Journal of Applied Researches in Geographical Sciences
Print ISSN: 2228-7736 Online ISSN: 2588-5138
https://jgs.khu.ac.ir/

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

Laaya Jalilian[1]✉ | Mohammad Taghi Heydari[2] | Mohsen Ahadanjad Roshti [3] | Naser Rezaei[4]

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

Article type:
Research Article

Article history:
Received
2022/11/27
Received in revised
2023/02/29
Accepted
2023/05/22
Published
2023/05/23
Published online
2025/05/21

Keywords:
cooperation,
training,
investments,
long-term construction plans,
use specialist forces.

ABSTRACT

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.

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

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

Journal of Applied Researches in Geographical Sciences
Print ISSN: 2228-7736 Online ISSN: 2588-5138
https://jgs.khu.ac.ir/

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.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

Journal of Applied Researches in Geographical Sciences
Print ISSN: 2228-7736 Online ISSN: 2588-5138
https://jgs.khu.ac.ir/

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.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی
شاپا چاپی: ۷۷۳۶-۲۲۲۸ شاپا الکترونیکی: ۵۱۳۸-۲۵۸۸
https://jgs.khu.ac.ir/

ارائه الگوی حکمروایی شایسته گردشگری عصر پساکرونای ایران

لعیا جلیلیان [۱]✉، محمدتقی حیدری [۲]، محسن احدنژاد روشتی [۳]، ناصر رضایی [۴]

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

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۱/۰۹/۰۶

تاریخ بازنگری:
۱۴۰۱/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش:
۱۴۰۲/۰۴/۰۱

تاریخ انتشار:
۱۴۰۲/۰۴/۰۲

تاریخ انتشار آنلاین:
۱۴۰۴/۰۴/۰۱

کلیدواژه‌ها:
حکمروایی شایسته گردشگری، شاخص‌های حکمروایی شایسته گردشگری، نظریه داده بنیاد

چکیده

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 به‌دست‌آمده 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.

استناد: جلیلیان ، لعیا؛ حیدری، محمدتقی؛ محسن، احدنژاد روشتی و رضایی، ناصر (۱۴۰۴). ارائه الگوی حکمروایی شایسته گردشگری عصر پساکرونای ایران. *تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی*، ۲۵ (۷۷)، ۴۴۵-۴۲۸.
http://dx.doi.org/10.61186/jgs.25.77.16

ناشر: دانشگاه خوارزمی تهران.

© نویسندگان.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

مقدمه

صنعت گردشگری فراتر از یک صنعت و به‌مثابه 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 به‌تنهایی 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، بخشی نگری، سیاست‌بازی و جناح‌گرایی، استفاده از مدیران غیرمتخصص، سلیقه گرایی 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 سویی شیوع ویروس کووید-۱۹ در ماه‌های اخیر تأثیر قابل‌توجهی بر توسعه اقتصادی در سراسر جهان و به‌تبع آن اقتصاد گردشگری داشته است[1]. 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 قابل‌تصور 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[2]. 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

[1]- Shamsuddini, Sanaei Moghaddam, Balaghi, Rezaei,2017,48.
[2]- Tafkari,Worsi,2019,97.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

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، ۳۸:۱۳۹۸). 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[۳]. 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[۲]، نسبت به اجتماع مسئول‌تر[۳]، 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،۱۴:۱۳۹۸).

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[۴]. دتوتو[۵] 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

[3] - Badach, J, & Dymincka, M., 2017,245.
[4] - Bixler, R. P., Lieberknecht, K., Atshan, S., Zutz, C. P., Ritcher, S. M., & Belaire, J. A., 2020,23.
[5] - Detotto, Claudio; Giannoni, Sauvenur; Goavec, Claire. (2021),132.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

مربوطه مشارکت می‌کنند وبر 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، کارآیی 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 موردتوجه 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 موردتوجه قرار داده‌اند.

روش‌شناسی

این پژوهش با رویکرد کیفی به تبیین شرایط علی و شاخص‌های مؤثر در پدیده حکمروایی شایسته صنعت گردشگری ایران در عصر پساکرونا 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 تجزیه‌وتحلیل 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 ظهوریافته 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[6] استفاده می‌شود که نیازمند مصاحبه اکتشافی با خبرگان و به دنبال آن مقوله سازی است (به‌طورکلی 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 مورداستفاده در این روش، مبانی نظری، پیشینه تحقیق، مشاهدات، مستندات، مصاحبه‌های عمیق با صاحب‌نظران و مدیران و کارشناسان باتجربه می‌باشد. جامعه آماری موردبررسی کلیه دست‌اندرکاران حوزه صنعت گردشگری می‌باشد. نمونه آماری مصاحبه شده۱۴ 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 موردتوافق 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.

