



The Role of Urban Management in Smart Tourism Development: A Study of the Tehran Metropolis

Mohanna Nikbin✉¹

1- Department of Tourism and Hospitality Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Director of Sustainable Tourism Development Department, Creative Economy Research Centre, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Article Info

Article type:

Research Paper

Keywords:

Urban Management,
Smart Tourism,
Sustainable
Development,
Tehran,
Municipalities.

Received:

2025/09/16

Received in revised form:

2025/10/15

Accepted:

2025/10/27

pp.1 -21

Abstract

With the rapid advancement of information and communication technologies, the concept of smart tourism has emerged as a contemporary approach to urban development and a means of enhancing the quality of visitor experiences. In this context, urban management—particularly municipalities—plays a pivotal role in policy formulation, planning, and the delivery of smart services. This study aimed to explore the role of urban management in fostering smart tourism development in Tehran, the capital of Iran. A qualitative research design was employed, utilizing semi-structured interviews with 15 participants, including municipal managers, tourism experts, and specialists in urban information technology, who were selected through purposive and snowball sampling. The data were analyzed using thematic analysis. The findings revealed four overarching dimensions shaping the role of urban management in smart tourism: (1) macro-level policymaking and governance, (2) the creation of technological and data-driven infrastructures, (3) the provision of smart tourism services across the city, and (4) the management of challenges and opportunities. Results further indicated that, despite promising capacities such as skilled human resources, a growing tourism market, and the presence of technology-oriented start-ups, Tehran's municipality continues to face obstacles including limited financial resources, weak inter-sectoral coordination, fragmented information systems, and organizational resistance to innovation. The study highlights that strengthening digital infrastructure, developing user-centered tourism applications, integrating urban data systems, and expanding partnerships with the private sector are essential steps toward advancing sustainable smart tourism in Tehran. By proposing a conceptual model of the municipality's role in this process, this research contributes to the literature through its contextual focus on Tehran and its reliance on qualitative field data, and while offering concrete managerial and policy implications for urban governance in tourism.

Citation: Nikbin, Mohanna. (2026). The Role of Urban Management in Smart Tourism Development: A Study of the Tehran Metropolis. *Journal of Tourism Management Studies of the smart era*, 2 (2), 1-21.

Publisher: Vali-e-Asr University of Rafsanjan
<http://doi.org/10.22072/tmsse.2025.2071830.1057>

The Author(s) ©



Extended Abstract

Introduction

In today's rapidly evolving technological landscape, the concept of "smart tourism" has emerged as a crucial and innovative approach to urban development and enhancing the quality of the tourist experience. This concept extends beyond the mere application of technology, encompassing the full integration of urban infrastructure, data, and services to create a dynamic and responsive tourism ecosystem. In this context, urban management bodies, particularly municipalities, play a pivotal role in leading and implementing this transformation. As policy-making and executive entities, they are responsible for establishing the necessary frameworks, providing infrastructure, and coordinating various stakeholders. Given the increasing importance of tourism to urban economies and the need to improve resource and service management, examining the role of urban management in this process is of paramount importance. This research was conducted to address a gap in existing studies on the role of municipalities in smart tourism development, specifically within a metropolis like Tehran. With its unique challenges and opportunities, Tehran requires a comprehensive approach to leverage technology's potential for sustainable tourism development. This study aims to provide a clear picture of the responsibilities and actions required from urban management in this field.

Methodology

This study adopted a qualitative research approach to gain an in-depth understanding of the phenomenon. Data were collected through semi-structured interviews, which allowed the researcher to follow a specific framework while flexibly exploring new topics as they emerged during the interviews. The study population included managers, experts, and specialists who were directly or indirectly active in urban management, tourism, and information technology in Tehran. From this group, 15 individuals were selected using purposive sampling to ensure the inclusion of participants with relevant knowledge and experience. Additionally, snowball sampling

was employed to access a broader network of experts. After data collection, the interviews were transcribed and analyzed using thematic analysis. This process involved coding the transcripts to systematically identify and extract recurring themes and patterns from the participants' responses. This method enabled the researcher to categorize and explain the key roles of urban management in the development of smart tourism in a structured manner.

Results

The analysis of the data collected from the interviews revealed that the role of urban management in Tehran's smart tourism development can be explained through four main dimensions. The first dimension is "macro-level policy-making and leadership," which emphasizes the necessity of developing a comprehensive, long-term strategy for smart tourism, setting a vision, and ensuring coordination among various public and private organizations. This dimension highlights the municipality's leadership role in defining priorities and allocating resources. The second dimension is "establishing technological and data-driven infrastructure," which refers to the importance of providing essential infrastructure such as high-speed communication networks, open urban data platforms, and smart systems. These infrastructures form the foundation for delivering smart services. The third dimension is "providing smart tourism services," which focuses on practical measures like developing mobile applications for tourist guides, online reservation systems, smart payments, and providing real-time information on attractions and events. The fourth dimension is "managing challenges and opportunities," which demonstrates that urban management must be able to identify and address challenges like data security issues, organizational resistance to change, and a lack of financial resources. At the same time, it must seize the opportunities presented by new technologies for innovation and attracting investment.

Discussion and Conclusion

The findings of this research suggest that a comprehensive and multi-faceted approach by urban management is essential for the development of smart tourism in Tehran. The results clearly show that the Tehran Municipality can play a catalytic role through strategic and practical actions. Strengthening communication infrastructure, such as expanding public Wi-Fi coverage, and developing comprehensive tourism service applications that integrate urban data are among the key priorities. Moreover, the integration of urban data can facilitate evidence-based decision-making and the provision of personalized services. Collaboration with the private sector was also identified as a critical factor for securing financial resources and leveraging technological expertise. However, the study also identified significant challenges, including limited financial resources, organizational resistance to innovation, which slows down the adoption of changes, and weak inter-sectoral coordination among various urban and tourism organizations. In conclusion, this paper provides a conceptual model that offers a framework for the role of urban management in smart tourism development, which can serve as a guide for policymakers and urban managers. Future studies are recommended to focus on practical solutions to overcome the identified challenges and to examine the roles of other stakeholders, such as the private sector and local communities.

Funding

This article is sponsored by Social-Cultural Studies Center & Tehran Tourism Headquarters (TTH) Tehran Municipality.

Authors' Contribution

Author contributed 100% to the conceptualization and writing of the article.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.



نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند: مطالعه‌ای در کلان‌شهر تهران

مهنا نیک‌بین^۱

۱- گروه مدیریت گردشگری و هتلداری، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- گروه پژوهشی توسعه پایدار گردشگری، مرکز تحقیقات اقتصاد خلاق، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۶/۲۵

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۷/۲۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۸/۰۵

صص. ۱-۲۱

کلید واژه‌ها:

مدیریت شهری، گردشگری هوشمند، توسعه پایدار، شهر تهران، شهرداری‌ها.

با گسترش فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، مفهوم «گردشگری هوشمند» به عنوان یکی از رویکردهای نوین توسعه شهری و ابزاری برای ارتقای کیفیت تجربه گردشگران مطرح شده است. در این میان، مدیریت شهری و به ویژه شهرداری‌ها نقش محوری در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای خدمات هوشمند ایفا می‌کنند. پژوهش حاضر، با هدف واکاوی نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند، در کلان‌شهر تهران انجام شد. روش تحقیق کیفی و مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران شهرداری، کارشناسان گردشگری و متخصصان فناوری اطلاعات شهری بود که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی انتخاب شدند. داده‌های گردآوری شده با استفاده از تحلیل مضمون بررسی و مقوله‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد که نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند در چهار محور اصلی قابل تبیین است: سیاست‌گذاری و راهبری کلان، ایجاد زیرساخت‌های فناورانه و داده‌محور، ارائه خدمات هوشمند گردشگری و مدیریت چالش‌ها و فرصت‌ها. نتایج حاکی از آن است که شهرداری تهران با وجود ظرفیت‌هایی همچون نیروی انسانی متخصص، بازار گردشگری گسترده و حضور استارت‌آپ‌های فناورانه، همچنان با موانعی مانند محدودیت منابع مالی، ضعف هماهنگی بین‌بخشی، جزیره‌ای بودن سامانه‌ها و مقاومت سازمانی در برابر نوآوری مواجه است. بر اساس تحلیل داده‌ها، تقویت زیرساخت‌های ارتباطی، توسعه اپلیکیشن‌های خدمات گردشگری با رویکرد کاربرمحور، یکپارچه‌سازی داده‌های شهری و ارتقای همکاری با بخش خصوصی، از مهم‌ترین اقداماتی است که می‌تواند مسیر توسعه پایدار گردشگری هوشمند در تهران را هموار کند. در نهایت، این پژوهش با ارائه الگویی مفهومی از نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند، نوآوری خود را در تمرکز بر بافت بومی تهران و استفاده از داده‌های کیفی برجسته می‌سازد و پیشنهادهای سیاستی و مدیریتی مشخصی برای بهبود حکم‌روایی شهری در حوزه گردشگری ارائه می‌دهد.

استناد: نیک‌بین، مهنا. (۱۴۰۴). نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند: مطالعه‌ای در کلان‌شهر تهران. دو فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، ۲ (۲)، ۱-۲۱.

<http://doi.org/10.22072/tmsse.2025.2071830.1057>



© نویسنده‌گان

ناشر: دانشگاه ولی عصر رفسنجان

مقدمه

روند پرشتاب شهرنشینی و رقابت میان مقاصد شهری برای جذب گردشگران، مدیریت شهری را از نهادی صرفاً خدماتی به یک بازیگر راهبردی در حکمروایی مقصد ارتقا داده است (Hall, 2019). هم‌زمان، تحولات فناورانه در حوزه‌هایی همچون اینترنت اشیا، کلان‌داده، هوش مصنوعی و واقعیت‌های افزوده و مجازی، زمینه‌ساز ظهور مفاهیمی نوین همچون «شهر هوشمند» و «گردشگری هوشمند» شده‌اند (Buhalis & Amaranggana, 2014; Gretzel et al, 2015). گردشگری هوشمند، رویکردی است که با بهره‌گیری از زیرساخت‌های فناورانه و داده‌محور، ارتقای تجربه گردشگر، بهبود مدیریت مقصد و افزایش پایداری شهری را دنبال می‌کند (El Archi et al, 2023).

