation among prominent factors in a tourist destination**, Annals of Tourism Research, Vol. ۳۸, No. ۲, PP. ۶۰۷-۶۲۹.
۱۵. Beritelli, P., ۲۰۱۱, **Tourist destination governance through local elites: Looking beyond the stakeholder level**, Kumulative Habilitationsschrift, University of St. Gallen, Institute for Systemic Management and Public Governance. St. Gallen. PP. ۳-۴۳.
۱۶. Blau, J. R. & Alba, R. D., ۱۹۸۲, **Empowering nets of participation**, Administrative Science Quarterly, Vol. ۲۷, No. ۳, PP. ۳۶۳-۳۷۹.
۱۷. Jamal, T. B. & Getz, D., ۱۹۹۵, **Collaboration theory and community tourism planning**, Annals of Tourism Research, Vol. ۲۲, No. ۱, PP. ۱۸۶-۲۰۴.
۱۸. Lee, Y. & Cavusgil, S. T., ۲۰۰۶, **Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance**, Journal of Business Research, Vol. ۵۹, No. ۸, PP. ۸۹۶-۹۰۵.
۱۹. Nordin, S. & Svensson, B., ۲۰۰۷, **Innovative destination governance**, Entrepreneurship and Innovation, Vol. ۸, No. ۱, PP. ۵۳-۶۶.
۲۰. Padurean, L., ۲۰۱۰, **Implementing destination governance**, Working paper at the Best EN Think Tank X, Networking for Sustainable Tourism .PP. ۱۹۳-۲۰۱, Retrived from <http://www.besteducationnetwork.org/ttx/pdf/padurean.pdf>
۲۱. Pastras, P., ۲۰۱۲, **The governance of tourism development in Athens: A strategic-relational approach**, Ph.D thesis, University of Birmingham, Birmingham.
۲۲. Pfeffer, J. & Salancik, G. R., ۲۰۰۳, **The external control of organizations: A resource dependence perspective**, ۱st edition, Stanford Business Books, New Yourk.
۲۳. Selin, S. & Beason, K., ۱۹۹۱, **Interorganizational relations in tourism**, Annals of Tourism Research, Vol. ۱۸, No. ۴, PP. ۶۳۹-۶۵۲.
۲۴. STEVIC, I. & BREDA, Z., ۲۰۱۴, **Tourism destination governance: The case of UNESCO World Heritage Site of Oporto city**, Revista Turismo & Desenvolvimento University of Aveiro, Vol. ۲, No. ۲۱-۲۲, PP. ۱۸۹-۱۹۹.
۲۵. WTO, W. T. O., ۲۰۰۷, **A practical guide to tourism destination management: World tourism organization**, ۱st edition, World Tourism Organization, Madrid, Spain.