[6] - MAXQDA

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

جدول (۱). شاخص‌های حکمروایی شایسته گردشگری

سازمان‌ها / متغیرها	World Bank, Development Economics(۲۰۲۱)	Natural Resource Governance Institute (NRGI) and Brookings Institution(۲۰۲۱)	The Chandler Good Government Index (CGGI) (2022)	Nor et al(2022)	Tatar et al(2021)
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

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

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

AG	عضو هیئت‌علمی 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، صنایع‌دستی 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 هیئت‌علمی 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	هیئت‌علمی، مؤلف
V	ریاست دانشکده، مؤلف
N	سرپرست سابق اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی 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 تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نیز می‌پردازد (روایی و همکاران ،۱۳۹۹:۲۱۲).

محاسبه پایایی بین دو کدگذار

به‌منظور تعیین پایایی کدهای استخراجی، از روش پایایی بین دو کُدگذار یا توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شده است محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هریک از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شده‌اند. روش بازآزمایی برای ارزیابی میزان ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هرکدام از مصاحبه‌ها کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان "موردتوافق" 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.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{دو برابر تعداد مورد توافق}}{\text{تعداد کل کدها}} * ۱۰۰ \qquad \text{رابطه (۱)}$$

در این پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون (کدگذاری مجدد) از بین مصاحبه‌های انجام شده، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هرکدام 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 موردتوافق	تعداد عدم توافق	(درصد) پایایی بازآزمون
۱	J	۴۵	۳۸	۷	۷۱
۲	H	۳۸	۳۰	۸	۶۹
۳	S	۳۲	۲۴	۸	۷۲
مجموع	***	۱۱۵	۹۲	۲۱	۷۱

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

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

می‌دهد نتیجه بر اساس این فرمول برابر با ۷۱ درصد است و بنابر نظر کاواله (۱۹۹۶ به نقل از خواستار،۱۳۹۲:۱۴) از آنجا که پایایی بالاتر از ۶۰ درصد قابل‌قبول 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 به‌صورت هم‌زمان انجام شد، به‌این‌ترتیب 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 موردبررسی و تجزیه‌وتحلیل قرار گرفتند جدول (۴).

جدول(۴). عناوین، مفاهیم و مقوله‌های ظهوریافته از کدگذاری باز در مصاحبه اول (به‌عنوان نمونه)

Ra۱	مشارکت اگر نباشد نمی‌توان انتظاراتی برای بهبود داشت.	مشارکت	توسعه گردشگری
Ra۲	اطلاع‌رسانی لازمه موفقیت است.	اطلاع‌رسانی	مدیریت اطلاعات و ارتباطات
Ra۳	اگر مردم احساس امنیت نکنند، ممکن است پیامدهای خوبی هم نداشته باشد	احساس امنیت	ایمنی و امنیت
Ra٤	حاکمیت قانون باید لحاظ گردد.	حاکمیت قانون	قانون‌مداری و مقبولیت
Ra٥	تبلیغات و بازاریابی مؤثر با هدف رشد اقتصادی، اجتماعی -فرهنگی و گردشگری	رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی	استراتژی‌های بازاریابی
Ra٦	برنامه‌ریزی یکی از اصول کاری ماست	برنامه‌ریزی	مدیریت و توسعه خدمات
Ra۷	سازمان‌دهی هم یکی از اصول است	سازمان‌دهی	
Ra۸	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
Ra۹	نگرش همه‌جانبه به ابعاد مختلف مسئله می‌تواند تضمین خوبی در خصوص حکمروایی خوب در عصر پساکرونا را داشته باشد	نگرش همه‌جانبه	
Ra۱۰	یکی از چالش‌هایی که در این مدت دیده شد پایین بودن تاب‌آوری جوامع علی‌الخصوص کشور ما در این زمینه	تاب‌آوری	انعطاف‌پذیری
Ra۱۱	افزایش همگرایی ملی و انتظام بخشی به ابعاد و مؤلفه‌های مختلف حکمروایی خوب از سوی دولت‌ها و حاکمیت	وفاق و همگرایی	حکمرانی خوب
Ra۱۲	توجه به چالش‌های اقتصادی و سیاسی موجود	چالش‌های سیاسی و اقتصادی	عوامل محیطی
Ra۱۳	درصورتی‌که حاکمیت نتواند به تقویت همگرایی ملی اقدام نماید می‌تواند زمینه‌ساز انواع بحران‌های اقتصادی، سیاسی و ... را سبب شود	وفاق و همگرایی	حکمرانی خوب
Ra۱٤	از شرایط تضعیف‌کننده حکمروایی خوب هم می‌توان به عدم ارتباط بین مردم و حاکمیت	ارتباط بین مردم و حاکمیت	مدیریت اطلاعات و ارتباطات