تهران به عنوان بزرگ‌ترین کلان‌شهر ایران و مرکز فعالیت‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی کشور، علاوه بر دارا بودن ظرفیت‌های متنوع گردشگری، با چالش‌هایی چون تراکم جمعیت، ترافیک، آلودگی و پراکندگی نهادی مواجه است (ترابی و نادعلی‌پور، ۱۴۰۲). شهرداری تهران طی سال‌های اخیر اقداماتی همچون «طرح تهران هوشمند» و توسعه اپلیکیشن‌های خدمات شهری را آغاز کرده است (مرکز مطالعات اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران، ۱۴۰۴). با وجود این، نقش مدیریت شهری در ایجاد هم‌افزایی میان سیاست‌گذاری شهری و توسعه گردشگری هوشمند هنوز به طور علمی و نظام‌مند واکاوی نشده است. لذا، اهمیت بررسی این موضوع در سه سطح قابل توضیح است؛ نخست اینکه مرور پژوهش‌های جهانی نشان می‌دهد که اگر چه گردشگری هوشمند، به سرعت به یکی از حوزه‌های مهم پژوهشی تبدیل شده (Boes et al, 2016; Gretzel et al, 2015) اما در ایران بخش عمده مطالعات موجود یا مفهومی بوده‌اند یا به بررسی‌های کمی محدود شده‌اند. تنها در سال‌های اخیر، پژوهش‌هایی با رویکرد مرور نظام‌مند و فراترکیب، تلاش کرده‌اند تا ابعاد و چالش‌های گردشگری هوشمند را روشن کنند (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۹؛ خسروی و نادری، ۱۴۰۲). ثانیاً، شهرداری‌ها به دلیل نقش مستقیم در ارائه خدمات شهری و تعامل با ذی‌نفعان مختلف، جایگاه منحصر به فردی در توسعه گردشگری هوشمند دارند. پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که توسعه زیرساخت‌های فناورانه، استقرار وب‌کیوسک‌های اطلاع‌رسانی، و بازاریابی داده‌محور، می‌تواند تجربه گردشگران شهری را ارتقا دهد و به رضایت بیشتر آنان بینجامد (رشیدی و همکاران، ۱۳۹۵؛ اقدامیان و همکاران، ۱۴۰۰). در آخر، اینکه توسعه گردشگری هوشمند، همسو با اهداف توسعه پایدار سازمان جهانی گردشگری است (Unwto, 2019) و می‌تواند ضمن بهبود کیفیت زندگی شهروندان، به افزایش رقابت‌پذیری مقاصد و جذب گردشگران بیشتر نیز کمک کند. در این میان، نقش شهرداری‌ها، به ویژه در ایران، از آن جهت اهمیت دارد که می‌توانند از طریق تقویت زیرساخت‌ها، سیاست‌گذاری داده‌محور و همکاری با استارت‌آپ‌ها و بخش خصوصی، زمینه‌ساز توسعه پایدار گردشگری هوشمند باشند (ورمقانی و همکاران، ۱۴۰۲). پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهند که تاکنون بیشتر مطالعات بر جنبه‌های فناورانه و تجربه گردشگر متمرکز بوده‌اند (Buhalis & Leung, 2018; Gretzel et al, 2015) در حالی که نقش مدیریت شهری در پیوند میان زیرساخت‌های هوشمند، خدمات گردشگری و حکمروایی محلی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در ایران نیز اگر چه اقداماتی در زمینه طراحی مدل‌های بومی گردشگری هوشمند انجام شده (رشیدی و همکاران، ۱۳۹۵؛ شفیعی و همکاران، ۱۳۹۹؛ خسروی و نادری، ۱۴۰۲) اما مطالعات کیفی مبتنی بر داده‌های میدانی در سطح کلان‌شهر تهران بسیار محدود است. این خلأ دانشی، ضرورت پژوهشی جدید را برجسته می‌کند. هدف اصلی پژوهش حاضر، تبیین نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند در کلان‌شهر تهران است. پرسش‌های اصلی عبارتند از:

۱. مدیریت شهری تهران چه نقشی در سیاست‌گذاری و راهبری گردشگری هوشمند ایفا می‌کند؟
۲. شهرداری تهران چگونه می‌تواند زیرساخت‌ها و خدمات هوشمند گردشگری را توسعه دهد؟
۳. مهم‌ترین چالش‌ها و فرصت‌های تحقق گردشگری هوشمند در تهران کدام‌اند؟

نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند..... / کهن مهنا نیکبین

۴. چه الگویی مفهومی می‌توان برای نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند ارائه داد؟

این پژوهش، به دلیل تمرکز بر بافت بومی تهران و بررسی نقش شهرداری به عنوان بازیگر کلیدی مدیریت شهری، جایگاهی متمایز در ادبیات گردشگری هوشمند دارد. انتخاب تهران به عنوان مورد مطالعه از آن جهت اهمیت دارد که این کلان‌شهر نه تنها پایتخت سیاسی و اقتصادی کشور، بلکه یکی از اصلی‌ترین مقاصد گردشگری داخلی و ورودی محسوب می‌شود. طی سال‌های اخیر، شهرداری تهران با اجرای «طرح تهران هوشمند» کوشیده است تا با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، خدمات شهری و زیست‌پذیری شهر را ارتقا دهد. هدف این طرح، حرکت به سمت شهری داده‌محور، ارتقای شفافیت، بهبود مشارکت شهروندان و توسعه خدمات دیجیتال بوده است. از جمله اقدامات مهم می‌توان به ایجاد سامانه‌های الکترونیک در حوزه خدمات شهری، توسعه اپلیکیشن‌های شهری، راه‌اندازی مرکز داده شهری، و تلاش برای یکپارچه‌سازی اطلاعات میان مناطق ۲۲ گانه اشاره کرد.

با وجود این تلاش‌ها، طرح تهران هوشمند با چالش‌های جدی مواجه بوده است. از طرفی، کم‌توجهی به نیازهای گردشگران در طراحی خدمات دیجیتال سبب شده است که بعد گردشگری در این طرح کمتر مورد توجه قرار گیرد. از این رو، بررسی نقش شهرداری تهران در توسعه گردشگری هوشمند نه تنها به پر کردن یک خلأ نظری کمک می‌کند، بلکه از منظر عملی نیز برای سیاست‌گذاری شهری و ارتقای جایگاه تهران در رقابت‌پذیری گردشگری ضروری به نظر می‌رسد.

نوآوری پژوهش حاضر در سه بُعد اصلی قابل توضیح است. نخست، برخلاف بیشتر مطالعات پیشین که یا بر فناوری‌ها و تجربه گردشگر متمرکز بوده‌اند یا با رویکرد کمی و اسنادی به موضوع پرداخته‌اند، این تحقیق با بهره‌گیری از داده‌های کیفی و مصاحبه‌های میدانی، نقش مدیریت شهری را به عنوان بازیگر کلیدی در توسعه گردشگری هوشمند واکاوی می‌کند. دوم، تمرکز بر کلان‌شهر تهران و پیوند آن با «طرح تهران هوشمند» امکان تحلیل در بستر بومی و آشکارسازی چالش‌هایی همچون جزیره‌ای بودن سامانه‌ها، ضعف هماهنگی نهادی و کم‌توجهی به نیاز گردشگران را فراهم ساخته است؛ یا به عبارت دیگر، مواردی که در ادبیات پیشین کمتر برجسته شده‌اند. سوم، پژوهش با ارائه الگویی مفهومی، تلاش می‌کند ابعاد سیاست‌گذاری، زیرساخت، خدمات و فرصت‌ها و تهدیدها را در یک چارچوب یکپارچه نشان دهد و بدین ترتیب سهمی متمایز در غنای ادبیات و ارائه راهکارهای عملی برای شهرداری‌ها و مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه داشته باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت شهری: مفاهیم و رویکردها

مدیریت شهری در ادبیات توسعه شهری مفهومی میان‌رشته‌ای است که از منظرهای مختلف علوم سیاسی، برنامه‌ریزی شهری، مدیریت عمومی و اقتصاد شهری مورد توجه قرار گرفته است. در ساده‌ترین تعریف، مدیریت شهری را می‌توان «مجموعه‌ای از فرآیندها، نهادها و بازیگران» دانست که با هدف اداره، هدایت و توسعه یک شهر فعالیت می‌کنند. این فرآیند شامل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تأمین منابع مالی، ارائه خدمات عمومی، و تعامل با شهروندان و ذی‌نفعان است (Hall, 2019).

از دهه ۱۹۸۰ به بعد، مفهوم مدیریت شهری در قالب «حکمرانی شهری» مطرح شد؛ بدین معنا که اداره شهر دیگر صرفاً وظیفه دولت یا شهرداری نیست، بلکه شبکه‌ای از کنشگران شامل بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و جامعه محلی در آن نقش دارند (Nam & Pardo, 2011). بنابراین، مدیریت شهری نوین نه فقط بر کارکردهای سنتی نظیر جمع‌آوری زباله و ساخت و ساز شهری، بلکه بر توسعه پایدار، جذب سرمایه، و گردشگری شهری نیز تمرکز دارد.

در ایران، شهرداری‌ها مهم‌ترین نهاد مدیریت شهری محسوب می‌شوند. طبق قانون، وظایف آن‌ها شامل طیف وسیعی از خدمات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است. با این حال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در کلان‌شهرهایی مانند تهران، مدیریت شهری هنوز با

چالش‌هایی همچون تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری، ضعف منابع مالی و عدم یکپارچگی نهادی مواجه است (ترابی و نادعلی‌پور، ۱۴۰۲). این چالش‌ها سبب شده است که نقش شهرداری‌ها در توسعه گردشگری، به‌ویژه گردشگری هوشمند، کمتر از ظرفیت بالقوه آن‌ها باشد. از منظر نظری، دو رویکرد اصلی در تحلیل مدیریت شهری وجود دارد:

۱. رویکرد خدماتی^۱: تمرکز بر ارائه خدمات عمومی و کارکردهای سنتی مانند حمل و نقل و نظافت شهری.
۲. رویکرد حکمروایی^۲: تأکید بر سیاست‌گذاری کلان، مشارکت ذی‌نفعان و خلق ارزش افزوده برای شهروندان و گردشگران.

پژوهش‌های اخیر در ایران نیز نشان داده‌اند که حرکت به سمت رویکرد دوم اجتناب‌ناپذیر است و شهرداری‌ها باید به‌عنوان مدیران مقاصد شهری عمل کنند (اقدامیان و همکاران، ۱۴۰۰). این تحول مفهومی اهمیت ویژه‌ای برای حوزه گردشگری هوشمند دارد، زیرا بدون حکمروایی چندسطحی و داده‌محور، توسعه زیرساخت‌های هوشمند و خدمات نوین گردشگری امکان‌پذیر نخواهد بود.

گردشگری هوشمند: مفهوم و ابعاد

اصطلاح «گردشگری هوشمند» نخستین بار در اوایل دهه ۲۰۱۰ در ادبیات گردشگری و فناوری اطلاعات مطرح شد. برخلاف گردشگری الکترونیک که عمدتاً بر مبادلات آنلاین مانند رزرو هتل و خرید بلیت متمرکز بود، گردشگری هوشمند یک اکوسیستم جامع است که فناوری‌های نوین، داده‌های کلان و خدمات شهری را برای ارتقای تجربه گردشگر و افزایش پایداری مقصد به کار می‌گیرد (Buhalis & Amaranggana, 2014).

به باور گرتزل و همکاران^۳ (۲۰۱۵) گردشگری هوشمند بر سه رکن اصلی استوار است: فناوری، مردم و حکمروایی. فناوری شامل ابزارهایی مانند اینترنت اشیا (IoT) کلان‌داده و اپلیکیشن‌های تعاملی است؛ مردم به معنای گردشگران و شهروندانی است که از این فناوری‌ها استفاده می‌کنند و حکمروایی به نقش نهادهایی مانند شهرداری‌ها در تنظیم‌گری و تسهیل تعاملات اشاره دارد. ابعاد کلیدی گردشگری هوشمند عبارت‌اند از:

۱. زیرساخت‌های فناورانه: توسعه شبکه‌های ارتباطی پرسرعت، نصب سنسورها در اماکن عمومی و استفاده از سیستم‌های یکپارچه داده‌محور. پژوهش بوئس و همکاران^۴ (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که این زیرساخت‌ها پیش شرط رقابت‌پذیری مقاصد هوشمند هستند.
۲. خدمات هوشمند: ارائه اپلیکیشن‌های موبایلی برای راهنمایی گردشگران، وب‌کیوسک‌های اطلاع‌رسانی، سیستم‌های حمل‌ونقل هوشمند و سامانه‌های رزرو دیجیتال. مطالعه رشیدی و همکاران (۱۳۹۴) در اصفهان نشان داد که استقرار وب‌کیوسک‌های اطلاع‌رسانی شهری، تجربه گردشگران را به طور معناداری بهبود می‌بخشد.
۳. تجربه گردشگر: شخصی‌سازی خدمات، تعامل چندزبانه، دسترسی آسان به اطلاعات و پشتیبانی بلادرنگ. پژوهش آل آرچی و همکاران^۵ (۲۰۲۳) نشان داد که رسانه‌های اجتماعی و سیستم‌های هوشمند می‌توانند رضایت و وفاداری گردشگران را افزایش دهند.
۴. پایداری مقصد: استفاده از فناوری‌های هوشمند برای مدیریت جریان گردشگران، کاهش اثرات زیست‌محیطی و بهبود کیفیت زندگی ساکنان. مرور نظام‌مند آل آرچی و همکاران (۲۰۲۳) تأکید کرده است که گردشگری هوشمند در آینده ناگزیر با اهداف توسعه پایدار (SDGs) گره خواهد خورد.

1. Service-Oriented
 2. Governance-Oriented
 3. Gretzel et al, 2015
 4. Boes et al, 2016
 5. El Archi et al, 2023

نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند..... / کیه مهنا نیکبین

در ایران، پژوهش‌های شفيعی و همکاران (۱۳۹۹) و خسروی و نادری (۱۴۰۲) نشان داده‌اند که هر چند، ابعاد فناوری و بازاریابی داده‌محور به طور گسترده بررسی شده‌اند اما هنوز در زمینه نقش مدیریت شهری و شهرداری‌ها در توسعه گردشگری هوشمند، کمبود پژوهش وجود دارد.

پیوند مدیریت شهری و گردشگری هوشمند

مدیریت شهری و گردشگری هوشمند پیوندی تنگاتنگ دارند. شهرداری‌ها به عنوان نهاد محلی اصلی، نقشی کلیدی در سیاست‌گذاری، توسعه زیرساخت‌ها و ارائه خدمات هوشمند ایفا می‌کنند. پژوهش پاسکالوا^۱ (۲۰۱۱) نشان داد که شهرهای هوشمند، زمانی در جذب گردشگر موفق‌اند که شهرداری‌ها بتوانند میان فناوری، جامعه محلی و بخش خصوصی پیوند برقرار کنند. در ایران نیز شواهد نشان می‌دهد که پروژه‌هایی مانند «تهران هوشمند» زمانی مؤثر خواهند بود که شهرداری بتواند رویکردی یکپارچه برای مدیریت مقصد گردشگری اتخاذ کند (مرکز مطالعات اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران، ۱۴۰۴).

بر اساس یافته‌های پژوهش اقدامیان و همکاران (۱۴۰۰) شاخص‌های سبز شهری مانند مدیریت انرژی و حمل‌ونقل پایدار، در صورتی به توسعه گردشگری هوشمند منجر می‌شوند که شهرداری‌ها سیاست‌گذاری مناسب و حمایت نهادی کافی فراهم کنند. همچنین خسروی و نادری (۱۴۰۲) تأکید کرده‌اند که بازاریابی داده‌محور بدون هماهنگی نهادی و حمایت مدیریت شهری نمی‌تواند به طور کامل در خدمت توسعه گردشگری هوشمند قرار گیرد.

پیشینه پژوهش

ادبیات جهانی گردشگری هوشمند در دهه اخیر گسترش چشمگیری داشته است. بوهایس و آمارانگانا^۲ (۲۰۱۴) با معرفی مفهوم «مقصد هوشمند» نشان دادند که زیرساخت‌های فناورانه همچون اینترنت اشیاء و کلان‌داده، بنیان رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری را تقویت می‌کنند. گرتزل و همکاران (۲۰۱۵) نیز چارچوبی سه بُعدی شامل فناوری، مردم و حکمروایی ارائه کردند که نشان داد بدون هماهنگی نهادی، فناوری به تنهایی قادر به ارتقای پایدار تجربه گردشگر نیست. بوس و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعات خود بر شهرهای اروپایی تأکید کردند که مدیریت شهری و شهرداری‌ها نقش تسهیل‌گر میان فناوری و ذی‌نفعان محلی را ایفا می‌کنند.

در سال‌های اخیر، نگاه‌های انتقادی بیشتری شکل گرفته است. گلتر و همکاران^۳ (۲۰۲۱) با تحلیل فراروایتی ادبیات، نشان دادند که غلبه بر زبان فناورانه و مفاهیم مبهم، نیازمند حکمروایی داده‌محور و سیاست‌گذاری روشن است. جی و همکاران^۴ (۲۰۲۴) با مطالعه ۲۹۷ شهر چین نشان دادند که توسعه شهرهای هوشمند اثر مثبت بر درآمد و جذب گردشگر دارد، اما این فرایند نیازمند سرمایه‌گذاری پایدار و حمایت نهادی است. همچنین واز و همکاران^۵ (۲۰۲۵) در مرور نظام‌مند پژوهش‌های کیفی، بر لزوم توجه به مشارکت اجتماعی، حکمروایی محلی و پیوند با اهداف توسعه پایدار تأکید کردند.

در ایران، نخستین پژوهش‌ها غالباً بر جنبه‌های فناورانه تمرکز داشتند. رشیدی و همکاران (۱۳۹۵) با استفاده از GIS و AHP به مکان‌یابی وب‌کیوسک‌های اطلاع‌رسانی در اصفهان پرداختند و نشان دادند که فناوری هوشمند در نقاط پرتردد می‌تواند رضایت گردشگر را ارتقا دهد. قربانی و همکاران (۱۳۹۸) مدلی از سازمان هوشمند گردشگری در بیرجند ارائه کردند که بیشتر بر ابعاد سازمانی و فناوری تمرکز داشت. شفيعی و همکاران (۱۳۹۹) با رویکرد فراترکیب، چالش‌های توسعه گردشگری هوشمند در ایران را بررسی کرده و ضعف حکمروایی شهری را یکی از موانع اصلی دانستند. اقدامیان و همکاران (۱۴۰۰) بر نقش حمایت نهادی در بهره‌گیری از شاخص‌های سبز شهری در توسعه گردشگری هوشمند تأکید کردند. دلشاد (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به تحلیل هوشمندی و رقابت‌پذیری مقصد گردشگری شهر یزد پرداخته که در نتیجه آن وضعیت چهار مؤلفه سیاست و برنامه‌ریزی گردشگری، مدیریت مقصد،

1. Paskaleva, 2016
2. Buhalis & Amarangana, 2014
3. Gelter et al, 2021
4. Ji et al, 2024
5. Vaz et al, 2025

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره دوم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۴۰۴

زیرساخت‌های عمومی و خدمات گردشگری در شهر یزد پایین‌تر از میانگین است. خسروی و نادری (۱۴۰۲) نیز نشان دادند که بازاریابی داده‌محور بدون هماهنگی نهادی، اثربخشی محدودی دارد.

آنچه که از بررسی مطالعات داخلی حاصل می‌شود، این است که ادبیات داخلی در سال‌های اخیر، به ویژه پس از ۱۴۰۲، نشان می‌دهد که نگاه پژوهشگران ایرانی نسبت به گردشگری هوشمند از یک رویکرد صرفاً فناورانه به سمت بررسی ابعاد سیاستی، نهادی و تجربه گردشگر تغییر یافته است. از جمله مطالعه اصلانی و همکاران (۱۴۰۳) یکی از نخستین تلاش‌ها برای ارائه یک مدل استراتژیک جامع در سطح ملی بود. این پژوهش، نشان داد که توسعه گردشگری هوشمند صرفاً به ابزارهای فناورانه محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند توجه به مؤلفه‌های اقتصادی، قانونی، اجتماعی و محیطی است. آن‌ها تأکید کردند که اگر مدیریت شهری و نهادهای سیاست‌گذار نقش فعالی در هدایت راهبردها نداشته باشند، حتی قوی‌ترین زیرساخت‌ها هم نمی‌توانند تضمین‌کننده موفقیت باشند. اهمیت این پژوهش در آن است که بحث سیاست‌گذاری کلان و استراتژی ملی را به ادبیات ایران وارد کرد و فراتر از سطح خدمات و فناوری رفت.

در سطح شهری، دولت‌آبادی و رهنما (۱۴۰۳) در پژوهشی کمی به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری هوشمند در تهران پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که علاوه بر زیرساخت‌های فنی، عوامل مدیریتی، سیاسی و اجتماعی نیز اثر تعیین‌کننده دارند. این مطالعه از آن جهت اهمیت دارد که تهران را به عنوان مطالعه موردی انتخاب کرده و بر ضرورت تعامل میان شهرداری، دولت مرکزی و ذی‌نفعان محلی برای تحقق اهداف هوشمندسازی تأکید کرده است.

از منظر نقش شهرداری‌ها، نعمتی ام‌آباد (۱۴۰۲) در پژوهشی کنفرانسی به بررسی تأثیر ارتقای فناوری اطلاعات شهری بر توسعه گردشگری پرداخت. یافته‌ها بیانگر آن بود که شهرداری‌ها با نوسازی زیرساخت‌های اطلاعاتی و دیجیتال می‌توانند خدمات گردشگری شهری را هوشمندتر کنند. این مطالعه اگر چه بیشتر بر بُعد فناورانه تمرکز داشت، اما تلویحاً نشان داد که شهرداری‌ها ظرفیت اصلی برای پیوند میان خدمات شهری و گردشگری را در اختیار دارند.

از سوی دیگر، توجه به تجربه گردشگر در مطالعات جدید پررنگ‌تر شده است. مولوی و بسته‌نگار (۱۴۰۳) با تمرکز بر موزه‌های تهران نشان دادند که استفاده از فناوری‌های هوشمند از جمله اپلیکیشن‌های تعاملی و راهنمای دیجیتال می‌تواند تجربه بازدیدکنندگان را بهبود بخشد و تعامل آنان با محتوای فرهنگی را افزایش دهند. اهمیت این پژوهش در آن است که بُعد «کاربرد مستقیم فناوری در تجربه فرهنگی» را در فضای شهری بررسی کرده است.

همچنین، حق‌وردی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) با مطالعه‌ای کیفی در تبریز به بررسی ادراک گردشگران از تجربه گردشگری هوشمند پرداختند. آن‌ها شاخص‌هایی مانند دسترسی آسان به اطلاعات، امکان تعامل دیجیتال و کیفیت خدمات مبتنی بر فناوری را شناسایی کردند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که گردشگران در ارزیابی خود تنها به فناوری نگاه ابزاری ندارند، بلکه به بُعد تجربه و ارزش‌آفرینی آن برای سفر اهمیت می‌دهند.

این مجموعه مطالعات جدید نشان می‌دهد که ادبیات داخلی به سمت چند مسیر تازه در حرکت است؛ گسترش نگاه استراتژیک و کلان به گردشگری هوشمند (اصلانی و همکاران، ۱۴۰۳)، تمرکز بر پایتخت و چالش‌های نهادی خاص تهران (دولت‌آبادی و رهنما، ۱۴۰۳)، تأکید بر نقش شهرداری‌ها در ارتقای زیرساخت اطلاعاتی (نعمتی ام‌آباد، ۱۴۰۲)، پرداختن به تجربه فرهنگی و ادراک گردشگران (مولوی و بسته‌نگار، ۱۴۰۳؛ حق‌وردی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲).

با این حال، باید توجه داشت که حتی در این پژوهش‌های جدید نیز نقش مدیریت شهری به عنوان یک «هماهنگ‌کننده نهادی» یا «رهبر حکمروایی داده‌محور» هنوز به طور کامل واکاوی نشده است. به بیان دیگر، هرچند مطالعات پس از ۱۴۰۲ افق‌های تازه‌ای گشوده‌اند، اما همچنان جای یک مدل بومی منسجم که همه ابعاد سیاست‌گذاری، فناوری و تجربه گردشگر را در سطح کلان‌شهری همچون تهران به هم پیوند دهد، خالی است.

شکاف پژوهش

مرور ادبیات داخلی و خارجی آشکار می‌کند که با وجود پیشرفت‌های قابل توجه، هنوز چند شکاف جدی باقی مانده است. نخست اینکه، فناوری محوری بر ادبیات مسلط است؛ بسیاری از پژوهش‌ها به ابزارها و سیستم‌ها پرداخته‌اند، اما کمتر به این نکته توجه کرده‌اند که فناوری بدون حکمروایی داده‌محور و سیاست‌گذاری یکپارچه نمی‌تواند به پایداری منجر شود (Gelter et al, 2021). ثانیاً، کمبود پژوهش‌های بومی در کلان‌شهرهاست. تهران به عنوان بزرگ‌ترین کلان‌شهر ایران با چالش‌هایی نظیر تراکم جمعیت، پراکندگی نهادی و محدودیت منابع مواجه است. با این حال، مطالعات کیفی و میدانی اندکی به بررسی نقش مدیریت شهری در چنین بستری پرداخته‌اند. پژوهش‌های موجود بیشتر در شهرهای کوچک یا در سطح مفهومی انجام شده‌اند (رشیدی و همکاران، ۱۳۹۵؛ قربانی و همکاران، ۱۳۹۸).