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

Ra۱۵	در صورت عدم توجه به‌موقع و با وجود بسترهای لازم بحران می‌تواند جامعه را درگیر نماید.	مدیریت بحران	گردشگری آینده‌نگر
Ra۱۶	عدم توجه به خواسته‌های مردم از سوی دولت	توجه به خواسته‌های مردم	گردشگری آینده‌نگر
Ra۱۷	تصمیم‌گیری مشارکتی و همگانی	تصمیم‌گیری مشارکتی	توسعه گردشگری
Ra۱۸	ایجاد بسترهای لازم حکمروایی خوب در عصر پساکرونا	بسترسازی	فرهنگ‌سازی
Ra۱۹	نمی‌توان به تصمیم‌گیری دستوری در این خصوص اتکا نمود	تصمیم‌گیری مشارکتی	توسعه گردشگری
Ra۲۰	تصمیم‌گیری مشارکتی می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد در این زمینه مطرح شود.		
Ra۲۱	برای رسیدن به اهداف باید استراتژی‌های مشخصی را اتخاذ نمود	استراتژی مشخص	استراتژی‌های بازاریابی
Ra۲۲	تغییر در نگرش مدیریت جامعه و اداره کشور	تغییر در نگرش	فرهنگ‌سازی
Ra۲۳	ابعاد زیرساختی می‌تواند زمینه‌های اولیه حکمروایی خوب را در عصر پساکرونا تقویت نماید.	ابعاد زیرساختی	تقویت و بهبود زیرساخت‌ها
Ra۲۴	عدم وجود زیرساخت‌های لازم چقدر باعث تقویت این بیماری شد	وجود زیرساخت‌های لازم	
Ra۲۵	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 به 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 نه‌تنها 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 نه‌تنها 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.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

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 جمع‌آوری‌شده در هر مقوله واحد (کدگذاری ثانویه)

مقوله	مفاهیم سازنده
توسعه گردشگری (مصاحبه ۱-۱۴)	تعامل/ تنوع دیدگاه/ مشارکت / ایجاد توافق/ تصمیم‌گیری مشارکتی/ همیاری مردم/ پویش 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
حکمروایی خوب (مصاحبه ۱-۱۴)	تعامل قوا/ اعمال نظرات سازمان‌ها/ نگرش همه‌جانبه /جامع‌نگری/ وفاق/ همگرایی/ کارایی و اثربخشی/ مسئولیت‌پذیری/ پاسخ‌گویی همگانی/ پیوستگی/ انسجام /سهیم شدن در قدرت / بحث و بررسی/همدلی و یکپارچگی/مدیریت اقتضایی/پیامدها/همبستگی اجتماعی/جوابگو بودن/حکمروایی/کاهش رکود
مزیت رقابتی (مصاحبه ۳-۱۳)	رقابت‌پذیری قیمت‌ها / شناسایی رقبا
عدالت و توزیع برابر (مصاحبه ۵-۱۳)	حقوق مساوی/ سهیم شدن در منافع/ برخورداری از فرصت‌های برابر/ برابری / رعایت عدالت / چارچوب‌های عادلانه / فرصت‌دهی مناسب/ تخصیص عادلانه منافع
قانون‌مداری و مقبولیت (مصاحبه ۱-۱۴)	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
سیاست‌ها و خط مشی گذاری‌ها (مصاحبه ۲-۱۴)	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 / مطالبه گری /تدوین سیاست/تغییر در سیاست‌گذاری‌ها/تدوین سند ملی/مطالعات تطبیقی/برنامه‌ریزی