همچنین، سومین شکاف به فقدان چارچوب‌های سیاستی منسجم مربوط است. حتی پژوهش‌های جدیدتر، مانند اصلانی و همکاران (۱۴۰۳) یا دولت‌آبادی و رهنما (۱۴۰۳) اگرچه به ابعاد مدیریتی اشاره کرده‌اند، اما هنوز مدل‌هایی که نقش شهرداری را به عنوان هماهنگ‌کننده چند سطحی و متولی حکمروایی مقصد به تصویر بکشند، محدود هستند. چهارم اینکه، همچنان مدل‌های بومی‌سازی شده برای شرایط نهادی ایران در دسترس نیستند. اغلب چارچوب‌های موجود برگرفته از تجربه کشورهای اروپایی یا شرق آسیا هستند و با ساختار نهادی، محدودیت‌های مالی و شرایط فرهنگی ایران انطباق کامل ندارند. در نهایت اینکه مدیریت شهری می‌تواند از طریق سیاست‌های داده‌محور و مشارکتی، هم‌زمان کیفیت تجربه گردشگر و کیفیت زندگی شهروندان را ارتقا دهد (Vaz et al., 2025؛ Ji et al, 2024). این در حالی است که در ایران هنوز توجه کافی به این ارتباط نشده است.

بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر تهران تلاش می‌کند این شکاف‌ها را پر کند: از یک‌سو با رویکردی کیفی و میدانی به بافت بومی تهران می‌پردازد، و از سوی دیگر الگویی مفهومی برای نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند ارائه می‌دهد که پیوند فناوری، حکمروایی و پایداری را برجسته می‌سازد.

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر با توجه به ماهیت اکتشافی و تمرکز بر ادراک خبرگان و مدیران شهری، در چارچوب فلسفه تفسیرگرایی^۱ قرار می‌گیرد. این فلسفه مبتنی بر این فرض است که واقعیت اجتماعی امری ساخته شده و وابسته به زمینه است و پژوهشگر باید از خلال دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان به تفسیر پدیده‌ها بپردازد (Saunders et al, 2023؛ Creswell & Poth, 2018). با توجه به اینکه هدف پژوهش، تبیین نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند بر اساس داده‌های کیفی و بدون اتکا به فرضیات از پیش تعیین شده است، رویکرد استقرایی^۲ انتخاب شده است. در این رویکرد، نظریه یا مدل مفهومی بر اساس داده‌های گردآوری شده از میدان شکل می‌گیرد (Bryman, 2016). همچنین، راهبرد اصلی پژوهش مطالعه کیفی با تحلیل مضمون^۳ است. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از خلال مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، مضامین اصلی و روابط میان آن‌ها را استخراج کند (Braun & Clarke, 2021). در نهایت، روش تحقیق به صورت کیفی طراحی شد. چرا که استفاده از روش‌های کیفی در مطالعات گردشگری هوشمند به ویژه زمانی اهمیت می‌یابد که موضوعاتی چون حکمروایی شهری، سیاست‌گذاری و چالش‌های نهادی مورد بررسی قرار گیرد (Gelter et al, 2021؛ شفیع‌ی و همکاران، ۱۳۹۹).

1. Interpretivism
2. Inductive
3. Thematic Analysis

جامعه پژوهش این پژوهش، شامل مدیران ارشد شهرداری (۶ نفر)، کارشناسان گردشگری (۴ نفر) و متخصصان حوزه فناوری اطلاعات شهری (۵ نفر) مرتبط با پروژه‌های هوشمندسازی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد تا افرادی انتخاب شوند که دارای تجربه مستقیم و دانش تخصصی در حوزه موضوع پژوهش باشند. تعداد مشارکت‌کنندگان در نهایت ۱۵ نفر بود (جدول ۱). این تعداد بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شد؛ بدین معنا که پس از انجام مصاحبه‌های متعدد، داده‌های جدیدی برای توسعه مقولات به دست نیامد (Guest, Bunce, & Johnson, 2006).

جدول ۱: مشخصات افراد مصاحبه‌شونده پژوهش

کد مصاحبه‌شونده	سن	تحصیلات	سمت	سابقه شغلی (سال)
M1	۳۶	کارشناسی	مدیر ارشد شهرداری	۶
E1	۴۲	کارشناسی ارشد	کارشناس گردشگری	۱۱
IT1	۴۵	کارشناسی ارشد	متخصص فناوری اطلاعات	۱۲
M2	۳۹	دکتری	مدیر ارشد شهرداری	۱۰
IT2	۵۲	کارشناسی ارشد	متخصص فناوری اطلاعات	۲۵
E2	۴۸	دکتری	کارشناس گردشگری	۱۴
IT3	۳۵	دکتری	متخصص فناوری اطلاعات	۸
M3	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد شهرداری	۱۵
M4	۴۷	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد شهرداری	۱۴
IT4	۴۳	دکتری	متخصص فناوری اطلاعات	۱۰
E3	۳۵	کارشناسی	کارشناس گردشگری	۷
M5	۳۴	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد شهرداری	۸
IT5	۳۸	دکتری	متخصص فناوری اطلاعات	۱۱
E4	۴۱	کارشناسی ارشد	کارشناس گردشگری	۱۳
M6	۵۳	کارشناسی	مدیر ارشد شهرداری	۲۳
n=۱۵				

منبع: نمونه پژوهش حاضر

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته^۱ بوده است (Kallio et al, 2016). به دو شیوه حضوری و آنلاین انجام شد. راهنمای مصاحبه بر اساس اهداف و پرسش‌های پژوهش طراحی شد و در قالب چک لیست سؤالات اصلی و فرعی تنظیم گردید. تقریباً هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید و این بازه زمانی بر اساس عمق پاسخ‌ها و سطح تعامل مشارکت‌کننده متغیر بود. در مجموع، ۱۵ مصاحبه انجام شد که داده‌های حاصل از آن‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای اطمینان از کیفیت داده‌ها، ضبط صوتی مصاحبه‌ها (با اجازه مشارکت‌کنندگان) انجام گرفت و سپس متن آن‌ها به‌طور کامل پیاده‌سازی شد. همچنین برای حفظ اعتماد و شفافیت، محرمانگی اطلاعات تضمین گردید و از هر مشارکت‌کننده خواسته شد پیش از شروع مصاحبه، رضایت آگاهانه^۲ خود را اعلام کند (Creswell & Poth, 2018). از منظر افق زمانی، این پژوهش را نمی‌توان صرفاً در زمره مطالعات مقطعی قرار داد؛ زیرا هر چند داده‌های کیفی در بازه زمانی تابستان ۱۴۰۴ گردآوری شده‌اند، تحلیل‌ها محدود به یک زمان خاص نیستند و به اقدامات گذشته شهرداری تهران در قالب طرح تهران هوشمند (از سال ۱۳۹۶ به بعد) و چالش‌های جاری آن نیز پرداخته شده است. بنابراین، این مطالعه ماهیتی حال‌نگر با رجوع به گذشته و دلالت‌های آینده‌نگر دارد که می‌تواند روندهای موجود را تبیین و چشم‌اندازهای آتی را ترسیم کند. برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. این روش، که توسط براون و کلارک (۲۰۰۶؛ ۲۰۲۱) تبیین شده است، ابزاری انعطاف‌پذیر در پژوهش‌های کیفی به شمار می‌رود و امکان شناسایی الگوهای معنادار در داده‌ها

1. Semi-structured Interview
2. Informed Consent

نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند..... / مهنا نیکبین

و تفسیر آن‌ها در قالب مضامین منسجم را فراهم می‌کند. تحلیل مضمون به پژوهشگر اجازه می‌دهد داده‌های پراکنده و توصیفی را به یک ساختار نظری و مفهومی تبدیل کند و از این طریق به کشف روابط پنهان و الگوهای اساسی در تجربه و برداشت مشارکت‌کنندگان برسد.

فرایند تحلیل داده‌ها در این پژوهش، بر اساس چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶؛ ۲۰۲۱) صورت گرفت که یکی از پرکاربردترین رویکردها در مطالعات کیفی محسوب می‌شود. این رویکرد، به پژوهشگر کمک می‌کند تا از مواجهه اولیه با داده‌های خام به سطحی از تفسیر برسد که بتواند مضامین عمیق و معنادار را شناسایی و بازنمایی کند.

در گام نخست، پژوهشگر با آشنایی عمیق با داده‌ها فرایند تحلیل را آغاز کرد. مرحله دوم به تولید کدهای اولیه اختصاص یافت. برای نمونه، عباراتی مانند «نبود هماهنگی میان سامانه‌های شهری» با کدی تحت عنوان *جزیره‌ای بودن خدمات* ثبت شد. این کدها نخستین نشانه‌های ظهور الگوهای مشترک در میان داده‌ها بودند. سپس در مرحله سوم، کدهای به دست آمده در فرآیندی تطبیقی و مقایسه‌ای، در قالب دسته‌های بزرگ‌تر یا همان مضامین اولیه سامان‌دهی شدند. مرحله چهارم به بازبینی مضامین اختصاص یافت تا از انسجام درونی هر مضمون و تمایز بیرونی میان مضامین مختلف اطمینان حاصل شود. در گام پنجم، هر مضمون نهایی به طور دقیق تعریف و نام‌گذاری شد. آخرین مرحله به نگارش گزارش نهایی اختصاص داشت. در این مرحله مضامین استخراج‌شده در قالب مدلی مفهومی یکپارچه تحلیل شدند و برای مستندسازی یافته‌ها، نقل‌قول‌های کلیدی از مشارکت‌کنندگان انتخاب گردید. برای افزایش دقت و نظام‌مندی فرایند تحلیل، از نرم‌افزار MAXQDA 2018.1 استفاده شد. این نرم‌افزار، امکان سازمان‌دهی داده‌های متنی، استخراج و مقایسه کدها و ترسیم شبکه روابط میان مقولات را فراهم آورد و در نتیجه، انسجام و شفافیت تحلیل تقویت شد. افزون بر این، برای افزایش اعتبار و پایایی یافته‌ها، از چندین تکنیک استفاده گردید. نخست، بخشی از نتایج اولیه در قالب بازبینی مشارکت‌کنندگان^۲ با برخی مصاحبه‌شوندگان به اشتراک گذاشته شد تا صحت و دقت تفاسیر پژوهشگر مورد تأیید قرار گیرد. دوم، داده‌های مصاحبه‌ها با اسناد و گزارش‌های رسمی شهرداری تهران مقایسه شد تا از طریق مثلث‌سازی^۳ همسویی یا تفاوت یافته‌ها آشکار گردد. سوم، بخشی از فرایند کدگذاری توسط یک پژوهشگر همکار بازبینی شد تا پایایی بین کدگذاران تضمین شود (Creswell & Miller, 2000).

این رویکرد تحلیلی نه تنها به استخراج مضامین کلیدی مانند «سیاست‌گذاری و راهبری کلان»، «زیرساخت‌های فناورانه و داده‌محور»، «خدمات هوشمند گردشگری» و «چالش‌ها و فرصت‌ها» منجر شد، بلکه امکان ارائه یک مدل مفهومی بومی از نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند در کلان‌شهر تهران را نیز فراهم ساخت. به این ترتیب، تحلیل مضمون در این پژوهش تنها به سازمان‌دهی داده‌ها محدود نماند، بلکه به ایجاد معنا، کشف الگوها و پیوند آن‌ها با نظریه و عمل انجامید.

یافته‌های پژوهش

داده‌های گردآوری‌شده از ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران شهری، کارشناسان گردشگری و متخصصان فناوری اطلاعات، پس از فرایند کدگذاری و تحلیل مضمون، ۲۱ کد اولیه در قالب چهار مقوله اصلی سازمان‌دهی شدند: (۱) سیاست‌گذاری و راهبری کلان (۲) زیرساخت‌های فناورانه و داده‌محور (۳) خدمات هوشمند گردشگری و (۴) چالش‌ها و فرصت‌ها (شکل ۱) (جدول ۲). هر یک از این مقوله‌ها، شامل مجموعه‌ای از مضامین فرعی است که به خوبی بازتاب‌دهنده دیدگاه‌ها و تجارب مشارکت‌کنندگان درباره نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند در کلان‌شهر تهران هستند. در ادامه، یافته‌ها به تفکیک هر مقوله ارائه می‌شوند.

1. Braun & Clarke
2. Member Checking
3. Triangulation

مقاله اول: سیاست‌گذاری و راهبری کلان

اکثر مشارکت‌کنندگان بر این نکته تأکید داشتند که نبود سیاست‌گذاری یکپارچه و راهبری کلان، مهم‌ترین مانع در مسیر توسعه گردشگری هوشمند در کلان‌شهر تهران است. آن‌ها معتقد بودند که سیاست‌ها و برنامه‌های شهرداری در حوزه گردشگری هوشمند بیشتر به صورت پراکنده و جزیره‌ای اجرا می‌شوند و هنوز چارچوبی مشخص برای هدایت یکپارچه اقدامات وجود ندارد. در واقع، ضعف در هماهنگی بین‌نهادی و عدم وجود چشم‌انداز روشن سبب شده است که ظرفیت‌های موجود به طور کامل بالفعل نشوند.

به طوری که یکی از مدیران ارشد شهرداری این گونه بیان داشت: "هر معاونت برای خودش برنامه‌ای دارد و هماهنگی چندانی بین بخش‌ها وجود ندارد. همین موضوع باعث می‌شود پروژه‌های هوشمند نیمه‌کاره یا موازی اجرا شوند" (M2).

همچنین در این خصوص یکی دیگر از کارشناسان حوزه گردشگری تأکید کرد: "وقتی یک سیاست واحد وجود نداشته باشد، هر دستگاهی مسیر خودش را می‌رود و در نهایت خروجی مشخصی برای گردشگر و شهروند حاصل نمی‌شود" (E1).

از نگاه یک متخصص فناوری اطلاعات نیز: "مشکل این است که ما بیشتر روی ابزار و اپلیکیشن تمرکز کرده‌ایم، اما پشتوانه نهادی و سیاست‌گذاری کلان نداریم. بدون این پشتوانه، هیچ فناوری پایداری نخواهد داشت" (IT1).

این یافته‌ها در این خصوص نشان می‌دهد که مسئله اصلی {موانع توسعه گردشگری هوشمند شهر تهران} تنها کمبود فناوری یا منابع مالی نیست، بلکه فقدان راهبری کلان و سیاست‌گذاری یکپارچه است که می‌تواند در قالب نبود سیاست واحد و جامع، فقدان سیاست‌گذاری داده‌محور، عدم مشارکت ذی‌نفعان در فرآیند تصمیم‌گیری، نگاه کوتاه‌مدت و پروژه‌محور، ضعف هماهنگی بین‌نهادی و عدم اولویت هوشمندسازی در اسناد و برنامه‌های گردشگری شهرداری موجب هدر رفت منابع و تضعیف هم‌افزایی میان بخش‌های مختلف شود. چنین برداشتی با ادبیات بین‌المللی نیز همسوست؛ همان طور که گلتر و همکاران (۲۰۲۱) تأکید کرده‌اند، فناوری بدون حکمروایی داده‌محور و سیاست‌گذاری مؤثر نمی‌تواند به ارتقای پایدار تجربه گردشگر و کیفیت زندگی شهری منجر شود.

مقاله دوم: زیرساخت‌های فناورانه و داده‌محور

یکی از محورهای اصلی در توسعه گردشگری هوشمند، وجود زیرساخت‌های فناورانه و داده‌محور کارآمد است. با این حال، یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در تهران هنوز با استانداردهای مورد انتظار فاصله دارد. بسیاری از مشارکت‌کنندگان به ضعف اینترنت، قطعی‌های مکرر، جزیره‌ای بودن سامانه‌های شهری و هزینه‌های بالای تجهیزات اشاره کردند. در نگاه آنان، نبود یک شبکه ارتباطی پایدار و یکپارچه باعث شده است که تجربه گردشگر در استفاده از خدمات هوشمند دچار اختلال شود و اعتماد عمومی به این خدمات کاهش یابد.

یکی از متخصصان فناوری اطلاعات به این موضوع اشاره کرد که "در برخی نقاط مهم گردشگری، اینترنت آن‌قدر ضعیف است که حتی پرداخت آنلاین هم انجام نمی‌شود. وقتی زیرساخت ارتباطی مشکل داشته باشد، گردشگر نمی‌تواند تجربه مطلوبی از شهر هوشمند داشته باشد" (IT2).

یکی از مدیران شهرداری نیز تأکید کرد "ما سامانه‌های متعددی در شهرداری داریم، اما هیچ‌کدام با هم هماهنگ نیستند. برای یک استعلام ساده، شهروند یا گردشگر باید چندین بار بین سامانه‌ها جابه‌جا شود" (M3).

یک کارشناس گردشگری نیز در همین راستا گفت "تا زمانی که داده‌های شهری یکپارچه نشوند، ما نمی‌توانیم خدمات شخصی‌سازی‌شده و هوشمند به گردشگران ارائه کنیم. الان هر بخش داده‌های خودش را دارد و حاضر به اشتراک‌گذاری نیست" (E2).

این داده‌ها نشان می‌دهند که زیرساخت‌های فناورانه نه تنها از نظر فنی (کیفیت اینترنت، سرورها و تجهیزات) بلکه از منظر نهادی (هماهنگی میان سامانه‌ها و به اشتراک‌گذاری داده‌ها) با چالش‌های جدی از جمله ضعف اینترنت و ارتباطات، فرسودگی و ناکارآمدی تجهیزات سخت‌افزاری، کمبود سرمایه‌گذاری پایدار در فناوری‌های هوشمند و پراکندگی سامانه‌ها و جزیره‌ای بودن خدمات مواجه هستند. این مسئله، به نوعی بازتاب همان چیزی است که بوئس و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود مطرح کرده‌اند: زیرساخت‌های

نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند..... / کهنه مهنا نیکبین

فناورانه پیش شرط رقابت پذیری مقاصد هوشمند هستند، اما در نبود مدیریت داده محور، نمی توانند به تجربه مثبت گردشگر منجر شوند. در بستر تهران، این ضعف زیرساختی موجب شده است که حتی طرح های هوشمندسازی که با هزینه های بالا اجرا شده اند، کارایی لازم را نداشته باشند.

مقوله سوم: خدمات هوشمند گردشگری

یکی از انتظارات اصلی از مدیریت شهری در حوزه گردشگری هوشمند، طراحی و ارائه خدماتی است که تجربه سفر گردشگران را تسهیل و ارتقا دهد. یافته های پژوهش نشان می دهد که هر چند در تهران اقداماتی مانند راه اندازی اپلیکیشن های خدمات شهری (مانند تهران من) نصب وب کیوسک های اطلاع رسانی و توسعه سامانه های حمل و نقل هوشمند انجام شده است اما این خدمات اغلب ناقص، پراکنده و بدون تداوم بوده اند. گردشگران و حتی شهروندان در استفاده از این خدمات با مشکلاتی چون رابط کاربری پیچیده، نبود پشتیبانی چند زبانه و محدودیت در به روزرسانی اطلاعات مواجه شده اند. در واقع، خدمات هوشمند موجود بیشتر به عنوان پروژه های مقطعی معرفی شده اند تا بخشی از یک برنامه ریزی بلندمدت و پایدار.

یکی از مدیران حوزه گردشگری شهرداری گفت: "اپلیکیشن هایی که طراحی کردیم بیشتر جنبه آزمایشی داشت و بعد از مدتی رها شدند. هیچ برنامه مشخصی برای نگهداری و ارتقای این اپلیکیشن ها وجود ندارد" (M4).

همچنین یکی از کارشناسان گردشگری اشاره کرد: "گردشگر خارجی وقتی وارد تهران می شود، انتظار دارد اطلاعات به زبان خودش در دسترس باشد. اما بیشتر اپلیکیشن ها فقط فارسی و یا نهایتاً انگلیسی هستند و همین موضوع باعث می شود گردشگر نتواند از خدمات استفاده کند" (E3).

یک متخصص فناوری نیز بیان داشت: "اگر خدمات هوشمند به روز نباشد، اعتماد کاربران از بین می رود. وقتی گردشگر ببیند اطلاعات یک اپلیکیشن قدیمی است، دیگر برای بار دوم به آن مراجعه نمی کند" (IT3).

این یافته ها نشان می دهند که مشکل خدمات هوشمند در تهران بیشتر از جنبه فنی، به ضعف در برنامه ریزی و مدیریت تداوم بازمی گردد. خدماتی که بدون راهبرد مشخص آغاز می شوند، معمولاً پس از مدتی متوقف یا ناکارآمد می شوند و این امر بر اعتماد گردشگران و شهروندان اثر منفی می گذارد. همچنین فقدان طراحی کاربرمحور و نادیده گرفتن نیازهای گردشگران بین المللی (مانند زبان و دسترسی) نشان می دهد که خدمات ارائه شده هنوز با استانداردهای جهانی فاصله دارند. این نتایج با آن چه ال آرچی و همکاران (۲۰۲۳) و بوهایس و همکاران (۲۰۱۶) در مورد اهمیت شخصی سازی و کاربرمحوری خدمات هوشمند مطرح کرده اند، هم راستا است. بنابراین، می توان گفت که مدیریت شهری تهران برای ارتقای تجربه گردشگر، نیازمند گذار از نگاه پروژه ای به رویکردی پایدار و جامع در توسعه خدمات هوشمند است.

مقوله چهارم: چالش ها و فرصت ها

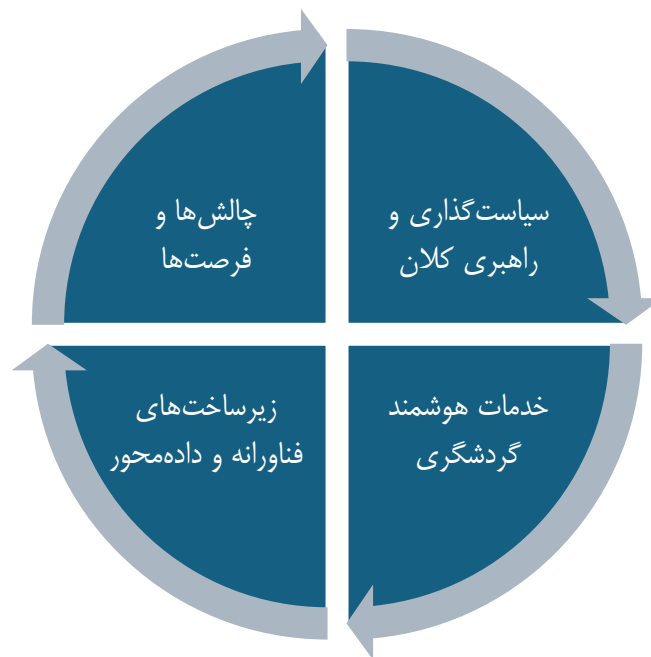
یافته های پژوهش نشان داد که توسعه گردشگری هوشمند در تهران در یک بستر پیچیده از چالش ها و فرصت ها قرار دارد. از یک سو، محدودیت های ساختاری مانند کمبود منابع مالی پایدار، مقاومت سازمانی در برابر تغییر و ضعف هماهنگی بین نهادی، موانعی جدی در مسیر تحقق پروژه های هوشمندسازی به شمار می آیند. از سوی دیگر، فرصت هایی همچون ظرفیت بالای بازار گردشگری تهران، وجود نیروی انسانی متخصص و رشد استارت آپ های فناورانه، زمینه های مناسبی برای پیشرفت در این حوزه فراهم کرده است. این همزیستی همزمان چالش و فرصت، تصویر دوگانه ای از وضعیت گردشگری هوشمند در تهران ترسیم می کند.