با توجه به موضوع اصلی مصاحبه و موضوع موردمطالعه، پدیده یا مقوله محوری این پژوهش حکمروایی خوب است. رد پای این مقوله در سراسر داده‌ها قابل‌مشاهده 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 موردنظر 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 موردنظرند، 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

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

شده‌اند. به‌عبارت‌دیگر 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. به‌عبارت‌دیگر 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. به‌عبارت‌دیگر 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 بسترساز
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	
۱۰	شاخص‌های مالی	
۱۱	دولت و ساختار اقتصادی	
۱۲	حکمروایی خوب	مقوله محوری

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

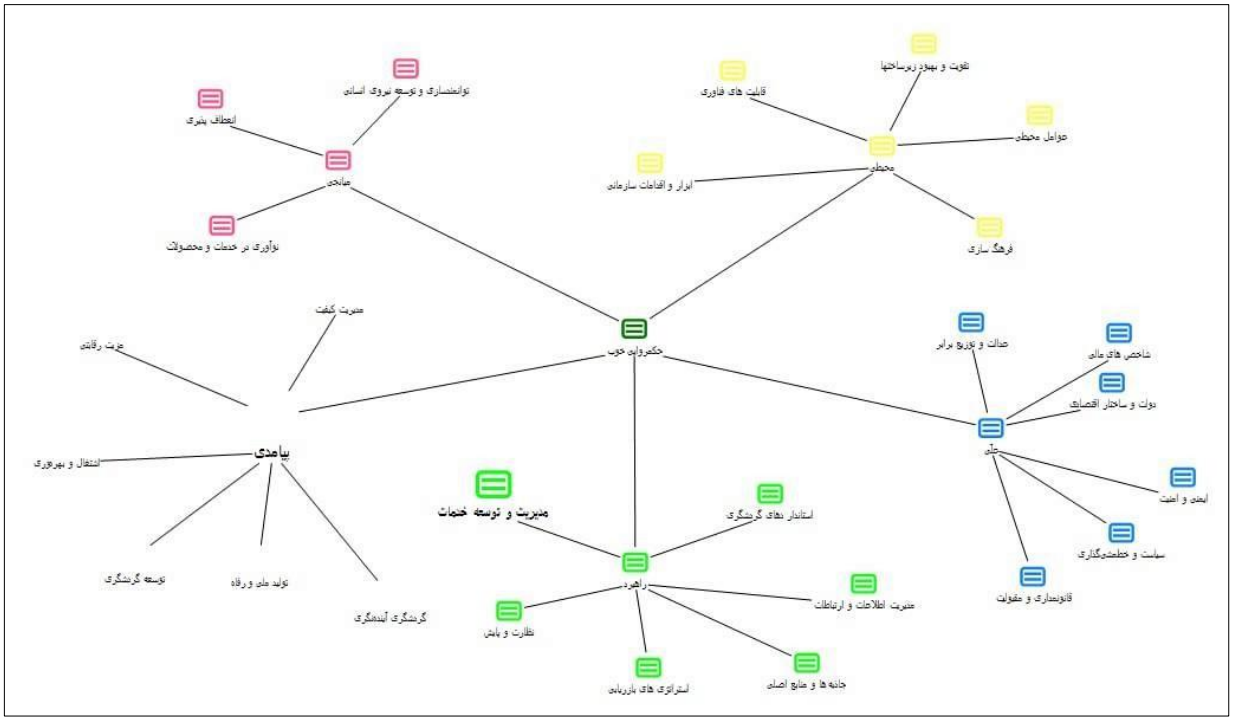
[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