یکی از مدیران شهرداری به مسئله منابع مالی اشاره کرد و گفت: "در شرایطی که بودجه شهرداری بیشتر صرف مسائل امور جاری می شود، توسعه بسترهای گردشگری هوشمند معمولاً در اولویت آخر قرار می گیرد" (M5).

یکی از کارشناسان حوزه گردشگری نیز بر مقاومت در برابر نوآوری تأکید کرد: "در برخی واحدها هنوز نگاه سنتی وجود دارد. هر ایده تازه ای با مقاومت مواجه می شود و این روند توسعه را کند می کند" (E4).

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره دوم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۴۰۴

از سوی دیگر، یک متخصص فناوری نگاه خوش‌بینانه‌تری داشت: "تهران از نظر استارت‌آپ‌های فعال در حوزه فناوری واقعاً ظرفیت بالایی دارد. اگر شهرداری حمایت کند، همین شرکت‌های نوپا می‌توانند خدمات گردشگری هوشمند را متحول کنند" (IT4). این داده‌ها نشان می‌دهند که اگرچه محدودیت‌هایی مانند کمبود منابع مالی پایدار، مقاومت نهادی در برابر نوآوری، ضعف هماهنگی بین‌بخشی و موازی‌کاری نهادی مانع اصلی توسعه گردشگری هوشمند در تهران هستند، اما فرصت‌هایی همچون ظرفیت استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های خلاق، بازار گسترده گردشگری شهری و سرمایه انسانی متخصص و جوان می‌توانند نقطه اتکایی برای سیاست‌گذاران باشند. در ادبیات جهانی نیز تأکید شده است که موفقیت مقاصد هوشمند در گرو توانایی مدیریت شهری برای تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها از طریق سیاست‌گذاری هوشمندانه است (Vaz et al, 2025؛ Ji et al, 2024). بنابراین، شهرداری تهران می‌تواند با تقویت همکاری با بخش خصوصی، جذب سرمایه‌گذاری و حمایت از نوآوری، موانع موجود را به سکوی پرتابی برای توسعه پایدار گردشگری هوشمند بدل کند.



شکل ۱: الگوی مفهومی نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند شهر تهران. منبع نگارنده

جدول ۲: ساختار کدهای اولیه، مقوله‌ها و گزیده مصاحبه‌های پژوهش

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	گزاره	نقل قول
۱	سیاست‌گذاری و راهبری کلان	سیاست یکپارچه و پایدار	سیاست واحد و جامع	نبود چشم‌انداز کلان موجب پراکندگی فعالیت‌ها و اتلاف منابع می‌شود.	"هر معاونت برای خودش برنامه‌ای دارد و هماهنگی چندانی بین بخش‌ها وجود ندارد. همین موضوع باعث می‌شود پروژه‌های هوشمند نیمه‌کاره یا موازی اجرا شوند" (M2).
۲			سیاست‌گذاری داده‌محور	نبود سیاست مبتنی بر داده مانع تصمیم‌گیری علمی و مؤثر در	«تصمیم‌ها بیشتر بر اساس سلیقه مدیران گرفته می‌شود تا داده‌ها» (IT1).

	مدیریت شهری می شود.				
	تغییرات مدیریتی باعث بی ثباتی در راهبردها و فقدان تداوم سیاست هاست.	نگاه کوتاه مدت و پروژه محور			
«هر وقت مدیری تغییر می کند، پروژه ها هم نیمه کاره می مانند» (M3).					
«{بیشتر مواقع} بخش خصوصی و جامعه محلی در تصمیمات جایی ندارند» (E5).	نبود یا ضعف مشارکت ذی نفعان در سیاست گذاری	مشارکت ذی نفعان در فرآیند تصمیم گیری	مشارکت و هماهنگی نهادی	۳	
«وزارت گردشگری و شهرداری هر کدام مسیر خودشان را می روند» (E7)	نبود همکاری سازمانی منجر به موازی کاری و کاهش اثربخشی پروژه ها می شود.	هماهنگی بین نهادی		۴	
«هوشمندسازی در اسناد توسعه و راهبردی تهران بیشتر به صورت ضمنی آمده و اولویت اصلی نیست» (E6)	فقدان جایگاه محوری برای گردشگری در سیاست های شهری، مانع تحقق رویکرد هوشمند است.	اولویت هوشمندسازی در اسناد و برنامه های گردشگری شهرداری	جایگاه گردشگری در اسناد توسعه شهری	۶	
"در برخی نقاط مهم گردشگری، اینترنت آن قدر ضعیف است که حتی پرداخت آنلاین هم انجام نمی شود. وقتی زیرساخت ارتباطی مشکل داشته باشد، گردشگر نمی تواند تجربه مطلوبی از شهر هوشمند داشته باشد" (IT2).	ضعف زیرساخت های ارتباطی از مهم ترین موانع تجربه روان گردشگران است.	اینترنت و ارتباطات	زیرساخت ارتباطی و تجهیزات	۷	
«بخش زیادی از سیستم ها با تجهیزات قدیمی کار می کنند و همین باعث کندی خدمات است» (IT5)	استفاده از فناوری های قدیمی، مانع بهره برداری کامل از ظرفیت های هوشمند می شود.	فروسودگی و ناکارآمدی تجهیزات سخت افزاری		زیرساخت های فناوری و داده محور	۸
«تقریباً هر زمان منابع کم می آید، اولین بخش حذف شده همین پروژه های فناورانه است» (M8).	وابستگی به بودجه های مقطعی، باعث توقف یا نیمه کاره ماندن زیرساخت های هوشمند می شود.	کمبود سرمایه گذاری پایدار در فناوری های هوشمند	سرمایه گذاری پایدار در فناوری های هوشمند	۹	
"ما سامانه های متعددی در شهرداری داریم، اما هیچ کدام با هم هماهنگ نیستند. برای یک	نبود تمرکز و یکپارچگی اطلاعات مانع انسجام خدمات	پراکندگی سامانه ها و جزیره ای بودن خدمات	پراکندگی سامانه ها و داده ها	۱۰	

					استعلام ساده، شهروند یا گردشگر باید چندین بار بین سامانه‌ها جابه‌جا شود" (M3).
					گردشگری هوشمند است.
۱۱		شهروند محور بودن خدمات به جای گردشگر محور بودن	خدمات دیجیتال فعلی بیشتر به نیاز شهروندان پاسخ می‌دهند و نیاز گردشگران در طراحی آنها لحاظ نشده است.		«اپلیکیشن تهران من بیشتر برای عوارض و پارک است، نه برای گردشگر» (E3)
۱۲	طراحی کاربر محور	نبود خدمات چند زبانه و چند فرهنگی	کمبود امکانات چند زبانه مانع اصلی استفاده گردشگران خارجی از خدمات هوشمند تهران است.		"گردشگر خارجی وقتی وارد تهران می‌شود، انتظار دارد اطلاعات به زبان خودش در دسترس باشد. اما بیشتر اپلیکیشن‌ها فقط فارسی و یا نهایتاً انگلیسی هستند و همین موضوع باعث می‌شود گردشگر نتواند از خدمات استفاده کند" (E3).
۱۳	خدمات هوشمند گردشگری	کیفیت و محتوی خدمات	به روز رسانی نامنظم و نبود محتوای دقیق		"اگر خدمات هوشمند به روز نباشد، اعتماد کاربران از بین می‌رود. وقتی گردشگر ببیند اطلاعات یک اپلیکیشن قدیمی است، دیگر برای بار دوم به آن مراجعه نمی‌کند" (IT3).
۱۴		ضعف در یکپارچگی و اتصال خدمات شهری و گردشگری	فقدان یکپارچگی میان خدمات شهری (حمل و نقل، اقامت، بلیت) مانع تجربه روان و یکپارچه گردشگران می‌شود.		«سیستم حمل و نقل هوشمند با سامانه‌های گردشگری هیچ ارتباطی ندارد» (M4).
۱۵		نوآوری در تجربه گردشگری	کمبود نوآوری و شخصی سازی تجربه گردشگر		«خدمات بیشتر عمومی هستند و بر اساس نیاز هر گردشگر شخصی سازی نشده‌اند» (IT5).
۱۶	چالش‌ها و فرصت‌ها	موانع ساختاری و نهادی	کمبود منابع مالی پایدار		"در شرایطی که بودجه شهرداری بیشتر صرف مسائل امور جاری می‌شود، توسعه بسترهای گردشگری هوشمند

معمولاً در اولویت آخر قرار می‌گیرد" (M5).	گردشگری هوشمند می‌شود.				
«در برخی واحدها هنوز نگاه سنتی وجود دارد و هر ایده تازه‌ای با مقاومت مواجه می‌شود» (E4)	مقاومت سازمانی در برابر نوآوری از موانع تحقق خدمات نوین گردشگری است.	مقاومت نهادی در برابر نوآوری			۱۷
"تهران از نظر استارت‌آپ‌های فعال در حوزه فناوری واقعاً ظرفیت بالایی دارد. اگر شهرداری حمایت کند، همین شرکت‌های نوپا می‌توانند خدمات گردشگری هوشمند را متحول کنند" (IT4).	حمایت از استارت‌آپ‌های فناورانه می‌تواند فرصت بزرگی برای توسعه گردشگری هوشمند در تهران باشد	ظرفیت استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های خلاق	ظرفیت‌های توسعه‌ای و نوآورانه		۱۸
«دانشجویان و فارغ‌التحصیلان حوزه IT و گردشگری علاقه‌مند به همکاری هستند، ولی از ظرفیتشان کمتر استفاده می‌شود» (E8).	وجود نیروهای متخصص و جوان فرصتی برای توسعه خلاقانه خدمات و سیاست‌های گردشگری هوشمند است.	سرمایه انسانی متخصص و جوان			
«هر سازمانی پروژه خودش را دارد و بین دستگاه‌ها همکاری واقعی نیست» (M6).	نبود همکاری میان شهرداری، وزارت گردشگری و سایر نهادها به هدر رفت منابع و کندی تحقق اهداف منجر می‌شود.	ضعف هماهنگی بین‌بخشی و موازی‌کاری نهادی	هماهنگی بین‌بخشی		۱۹
«تهران به عنوان پایتخت، گردشگران داخلی و خارجی زیادی دارد که می‌تواند بازار بزرگی برای خدمات هوشمند باشد» (E2).	پتانسیل بالای تقاضا برای خدمات هوشمند در تهران می‌تواند جاذبه‌ای برای سرمایه‌گذاران و بخش خصوصی باشد.	بازار گسترده گردشگری شهری	فرصت‌های بازار گردشگری		۲۰

منبع: خروجی تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم افزار مکس کیو دی ای

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند در کلان‌شهر تهران نشان داد که آینده این رویکرد بیش از آن که به وجود فناوری‌های نوین وابسته باشد، به نحوه حکمروایی، هماهنگی نهادی و چگونگی بهره‌گیری از ظرفیت‌های

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره دوم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۴۰۴

موجود بستگی دارد. تحلیل داده‌ها تصویری چند وجهی از تهران به عنوان شهری در حال گذار ترسیم می‌کند؛ شهری که از یک سو دارای ظرفیت‌های انسانی و فناورانه قابل توجه است و از سوی دیگر با کاستی‌های ساختاری، مالی و مدیریتی مواجه است.

در سطح کلان، نتایج نشان می‌دهد که نبود سیاست واحد و فقدان راهبری یکپارچه، کلیدی‌ترین مانع برای تحقق گردشگری هوشمند است. این مسئله سبب می‌شود که حتی تلاش‌های فناورانه یا سرمایه‌گذاری‌های پراکنده نتوانند به نتایج پایدار منجر شوند. در این زمینه یافته‌های پژوهش با مطالعات بین‌المللی (Gretzel et al, 2015; Gelter et al, 2021) همسو است که هم‌افزایی میان فناوری، مردم و حکمروایی را شرط اصلی موفقیت شهرهای هوشمند می‌دانند. با این حال، در ایران نیز یافته‌های شفيعی و همکاران (۱۳۹۹) دلشاد (۱۴۰۱) و خسروی و نادری (۱۴۰۲) به ضعف حکمروایی شهری اشاره داشتند؛ با این تفاوت که مطالعه حاضر با اتکا به داده‌های میدانی در تهران، این ضعف را در قالب «جزیره‌ای بودن سامانه‌ها» و «پراکندگی پروژه‌ها» به طور عینی تر آشکار ساخت.

از منظر زیرساخت، پژوهش آشکار کرد که ضعف فنی تنها بخشی از چالش است و بُعد نهادی و سیاسی نقشی تعیین‌کننده‌تر دارد. اینترنت ناپایدار، فقدان هماهنگی میان سامانه‌ها و نبود سرمایه‌گذاری پایدار، همگی نشانه‌هایی از خلأ یک حکمروایی داده‌محور هستند. چنین چالش‌هایی پیش‌تر نیز در ادبیات جهانی مطرح شده‌اند؛ بوهالیس و آمارانگانا (۲۰۱۴) زیرساخت فناوری را بنیان رقابت‌پذیری مقاصد هوشمند دانسته‌اند و بوس و همکاران (۲۰۱۶) بر اهمیت پیوند میان مدیریت شهری و ذی‌نفعان محلی برای کارآمدی این زیرساخت‌ها تأکید کرده‌اند. یافته‌های حاضر به این ادبیات بُعد تازه‌ای می‌بخشد؛ چرا که نشان می‌دهد ضعف زیرساخت‌ها در تهران تنها فنی نیست بلکه ریشه در بی‌نظمی نهادی و فقدان اراده سیاسی برای یکپارچه‌سازی داده‌ها دارد.

در حوزه خدمات نیز تصویر روشنی شکل گرفت: سامانه‌های هوشمند موجود بیشتر به شهروندان اختصاص یافته‌اند و نیازهای گردشگران، از جمله اطلاعات چندزبانه و خدمات تعاملی به‌روز، نادیده گرفته شده است. این کاستی، شکاف آشکاری میان تهران و تجارب بین‌المللی برجسته می‌کند که در آن‌ها طراحی کاربر محور و تجربه محور در مرکز توجه قرار دارد. در حالی که پژوهش‌های جهانی مانند گرتزل و همکاران (۲۰۱۵) و ال آرچی و همکاران (۲۰۲۳) بارها بر ضرورت طراحی کاربر محور و تجربه محور تأکید کرده‌اند، یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که در بستر تهران، این بعد به شدت نادیده گرفته شده است. مطالعات داخلی اخیر مانند مولوی و بسته‌نگار (۱۴۰۳) و حق‌وردی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) اهمیت تجربه و ادراک گردشگر را پررنگ کرده‌اند، اما پژوهش حاضر با تمرکز بر پایتخت نشان می‌دهد که شکاف میان خدمات موجود و نیاز واقعی گردشگران هنوز بسیار عمیق است.

ترکیب این یافته‌ها نشان می‌دهد که تهران در موقعیتی دوگانه قرار دارد: موانع ساختاری و نهادی از یک سو و ظرفیت‌های قابل توجه مانند حضور استارت‌آپ‌های فناورانه و بازار رو به رشد گردشگری از سوی دیگر. بنابراین، آینده گردشگری هوشمند در این شهر نه در تکرار پروژه‌های پراکنده، بلکه در شکل‌گیری یک سیاست‌گذاری یکپارچه، حمایت نهادی پایدار و بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناورانه و انسانی نهفته است. چنین برداشتی با پژوهش‌های جهانی اخیر نیز هم‌خوانی دارد؛ به طور خاص، جی و همکاران (۲۰۲۴) در چین نشان داده‌اند که توسعه شهرهای هوشمند در گرو سرمایه‌گذاری پایدار و حمایت نهادی است و مرور نظام‌مند واز و همکاران (۲۰۲۵) بر لزوم مشارکت اجتماعی و همکاری بخش خصوصی تأکید کرده است. بنابراین، می‌توان گفت که تهران نیز اگر چه با محدودیت‌های ساختاری مواجه است، اما در صورت سیاست‌گذاری هوشمندانه می‌تواند از فرصت‌های موجود برای حرکت به سمت پایداری استفاده کند.

از منظر نوآوری علمی، پژوهش حاضر چندین دستاورد دارد. نخست آن که تمرکز بر تهران به عنوان یک کلان‌شهر با ویژگی‌های نهادی پیچیده، خلأ موجود در ادبیات داخلی را پر می‌کند؛ چرا که اغلب مطالعات یا در سطح ملی انجام شده‌اند (اصلانی و همکاران، ۱۴۰۳) یا به شهرهای کوچک‌تر پرداخته‌اند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). دوم، پژوهش حاضر شهرداری را به عنوان بازیگر محوری در توسعه گردشگری هوشمند معرفی می‌کند؛ موضوعی که در بسیاری از پژوهش‌های پیشین مغفول مانده و بیشتر بر فناوری یا تجربه گردشگر تمرکز شده بود. سوم، این پژوهش با بهره‌گیری از روش کیفی و تحلیل مضمون، مدلی مفهومی بومی ارائه می‌دهد که شرایط خاص نهادی و اجتماعی ایران را منعکس می‌کند و می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های آینده باشد.

نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند..... / کج مهنا نیکبین

یافته‌های این پژوهش پیامدهای مهمی برای ذی‌نفعان مختلف توسعه گردشگری هوشمند در تهران دارد. در سطح نخست، مدیریت شهری و به ویژه شهرداری تهران نیازمند آن است که رویکردی منسجم‌تر در پیش گیرد. پراکندگی پروژه‌ها و جزیره‌ای بودن سامانه‌ها نشان می‌دهد که نبود یک سیاست واحد، جدی‌ترین مانع بر سر راه شکل‌گیری گردشگری هوشمند است. شهرداری می‌تواند با ترسیم چشم‌اندازی روشن و تدوین یک سند راهبردی مشخص، مسیر حرکت را برای همه بازیگران هموار سازد. افزون بر این، یکپارچه‌سازی داده‌ها و سامانه‌های موجود از طریق ایجاد پلتفرم مرکزی، اقدامی اساسی است که امکان مدیریت منسجم و ارائه خدمات کارآمد به گردشگران را فراهم می‌آورد. بدون چنین زیرساختی، تلاش‌های پراکنده نه تنها اثربخش نخواهند بود، بلکه بر پیچیدگی و موازی‌کاری می‌افزایند.

نقش بخش خصوصی نیز در این میان انکارناپذیر است. توسعه گردشگری هوشمند، نیازمند منابع مالی پایدار و نوآوری فناورانه است؛ دو عاملی که حضور فعال سرمایه‌گذاران و استارت‌آپ‌های فناور می‌تواند آن‌ها را تضمین کند. شهرداری اگر به جای نقش‌آفرینی صرفاً مجربانه، سیاست‌هایی حمایتی و تسهیل‌گرانه در پیش گیرد، زمینه برای جذب سرمایه، شکل‌گیری مشارکت‌های عمومی-خصوصی و رشد شرکت‌های نوآور فراهم خواهد شد. استارت‌آپ‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌هایی همچون اپلیکیشن‌های چندزبانه، واقعیت افزوده و هوش مصنوعی قادرند خدماتی متناسب با نیاز گردشگران عرضه کنند و کیفیت تجربه سفر به تهران را به طور چشمگیری ارتقا دهند.

در نهایت، گردشگران به عنوان کاربران نهایی این خدمات، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا ناکامی گردشگری هوشمند دارند. یافته‌ها نشان داد که بیشتر سامانه‌های موجود در تهران بر شهروندان تمرکز داشته و نیازهای گردشگران کمتر در نظر گرفته شده است. طراحی خدماتی که تجربه محور و چندزبانه باشند، می‌تواند این شکاف را پر کند. افزون بر آن، فراهم کردن امکان بازخوردگیری مستقیم از گردشگران در فرآیند طراحی و به‌روزرسانی خدمات، شهرداری و بخش خصوصی را قادر می‌سازد تا به طور مستمر کیفیت و کارآمدی خدمات را بهبود دهند.

به این ترتیب، توسعه گردشگری هوشمند در تهران تنها در صورتی می‌تواند به یک پروژه موفق بدل شود که شهرداری به عنوان سیاست‌گذار اصلی، بخش خصوصی به عنوان موتور محرک نوآوری و گردشگران به عنوان استفاده‌کنندگان و ارزیابان نهایی در یک چرخه هم‌افزایانه در کنار یکدیگر قرار گیرند. پیوند دادن این چرخه به اهداف توسعه پایدار نیز می‌تواند تضمین‌کننده آن باشد که دستاوردها نه فقط در ارتقای تجربه گردشگران، بلکه در بهبود کیفیت زندگی شهروندان و پایداری کلان‌شهر نیز منعکس شود. البته این پژوهش نیز محدودیت‌هایی دارد که باید در تفسیر نتایج مدنظر قرار گیرد. داده‌ها تنها از ۱۵ مصاحبه با خبرگان گردآوری شد که اگر چه برای رسیدن به اشباع نظری کافی بود اما نمی‌تواند تمام دیدگاه‌ها را پوشش دهد. تمرکز پژوهش بر تهران نیز موجب می‌شود که نتایج به‌طور مستقیم قابل تعمیم به سایر شهرهای ایران نباشد. ماهیت کیفی و تفسیرگرایانه مطالعه، نتایج را بیشتر در سطح تعمیق مفهومی معتبر می‌سازد تا تعمیم آماری. همچنین، گردآوری داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص باعث می‌شود تغییرات احتمالی در آینده منعکس نشده باشد.

این محدودیت‌ها فرصت‌هایی برای تحقیقات آینده فراهم می‌آورند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به صورت مقایسه‌ای میان کلان‌شهرهای مختلف ایران مانند مشهد، اصفهان و تبریز انجام شود تا شباهت‌ها و تفاوت‌ها مشخص شوند. استفاده از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) می‌تواند به تقویت تعمیم‌پذیری نتایج کمک کند. بررسی تجربه گردشگران خارجی در تهران نیز اهمیت ویژه دارد، زیرا نشان می‌دهد که خدمات موجود تا چه اندازه می‌توانند در رقابت بین‌المللی مؤثر باشند. علاوه بر این، تحلیل سیاست‌های کلان کشور در زمینه شهر هوشمند و گردشگری هوشمند می‌تواند ابعاد جدیدی از هم‌سویی یا تضاد میان برنامه‌های ملی و محلی را آشکار سازد. نهایتاً، پژوهش‌های آینده می‌توانند به طور خاص به پیوند میان گردشگری هوشمند و اهداف توسعه پایدار پرداخته و راهبردهایی برای استفاده از فناوری در خدمت پایداری شهری پیشنهاد دهند.