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

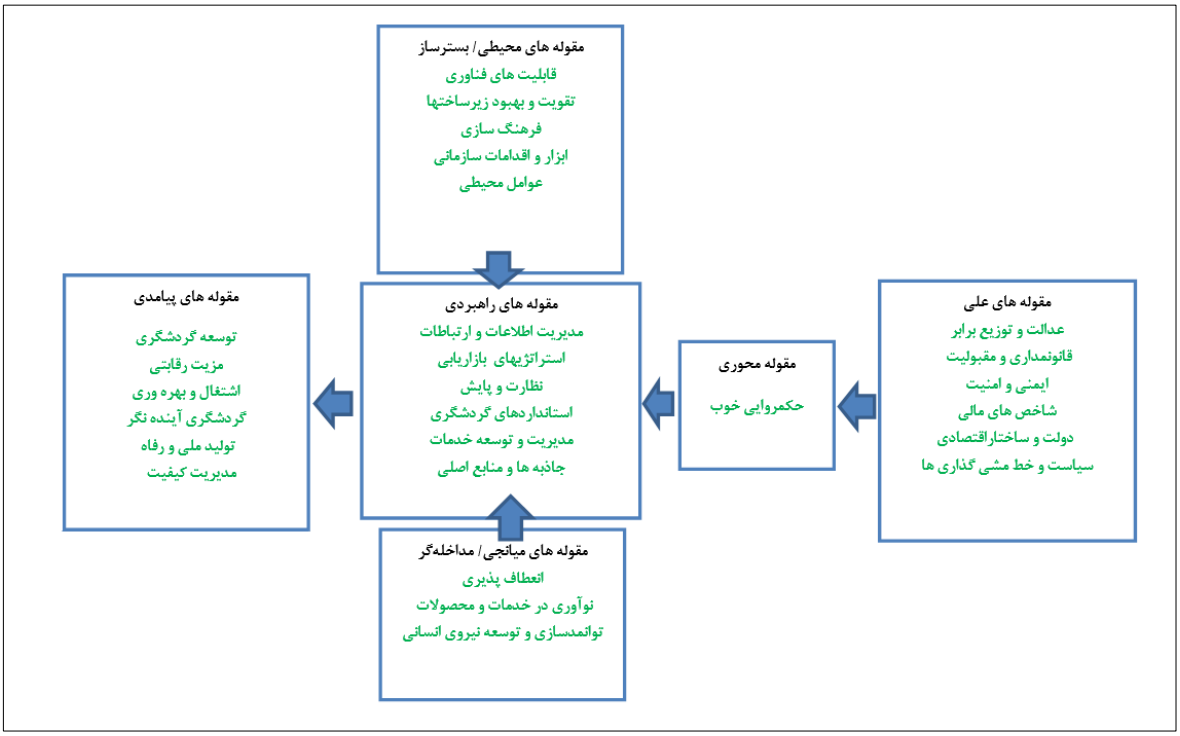
در الگوی به‌دست‌آمده از یافته‌ها در این پژوهش، پدیده اصلی در مرکز مدل قرار داشته و شرایط علی، عوامل زمینه‌ای داخلی و خارجی و بازیگران (عوامل میانجی) و راهبردها و مکانیسم‌های اجرایی که در محیط صنعت گردشگری ایران و عوامل مدیریتی و سیاست‌های حاکمیتی در مسئولان نظام سیاست‌گذاری و مدیران وزارت میراث فرهنگی، صنایع‌دستی 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.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]



شکل (۱). الگوی نهایی پژوهش برآمده از نرم‌افزار MAXQDA



شکل (۲). توسعه و اعتبارسنجی مدلی جهت تبیین رقابت‌پذیری گردشگری با ارائه الگوی حکمروایی خوب (مطالعه موردی: عصر پساکرونا در ایران)

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

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 درحال‌توسعه 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 مشی گذاری‌ها 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.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

منابع

برای، احسان؛ شریف‌زاده، فتاح؛ کاظمیان، غلامرضا و قربانی زاده، وجه اله .(۱۳۹۸). فرآیندها و راهکارهای استقرار حکمروایی خوب شهری در کلان‌شهرهای کشور موردمطالعه: مشهد. مدیریت شهری و روستایی. (۵۶).۳۵-۵۴.

پورجابری، محمدمرتضی. (۱۳۹۲). تحلیل نقش گردشگری بر کیفیت زندگی شهروندان با تأکید بر شاخص‌های ذهنی موردمطالعه: شهر قشم. فصلنامه گردشگری شهری.۱(۱).۳۵-۴۵.

پیله‌وری، نازنین. (۱۳۹۴). ارائه الگویی 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 جغرافیای 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 آزادبخت، 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 مهرازشهر.

ضیائی، محمود، اسدیان اردکانی، فائزه. (۱۴۰۰). چهارچوبی برای سطح‌بندی متغیرهای حکمروایی خوب در توسعه پایدار مقصدهای گردشگری، (۴۰).۱-۲۶.

محمدپور زرندی، 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.۳(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.۷(۲۵).۹۳-۱۱۲.

Badach, J, & Dymincka, 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-2020Edition 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.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]

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.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOI: 10.61186/jgs.25.77.16]