در مجموع، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توسعه گردشگری هوشمند در تهران تنها با تکیه بر فناوری امکان‌پذیر نیست، بلکه بیش از هر چیز نیازمند سیاست‌گذاری داده‌محور، حکمروایی شهری یکپارچه و همکاری چند سطحی است. فناوری، زمانی می‌تواند

مطالعات مدیریت گردشگری عصر هوشمند، دوره دوم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۴۰۴

به ارتقای تجربه گردشگر و پایداری مقصد منجر شود که در چارچوب راهبری نهادی مؤثر و با مشارکت فعال شهرداری، بخش خصوصی و جامعه محلی به کار گرفته شود. شهرداری تهران با بهره‌گیری از یافته‌های این پژوهش، می‌تواند گام‌های مؤثری برای تبدیل تهران به یک مقصد هوشمند و پایدار بردارد؛ مسیری که نه تنها کیفیت تجربه گردشگران را ارتقا خواهد داد، بلکه در نهایت به بهبود کیفیت زندگی شهروندان و افزایش جایگاه بین‌المللی این کلان‌شهر منجر می‌شود.

حامی مالی

این مقاله بخشی از نتایج پروژه "ارائه الگوی کاربردی گردشگری هوشمند شهری تهران" است که با حمایت مالی مرکز مطالعات اجتماعی و فرهنگی و ستاد گردشگری شهرداری تهران انجام پذیرفته است.

سهام نویسندگان در پژوهش

سهام نویسنده ۱۰۰ درصد است.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری

از همه مشاوران علمی این مقاله کمال تشکر و قدردانی را دارم.

منابع

- اصلائی، ندا، آندرواز، لیلا، آریا، کیومرث. (۱۴۰۳). ارائه مدل استراتژی‌های توسعه گردشگری هوشمند در ایران. *مدیریت بازاریابی*، ۲(۱۹)، ۳۴-۱۹.
- اقدامیان، لاله، تبریزی، نسرین، لطفی، صدیقه. (۱۴۰۰). نقش شاخص‌های سبز رشد هوشمند شهری در توسعه گردشگری شهر اصفهان. *فصلنامه برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، ۱۰(۳۸)، ۸۶-۵۹.
- <https://doi: 10.22080/jtpd.2021.21395.3532>
- ترابی، فرنگیس، نادعلی‌پور، زهرا. (۱۴۰۲). شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های توسعه گردشگری پایدار شهری در منطقه ۴ تهران. *مطالعات شهر ایرانی-اسلامی*، ۱۳(۱۳)، ۱۰۳-۱۰۳.
- <https://dori.net/dor/20.1001.1.2228639.1401.13.49.6.5>
- حق‌وردی‌زاده، ابوالفضل، زارعی، قاسم، عسگرنژاد نوری، باقر و رحیمی کلور، حسین. (۱۴۰۲). الگوی توسعه گردشگری هوشمند شهری مبتنی بر اکوسیستم بازاریابی مطالعه موردی: شهر تبریز. *نشریه گردشگری شهری*، ۱۰(۳)، ۱۴۶-۱۲۷.
- <https://doi: 10.22059/jut.2023.365511.1157>
- خسروی، سلیمه السادات و نادری، نادر. (۱۴۰۲). مدل بازاریابی داده محور در گردشگری هوشمند؛ رویکرد فراترکیب. *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۸(۶۱)، ۲۰۶-۱۶۹.
- <https://doi: 10.22054/tms.2023.73136.2823>
- دلشاد، علی. (۱۴۰۱). تحلیل هوشمندی و رقابت‌پذیری مقصد گردشگری شهر یزد. *کاوش‌های جغرافیایی مناطق بیابانی*، ۱۰(۱)، ۱۶۸-۱۴۱.
- <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2345332.1401.10.1.8.7>
- دولت آبادی، رویا و رهنما، محمدرحیم. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری هوشمند در شهر تهران. *اولین همایش بین‌المللی صنعت گردشگری*، تهران.
- <https://civilica.com/doc/2155553>

نقش مدیریت شهری در توسعه گردشگری هوشمند..... / کج مهنای نیکبین

رشیدی، محمد رضا؛ قنبری، یوسف و کریمی، جمیله. (۱۳۹۵). مکان‌یابی وب کیوسک‌های اطلاع‌رسانی در مقاصد گردشگری شهری. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۰ (۳۲)، ۸۹-۱۰۹.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23223294.1394.10.32.5.8>

شفیعی، ساناز؛ رجب زاده قطری، علی، حسن زاده، علیرضا و جهانیان، سعید. (۱۳۹۹). مقاصد گردشگری هوشمند: مرور سیستماتیک تحقیقات با استفاده از رویکرد کیف پارادایم. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۵ (۴۹)، ۳۳-۶۲.

<https://doi: 10.22054/tms.2020.11045>

قربانی، امیر، دانایی، ابوالفضل، برزگر، سید محمد و همتیان، هادی. (۱۳۹۸). پست مدرنیسم و طراحی مدل سازمان هوشمند مدیریت گردشگری (مورد مطالعه: دفاتر ارائه خدمات گردشگری و هتل‌های سه ستاره شهر بیرجند). برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۸ (۲۸)، ۵۰-۶۹.

<https://doi: 10.22080/jtpd.2019.2268>

مرکز مطالعات اجتماعی و فرهنگی و ستاد گردشگری شهرداری تهران. (۱۴۰۴). گزارش طرح ارائه الگوی کاربردی گردشگری هوشمند شهری تهران، تهران، ایران.

مولوی، الهام و بسته‌نگار، مهرنوش. (۱۴۰۳). تأثیر فناوری‌های هوشمند گردشگری بر تجارب گردشگران مطالعه موردی: گردشگران در موزه‌های شهر تهران. فصلنامه مطالعات گردشگری شهری. دوره ۱۱، شماره ۴، آبان ۱۴۰۳، صفحه ۷۵-۵۹.

<https://doi.org/10.22059/jut.2024.371724.1187>

نعمتی ام‌آباد، صدیقه. (۱۴۰۲). کاربرد ارتقاء فناوری اطلاعات شهرداری‌ها در توسعه گردشگری شهری، هجدهمین کنفرانس ملی مهندسی برق، کامپیوتر و مکانیک، شیروان.

<https://civilica.com/doc/1903108>

ورمقانی، مریم؛ زارعی، عظیم؛ فیض، داوود و ملکی مین‌باش رزگاه، مرتضی. (۱۴۰۲). طراحی مدل هوشمندی برند در استارت‌آپ‌های گردشگری: رویکردی آمیخته. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۸ (۶۲)، ۱۵۹-۱۲۳.

<https://doi.org/10.22054/tms.2023.73204.2832>

Aslani, Neda; Androvage, Leila; Aria, Kiyomars. (2024). Presenting a model of smart tourism development strategies in Iran. *Marketing Management*, 2(19), 19-34. [In Persian]

<https://doi: 10.22080/jtpd.2021.21395.3532>

Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108-124.

<https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2015-0032>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

<https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). London: Oxford University Press.

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Smart tourism destinations. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*. pp. 553-564). Cham: Springer. 10.1007/978-3-319-03973-2_40

Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>

Center for Social and Cultural Studies and Tourism Headquarters of Tehran Municipality. (1404). *Report on the plan to present an applied model of smart urban tourism in Tehran*, Tehran, Iran. [In Persian]

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.

Dowlatabadi, Roya and Rahnama, Mohammad Rahim. (1403). Identifying factors affecting the development of smart tourism in Tehran. *First International Conference on Tourism Industry*, Tehran. [In Persian]

<https://civilica.com/doc/2155553>

- Eghdamian, L., tabrizi, N., & Lotfi, S. (2021). Role of Green Indicators of Urban Smart Growth on Tourism Development in Isfahan City. *Journal of Tourism Planning and Development*, 10(38), 59-86. doi: 10.22080/jtpd.2021.21395.3532. [In Persian]
<https://doi.org/10.22080/jtpd.2021.21395.3532>
- El Archi, Y., Benbba, B., Nizamatinova, Z., Issakov, Y., Vargáné, G. I., & Dávid, L. D. (2023). Systematic Literature Review Analysing Smart Tourism Destinations in Context of Sustainable Development: Current Applications and Future Directions. *Sustainability*, 15(6), 5086.
<https://doi.org/10.3390/su15065086>
- Gelter, J., Lexhagen, M., & Fuchs, M. (2021). A meta-narrative analysis of smart tourism destinations: Implications for tourism destination management. *Current Issues in Tourism*, 24(20), 2860–2874.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1849048>
- Ghorbani, A., Danaei, A., Barzegar, S. M., & Hemmatian, H. (2019). Post Modernism and Designing Smart Tourism Organization (STO) for Tourism Management. *Journal of Tourism Planning and Development*, 8(28), 50-69. [In Persian]
<https://doi.org/10.22080/jtpd.2019.2268>
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188.
<https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*. SAGE.
- Haghverdizadeh, A., zarei, G., Asgarnezhad Nouri, B. and Rahimi Kolour, H. (2023). Urban Smart Tourism Development Model Based on Marketing Ecosystem the Case Study of Tabriz City. *urban tourism*, 10(3), 127-146. [In Persian]
<https://doi.org/10.22059/jut.2023.365511.1157>
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044–1060.
- Ji, X., Chen, J. & Zhang, H. (2024). Smart city construction empowers tourism: mechanism analysis and spatial spillover effects. *Humanities and social sciences communications*. 11, 1210.
<https://doi.org/10.1057/s41599-024-03626-w>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.
<https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Khosravi, S. S. and Naderi, N. (2023). Proposing a Model for Data Driven Marketing in the Smart Tourism with a Meta-synthesis Approach. *Tourism Management Studies*, 18(61), 169-206. [In Persian]
<https://doi.org/10.22054/tms.2023.73136.2823>
- Molavi, E. and Bastenegar, M. (2024). Impact of smart tourism technologies on tourists' experiences: the case study of tourists in Museums of Tehran. *urban tourism*, 11(4), 59-75. [In Persian]
<https://doi.org/10.22059/jut.2024.371724.1187>
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. In *Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research* (pp. 282–291). ACM.
<https://doi.org/10.1145/2037556.2037602>
- Nemati Omabad, Sedighe (1402). Application of Municipalities' Information Technology Promotion in Urban Tourism Development, *18th National Conference on Electrical, Computer and Mechanical Engineering*, Shirvan. [In Persian.]
<https://civilica.com/doc/1903108>
- Paskaleva, K. (2011). The smart city: A nexus for open innovation? *Intelligent Buildings International*, 3(3), 153–171.

- Rashidi, M. R., Ghanbari, Y. and Karimi, J. (2016). Locating web information kiosks in urban tourism destinations. *Tourism Management Studies*, 10(32), 89-109.20.1001.1.23223294.1394.10.32.5.8. **[In Persian]**
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23223294.1394.10.32.5.8>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson
- Shafiee, S., Rajabzadeh Ghatari, A., Hasanzadeh, A. and Jahanyan, S. (2020). Smart Tourism Destinations: A Systematic Review of Research Using the Paradigm Funnel Approach. *Tourism Management Studies*, 15(49), 33-62. **[In Persian]**
<https://doi: 10.22054/tms.2020.11045>.
- Torabi, Farangis, Nadalipour, Zahra. (2023). To Identify Challenges and Opportunities of Urban Tourism Development in District 4 of Tehran. *Iranian Islamic city studies*, 49,103-130. 20.1001.1.2228639.1401.13.49.6.5. **[In Persian]**
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.2228639.1401.13.49.6.5>
- UNWTO. (2019). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Good Practices in the Americas*. Madrid: UNWTO.ISBN: 978-92-844-1798-8
- Varmaghani, M., Zarei, A., Feiz, D. and Maleki MinbashRazgah, M. (2023). Designing Brand Intelligence Model in Tourism Startups: A Mixed Approach. *Tourism Management Studies*, 18(62), 123-159. **[In Persian]**
<https://doi: 10.22054/tms.2023.73204.2832>.
- Vaz, R., de Carvalho, J. V., Teixeira, S. F., & Silva, A. (2025). Smart tourism destination advances through qualitative research and further research avenues: A systematic literature review. *Discover Sustainability*, 6(1), 682.
<https://doi.org/10.1007/s43621-025-01590-2>